



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS ERECHIM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM  
CIÊNCIAS HUMANAS**

**TANIA MARISA SCHAPLA**

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL: O CASO DA ESTRUTURAÇÃO ACADÊMICA E  
ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL -  
CAMPUS ERECHIM.**

**ERECHIM/RS**

**2021**

**TANIA MARISA SCHPLA**

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL: O CASO DA ESTRUTURAÇÃO ACADÊMICA E  
ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL -  
CAMPUS ERECHIM**

Dissertação de mestrado apresentada para o Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas

**Orientador:** Prof. Dr. Luís Fernando Santos Corrêa da Silva

**ERECHIM/RS**

**2021**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Schapla, Tania Marisa  
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS POLÍTICAS DE  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: O CASO DA ESTRUTURAÇÃO  
ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - CAMPUS ERECHIM. / Tania Marisa Schapla.  
-- 2021.  
130 f.

Orientador: Doutor Luís Fernando Santos Corrêa da  
Silva

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da  
Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação  
Interdisciplinar em Ciências Humanas, Erechim, RS, 2021.

1. Organização do trabalho. Políticas de qualificação  
profissional. Universidade Federal da Fronteira Sul -  
UFFS. I. Silva, Luís Fernando Santos Corrêa da, orient.  
II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

TANIA MARISA SCHPLA

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO  
PROFISSIONAL: O CASO DA ESTRUTURAÇÃO ACADÊMICA E  
ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL -  
CAMPUS ERECHIM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS – Campus Erechim, para a obtenção do título de Mestra em Ciências Sociais, defendido em banca examinadora em 26/07/2021.

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Santos Corrêa da Silva – PPGICH – UFFS  
Aprovado em 26 de julho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luís Fernando Santos Corrêa da Silva (Orientador/presidente – UFFS)

---

Prof. Dr. Thiago Ingrassia Pereira (Membro titular interno – UFFS)

---

Prof. Dr. Ari Rocha da Silva (Membro titular externo – UFPB)

---

Prof. Dr. Gerson Wasen Fraga (Membro suplente - UFFS)

Erechim/RS, Julho de 2021.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, meu guia e protetor, obrigada por iluminar minha vida.

À minha família e aos meus/minhas amigos/as, pelo incentivo e pela compreensão, obrigada por estarem comigo em todos os momentos. É com vocês que divido minha alegria pela conquista de ter cursado o mestrado.

Um agradecimento especial ao meu marido - Gilberto, pelo companheirismo, atenção, carinho e incentivo/apoio as minhas escolhas. Te amo.

Aos meus filhos - Amanda e Arthur, vocês são meu orgulho, minha razão de viver, meu incentivo para acordar todo o dia. Vocês, meus filhos, são minha vida. Amo vocês.

Ao meu querido orientador, professor Dr. Luís Fernando Santos Corrêa da Silva, pelas valiosas e inspiradoras contribuições e pela amizade, paciência, parceria, sabedoria e generosidade demonstradas ao longo de toda essa caminhada. Obrigada por ter acreditado em mim e ter me acompanhado nesta importante etapa da vida.

À UFFS, pela oportunidade de aprendizagem e pelas condições que me foram dadas para cursar o mestrado.

Aos colegas da UFFS - *Campus* Erechim e Chapecó, que prontamente me auxiliaram na coleta de informações e dados sobre a UFFS – *Campus* Erechim, sobre a criação das políticas de capacitação institucional e outros auxílios para o desenvolvimento desta pesquisa. Contem sempre comigo.

Um agradecimento especial aos primeiros gestores da UFFS e do *Campus* Erechim e aos colegas Assistentes em Administração, lotados na UFFS - *Campus* Erechim, que aceitaram participar da entrevista, obrigada pela preciosa colaboração para esta pesquisa.

Aos professores Ari e Thiago, por terem aceitado fazer parte da banca, agradeço pela leitura e pela disposição em contribuir com esta pesquisa.

Aos/às professores/as do PPGICH, por todo o aprendizado, pela troca e pelo exemplo.

Aos/às colegas da Coordenação Adjunta de Pesquisa e Pós-Graduação, que se dispuseram a assumir minhas tarefas durante o afastamento para o Mestrado. Esse tempo foi fundamental para o amadurecimento desse valioso processo de aprendizagem.

Aos colegas servidores que lutaram pela criação e implementação do Plano de Educação Formal (PLEDUCA) na UFFS, assim como aos servidores e gestores que

fizeram análise do meu processo e apresentaram manifestação favorável quanto à concessão do direito ao afastamento integral, o qual me permitiu dedicação integral à escrita e desenvolvimento desta pesquisa nos últimos onze meses.

A todos/as os/as demais que de alguma maneira estiveram presentes e contribuíram para esta caminhada.

Certamente, esta pesquisa só se tornou possível com o auxílio de muitas pessoas queridas, nem todas estão neste pequeno espaço de agradecimentos, mas quero que saibam que guardo os abraços, as palavras, os gestos de preocupação e auxílio (comigo ou com as crianças), com muito carinho. Quero que sintam o valor e a importância de suas presenças nesse momento tão importante para mim.

**Muito obrigada.**

**Todos vocês foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.**

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal discutir a organização do trabalho e as políticas de qualificação profissional na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), bem como buscamos fazer um resgate histórico do processo de criação e implantação dessa mesma instituição, em termos da estruturação dos setores administrativos que dão sustentação às atividades fim e meio ao seu funcionamento. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa com dados primários em que a coleta de dados foi operacionalizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado aplicado aos primeiros gestores da UFFS e do *Campus* Erechim e aos primeiros Assistentes em Administração da UFFS - *Campus* Erechim. Para a análise dos dados, foi realizada a análise de conteúdo, com base na literatura especializada, abordada no referencial teórico, amparada no campo interdisciplinar em ciências humanas. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para aprofundar conceitos e teorias estudadas. Ao analisarmos a estruturação dos setores acadêmicos e administrativos da UFFS - *Campus* Erechim, percebemos que o estabelecimento de fluxos foi realizado conforme as novas demandas relacionadas às atividades meio e fim da universidade surgiram. Quanto à organização do processo de trabalho na UFFS – *Campus* Erechim, as falas dos entrevistados remetem a um modelo de organização do trabalho híbrido. Parte do trabalho e das atividades são burocráticas, repetitivas e rotineiras, enquanto outra parte do trabalho permite uma margem de autonomia para desenvolvimento das atividades. Em relação à efetividade dessas políticas de capacitação institucional, observamos diferentes posicionamentos. Enquanto os gestores consideram os conhecimentos tácitos e a capacitação em serviço como algo mais efetivo, os Assistentes em Administração entrevistados vêem na qualificação formal a possibilidade de atuar de modo mais qualificado nos seus postos e rotinas de trabalho.

Palavras-chave: Organização do trabalho. Políticas de qualificação profissional. Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

## ABSTRACT

El presente trabajo tuvo como objetivo principal discutir la organización del trabajo y las políticas de calificación profesional en la Universidad Federal de la Frontera Sur (UFFS), así como buscar hacer una recuperación histórica del proceso de creación e implantación de esta misma institución, en términos de la estructuración de los sectores administrativos que dan apoyo a las actividades finales y medias para su funcionamiento. Se trata de una investigación de enfoque cualitativa con datos primarios en que se operacionalizó la recolección de datos a través de entrevistas con guión semiestructurado aplicado a los primeros gerentes de UFFS y *Campus Erechim* y los primeros Auxiliares de Administración en UFFS - *Campus Erechim*. Para el análisis de los datos, se realizó un análisis de contenido, con base en la literatura especializada abordada en el marco teórico, sustentado en el campo interdisciplinario de las ciencias humanas. Se utilizó la investigación bibliográfica para profundizar conceptos y teorías estudiadas. Al analizar la estructuración de los sectores académicos y administrativos de la UFFS - *Campus Erechim*, nos damos cuenta de que el establecimiento de flujos se realizó a medida que surgieron nuevas demandas relacionadas con las actividades intermedias y finales de la universidad. Sobre la organización del proceso de trabajo en la UFFS - *Campus Erechim*, las declaraciones de los entrevistados se refieren a un modelo de organización del trabajo híbrido. Parte del trabajo y las actividades son burocráticas, repetitivas y rutinarias, mientras que otra parte del trabajo permite un margen de autonomía para desarrollar las actividades. En cuanto a la efectividad de estas políticas de fortalecimiento de capacidades institucionales, observamos posiciones diferentes. Mientras que los gerentes consideran el conocimiento tácito y la capacitación en servicio como algo más efectivo, los Auxiliares Administrativos entrevistados ven la calificación formal como la posibilidad de actuar de manera más calificada en sus puestos y rutinas laborales.

Palabras clave: Organización del trabajo. Políticas de calificación profesional. Universidad Federal de la Frontera Sur - UFFS.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Mudanças comportamentais incorporadas pelo trabalhador após o treinamento.....	61
Figura 1 –	<i>Campus</i> Erechim/RS.....	80
Quadro 2	Quadro funcional da UFFS – <i>Campus</i> Erechim.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BHCap	Banco de Horas para Capacitação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONSUNI	Conselho Universitário
COPLE	Comitê do PLEDUCA
COVID - 19	( <i>Coronavirus Disease</i> )
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EAD	Educação a Distância
EC	Emenda Constitucional
EFAPI	Exposição-Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FETRAF-SUL	Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul
FGs	Funções Gratificadas
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDESE	Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
IES	Instituição de Ensino Superior
IFEs	Instituição Federal de Ensino Superior
IFRS	Instituto Federal de Educação/RS
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITERRA	Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária
LC	Licença para Capacitação
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
MEC	Ministério da Educação
MPUF	Movimento Pró-Universidade Federal
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
ONGs	Organizações Não Governamentais
PAC	Plano Anual de Capacitação

PCCTAE	Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Técnico-Administrativos em Educação
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PLEDUCA	Plano de Educação Formal para os servidores Técnico Administrativos
PNE	Plano Nacional de Educação
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRONERA	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
PROPEPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	Projeto Político Institucional
SEGEC	Secretaria Geral de Cursos
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias de Informação
UERGS	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNOPAR	Universidade Norte do Paraná
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ASPECTOS TEÓRICOS</b> .....	28
1.1 TRABALHO E AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO .....	28
1.2 TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO E A REFORMA DO ESTADO A PARTIR DOS ANOS 1990.....	41
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	55
1.4 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL .....	61
<b>2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – <i>CAMPUS</i> ERECHIM: HISTÓRICO, IMPLANTAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS SETORES ADMINISTRATIVOS</b> .....	71
2.1 CONJUNTURA HISTÓRICA DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL .....	71
2.2 A UFFS - <i>CAMPUS</i> ERECHIM .....	81
2.3 AS POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO DA UFFS .....	84
<b>3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA UFFS</b> .....	88
3.1 ESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DO <i>CAMPUS</i> ERECHIM.....	89
3.2 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO NO <i>CAMPUS</i> ERECHIM..	96
3.3 POLITICAS INSTITUCIONAIS E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS TAEs NO <i>CAMPUS</i> ERECHIM.....	101
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	120
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	128
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORES</b> .....	131
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA - TAEs</b> .....	132

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho discute a organização do trabalho e as políticas de qualificação profissional na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), bem como faz o resgate histórico do processo de criação e implantação dessa mesma instituição, em termos da estruturação dos setores administrativos que dão sustentação às atividades fim e meio ao seu funcionamento.

Marx (1996) caracteriza o trabalho como uma interação do homem com o mundo natural, de tal modo que os elementos desse mundo natural são conscientemente modificados para alcançar um determinado propósito.

No processo de trabalho, a atividade humana é materializada ou objetivada em valores de uso. Segundo o autor, “o processo de trabalho, como o apresentamos em seus elementos simples e abstratos, é atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer a necessidades humanas [...]” (MARX, 1985a, p.153).

O cenário contemporâneo do mundo do trabalho tem sofrido mudanças recorrentes desde a Revolução Industrial – que teve, como uma de suas consequências a profunda transformação na forma de organização econômica e social nos locais onde ela ocorreu, sendo que, no século XX, essa transformação alcançou quase todo o planeta. A alteração dos métodos de trabalho passou de uma organização do processo de produção artesanal, característico das corporações de ofício, para a manufatura, no momento inicial da Revolução.

Do ponto de vista histórico e sociológico, entre a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX, constituíram-se as bases dos principais sistemas de organização do trabalho, não obstante todas as transformações introduzidas neles.

As lutas sociais que ocorreram devido à Revolução Industrial, bem como as inovações tecnológicas no processo de produção decorrente dessa luta, levaram à ampliação das empresas e a uma concentração maior de trabalhadores nos locais de trabalho, marcando o início da grande indústria.

No decorrer do século XIX, as habilidades eram adquiridas durante a realização do trabalho, ao longo da trajetória profissional, com treinamentos sistemáticos. Conforme descrevem Borges e Yamamoto (2014, p. 35), o trabalhador que repetia seus movimentos ininterruptamente era treinado na “fábrica de adestramento de indivíduos” para garantir a rapidez, a exatidão e a produtividade de acordo com os objetivos

organizacionais. Esse sistema da qualificação foi bem adaptado às organizações estáveis de tipo taylorista-fordista.

Esse modelo mostrou-se especialmente adequado a um contexto estável e facilmente previsível, caracterizado pela produção em grandes quantidades, concorrência de preços, grandes unidades de produção, compartimentação funcional e recursos humanos pouco qualificados (CASTRO, 2019). O trabalhador acabava sendo só uma pequena parte do processo produtivo, ele não tinha uma compreensão global do processo, acabava se transformando num “trabalhador bovino”, que desconhecia o processo como um todo.

Isso acarretava um problema muito grave que, por um lado, essa desqualificação da mão de obra, aliada ao crescente desinteresse pelas atividades, conduzia aos aumentos de absentismo, elevadas taxas de rotatividade de pessoal e a fortes conflitos laborais, além de um maior índice de adoecimento dos trabalhadores. Outro problema interno do modelo taylorista-fordista foi a elevada centralização do poder que conduziu a uma excessiva burocratização. Os processos de informação passaram a ser lentos e desajustados.

Posteriormente, a partir da década de 1970, começam a ser inseridos os chamados novos paradigmas de produção e de trabalho, com suas vias possíveis de superação do fordismo, em nível macroestrutural: a especialização flexível/toyotismo.

O mercado tornou-se mais diversificado, exigente e heterogêneo. Para adaptar-se a essas mudanças, as organizações tiveram que começar a produzir pequenas quantidades e a fazer uma constante renovação dos produtos. Os equipamentos aperfeiçoaram-se e começaram a desenvolver-se as novas tecnologias. Ao mesmo tempo, começou a aparecer uma mão de obra mais qualificada e os valores em termos da concepção do trabalho principiaram a alterar-se. Passa-se a considerar a criatividade, a iniciativa e a responsabilidade do trabalhador da empresa. O trabalho em equipe começa a ser valorizado, assim como todos os trabalhadores são responsáveis pelo nível de execução e pelas melhorias de qualidade dos produtos. Busca-se reconhecer as ideias e sugestões dos trabalhadores.

Conforme Sorj (2000), o trabalho é apenas uma das dimensões de um amplo aspecto de transformações radicais que afetam nossas vidas e que estão a desafiar a nossa imaginação sociológica sendo que a discussão sobre a qualificação é complexa e polêmica, em razão, principalmente, da ausência de consenso quanto aos critérios a serem considerados em sua definição (CATTANI, 1997).

Porém, mais recentemente, novas condições de mercado vindas com a globalização contribuíram para alterar as formas de organização do trabalho. Essas exigências centram-se, agora, ligadas à qualidade dos produtos/serviços, flexibilidade, prazos de entrega e satisfação dos clientes, o chamado modelo de Especialização Flexível, que tem, como base, além da mão de obra qualificada – trabalhadores proativos, comunicativos, com espírito de liderança, capazes de aprender com o próprio processo e, tecnologias flexíveis adaptadas a princípios organizacionais descentralizados e participativos (MACARENCO, 2006).

A especialização flexível defende novos princípios organizacionais, como a qualidade, a flexibilidade, a autonomia, a criatividade, a profissionalidade, a descentralização, a participação e a cooperação, tornando o trabalho mais qualificado, alargado e enriquecido (tanto verticalmente quanto horizontalmente) que, sendo realizado por equipes de trabalho, permite que o trabalhador utilize suas qualificações e funções intelectuais dos conhecimentos que possui para aprimorar os processos e atividades (MARTINS e SACOMANO, 1994).

Nesse modelo, segundo os autores, as tecnologias são avançadas e adaptadas às necessidades dos trabalhadores, tentando proporcionar ao trabalhador uma concepção mais global do processo de trabalho. Isso, por um lado, é resultado de lutas e reivindicações históricas, trabalho menos repetitivo, compreensão mais ampla do processo como um todo, mas, por outro lado, há argumentos para uma maior exploração, justamente pelo trabalhador ter se transformado num agente polivalente.

Já para Braverman (1987), essas tecnologias adaptadas às necessidades dos trabalhadores estariam relacionadas às mudanças tecnológicas e estão muito mais relacionadas à necessidade do capital do que dos trabalhadores.

Se antes o trabalhador era responsável por uma parte do processo, agora, além de ser o responsável pelo processo todo, muitas vezes, também é responsável por fiscalizar o trabalho do colega. Isso pode ser uma estratégia do próprio capitalismo, para obter mais produtividade sob o pretexto de que está atribuindo mais autonomia aos seus trabalhadores.

Nesse contexto de forte competição, em que inovações tecnológicas e científicas estão cada vez mais presentes, as empresas têm de melhorar simultaneamente a qualidade dos seus serviços e, ao mesmo tempo, adaptar-se rapidamente ao novo, incerto e variado cenário. Para isso, a valorização da força de trabalho, o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa e trabalho em

equipe, formam o conjunto de novas estratégias de gestão da força de trabalho.

Para melhor organizar o trabalho nesse “cenário flexível”, embora não exista um único modelo para uma nova organização do trabalho, esse conceito implica especialmente, estruturas inovadoras e flexíveis para uma constante busca pela excelência de competência.

Dessa forma, a ênfase está na perspectiva de divisão das tarefas, na importância dos conhecimentos e capacidades especificamente humanos, na utilização da tecnologia como meio para melhorar as qualificações e as competências e na autonomia das equipes de trabalho e dos indivíduos (KOVACS, 2006).

A qualificação profissional é reconhecidamente um desafio tanto para jovens que se preparam para entrar no mercado de trabalho, quanto para os trabalhadores que já estão no mercado e necessitam qualificar-se constantemente para acompanhar as recorrentes mudanças, assumindo, assim, novas competências.

O setor de serviços, por vezes esquecido, também está sofrendo as consequências do processo de globalização. Os trabalhadores do segmento público devem estar em constante aperfeiçoamento e conhecimento, principalmente das novas Tecnologias de Informação (TICs). O agente público deve saber fazer e aplicar conhecimentos e ter poderes para agir (meios e recursos).

Desse modo, Kovacs (2006) afirma que pessoas e organizações têm de se adaptar às mudanças produzidas, já que são essas forças que modelam as relações sociais, econômicas e políticas. Além disso, o grau de qualificação de uma ocupação poderia ser avaliado sob critérios, tais como tempo necessário para o aprendizado da função, tipo de conhecimento exigido e grau de autonomia no seu desempenho (CATTANI, 1997).

Há uma constante busca pela melhoria da eficiência, eficácia e qualidade nos serviços públicos, porém somente poderá ser alcançada se a Administração desenvolver permanentemente o servidor público e suas competências e habilidades individuais. É preciso qualificar e aprimorar a qualificação contínua dos servidores públicos. O conhecimento poderá ser desenvolvido por meio de capacitações que propiciem a ampla participação de acordo com cada área de atuação e perfil deles. Já a habilidade, a capacidade de comunicação, de liderança, de aprender com o próprio processo, a capacidade de estabelecer relações interpessoais, entre outras, são questões que estão sendo cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho. Esses requisitos são chamados de “qualificação social”, e são adquiridos pelos trabalhadores ao longo de suas

trajetórias de vidas.

Além da qualificação formal, adquirida através da formação escolar, e da qualificação técnica, obtida através da realização de cursos de capacitação profissional e nos treinamentos realizados nas empresas, observou que determinadas características e habilidades pessoais são fundamentais [...] aspectos como proatividade, discernimento, capacidade de concentração e argumentação, fluência verbal, criatividade, vontade de aprender, persistência e sensibilidade são elementos recorrentes (SILVA, 2006, p. 96)

Para o especialista francês Gilles Jeannot (2018), a capacidade de oferecer serviços públicos de qualidade depende das condições de trabalho do agente público. A eficiência das ações pressupõe o preparo do indivíduo e essa qualificação depende muito da organização. Ainda, percebeu-se que o cargo importa, o saber técnico importa, assim como também importa a disposição atitudinal, as habilidades, a maneira como o indivíduo atua. Se ele tem iniciativas de qualidade e de responsabilidade, se ele utiliza a inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos, mas, é capaz de transformar esses conhecimentos se a situação exigir, ele será fator determinante para agregar qualidade ao setor público.

O investimento em qualificação profissional é fundamental para a eficácia da gestão pública. Ao serviço público de maneira geral, tem sido cobrada e exigida cada vez mais uma prestação de serviço adequada e eficiente.

A Universidade Federal da Fronteira Sul, como denota o próprio nome, é uma universidade pública federal, situada numa região de divisa dos três Estados – Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. A universidade já nasceu como instituição *multicampi* e interestadual. Sua existência é uma demanda da organização dos movimentos sociais e das lideranças políticas e comunitárias da Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul e seu entorno por acesso à educação superior pública, região historicamente excluída do processo de desenvolvimento percebido nas áreas mais próximas do litoral brasileiro.

A UFFS vem se consolidando como uma instituição pública e popular, visando garantir o acesso ao ensino superior público e de qualidade, a qualificação profissional, o compromisso de inclusão social e o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão como condição de existência de um ensino crítico, investigativo e inovador (JUNIOR, 2011).

Com o objetivo de promover transformações qualitativas nas rotinas de trabalho e nas habilidades profissionais dos servidores envolvidos nas diferentes áreas de atuação

(acadêmico e administrativo) com diferentes formações acadêmicas, a instituição dispõe de algumas políticas de qualificação como os Cursos de Capacitação e o Plano de Educação Formal para os servidores técnico-administrativos da UFFS (PLEDUCA).

Em relação aos cursos de formação, a instituição oferece algumas modalidades e em relação à educação formal, a UFFS dispõe de um Comitê do PLEDUCA (COPLE), que tem seus membros nomeados pelo Reitor da instituição, sendo esse comitê responsável por

- I - Elaborar os editais do PLEDUCA obedecendo a esta Resolução;
- II - Analisar e emitir parecer dos pedidos de concessão de horas e de afastamento;
- III - promover a classificação dos candidatos com base nos critérios estabelecidos por esta Resolução;
- IV - Elaborar parecer em caso de recurso sobre o resultado provisório dos editais de concessão de horas e pedidos de afastamento; e
- V - Avaliar, monitorar e controlar o PLEDUCA (UFFS, 2020).

O objetivo deste texto introdutório foi situar o leitor acerca dos temas que serão tratados no decorrer desta dissertação. Na sequência, será apresentada a trajetória acadêmica e experiências profissionais da mestranda, a fim de justificar o problema de pesquisa e, posteriormente, os objetivos – geral e específicos deste estudo, em continuidade, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados e, para finalizar, trazemos a estruturação do trabalho.

### **Trajetória Acadêmica e experiências profissionais da mestranda**

No intuito de situar o leitor sobre o interesse por este objeto de pesquisa, considero oportuno apresentar minha<sup>1</sup> trajetória acadêmica e experiências profissionais, elencando memórias marcantes desta jornada, de modo a explicitar as impressões, percepções e indagações que me conduziram a esta pesquisa. As inquietações relativas ao tema proposto nesta dissertação têm origem em três variáveis: no debate teórico sobre organização do trabalho e qualificação profissional, na minha trajetória acadêmica – sou graduada em Administração, mas, especialmente, na vivência a partir de minha atuação profissional junto à UFFS - *Campus* Erechim, onde ingressei em junho de 2010,

---

<sup>1</sup> Como esta seção da dissertação refere-se a experiências pessoais do pesquisador, optei por redigir o texto na primeira pessoa do singular. Nas demais seções deste capítulo, bem como no restante do trabalho, adotarei a primeira pessoa do plural.

logo após o ingresso dos/as primeiros/as estudantes de graduação. Sou graduada em Administração – Comércio Exterior pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) - *Campus* Erechim e especialização (*Lato Sensu*) em MBA Executivo em Negócios pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR – *Campus* Erechim). Enquanto cursava a graduação, trabalhei em algumas empresas privadas na cidade de Erechim. Após uma inesperada demissão, às vésperas da formatura, decidi dedicar-me a concursos públicos. Após aprovação em dois concursos, escolhi assumir o cargo de Assistente em Administração na UFFS – *Campus* Erechim. Inicialmente, fui lotada na Secretaria Acadêmica, onde, além dos trabalhos da secretaria, assessorava a coordenação do Curso de Graduação em Agronomia. Posteriormente, em 2013, com a criação da Secretaria Geral de Cursos (SEGEC), fui removida para o novo setor, atuando no assessoramento ao mesmo curso. Em 2014, recebi o convite – o qual aceitei com muita alegria, para assessorar o primeiro curso de mestrado do *campus*, o programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental. Em 2015, com a aprovação de mais dois programas de Pós-Graduação (*Stricto Sensu*) do *campus* – Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas e Mestrado Profissional em Educação, foi criado o Setor de Pós-Graduação, para onde novamente fui removida e permaneço até os dias de hoje.

O fato de ser nomeada no início das atividades da instituição fez com que eu pudesse vivenciar momentos importantes na estruturação acadêmica e administrativa do *campus*, como a emissão dos primeiros documentos; dúvidas quanto aos procedimentos a serem adotados; aprimoramento na formatação de documentos oficiais; estruturação dos setores; configuração do ensino, pesquisa e extensão; aprovação e implantação dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*; a aquisição da área e construção da estrutura definitiva da UFFS - *Campus* Erechim; as primeiras formaturas, entre outras. Essas são algumas experiências e lembranças que me fazem sentir orgulho em relação a essa instituição, além de desejar cada vez mais contribuir para o crescimento e fortalecimento da instituição, dos cursos e das atividades em geral.

### **Problema de Pesquisa**

Considerando os aspectos já mencionados, apresentamos as indagações quanto à organização do trabalho e à qualificação profissional dos servidores da UFFS - *Campus* Erechim que fundamentam o problema de pesquisa que conduz este estudo. Como a

organização do trabalho adotada pela instituição corresponde às qualificações profissionais das pessoas/servidores que chegavam à universidade? Com que relevância essas questões são tratadas pelos gestores institucionais? A política de qualificação institucional atende aos anseios e necessidades dos servidores e da instituição? Quem são os servidores da UFFS – *Campus* Erechim? Quais são os perfis desses trabalhadores?

A partir desses questionamentos, definimos o problema desta investigação da seguinte forma: **No processo de implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul, de que modo a gestão da universidade concebeu a organização do trabalho realizado pelos Técnicos Administrativos em Educação e em que medida as políticas de qualificação profissional que a instituição dispõe estão adequadas às necessidades do trabalho realizado e ao perfil desses trabalhadores?**

Com base nesse problema de pesquisa e partindo do pressuposto que conhecer e compreender como a organização do trabalho e a qualificação profissional interferem na realização das atividades dos técnicos administrativos em Educação, definimos como objetivos desta pesquisa:

### **Objetivo Geral**

Investigar e analisar a organização do processo de trabalho na UFFS e as políticas de qualificação profissional na instituição.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Examinar as condições históricas e sociais que envolveram o processo de criação e implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS;
- 2) Identificar em que medida a qualificação prévia dos trabalhadores foi considerada para organização dos setores da universidade;
- 3) Identificar e entrevistar os primeiros servidores da UFFS para entender se a discussão a respeito da organização do trabalho estava presente na organização dos setores;
- 4) Analisar as políticas de qualificação profissional disponibilizadas pela instituição para melhor qualificar seus trabalhadores.

Construir uma dissertação de cunho interdisciplinar significa transpor as fronteiras artificiais do conhecimento exigindo um olhar plural da pesquisadora e a construção de uma postura que permita que a análise do problema seja feita a partir de articulação de conceitos sem fragmentação, para que seja possível discutir os resultados obtidos com rigorosidade científica, já que a interdisciplinaridade traz consigo uma proposta ousada em busca da ampliação do conhecimento e das formas de compreensão da ciência. Este estudo configurou-se num traçado de diálogo com a abordagem historiográfica das instituições e a dimensão da Sociologia do trabalho. Com isso, auferimos uma postura interdisciplinar, que atende aos significados de uso do termo interdisciplinaridade, apresentados por Paviani (2014, p. 13) dentre os quais, destacam-se a proposta metodológica e a aplicação de conhecimentos em outra disciplina.

Nessa acepção, este estudo assume uma postura interdisciplinar quando é apresentada a história das instituições e são analisados conceitos sobre qualificação profissional e organização do trabalho no setor público, além de aspectos do sistema de organização taylorista-fordista e especialização flexível. Dentre princípios metodológicos que integram esse campo de estudo, consideramos pertinente fazer a revisão da literatura, em especial da Sociologia e da Historiografia.

Ademais, foi feito um resgate do histórico da constituição da UFFS. Para tanto, amparamo-nos em literaturas variadas sobre o tema investigado e realizamos a pesquisa bibliográfica em diversos documentos como livros, teses, artigos, *site* institucional e outras dissertações que discorram sobre o tema.

### **Procedimentos Metodológicos**

Em relação aos procedimentos metodológicos, para atingir os objetivos deste estudo, foram utilizados procedimentos qualitativos com o propósito de aprimorar a compreensão do universo estudado.

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador. O objeto de estudo, assim como, o referencial teórico traz implícitos a orientação metodológica (MINAYO, 2001, p.16).

Minayo (1996) define o método qualitativo como aquele capaz de incorporar a

questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo estas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas.

Ainda a pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2010 apud MARTINS e RAMOS, 2013, p. 10), busca questões muito específicas e pormenorizadas, preocupando-se com um nível da realidade que não pode ser mensurado e quantificado. A autora também acrescenta que ela age com base em significados, razões, desejos, crenças, valores, atitudes e outras características subjetivas próprias do ser humano que não podem ser limitadas a variáveis numéricas.

A seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 163)

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa só foi reconhecida no final dos anos 60, mas possui longa e rica tradição, pois os investigadores já utilizavam essa abordagem há um século. Os autores acrescentam que a expressão “investigação qualitativa” é um termo genérico, usado para referir-se a um conjunto de estratégias de investigação que possuem características comuns.

Ademais, a coleta de dados para a pesquisa envolveu a análise de documentos históricos da UFFS expedidos pelas autoridades competentes (lei de criação, portarias de criação de cargos, editais e documentos referentes à política de qualificação institucional e outras que dizem respeito à UFFS).

Dessa forma, a metodologia qualitativa serviu para aprofundar aspectos envolvendo a subjetividade e o discurso dos sujeitos envolvidos. O instrumento de produção de dados será operacionalizado por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice B), porque não só:

[...] permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelecer uma interação entre os “atores” que conformam a realidade e, assim, constrói o conhecimento empírico importantíssimo para quem faz pesquisa social [...] (MINAYO, 2001).

É considerado por Minayo (2001) como campo a ser pesquisado o recorte realizado da área total de abrangência empírica escolhida para fazer o estudo. Então,

neste trabalho, os entrevistados foram os primeiros gestores da UFFS e do *Campus* Erechim e os primeiros<sup>2</sup> servidores técnicos-administrativos em educação<sup>3</sup> lotados na UFFS - *Campus* Erechim, no cargo de Assistente em Administração. A escolha desses profissionais deve-se ao perfil do cargo, que permite atuação nos mais diversos setores e assessorias da universidade. Atualmente, o *Campus* Erechim possui 84 servidores técnico-administrativos em educação, sendo que 32 são Assistentes em Administração.

Ainda vale destacar o pioneirismo do *Campus* Erechim na criação do Conselho de *campus*, do Fórum de Coordenadores de Curso, na estruturação da Secretaria Geral de Cursos e na criação e estruturação da própria Secretaria de Pós-graduação, que, posteriormente, serviu como modelo para os demais *campi*.

As entrevistas com gestores e servidores da UFFS – *Campus* Erechim tiveram como objetivo dialogar sobre como se constituiu a política de qualificação institucional, e aprofundar elementos que auxiliem na reflexão sobre o processo de qualificação dos servidores através da coleta de dados (análise de documentos históricos da UFFS expedidos pelas autoridades competentes - lei de criação, portarias de criação de cargos, editais e documentos referentes à política de qualificação institucional e outras que dizem respeito à UFFS).

Considerando a atual pandemia do novo Coronavírus, e os impactos da COVID-19 (*Coronavirus Disease*) na vida e rotina dos/as brasileiros/as e, assim como, considerando que alguns dos sujeitos desta pesquisa estão em outros *campi*, o que dificulta uma abordagem mais direta, as entrevistas foram feitas por meio eletrônico – *Skype*, *Webex*, *Zoom*, etc, contendo perguntas abertas e mistas. Para os servidores ocupantes de cargos de gestão, foram feitas perguntas referentes à organização do trabalho adotada pela instituição, se essa organização corresponde às qualificações profissionais dos servidores que chegavam à universidade, com que relevância essas questões de organização do trabalho e qualificação profissional são tratadas pelos gestores institucionais, entre outras. Já para os servidores técnico-administrativos em educação lotados no *Campus* Erechim, buscamos saber se a política de qualificação institucional atende aos anseios e necessidades dos servidores e da instituição, buscando descobrir quem são os servidores da UFFS – *Campus* Erechim, quais são os perfis

---

<sup>2</sup> A definição deu-se pela data de entrada em exercício.

<sup>3</sup> Não serão entrevistados os servidores com cargos específicos (Nível E), visto que a atividade está relacionada à especificidade do cargo. Já, os servidores técnicos-administrativos em Educação (Nível D), por se tratar de um cargo genérico que podem ser lotados em todo e qualquer setor/assessoria, esse foi o motivo pelo qual foram os escolhidos para participar desta pesquisa.

desses trabalhadores, se têm formação superior, entre outras.

A escolha desses sujeitos justifica-se pelo fato de se tratar dos primeiros gestores da instituição e, em relação aos técnico-administrativos em educação, por se tratar dos primeiros servidores nomeados para o *campus* e ser um cargo genérico.

De acordo com Richardson (2012), sempre antes de dar início a uma entrevista, deve ser realizada uma introdução que consiste “[...], essencialmente, nas devidas explicações e solicitações exigidas por qualquer diálogo respeitoso [...]. Também será esclarecido para o entrevistado qual é o objetivo daquela entrevista” (RICHARDSON, 2012, p. 216).

Resumidamente, antes da entrevista propriamente dita, foi realizada uma pequena apresentação relacionada aos objetivos da pesquisa, à importância da colaboração do entrevistado e o sigilo das informações, conforme o ensinamento de Gil, ou seja,

[...] explicar a finalidade de sua visita, o objetivo da pesquisa, o nome da entidade ou das pessoas que a patrocinam, sua importância para a comunidade ou grupo pesquisado e, particularmente, a importância da colaboração pessoal do entrevistado. Convém, ainda, neste primeiro contato, deixar claro que a entrevista terá caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato (GIL, 2008, p. 116).

Para que o registro da entrevista fosse realizado, foi necessária a autorização dos entrevistados através da concordância e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Somente após essa autorização que ocorreu por meio de um termo de consentimento (Apêndice A) e somente após a assinatura dele é que o diálogo foi registrado mediante anotações e uso de gravador (se autorizado no TCLE).

Essas ferramentas são assim descritas:

A gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista. Mas é importante considerar que o uso do gravador só poderá ser feito com o consentimento do entrevistado. O uso disfarçado do gravador constitui infração ética injustificável. Se a pessoa, por qualquer razão, não autorizar a gravação, cabe, então, solicitar autorização para a tomada de anotações. (GIL, 2008, p. 119)

Neste sentido, as entrevistas aplicadas apresentaram questões semi estruturadas que seguem um roteiro de questões, contendo perguntas abertas, o que garante maior liberdade e segurança para a pesquisadora durante o diálogo (Apêndices B e C).

As perguntas abertas são caracterizadas “[...] por perguntas ou afirmações que

levam o entrevistado a responder com frases ou orações. O pesquisador não está interessado em antecipar as respostas [...] a fim de obter uma resposta bem elaborada” (RICHARDSON, 2012, p. 193).

Então, na entrevista semiestruturada “[...], o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão, sem se prender à indagação formulada, ou seja, o entrevistado possui liberdade para falar sobre o tema dando ênfase àquilo que achar pertinente” (MINAYO, 2001, p. 64).

Para realizar a pesquisa documental, foram investigados os Regulamentos e documentos institucionais, o Estatuto da UFFS, portarias e documentos referentes ao Plano de Educação Formal para os servidores técnico-administrativos da UFFS (PLEDUCA) e outras legislações que se fizerem pertinentes.

Como, inicialmente, não sabíamos a quantidade de entrevistas que seriam feitas, tornou-se oportuno adotar a ferramenta conhecida como saturação, *snowball* ou “bola de neve”, utilizada quando o pesquisador não sabe a probabilidade de um indivíduo vir a ser selecionado para a entrevista. Essa técnica foi descrita pelas autoras Nelma Baldin e Elzira M. Bagatin Munhoz da seguinte maneira:

Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (o “ponto de saturação”). O “ponto de saturação” é atingido quando os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa. Portanto, a *snowball* (“Bola de Neve”) é uma técnica de amostragem que utiliza cadeias de referência, uma espécie de rede (BALDIN e MUNHOZ, 2011, p. 332).

Dessa forma, o método de amostragem bola de neve parte do princípio que existe uma ligação de interesse (um tema em comum) entre os indivíduos entrevistados, de modo que eles identificam uns aos outros e esse foi o motivo pelo qual encerramos as entrevistas - foram totalizadas 12 entrevistas entre gestores e Assistentes em Administração. Quanto aos nove Assistentes em Administração, por se tratar de um grupo relativamente homogêneo, as entrevistas representam percentualmente uma quantidade significativa desses primeiros técnicos que chegaram à instituição. É um grupo homogêneo e justamente por causa dessa homogeneidade não precisamos avançar mais na coleta de dados, visto que as informações começaram a repetir-se ou ter uma regularidade de apresentação. Citamos ainda que mesmo sendo informados/as de que as informações são sigilosas e em nenhum momento seria utilizada qualquer informação

que identificasse o/a entrevistado/a ou setor de atuação, algumas pessoas não se colocaram à disposição para participar desta pesquisa. Do ponto de vista dos gestores, mesmo que sejam apenas três entrevistas, tem-se uma amostra bem interessante.

Quanto aos procedimentos para a entrevista, após identificação de quem seriam os entrevistados (nomes), via e-mail, enviamos o convite para participação na pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A) anexo. Após sinalização de aceite, o TCLE foi assinado por ambas as partes – pesquisadora e participante, em seguida, foi verificado qual data e horário era mais convenientes aos participantes para realização das entrevistas

Quanto aos aspectos éticos, os procedimentos metodológicos adotados foram submetidos à análise e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, com o intuito de que a pesquisa fosse realizada dentro dos padrões éticos. Os participantes foram informados acerca da finalidade da pesquisa, do sigilo das informações, da forma como aconteceria a entrevista entre outras informações através do TCLE (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas no decorrer dos meses de janeiro e fevereiro de 2021. Finalizadas as entrevistas, elas foram integralmente transcritas e a sua análise foi construída a partir do método de análise de conteúdo de Bardin, na medida em que esse método permite oscilar entre a objetividade e a subjetividade, podendo “[...]ser uma análise dos ‘significados’ (a exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos ‘significantes’ (análise lexical, análise dos procedimentos)” (BARDIN, 2011, p. 41). Essa técnica permite uma maior flexibilidade na análise dos resultados apresentados por esta pesquisa, possibilitando a construção de uma análise aprofundada, em diálogo com o referencial teórico proposto pela pesquisa, permitindo-nos dialogar com os resultados encontrados nos dois instrumentos de análise – entrevistas e documental.

Após a transcrição e compilação dos dados das entrevistas, foi possível iniciar a análise de conteúdo. Para isso, seguimos as orientações das três etapas para a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011): Pré-análise; Exploração do material; e, Tratamento do material e interpretações. Durante o processo de pré-análise, foi possível identificar algumas categorias recorrentes, isto é, informações ou visões que se repetiam ao longo da entrevista. Na segunda etapa, do processo de análise de conteúdo, foram sistematizadas as informações e buscamos dialogar com a base teórica já apresentada.

Posteriormente na análise dos dados qualitativos, foram selecionados alguns

trechos das falas e desenvolvidas as interpretações, em articulação com as bases teóricas das demais etapas de pesquisa. Por fim, dialogando com conceitos-chaves da Historiografia e da Sociologia analisamos e discutimos a respeito do problema de pesquisa.

Ainda cabe chamar atenção para o fato de que esta pesquisa é de caráter interdisciplinar e compreender a interdisciplinaridade como campo de elaboração do saber será de grande importância, uma vez que esta pesquisa está inserida em Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas. Conforme destacado por Silva (2011), a interdisciplinaridade, em sentido restrito, caracteriza-se pela utilização de elementos ou recursos de duas ou mais disciplinas para a operacionalização de um procedimento investigativo.

### **Estrutura do trabalho**

Esta dissertação foi organizada em três capítulos. Além da introdução e das considerações finais, o Capítulo I intitula-se “Organização do trabalho, qualificação e competências profissionais: aspectos teóricos”, em que discutimos teoricamente os conceitos de organização do trabalho, qualificação e competências profissionais.

No Capítulo II, intitulado “A Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Erechim: histórico, implantação e estruturação dos setores administrativos”, apresentamos a Universidade Federal da Fronteira Sul, nosso *locus* da pesquisa, com foco na sua política, no seu histórico de implantação e no modo como foi concebido seu funcionamento administrativo, sobretudo no *Campus* Erechim. Num segundo momento, apresentamos e caracterizamos o *Campus* Erechim – *locus* de análise deste estudo. E, para finalizar o capítulo, apresentamos às políticas de capacitação ofertadas pela UFFS para seus servidores.

Já no Capítulo III, denominado “Políticas institucionais de organização do trabalho e qualificação funcional na UFFS”, apresentamos os resultados da pesquisa empírica, análise dos dados das entrevistas e dos documentos institucionais.

E, para finalizar, apresentamos as considerações finais com o objetivo de fazer um fechamento da investigação, a partir da análise teórica e empírica do estudo.

## **1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ASPECTOS TEÓRICOS**

Este capítulo destina-se a situar o leitor quanto ao embasamento teórico que norteou o estudo, bem como incorporar as reflexões promovidas com a pesquisa. Dessa forma, trazemos os principais temas, conceitos e características considerados essenciais a esta pesquisa, sob o olhar de autores que tratam ou trataram do tema das relações de trabalho, a fim de dialogar com a temática escolhida. Para fundamentar o presente trabalho o referencial teórico utilizado traz conceitos e definições acerca de temas como: organização do trabalho, qualificação profissional, organização do trabalho no serviço público e competências profissionais.

### **1.1 TRABALHO E AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO**

Trabalho é qualquer atividade física ou intelectual realizada pelo ser humano, cujo objetivo é fazer, transformar ou obter fins lucrativos. Conforme a definição de Karl Marx (1985), o trabalho é a atividade por meio da qual o ser humano produz sua própria existência, é por meio do trabalho que o indivíduo produz os meios para manter-se vivo. Sendo assim, o impacto do trabalho e do seu contexto sempre exerceram grande influência na construção do sujeito.

Para Pinto (2013, p. 15), em um sentido mais amplo, trabalho é como um “conjunto de atividades intelectuais e manuais, organizadas pela espécie humana e aplicadas sobre a natureza, visando assegurar sua subsistência ao longo da História”.

Segundo relatos históricos, o trabalho teve sua origem no momento em que o ser humano existiu e buscou satisfazer suas necessidades biológicas de sobrevivência a partir da elaboração de ferramentas de pedra, meio pelo qual começou a buscar formas de se alimentar.

Conforme descreveu Santos (2012), o primeiro regime de trabalho foi o primitivo. Nesse período, o homem buscava satisfazer suas necessidades básicas, como alimentar-se e abrigar-se. Ademais, o homem iniciou a construção das primeiras ferramentas – de pedra e lascas de árvores, sendo que cada um desenvolvia sua atividade para o bem de todos. A sociedade primitiva caiu em decadência quando o homem começou a plantar e guardar os alimentos e riquezas, surgindo, assim, as

hierarquias. Posteriormente, outros regimes de trabalho ocuparam espaço, como o regime de trabalho escravo, regime de trabalho feudal, regime de trabalho capitalista etc (SANTOS, 2012).

No século XVIII, começou a industrialização na Europa. Com o aumento da população, a diminuição do espaço cultivável e o desenvolvimento das primeiras fábricas, o que hoje chamamos de Primeira Revolução Industrial, além dos avanços tecnológicos, houve a necessidade de se contratar mão de obra, com isso, muitas pessoas passaram a trabalhar nas cidades. A sociedade deixou de ser rural para ser urbana. O trabalho era manual e os trabalhadores não recebiam salário fixo, mas mercadorias em troca (SANTOS, 2012).

Somente após a revolução industrial clássica<sup>4</sup> é que os trabalhadores passaram a receber um salário fixo pelo trabalho realizado em sua jornada que, na maioria das vezes, era excessiva. Um trabalhador, nessa época, chegava a trabalhar até dezoito horas por dia. Ao longo do tempo, as relações trabalhistas modificaram-se e adaptaram-se às condições e às necessidades das pessoas. No mesmo período, surgiram os primeiros sindicatos de trabalhadores (ANTUNES, 2006).

Com a introdução de uma prática mecânica, com máquinas a vapor e a carvão e, conseqüentemente, com o surgimento das fábricas, nasceu uma nova classe – o proletariado<sup>5</sup>. Para Karl Marx (1985), que cunhou esse termo, o trabalho é a essência do homem e é algo que envolve uma apropriação útil dos materiais da natureza, de maneira a criar produtos (valor de uso) que satisfaçam necessidades humanas.

No início do século XX, Henry Ford aperfeiçoou o trabalho na linha de montagem, estabelecendo padrões para a indústria em geral, possibilitando melhores salários

Hoje, após ocorrerem muitas modificações em relação ao trabalho, com distintas gerações presentes concomitantemente no mercado de trabalho, interagindo e construindo valores, é perceptível o choque entre essas gerações que relacionam o

---

<sup>4</sup> A Revolução Industrial ocorreu nos países desenvolvidos, acontecendo, primeiramente, na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII, e estendendo-se ao longo do século XIX em outros países, também considerados desenvolvidos. Os países que passaram pela revolução clássica foram sempre pioneiros no que se refere à elaboração de novas tecnologias. Caracterizam-se por serem grandes importadores de matérias-primas, utilizadas em seu processo industrial, e por serem grandes exportadores de produtos industrializados, principalmente, de alta tecnologia. A maior parte das empresas multinacionais da atualidade é proveniente dos países de industrialização clássica (ANTUNES, 2006).

<sup>5</sup> Proletariado é a classe trabalhadora. Ela caracteriza-se por não possuir os meios de produção capazes de gerar seu sustento, precisando vender sua força de trabalho para aqueles que possuem os meios de produção.

trabalho com ideias, percepções e ambições diferenciadas. Além disso, o fazem com novos mercados de trabalho – prestação de serviços, estão se intensificando, resultado das transformações sociais e dos avanços tecnológicos.

Um dos principais teóricos do trabalho foi o filósofo e economista Karl Marx (1975), que analisou os desdobramentos do sistema capitalista. Ele acreditava que o trabalho é uma condição essencial, para que o homem seja cada vez mais livre e dono de si. Porém, o capitalismo é cheio de contradições e mercantiliza todas as relações.

Nas últimas décadas, assistimos ao desenvolvimento de novas tecnologias, bem como a transformações nos ambientes organizacionais de todos os portes. Com os avanços tecnológicos cada vez mais acelerados, surgiram novas maneiras de organizar os processos de trabalho, dividir, sistematizar as tarefas e o tempo entre grupos de trabalhadores o que torna maiores as exigências de especialização e de qualificação. Alteram-se assim as sequências, os ritmos e padroniza-se o processo de trabalho.

Com base nos escritos de Marx, Cotanda afirma que,

o processo de trabalho está sempre sujeito a mudanças. Uma determinada forma de organização do processo de trabalho é mantida, conquanto haja vantagens competitivas proporcionadas por produtividade e controle. Pressões de mercado refletem o imperativo da valorização do capital, promovendo continuamente a racionalização e a inovação. Em resposta à competição, o capitalismo atua sobre o trabalho, que é ajustado para que se torne uma eficiente função do capital (COTANDA, 2015, p. 176)

Entendido por muitos pesquisadores como a principal obra da Sociologia do trabalho das últimas décadas, no livro de Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX* (publicado em 1974), o autor defende a tese da tendência à expansão e aprofundamento da desqualificação e degradação do trabalho sob a lógica da acumulação do capital, devido à desregulamentação do trabalho e às políticas de flexibilização adotadas (terceirização ou trabalho temporário). Ainda, Braverman descreve como poucos, as condições de trabalho em um período em que a economia de países ricos era predominantemente industrial.

Em relação à obra de Braverman, Cotanda atenta que:

[...] torna-se uma fonte primordial de revitalização da abordagem do processo de trabalho, ela procura restabelecer e atualizar a crítica de Marx ao processo de trabalho capitalista, tornando-se, posteriormente, uma fonte de controvérsia teórica, já que, segundo Braverman, o desenvolvimento capitalista havia entrado em sua quarta fase, a fase monopolista,

desconhecida por Marx. Tal fase era caracterizada por três aspectos fundamentais: a competição entre grandes corporações, o mercado universal e a expansão do Estado (COTANDA, 2015, p. 178)

Braverman escreveu ainda sobre mecanismos de controle de trabalho que teriam como resultado uma constante degradação do trabalho durante o século XX. Para o referido autor o processo de trabalho é a expressão política sobre como os homens e as mulheres organizam-se para produzir, proporcionando o entendimento de que o trabalho, em resposta à competição capitalista, é permanentemente inovado e ajustado, constituindo-se em um campo de conflito e de consentimento que produz e reproduz relações sociais, subjetividades, culturas, formas de dominação e de resistência.

No que concerne à organização do processo de trabalho, podemos afirmar que o conceito de Organização do Processo de Trabalho é bastante amplo e carece de uma definição precisa por tratar como o trabalho é organizado e gerenciado desde o projeto, até aspectos da estratégia empresarial. Conforme relato de Pinto (2013, p. 16):“estudos que tomaram como objeto a organização do trabalho em atividades laborais complexas e variadas podem ser contatados desde antes da Antiguidade Clássica”. A complexidade da organização do trabalho advém principalmente da amplitude dos aspectos e da quantidade de atores envolvidos, além da diversidade de funções que estes exercem.

Em relação à organização do trabalho, Silva destaca que,

[...] no Brasil, durante um determinado período, a pesquisa sociológica tendeu a desconsiderar a organização do trabalho como objeto de análise, visto que nessa fase de desenvolvimento da disciplina, questões macroestruturais, como as relacionadas ao processo de industrialização e a consequente formação da classe trabalhadora brasileira, ocuparam de maneira significativa a cena intelectual (SILVA, 2006, p. 28)

Quando nos reportamos ao processo de desenvolvimento da revolução industrial e organização dos processos de trabalho, costumamos ressaltar a importância das inovações tecnológicas e o aprimoramento das habilidades e conhecimentos adquiridos. Por muito tempo, os problemas ocorridos durante o processo de fabricação encareciam o valor do produto final e limitavam o potencial produtivo da empresa.

Para entender essas mudanças, fazendo um resgate histórico, apresentamos as principais formas de organização do trabalho - o taylorismo, o fordismo e a especialização flexível/toyotismo.

O modelo predominante de organização do trabalho teve sua origem em torno da divisão do trabalho. O taylorismo – também conhecido como Administração Científica,

é uma forma de administração que foca nas tarefas visando melhorar a eficiência operacional do empreendimento, tendo sido criado pelo engenheiro estadunidense Frederick Taylor (1856-1915). Esse sistema buscava extrair o melhor rendimento de cada funcionário a partir da rígida separação do trabalho por tarefas (intensificação do fracionamento das etapas do processo produtivo, de modo que o trabalhador desenvolvesse tarefas ultra especializadas e repetitivas) e a diferenciação entre trabalho intelectual (gerente) e manual (operários) (PINTO, 2013, p. 25 - 27).

Baseando-se na observação dos métodos de trabalho dos operários, Taylor verificou que os trabalhadores deveriam ser organizados de forma hierarquizada e sistematizada, isto é, cada um deveria desenvolver uma atividade específica no sistema produtivo da indústria, ocorrendo, dessa forma, a especialização do trabalhador naquela determinada tarefa. Além disso, o tempo de produção era monitorado, devendo o trabalhador cumprir sua tarefa no menor tempo possível e, os que se destacavam, receberiam prêmios por sua desenvoltura. Os trabalhadores jamais se deslocavam no processo de montagem (iniciava e era demitido ou aposentava-se na mesma atividade), tornando-se assim uma engrenagem da produção (ANTUNES, 2006).

Ao analisar os princípios gerenciais adotados por Taylor, Braverman (1987) faz uma crítica em relação à fixação do trabalhador em um ponto do posto de trabalho, realizando os mesmos movimentos e utilizando as mesmas ferramentas - a transformação do homem em uma máquina. Segundo o autor, essa técnica promove a dissociação entre concepção e execução, isto é, entre trabalho intelectual e trabalho manual, sendo um meio de impedir que os trabalhadores tenham controle ou conhecimento do processo de trabalho como um todo.

No entendimento de Antunes (2006. p. 48), o taylorismo não é um modelo produtivo, mas “uma análise teórica de organização do trabalho e de administração”. Assim, com a produção fragmentada e especializada, as empresas poderiam reduzir os custos e maximizar os lucros. Mais tarde, Ford acabou levando essas ideias às suas fábricas de automóveis e tornou a produção mais eficiente com a especialização do trabalho.

Após o modelo de organização científica do trabalho ter-se propagado pelos Estados Unidos e pela Europa, Henry Ford inovou o processo de produção de carros e, em 1913, montava nas fábricas da Ford, de Detroit, a pioneira linha de montagem automobilística (WOOD, 1992).

O nome fordismo é uma referência a Henry Ford, criador da empresa “Ford”,

que implantou esse sistema pioneiro no início do século XX. O fordismo é uma forma de produção em que prevalece a produção em massa, com os produtos ou as mercadorias padronizadas, na produção fordista, a mão de obra predominante é “técnica”, com operários que têm baixa escolaridade e algum treinamento profissionalizante, ou seja, objetiva a racionalização do trabalho na indústria (PINTO, 2013, p. 34 - 35).

Característicos do fordismo, os gestos repetitivos na produção industrial correspondiam à sincronização de movimentos através das linhas de produção que aceleravam ao máximo a produção e obrigavam o trabalhador a operar no ritmo febril das máquinas. A meta principal do fordismo era a produção em massa e em grande escala, com o barateamento da produção e, conseqüentemente, do próprio produto, aumentando, assim, o mercado consumidor (PINTO, 2013, p. 38).

Desse modo, Azevedo (2001) argumenta que a organização do trabalho, a produção e o consumo de massas estão relacionados ao modelo fordista. O autor acrescenta, ainda, que as produções em série permitiram a redução nos preços dos produtos, aumento dos salários e da ocupação laboral de vastas camadas da população. Cabe ressaltar que, nesse período, foram obtidas importantes conquistas, como garantias de emprego, salário-desemprego e aposentadoria. Houve, também, crescimento e fortalecimento dos sindicatos e os contratos de trabalho começaram a ser assinados coletivamente.

O treinamento, a especialização e o controle seriam as ferramentas básicas que concederiam a interferência positiva na produtividade da indústria. O modelo de produção fordista vigorou por quase todo o século XX e, segundo o sociólogo do trabalho Ricardo Antunes, os traços básicos desse modelo são:

- Produção em massa ou em série através de linha de montagem e produtos homogêneos (no caso da Ford seriam carros, mas ele pode ser aplicado a qualquer outro produto).
- Trabalho parcelado e fragmentação das funções: separação entre elaboração e execução no processo de trabalho, isto é, trabalho intelectual (gestores), trabalho braçal (trabalhadores).
- Unidades fabris concentradas, grandes fábricas que produziam quase todas as peças.
- Operário-massa, ou seja, trabalhador coletivo fabril. Grande concentração de trabalhadores (ANTUNES, 2006, p.85).

Desse modo, Santos (2012) explica que o modelo de produção Fordista/Taylorista constituiu-se, assim, numa forma aprofundada de controle e de

exploração dos trabalhadores, em que as atividades eram fragmentadas ao máximo possível - o funcionário era tido como apêndice de uma máquina e, como recebia pagamento por produção, o que ocorria era uma alienação do trabalhador em relação a uma produção determinada pelo cronômetro.

O mesmo autor ainda explica que, pela lógica do capital, quanto maior a produção, maior é a exploração e menor a remuneração do trabalho, sendo então maior o lucro. Nos modelos Tayloristas/Fordista, a realização das tarefas dependia fundamentalmente das aptidões físicas dos trabalhadores, o trabalho era muito especializado e pouco qualificado, sua capacidade de pensar era desprezada, já que essa função era exclusiva da gerência.

Após um ciclo, considerado virtuoso para o sistema de produção, o sistema taylorista/fordista de organização da produção e do trabalho entrou em crise, deixando de satisfazer, em particular, as necessidades econômicas (AZEVEDO, 2001; MARTINS, 1999). No final da década de 1970 do século XX, a crise no fordismo instaurou-se com mais força, devido a uma crise estrutural do sistema capitalista, caracterizada pela queda de juros<sup>6</sup>, desemprego<sup>7</sup> e crise do estado do bem-estar social<sup>8</sup> (SANTOS, 2012, p. 38). Ao nível das qualificações, essa mudança veio fortalecer o papel da empresa na contribuição, no domínio da inovação de modelos de formação e de qualificação, perspectivando novas estratégias de gestão da mão de obra (AZEVEDO, 2001).

Ao analisar esse novo contexto, Braverman (1987) admite que essas mudanças organizacionais e tecnológicas advindas com o toyotismo mostraram-se mais eficientes e racionais para organização do processo produtivo e ainda trouxeram a oportunidade de romper com os excessos da organização adotados nos modelos Taylorista e Fordista.

Sendo assim, alguns autores (Azevedo, 2001; Wood, 1992; Martins, 1999) veem o enfoque na flexibilização como sinal de ruptura que marcou a transição do padrão Fordista ao padrão vigente e a saída seria investir no modelo que rompesse com aquilo que era considerado a rigidez do modelo Fordista.

No entendimento de Santos (2012), com a crise do capitalismo e da reestruturação produtiva, teve início um processo de reorganizações - com privatizações

---

<sup>6</sup> Causada pelo aumento do preço da força de trabalho, resultante das lutas dos trabalhadores dos anos 1960.

<sup>7</sup> As empresas, na ânsia de obter mais lucro, investiam em inovação tecnológica e novas técnicas gerenciais para diminuir os custos, provocando, conseqüentemente, o fechamento de postos de trabalho e retração do consumo.

<sup>8</sup> Após o fim da URSS, os países capitalistas não tinham por que manter políticas de intervenção na economia de modo a criar condições melhores de saúde, emprego, seguridade social e educação aos trabalhadores, pois o perigo de disseminação do comunismo estava morrendo (SANTOS, 2012, p. 38).

de empresas estatais, desregulamentação dos direitos do trabalho e reorganização do processo produtivo e do trabalho, surgindo, assim, o modelo flexível de produção ou especialização flexível. Segundo o autor, foi nesse cenário que o fordismo entrou em crise, possibilitando, assim, a entrada em cena de um novo modelo de produção.

Desse modo, Azevedo (2001) reitera que o conceito de produção flexível, que é contraposto ao conceito de produção em série ou produção em massa, é, frequentemente, referido no novo modelo de produção.

No novo modelo – chamado de produção flexível, o sistema criado por Eiji Toyoda e Taichi Ohno na fábrica da Toyota (Japão), o toyotismo é uma forma de produção em que prevalece um discurso preocupado com a valorização do trabalho em equipe, a suposta não separação entre execução e concepção, tendo em vista que o modelo japonês demanda a participação do trabalhador, seu saber e iniciativa no processo de trabalho, da qualidade no e do trabalho, da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador, mas Santos (2012) aponta que, na verdade, ele busca a exploração, a intensificação e a precarização do trabalho, inerentes à busca desenfreada pelos superlucros que o neoliberalismo tem como cartilha.

O toyotismo começou a ser implantado definitivamente em 1962. Sua principal característica e objetivo são a produção somente do necessário no menor tempo possível. Ao contrário do fordismo, onde a produção determina a demanda, no toyotismo, a demanda determina a produção, isto é, só se produz o que é pedido, por isso se produz mais rápido e melhor.

O toyotismo caracteriza-se pela:

- Produção é voltada e conduzida diretamente pela demanda.
- Produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo.
- Produção que se sustenta na concepção de estoque mínimo, utilizando-se o Kanban (placas que sinalizam a reposição), muito parecido com o modelo dos supermercados que repõem a mercadoria depois da venda.
- Horizontalização da produção: reduzindo a produção na montadora e estabelecendo subcontratações ou terceirização (SANTOS, 2012, p. 39).

Neste sentido, Wood (1992) salienta que um dos elementos de maior destaque do modelo toyotista é a resposta imediata - chamado *just-in-time* (na hora certa). Esse sistema exige uma organização flexível e integrada, proporcionando a flexibilidade dos processos de trabalho.

Além disso, como referido pelo autor, o sistema Toyotista fez surgir a necessidade de criar uma alternativa aos poucos espaços para armazenar matérias-

primas, peças intermediárias ao processo produtivo ou, ainda, mercadorias já produzidas. Esse modelo de organização de trabalho dedicou-se à problemática sobre produzir em pequenas quantidades, sem prejuízo da obtenção de lucros. A transformação do modelo produtivo começou a apoiar-se nas tecnologias que já vinham surgindo nas décadas do pós-guerra (automação e robotização) e nos avanços das novas tecnologias da informação.

Conforme Azevedo (2001), um ponto importante referente ao sistema Toyotista é a diminuição da oferta de empregos, já que o maior uso de tecnologias diminuiu o número de trabalhadores, assim como fez surgir novas formas de contratação de trabalhadores – os trabalhadores temporários ou subcontratados. Isso serviu para ampliar o desemprego no setor secundário da economia – indústrias, e transferir a mão de obra para o setor terciário - setor de serviços. Se, nos modelos anteriores, o trabalho era mecânico e repetitivo, agora, um mesmo trabalhador realiza diversas funções – o trabalhador deveria ser multifuncional e operar várias máquinas ao mesmo tempo.

Nesse sistema, as inovações em caráter tecnológico são de fundamental importância para o surgimento de um novo modelo de produção denominado indústria de ponta, agora, vinculado à tecnologia, trabalho qualificado especialmente na microinformática e na introdução de grande quantidade de informação. Nessa perspectiva, a tendência é de um mercado cada vez mais competitivo, que requer uma produção com baixo custo e dosada, firmada com elevada qualidade.

A partir da introdução do toyotismo, o discurso sobre qualidade total, estratégias como as ISO - *International Organization for Standardization* (9000, 90001, 9002) e eliminação de desperdício transformaram os conceitos de qualificação do trabalhador. Do ponto de vista histórico e sociológico, o período compreendido entre a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX remonta a um dos períodos mais interessantes da história contemporânea. Nesse período, constituíram-se as bases dos principais sistemas de organização do trabalho, não obstante, todas as transformações supostamente inovadoras introduzidas neles (AZEVEDO, 2001).

Conforme relata Gasili (2006), nos dias atuais, com a revolução tecnológica, podemos acessar facilmente as mais desenvolvidas tecnologias. Com esse processo, o entendimento que temos da “compressão espaço-tempo” ampliou-se com o desenvolvimento tecnológico. Com um clique, podemos nos comunicar a uma distância ilimitada - exemplos dessas tecnologias seriam os computadores e os celulares e suas ferramentas.

Vale lembrar que tais avanços tecnológicos podem gerar tensões, pois aumentam a produtividade, mas ao mesmo tempo suprimem postos de trabalho, além de remodelar as relações trabalhistas (criam condições para o aprofundamento da flexibilização e precarização dos direitos trabalhistas, sindicais, previdenciários, etc).

Frente às implicações das tecnologias, Silva afirma que:

No que concerne à Sociologia do Trabalho, discute-se as implicações das tecnologias informacionais sobre a estrutura ocupacional das sociedades contemporâneas. As interpretações correntes abordam as mudanças sob diferentes aspectos, ressaltando-se o debate acerca de sua natureza e suas influências sobre as relações de trabalho (SILVA, 2006, p. 31)

Ainda podemos chamar atenção para o atual estágio da industrialização com o desenvolvimento das automações (*softwares*, computadores que controlam as linhas de produção das indústrias) e da mecatrônica (que produz as automações). Se, por um lado, as tecnologias facilitam e agilizam nossas atividades, por outro lado, a situação da classe trabalhadora encontra-se cada vez mais em risco (aumento do desemprego).

Em relação ao desenvolvimento de novas tecnologias ou “mecanização”, Braverman (1987) faz uma crítica, dizendo que esses mecanismos são fatores potencializadores da degradação do trabalho. O aumento das tecnologias fez surgir uma série de máquinas e equipamentos que abstraem o conhecimento dos trabalhadores, convertendo-os em um instrumento capaz de simplificar o trabalho, exigindo não mais que um simples operador, ao invés do perito.

[...] o trabalho [passa a ser compreendido] não como um esforço humano integral, mas abstrai todas as suas qualidades concretas a fim de reduzi-lo a movimentos universais e infundavelmente repetidos, a soma dos quais, quando misturada a outras coisas que o capital compra – máquinas, materiais etc. – resulta na produção de uma soma maior de capital do que a que foi ‘investida’ no início do processo (BRAVERMAN, 1987, p.158).

Atentando que a automação poderia implicar uma ruptura com a organização do trabalho taylorista, Silva et al Castells argumenta que:

A automação tenderia a realizar o trabalho rotineiro e repetitivo, ficando ao cargo do trabalhador as tarefas mais complexas, que dependem de habilidades humanas, tais como capacidade de análise e de decisão. Nesse sentido, observar-se-ia uma ruptura com a organização do trabalho taylorista, sobretudo nos países do centro capitalista, visto que nos países periféricos e de industrialização recentes os métodos tayloristas tenderiam a permanecer vigentes (SILVA et al CASTELLS, 2000, p. 32).

Para Azevedo (2001), foi no final das últimas décadas do século XX que o toyotismo assumiu uma posição de objetivação universal, tornando a flexibilidade um valor universal para o capital. As grandes empresas começaram a distribuir para as pequenas e médias empresas subcontratadas certo número de atividades, tais como: concepção de produtos, pesquisa e desenvolvimento, produção de componentes, segurança, alimentação e limpeza.

Esse fenômeno, que passou a ser conhecido como terceirização, segundo Wood (1992), fez com que as grandes empresas reduzissem as suas pesadas e dispendiosas rotinas burocráticas e as suas despesas com encargos sociais, concentrando-se naquilo que era estratégico para o seu funcionamento.

De certo modo, Azevedo (2001) afirma que o toyotismo conseguiu ultrapassar alguns aspectos predominantes da gestão de produção da grande indústria do século XX. Inspirados no taylorismo e no fordismo, instauraram-se a parcelização e a repetitividade do trabalho que ainda podemos ver nas empresas. Mas, na base da intensificação do ritmo do trabalho que existe no toyotismo, persiste uma nova repetitividade do trabalho centrado no fato humano e na organização, a qualidade tornou-se melhor, os custos mais competitivos e com possibilidade de mudanças flexíveis no produto (Kovács, 2006).

Quanto à evolução do trabalho em escritórios, Braverman (1987) destaca que foi em meados do século XIX que esse tipo de trabalho surgiu. Inicialmente, os trabalhadores eram em número reduzido e essa escolha estava associada à confiança dos proprietários – uma espécie de prestígio por estarem mais próximos do empregador do que os trabalhadores da fábrica.

Nessa fase havia um relacionamento quase feudal entre o pequeno número de funcionários encontráveis nesses escritórios e seus empregadores. O funcionário era muito mais um empregado da família do que um trabalhador assalariado (BRAVERMAN, 1987, p. 250).

A criação desses escritórios tinha por objetivo manter em dia os registros das operações financeiras e operacionais da empresa – planejamento, programação de atividades, arquivo de documentos, entre outras. Conforme os princípios da gerência Científica, propostos por Taylor, o tempo de duração deveria ser controlado e as empresas perceberam que o seu sucesso dependia cada vez mais da eficiência do processo de trabalho. Surgiu assim, a atividade de gerência de escritório. O propósito do

escritório é controlar a empresa e o propósito da gerência do escritório é controlar o escritório (BRAVERMAN, 1987, p. 258 - 259).

A partir de suas análises, Braverman aponta características que atentam para uma tendência à desqualificação do serviço de escritório que deixou de ter características de uma profissão para tornar-se um processo de trabalho onde existe a subdivisão de funções.

Em seus aspectos mais gerais, o trabalho em escritório inclui contabilidade e arquivo, planejamento e correspondência e entrevistas, registros e cópias etc. Mas com o desenvolvimento da empresa moderna essas funções assumem formas especiais e dividem-se entre departamentos diversos, setores e seções da empresa (BRAVERMAN, 1987, p. 254).

Portanto, assim como na indústria, a solução dos problemas relacionados ao controle do processo de trabalho encontrava-se na divisão do trabalho e na mecanização. Neste sentido, poder-se-ia afirmar que os escritórios, em sua maioria, corresponderiam a processos contínuos de fluxo de trabalho – fluxo de documentos para a efetuação e registros de transações comerciais, acordos contratuais (BRAVERMAN, 1987, p. 264 - 265).

Ao evidenciar a situação dos prestadores de serviços no capitalismo do século XX, o autor é enfático ao dizer que quando o trabalhador não oferece esse trabalho diretamente ao usuário de seus efeitos, mas, ao invés, vende-o ao capitalista, que o revende no mercado de bens, temos, então, o modo de produção capitalista no setor de serviços. Notamos que o capitalismo impõe seu modo de produção, inclusive sobre os serviços, pois não interessa ao sistema se as “mercadorias” provêm das indústrias, o que interessa é quanto o capitalista paga e o quanto recebe por elas. (BRAVERMAN, 1987, p. 304)

Vale lembrar que os serviços, assim como os serviços de escritório, representaram parte considerável na divisão social do trabalho, porém, apenas atualmente tornaram-se um ramo de atividades lucrativo ou ‘produtivo’. O autor em pauta procura esclarecer que todo trabalho que entra no processo de acumulação de capital e é necessário para ele, nem, por isso, torna-se produtivo, pois é também certo que o trabalho produtivo, que serve como alicerce da sociedade capitalista, é o trabalho que produz valor de mercadoria (BRAVERMAN, 1987, p. 350).

Além disso, Braverman acredita que o conjunto de ocupações dos trabalhadores pode continuar aumentando, já que trabalhadores, que sofrem os efeitos da mecanização

industrial num momento em que o emprego industrial está retraindo-se, providenciam a força de trabalho para os setores de vendas, serviços e escritórios.

Para a atualidade, mas já visando ao futuro das organizações, a tendência é a crescente utilização de novas tecnologias que economizam mão de obra e alteram seu perfil. Esses processos demandarão mudanças no que toca à qualificação profissional, intensificando, assim, a necessidade de que o treinamento da mão de obra seja por parte dos sistemas de formação profissional, bem como das políticas de treinamento das empresas.

A qualificação profissional é reconhecidamente um desafio tanto para os jovens que se preparam para entrar no mercado de trabalho, na condição de aprendizes, como para os trabalhadores que já estão no mercado e necessitam qualificar-se constantemente para novas tarefas, novas funções ou mesmo novos empregos. O futuro do trabalho exige modelos de contratação flexíveis para ajustarem-se às mudanças na realidade do mercado.

Alguns dos desafios que se apresentam para as organizações atualmente, e que ganharão espaço também no futuro, incluem a globalização, os espaços físicos, a tecnologia e os funcionários capacitados. As oportunidades de trabalho começam a romper as fronteiras físicas do escritório; a virtualidade passa a fazer cada vez mais parte do cotidiano dos trabalhadores que têm à mão aparelhos eletrônicos - como smartphones e tablets, que possibilitam o acompanhamento dos acontecimentos em tempo real onde quer que estejam.

Ao fim desse tópico, podemos constatar que, apesar de algumas considerações negativas, os modelos - Fordista e Toyotista revolucionaram a forma de produção de suas respectivas épocas, cada uma com sua peculiaridade. A primeira, visando ao consumo e à produção em massa, obteve resultados surpreendentes à época, fazendo com que surgissem muitos empregos e estimulando os operários a fazerem parte dos quadros de funcionários das fábricas de Henry Ford, no entanto, no decorrer de sua história, esbarrou-se com uma estagnação no seu modo de fabricar, bem como com uma grande insatisfação sindical, que veio a ocasionar uma forte crise nos anos 1970, responsável pela criação do modelo toyotista, que buscava uma forma enxuta de produção, ou seja, evitar gastos e contratação “desnecessária”, havendo, dentre outros, a terceirização das atividades-meio, a fim de se dedicar com exclusividade à atividade principal. Percebemos, diante disso, que os modelos estudados foram importantes e revolucionários em seus ideais.

Atualmente, o que podemos verificar nas empresas é que a lógica Taylorista-Fordista tem se mantido mesmo com a introdução das novas tecnologias. A robotização diminuiu a categoria dos operários semiqualeificados, mas não os extinguiu. O que se criou foi uma subcategoria superior - onde a capacitação e as competências adquiridas são essenciais para realizar tarefas mais complexas e, na lógica da concorrência, as empresas procuram a simplificação dos postos de trabalho, em detrimento de formas de organização alternativas.

Como visto, no modelo taylorista/fordista, o trabalhador não era chamado a pensar sobre seu trabalho. Os processos organizacionais criados acabavam mantendo as formas de separação entre trabalho intelectual (gerente) e manual (operários). Já no toyotismo, o sistema de gestão passou a ser exercido por *software*. Com esse *software*, passa-se a exercer, já não um controle direto, como no tempo do taylorismo/fordismo, mas agora à distância, controle desde o planejamento até a execução final do produto.

Alguns autores atentam que o grande desafio da atualidade é entender a relação de produção capitalista e compreender como vem ocorrendo o processo de exploração nas relações produtivas, buscando desmistificar as concepções de reintegração entre trabalho mental e manual, de substituição do trabalho pela ciência e de mais qualificação, já que é evidente a crescente individualização dos trabalhadores e enfraquecimento das ações sindicais, ao mesmo tempo que é primordial a construção de práticas coletivas de resistência.

Na sequência, vamos analisar o processo de mudanças no mundo do trabalho, aliado às alterações advindas com o projeto neoliberal e, conseqüentemente, inseridas na reforma do Estado.

## 1.2 TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO E A REFORMA DO ESTADO A PARTIR DOS ANOS 1990

Como já dito anteriormente, os modelos de organização da produção industrial, o taylorismo/fordismo, levavam à expropriação acentuada do trabalhador, afastando-o do processo de organização do trabalho, sendo que esse trabalhador configurava-se como um mero executor de um processo repetido e sem sentido. Em resposta ao enfraquecimento desses sistemas, devido à crise no capitalismo, nos anos 1980, propagou-se pelo mundo o denominado regime de produção flexível/ toyotismo, que, segundo Alves (2011), apresentou-se como um impulso de ampliação da produção de

mercadorias e de “vantagem comparativa na concorrência internacional que constitui uma nova base tecnológica e organizacional para a exploração da força de trabalho”. O autor destaca ainda que esse regime, advindo com a crise do petróleo, vigora até os dias atuais e é decorrência da junção de inúmeras transformações que trouxeram alterações na esfera do capitalismo mundial, ocasionando o que alguns autores designaram de “profunda reestruturação sistêmica”.

Segundo Bresser Pereira (2005), no período do modelo desenvolvimentista, que vigorou no Brasil entre 1930 e 1960, o Estado brasileiro tinha um papel ativo na economia, promovendo investimentos em infraestrutura que permitiram o desenvolvimento industrial e econômico do país. Com isso, ocorreu uma maior inserção de trabalhadores no mercado de trabalho formal, e, por conseguinte, um acirramento das lutas de classes que resultaram na redefinição dos interesses econômicos dos proprietários dos meios de produção, que se traduziu no acesso a um conjunto de direitos pelos trabalhadores, que passaram a regular as relações entre capital e trabalho garantidos na Constituição Federal de 1988.

Behring atenta que o período de 1980 e 1990 foi determinado pela “revolução tecnológica e organizacional na produção”, denominada de reestruturação produtiva.

Pela mundialização da economia, diga-se uma reformulação das estratégias empresariais e dos países no âmbito do mercado mundial de mercadorias e capitais, que implica uma divisão do trabalho e uma relação centro/periferia diferenciados do período anterior, combinada ao processo de financeirização (hipertrofia das operações financeiras); e pelo ajuste neoliberal, especializado com um novo perfil das políticas econômicas e industriais desenvolvidas pelos Estados nacionais, bem como um novo padrão da relação Estado/sociedade civil, com fortes implicações para o desenvolvimento de políticas públicas, para a democracia e para o ambiente intelectual e moral (BEHRING, 2008, p. 34).

Conforme afirmação de Alves (2011) as baixas taxas de crescimento e amplas taxas de inflação, aliadas a recessão entre 1969 e 1973 acarretaram grande crise do modelo econômico e abriram a possibilidade para o desenvolvimento de ideais neoliberais. A crise que assolou esse período, originou-se do poder dos sindicatos e do movimento operário que corroeram as bases da acumulação do capital e do aumento dos gastos sociais do Estado, situação que gerou a inflação. O objetivo do neoliberalismo era impedir a grande inflação dos anos 1970 o que, de fato, ocorreu.

Bastos (2012) destaca que, no Brasil, na década de 1980, a retomada da ideologia liberal como solução para a crise do desenvolvimentismo industrial e do

Estado planejador difundiu a narrativa histórica de que

o "modelo desenvolvimentista" era defeituoso de nascença, seja por alocar recursos "artificialmente" para longe de sua especialização natural (que estaria fora da indústria pesada), seja por conferir a marajás do "Estado burocrático e interventor" o direito de arranjar para si e comparsas empresariais uma série de benefícios privados, em prejuízo da maioria de contribuintes e consumidores (BASTOS, 2012 p. 780).

Após a falência da experiência neoliberal com Fernando Henrique Cardoso, o autor ressalta o surgimento de duas correntes desenvolvimentistas que surgiram no cenário econômico brasileiro - o desenvolvimentismo exportador do setor privado (novo desenvolvimentismo) e o desenvolvimentismo distributivo orientado pelo Estado (social-desenvolvimentismo) que abriram um campo de debates sobre a melhor estratégia de desenvolvimento econômico naquele momento. Bastos (2012) destaca que ambos os grupos resgataram o papel do Estado na orientação do modelo de desenvolvimento, mas com modos diferentes de relação com o mercado e almejaram mudanças estruturais que diversificassem o tecido industrial, recuperassem eles produtivos perdidos e absorvessem trabalhadores subempregados pelos ramos de maior produtividade e salários. Por fim, o autor afirma que

as políticas de desenvolvimentismo exportador nunca encontraram suporte político para suas proposições econômicas e que o provável cenário interno (de preferência crescente por políticas redistributivas que, se executadas, induzem o crescimento do mercado interno e reforçam o apelo político da corrente distributiva) e o externo (de redefinição da divisão internacional do trabalho entre filiais e de crescente concorrência por mercados externos) tendem a continuar inviabilizando, política e materialmente, a execução das propostas da corrente exportadora. [...] A execução de algumas das políticas macroeconômicas propostas pela corrente exportadora do setor privado será, nesse caso, funcional às políticas desenvolvimentistas da corrente distributiva, que tende a continuar hegemônica no plano do poder político (BASTOS, 2012, p. 805 - 806)

Os autores Behring e Boschetti (2008) avaliam que, nos países capitalistas centrais, a hegemonia do neoliberalismo dos anos 1980 não apresentou respostas à crise do capitalismo vivenciada no período. Porém, o que se presenciou foi que as ações efetivadas

tiveram efeitos destrutivos para a classe trabalhadora, pois provocaram aumento do desemprego, destruição de postos de trabalho não qualificados, redução dos salários devido ao aumento da oferta de mão-de-obra e redução

de gastos com as políticas sociais (BEHRING e BOSCHETTI, 2008 p. 127).

É importante destacar que a década de 1990, estava profundamente marcada pela substituição do modelo político e econômico iniciado na era Vargas, pelo modelo neoliberal iniciado no final da década de 1980 e que se estendeu ao longo da década de 1990. Esse período ficou caracterizado pela implementação de reformas estruturais do Estado brasileiro, que era compreendido por uma parcela dos atores políticos e teóricos neoliberais, como uma instituição ineficiente devido ao seu tamanho e que, por isso, tinha se tornado um obstáculo para o desenvolvimento econômico do país. Para superar esse entrave, havia a necessidade de reformar o Estado, reduzindo seu tamanho e tornando-o, assim, mais eficiente. Seguindo nessa ordem, os governos de Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso promoveram uma série de reformas, entre as quais podemos citar os programas de privatização, a abertura financeira, a liberalização comercial, a reforma previdenciária, a flexibilização da legislação trabalhista, entre outras.

A política neoliberal e a globalização implantada no Brasil nos anos 1990 geraram diversos fenômenos sociais, econômicos, históricos e políticos no cenário brasileiro, evidenciando contrastes dentro das sociedades atingidas. De um lado proporcionou a integração dos mercados financeiros, formação de blocos econômicos, acúmulo de riquezas por parte de uma parcela privilegiada da sociedade, porém, em contrapartida, gerou distorções socioeconômicas muito graves como o aumento da desigualdade social, acentuação da pobreza, da violência e da discriminação. Além disso, houve uma precarização ainda maior dos serviços públicos prejudicando cada vez mais o desenvolvimento econômico do país.

Conforme Accurso (2013), a implementação da ideia neoliberal acarretou a acumulação de capital nas mãos das grandes corporações, na abertura do mercado nacional, sem proteção aos setores estratégicos, como o mercado de trabalho, que vivencia, até nos dias atuais, os sintomas da privatização como a terceirização, a desregulação, a flexibilização e a precarização da força de trabalho.

O autor marxista Perry Anderson (1995), anota que a origem do pensamento neoliberal dá-se após a II guerra mundial, quando o capitalismo impunha-se como forma de pensamento principalmente na América do Norte e na Europa. O autor chama atenção para o fato de que essa crescente perspectiva neoliberal trata-se do oposto do liberalismo clássico do século passado. O objetivo desse novo liberalismo seria reduzir

a intervenção do Estado em questões econômicas e de mercado. A justificativa neoliberal era de que o Estado priva a liberdade, tanto econômica, como política.

Para combater o estado de bem-estar social criado sob as ideias do keynesianismo, foi fundada a Sociedade de *Mont Pèlerin*, uma organização constituída por intelectuais de extrema direita. O objetivo era promover outro tipo de capitalismo, livre das intervenções do Estado e mais duro do ponto de vista social. Os valores defendidos por essa organização consistiam principalmente na defesa da desigualdade, vitalidade da competição e liberdade (livre comércio). A crise pós-guerra, em 1973, serviu como trampolim para que o pensamento neoliberal ganhasse terreno. Nesse período, a crise do modelo econômico do pós-guerra atingiu seu grau máximo de problematização, as baixas taxas de crescimento somado com altas taxas de inflação mudaram o cenário econômico e social. A crise foi atribuída ao excesso de poder dos sindicatos, do movimento operário em geral e os gastos sociais por parte do Estado. A solução neoliberal para crise era bem clara - reduzir a atuação do Estado, principalmente em relação aos gastos sociais; bem como diminuir ou mesmo romper o poder dos sindicatos. Por fim, o controle das questões econômicas deveria sair das mãos do Estado (ANDERSON, 1995).

O autor lembra que a ideologia neoliberal começou a concretizar-se através dos governos Thatcher, na Inglaterra e Reagan, nos Estados Unidos, onde duras medidas socioeconômicas foram implementadas. Posteriormente, outros governos começaram a implementar essa nova política. O neoliberalismo tardou a chegar na América Latina, países como Chile, Argentina, México e Venezuela iniciaram a implementação neoliberal em seus respectivos governos. O autor considera que uma das prioridades do neoliberalismo foi alcançado – deter a grande inflação dos anos 1970. No entanto, essa vitória veio a um custo social elevado, penalizando principalmente a classe trabalhadora. Houve contenção dos salários e aumento do desemprego, que segundo o ideário neoliberal é um mecanismo natural e necessário de qualquer economia de mercado eficiente. Anderson (1995) encerra dizendo que o neoliberalismo é um movimento ideológico em construção, sendo que fracassou economicamente por não ter conseguido nenhuma revitalização do capitalismo avançado; socialmente, conseguiu muitos dos seus objetivos, e política e ideologicamente, conseguiu êxito num grau que os seus fundadores nem imaginariam.

No Brasil, após o fim da ditadura militar e retorno da democracia, buscava-se uma nova reorganização do Estado, já que o Brasil precisava acabar com a inflação que

era seu principal problema econômico, assim como as indústrias brasileiras encontravam-se defasadas em relação ao avanço tecnológico de outros países. Nesse contexto de crise pelo qual o país vinha passando desde a década de 1980, somado com a disseminação do discurso neoliberal, o país foi transformado em um ambiente favorável para a implementação desse modelo político e econômico com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e a vitória de Fernando Collor de Melo, para presidente da República em 1989, que venceu as eleições sustentado no discurso “modernizador”, calcado nos ditames que apregoavam a abertura comercial, superavit fiscal, privatizações de empresas públicas e enxugamento da máquina pública.

Assim sendo, quem abriu as portas para que se iniciasse a abertura neoliberal no Brasil foi Fernando Collor de Mello, em 1989, que propôs a criação de uma nova moeda, mudança de leis trabalhistas, abertura do mercado nacional e a privatização de estatais. Essas medidas ficaram conhecidas como o Plano Collor. No entanto, Collor não teve muito tempo para colocar em prática suas ideias e seu programa político. Acometido por várias crises, seu governo e sua imagem foram sofrendo um forte desgaste que culminaram com um processo de impugnação de mandato – *impeachment*, em 1992, sendo substituído por seu vice Itamar Franco, que convidou o senador Fernando Henrique Cardoso para ser Ministro da Fazenda. Como ministro, Cardoso criou o Plano Real que acabou com a inflação no Brasil e estabilizou a economia.

Apesar do pouco tempo que permaneceu no governo e as sucessivas crises, Fernando Collor de Mello conseguiu dar início às políticas neoliberais a partir de algumas privatizações de empresas estatais, liberalização da economia ao comércio exterior, implantação de uma reforma administrativa que resultou na demissão de muitos servidores públicos, adoção de um ajuste fiscal severo por meio da redução de gastos públicos para a obtenção de superávits operacionais voltados ao pagamento da dívida pública.

No auge da política FHC, em 1990, o discurso da globalização, assumido pela bandeira neoliberal, realizou muitas privatizações, desde indústrias de base, como, por exemplo, metalurgia, até prestadoras de serviço. Contudo, o feito não saiu como esperado, o capital que antes circulava pelo território nacional passou a assumir uma postura mais especulativa do que produtiva. A onda de desempregos estruturais tornou-se visivelmente crescente, assim como a dívida pública aumentava exponencialmente (ANDERSON, 1995).

Segundo Filgueiras (2003), o Brasil foi o último país da América Latina a aderir

e implementar o projeto político-econômico neoliberal, sistematizado doutrinariamente, em 1989, pelo chamado Consenso de Washington.

Outro agente do neoliberalismo da década de 1990 foi Fernando Henrique Cardoso, que, devido ao sucesso do Plano Real, foi eleito presidente da República, em 1994. Fernando Henrique teve seu governo marcado por uma série de políticas de austeridade, que afetaram especialmente as classes populares da sociedade brasileira. Foi nesse contexto que ocorreu o aprofundamento da precarização das relações de trabalho por meio da flexibilização, da precarização, das terceirizações e das demissões em massa que direta ou indiretamente atingiram negativamente os trabalhadores.

Filgueiras (2003) afirma que o neoliberalismo ganhou força mesmo quando Fernando Henrique Cardoso foi eleito presidente, sendo retomado com toda a força, e amplamente executado, nos dois Governos de FHC (1995/2002). Fernando Henrique Cardoso deu seguimento ao processo das privatizações e outros ajustes na economia do país, tornando ainda mais visível sua característica neoliberal de governar.

Em relação ao desempenho econômico do governo FHC, Filgueiras (2003) aponta que os dois mandatos de FHC foram anos de estabilidade política combinados com relativa estabilidade econômica. Nesse período, as crises financeiras do Plano Real (em 1998 e 2001) representaram um forte risco econômico ao processo de estabilização, expondo as fragilidades, limites e contradições do projeto de estabilização econômica e política do governo FHC.

Essa mudança no projeto econômico brasileiro que instituiu o programa neoliberal no país exigiu profundas mudanças na organização da estrutura econômica, como a liberalização e desregulamentação dos mercados de bens, serviços e capitais, ajustes fiscais, privatização do setor público, desmonte das políticas de proteção social, flexibilização do mercado de trabalho. Essa reestruturação tinha como finalidade atrair capitais estrangeiros, principalmente de empresas multinacionais voltadas para a exportação e de capitais financeiros que entravam no país para fins especulativos. Foi exigido também, que se fizessem mudanças na legislação que regula as relações de trabalho inclusas há pouco tempo na Constituição Federal de 1988, por meio de reformas infraconstitucionais e de Emendas Constitucionais que alteraram a Carta Magna provocando um retrocesso no que tange às relações de trabalho e às condições de vida das classes trabalhadoras.

Para atender parte dessas demandas, Fernando Henrique Cardoso propagou o discurso de que o sistema de previdência pública era deficitário e, por sua vez, um dos

principais responsáveis pelos registros de déficit público do Estado e, como forma de corrigir essa distorção, encaminhou a proposta de Emenda à Constituição nº 33 de 1995 (PEC 33/1995), que tratava da reforma do sistema previdenciário. Analisada pelo legislativo, foi aprovada em 15 de dezembro de 1998, sendo promulgada como Emenda Constitucional nº 20/1998 (EC 20/1998). Essa Emenda Constitucional atingiu principalmente os trabalhadores da iniciativa privada. As principais mudanças decorrentes dessa reforma foram a elevação da idade mínima para a aposentadoria dos trabalhadores no setor privado, o aumento no tempo de contribuição e o rebaixamento do teto para o pagamento de aposentadorias, restringindo-se o acesso às aposentadorias especiais.

Krein (2003), assinala que, a partir da implementação do Plano Real as mudanças na ordem econômica deram às empresas, principalmente as de capital estrangeiro, um certo poder para que elas pudessem exercer uma coerção sobre os trabalhadores para que estes fossem submetidos às condições de trabalho impostas pelas próprias empresas através do estabelecimento de condições de uso da força de trabalho, do rebaixamento dos salários e criação de uma dinâmica de concorrência entre os trabalhadores no mercado de trabalho. Não que tais condições já não existisse no país, mas elas sofreram uma intensificação a partir da implantação do neoliberalismo.

Diante dos novos meios de produção, o trabalho perdeu o sentido preconceituoso que já teve em épocas passadas. Conforme Antunes (2006), o trabalho mostra-se como o momento fundante de realização do ser social, condição para sua existência; é o ponto de partida para a humanização do ser social e o motor decisivo do processo de humanização do homem. Neste sentido, tanto o liberalismo quanto a corrente neoliberal produzem o direito de propriedade no trabalho. Por outro lado, segundo o autor,

o neoliberalismo veio atrelado com a inversão especulativa, com o desemprego estrutural, com a debilitação do movimento sindical e com uma drástica redução dos salários, gerando, com isto, o aumento das desigualdades sociais a nível global. Os trabalhadores passam a se alimentar com uma enganosa liberdade e autonomia, que esconde na verdade uma situação de exploração, com piores condições de trabalho, maior jornada, ausência de direitos, arduamente conseguidos pela luta de classes (ANTUNES, 2006. p. 74)

Conforme o autor, foi nesse período que a classe trabalhadora fragmentou-se, heterogeneizou-se e complexificou-se ainda mais. Além disso, chama atenção para o fato de que esta é a variação mais desprezível pregada pelo neoliberalismo, a

invisibilização das temáticas do mundo do trabalho.

Com o desgaste do governo de Fernando Henrique Cardoso em função das baixas taxas de crescimento da economia brasileira, nas eleições de 2002, foi eleito o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, despertando a esperança do povo brasileiro por mudanças.

Já no período de 2003 a 2010, de acordo com Teixeira e Pinto (2012), os resultados macroeconômicos - setor externo, nível de atividade, inflação, emprego e renda e finanças públicas, dos dois governos Lula foram melhores do que os de seu antecessor. Nesse período, o Brasil atravessou o maior ciclo de crescimento das últimas três décadas, os autores ressaltam que as contas externas apresentaram resultados positivos, sendo possível saldar os empréstimos com o Fundo Monetário Internacional - FMI, diminuir o endividamento público externo e acumular reservas.

No primeiro mandato, o crescimento brasileiro foi fortemente impulsionado pela dinâmica externa de forma direta (aumento das exportações) e indireta (elevação dos investimentos dos setores exportadores). No segundo, irão somar-se a dinâmica externa favorável, a expansão do mercado interno que foi fruto da flexibilização da orientação contracionista da política econômica (TEIXEIRA e PINTO, 2012, p. 926)

No que confere ao mercado de trabalho, o governo Lula conseguiu uma significativa redução na taxa de desemprego, elevada criação de empregos formais e uma melhora significativa da massa real de rendimentos dos ocupados, ainda o crescimento real do salário mínimo ao longo de seu mandato teve efeitos positivos para demanda agregada e para a distribuição de renda. Ademais, conforme os autores, além das políticas de renda e distributivas, a expansão do mercado interno foi estimulado por meio de políticas creditícias expansionistas e das medidas de combate à crise internacional (TEIXEIRA e PINTO, 2012).

A taxa de juros em níveis elevados, em um contexto de câmbio flexível, provocou a valorização do real que implicou no barateamento dos produtos importados e a redução dos ganhos dos exportadores. Tal processo provocou a redução do poder econômico e político das frações da grande burguesia industrial, sobretudo no primeiro governo Lula, que destina sua produção ao mercado interno. A partir de 2006, com o crescimento da economia puxado também pela dinâmica interna, verificou-se certo fortalecimento dos segmentos nacionais da indústria e do comércio que passaram a exercer maior influência sobre os núcleos de poder do Estado brasileiro (TEIXEIRA e PINTO, 2012, p. 929)

No governo Lula, apesar da importância das políticas de redistribuição de renda

e inclusão social, a manutenção das linhas gerais do regime de política econômica foi reflexo da permanência do bloco no poder do período anterior. Sendo assim, o reflexo da hegemonia do setor bancário-financeiro em um contexto de dependência financeira externa e dominância financeira da valorização pode ser considerada herança do governo FHC (TEIXEIRA e PINTO, 2012).

Foi no governo Lula que, aliado a um contexto econômico internacional favorável com o chamado ciclo de supervalorização das *commodities* agrícolas e minerais liderado pela demanda chinesa, o Brasil recuperou margem de manobra suficiente para adotar políticas alternativas, sem rupturas com o modelo de estabilidade adotado e, ainda, a retomada do papel do Estado como promotor de grandes obras de infraestrutura, aglutinadas em torno do Programa de Aceleração do Crescimento) (JUNIOR, 2016).

Ainda, no governo Lula - em 2003, o poder executivo enviou ao congresso nacional a reforma da previdência, que passou a tramitar na câmara dos deputados como Proposta de Emenda à Constituição nº 40/2003. No final do mesmo ano, essa emenda foi aprovada e tinha como objetivo dar continuidade às mudanças previdenciárias iniciadas no governo anterior, só que, dessa vez, o alvo foi o funcionalismo público.

Segundo analistas, as reformas previdenciárias, ocorridas nos anos de 1998 e 2003, promoveram uma privatização parcial da previdência social brasileira, através do estabelecimento de um teto previdenciário, que não atende as reais necessidades da classe trabalhadora brasileira. Os discursos da justiça social e da busca de sustentabilidade da previdência foram utilizados para justificar as reformas que, na verdade, não passaram de uma desculpa para contemplar os anseios de instituições financeiras e das instituições de previdência privada, que há muito tempo vinham pressionando os governos brasileiros. A partir dessa reformulação que restringiu o acesso de parte dos trabalhadores a esse direito, conseqüentemente eles foram empurrados para a aquisição de serviços de aposentadorias ofertados pelas entidades de previdência complementar.

Junior (2016) afirma que as boas condições econômicas e políticas do governo Lula favoreceram diretamente a eleição de Dilma nas eleições presidenciais de 2010. O período foi marcado como um fato histórico, pois representa a primeira vez que uma mulher assumiu a Presidência da República no Brasil. Inicialmente, Dilma deu continuidade às políticas sociais e econômicas do governo Lula, mas mudanças na conjuntura econômica internacional, principalmente a redução de importação chinesa

acompanhada de queda nos preços das *commodities* brasileiras diminuíram as possibilidades de manter o crescimento econômico a partir de exportações, no mesmo modo que reduziam a capacidade financeira do Estado em prosseguir com novos investimentos sociais e produtivos.

Mesmo reconhecendo que o governo Dilma agiu de modo a garantir a continuidade desse modelo econômico, suas políticas não foram capazes de criar condições de sustentabilidade fiscal e financeira de modo a garantir sua continuidade com liderança política entre as classes sociais (JUNIOR, 2016, p. 201)

Em 2014, a vitória presidencial de Dilma foi “apertada” e somadas as dificuldades políticas aos erros da política econômica e ao esgotamento do modelo lulista de ativismo estatal acabaram levando a uma crise econômica e política. Os indicadores econômicos em evidente queda e as acusações de que Dilma Rousseff praticou pedaladas fiscais enquadraram a presidenta no crime de Responsabilidade Fiscal, após um enfadonho processo político em meio a acusações e negociações, Brasília enfrentou uma de suas piores crises de polarização com a economia em baixa e a crise política resultado dos desdobramentos da Operação Lava Jato da Polícia Federal. Esse somatório de questões contraditórias e o sentimento de rejeição ao seu governo por determinadas classes sociais acabaram levando ao início do processo de *impeachment* (JUNIOR, 2016, p. 211).

Com o afastamento de Dilma da presidência - em 2016, Michel Temer (PMDB) - vice-presidente até então, assumiu a Presidência da República interinamente, em 12 de maio de 2016. Durante o período em que ficou na presidência, Temer afirmou que sua prioridade era a melhoria da economia brasileira, eficiência da máquina pública, garantia da segurança jurídica, imposição de limites para os gastos públicos, início da reforma da previdência e estabilidade política. Nos bastidores, Temer foi fortemente acusado de ter interferido na queda de Dilma da presidência, sendo considerado salvador da pátria por uns e conspirador e golpista por outros.

No período que ocupou o cargo de presidente do Brasil, Temer liderou um governo com a queda da inflação e a redução da taxa de juros, mas, por outro lado, teve que lidar com o aumento no número de desempregados e com altos índices de rejeição.

Ricardo (2018) ressalta que o mercado, de uma maneira geral, estava entusiasmado com a chegada de Temer ao poder, ele mostrava-se mais flexível às aspirações da classe empresária e, logo no início do mandato, elencou uma série de

medidas necessárias para o Brasil sair da recessão, como privatizações e reformas estratégicas a serem adotadas.

Conforme o autor, a Reforma Trabalhista sancionada em 13 de julho de 2017 pelo presidente Michel Temer (Lei nº 13.467/2017), e que passou a vigorar em 11 de novembro de 2017, acarretou uma série de flexibilizações no mercado de trabalho, como menores responsabilidades do empregador com a segurança física e estabilidade no emprego do trabalhador, contribuição sindical opcional, mudanças nas regras de demissão, descanso e férias, permissão de jornada de trabalho até 12 horas, criação da modalidade de contratação a termo, trabalho intermitente, etc. precarizando, assim, ainda mais as relações de trabalho.

Rodeado por ministros e aliados de bancadas que lhe garantiram a chegada ao poder, Temer garantiu a essas pessoas espaço para a formulação de políticas para atender aos seus interesses. Ao final do ano de 2017, a economia já dava sinais de vida, com a inflação sob controle e com os índices de geração de emprego acumulando alta (RICARDO, 2018).

Conforme várias fontes, Temer, que ficou no poder por dois anos e sete meses, teve o governo mais impopular desde o fim do Regime Militar. Durante o governo, Temer foi alvo de escândalos e esteve envolvido em delações, sendo acusado e investigado por suspeita em crimes de obstrução da Justiça, participação em atos de corrupção e organização criminosa. Em 1º de janeiro de 2019, encerrou-se o governo de Michel Temer, sucedido pelo militar reformado Jair Bolsonaro.

Sob o pretexto de que era urgente equilibrar as contas públicas, evitando a “falência” do país num futuro próximo, assim como retomar a confiança dos investidores, conter a crise fiscal e retomar o crescimento, a economia foi a prioridade do governo Bolsonaro em 2019. Logo nos primeiros dias de mandato, o governo Bolsonaro entregou ao Congresso uma proposta de Reforma da previdência (PEC 6/2019) que se tornou prioridade no seu primeiro ano de administração. Vale lembrar que uma proposta de reforma da previdência já havia sido apresentada por Temer em 2016 e que, ao longo de seus dois anos de governo, enfrentou forte resistência por parte da oposição política e de uma parcela da população.

Ao longo de sua tramitação pelo Congresso, a proposta foi amplamente debatida e passou por diversas alterações. Em novembro de 2019, após quase nove meses de tramitação no Congresso Nacional, a Emenda Constitucional nº 103/2019, que altera o sistema de previdência social dos setores públicos e privados e estabelece regras de

transição e disposições transitórias, foi promulgada.

Se, por um lado, essas mudanças irão contribuir para o equilíbrio das contas públicas, garantir a sustentabilidade do sistema previdenciário no médio prazo e reduzir as diferenças de tratamento entre algumas categorias de trabalhadores, por outro lado os trabalhadores brasileiros perceberão uma diminuição da renda, já que em diversas modalidades da reforma a acumulação será cortada. Dessa forma pode-se afirmar que o governo em momento de crise toma medidas de cunho neoliberal, de diminuição dos gastos públicos e de corte de renda. Quem já era pobre ficará mais pobre aumentando as desigualdades, num país que já é conhecido por tal situação.

Outra manobra que efetivou longas discussões foi o fim do Ministério do Trabalho<sup>9</sup>, anunciado pelo então presidente Jair Bolsonaro, via Medida Provisória publicada nas primeiras horas do governo, no dia primeiro de janeiro de 2019. De acordo com *sites* de notícia, essa informação foi recebida com preocupação por vários órgãos e instituições, visto que pode acarretar ainda mais problemas como a precarização da fiscalização, o maior desequilíbrio na relação de trabalho e o retrocesso de direitos conquistados ao longo de décadas.

Se 2019 foi um ano conturbado, 2020 tendeu a ser ainda mais doloroso, a pandemia denominada COVID-19 foi e está sendo um problema de saúde pública global e imprimiu uma nova dinâmica à economia mundial. No Brasil, os impactos da pandemia puderam ser ainda mais perceptíveis, já que a economia do país, além de não ter se recuperado da recessão ocorrida no período de 2015 e 2017, apresentou apenas pequenos sinais de retomada em 2018 e 2019. Com isso, os impactos da crise da Covid-19 na economia nacional em 2020 vêm se somar a um quadro socioeconômico que já se encontrava em franca deterioração. O isolamento social promoveu drásticas mudanças na economia e no mercado de trabalho brasileiro, com impactos mais severos para os trabalhadores que vivem na informalidade. Vimos um desemprego recorde<sup>10</sup>, a flexibilização de contratos de trabalho, a inflação pressionada, a alta da taxa de juros, a dívida pública crescente, a incerteza política para aprovação das múltiplas e continuadas reformas, o aumento de casos de Covid-19 tanto no Brasil quanto mundialmente e os cortes nos orçamentos da saúde, da assistência social, da ciência e tecnologia, da educação e da cultura promoveram ajustes sociais e econômicos continuados, com

---

<sup>9</sup> Essa pasta foi criada em 1930, por Getúlio Vargas.

<sup>10</sup> Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), pelo IBGE, a taxa de desemprego chegou a 14,6% no terceiro trimestre de 2020, a maior já registrada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) na série histórica com início em 2012.

regularidade e repulsa assustadora (COSTA, 2020)

Ainda conforme a autora, como uma forma de enfrentar a crise, o presidente Bolsonaro criou o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, apostando na redução da jornada de trabalho e, proporcionalmente, do salário, mediante acordo individual escrito ou negociação coletiva e com duração máxima de 90 dias. Porém, o programa, além de tornar precárias as relações trabalhistas, é voltado apenas para os trabalhadores formais do setor privado (COSTA, 2020).

Outro benefício criado em meio ao isolamento social foi o Auxílio Emergencial<sup>11</sup>, cujo objetivo foi instaurar medidas de proteção social e atenuar a crise econômica decorrente dos efeitos causados pela pandemia no Brasil. Esse auxílio previu o repasse de 600 reais mensais (inicialmente, por três meses) a trabalhadores informais e de baixa renda, microempreendedores individuais e também contribuintes individuais do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), posteriormente, foi estendido até o final do ano. Neste ano, 2021, o auxílio emergencial começou a ser pago em abril e é limitado a uma pessoa por família. Serão quatro parcelas de R\$ 150 (para famílias de uma só pessoa), R\$ 250 (para famílias de duas ou mais pessoas) ou R\$ 375 (para mães chefes de família monoparental).

Analistas enumeram os desafios da conjuntura brasileira após o traumático 2020, como o agravamento da crise política, econômica e sanitária, entre outros, e alertam que os efeitos sociais e econômicos da pandemia terão longa duração.

Ao finalizar este item, podemos afirmar que a globalização e o neoliberalismo estão ligados, uma vez que o consumismo determina que se procurem novos mercados. O neoliberalismo revigorou a expansão e consolidação do sistema capitalista, nos países da América Latina, como no Brasil. A política neoliberal implantada no Brasil por Fernando Henrique Cardoso abriu mercados, trouxe tecnologia que tornou possível a maior integração mundial, proporcionando unidade dos mercados financeiros, formação de blocos econômicos, acúmulo de riquezas por parte de uma parcela privilegiada da sociedade. Em contrapartida, gerou distorções socioeconômicas muito graves como o aumento da desigualdade social.

---

<sup>11</sup> O Auxílio Emergencial foi aprovado pelo Congresso Nacional e consolidado na Lei nº 13.982, de 28 de março de 2020, que foi regulamentada pelo Decreto nº 10.316, de 7 de abril de 2020, dia em que começaram os primeiros pagamentos.

Para a consolidação e prevalência do neoliberalismo, quando da implementação do plano de “Reforma do Estado”, foram adotadas diversas medidas visando à reformulação do aparelho estatal, redução da intervenção estatal na economia e na concomitante reestruturação na atuação do Estado perante à sociedade.

Essas transformações nas estruturas sociais, políticas e econômicas tinham como objetivo o encolhimento da máquina estatal, processos de privatizações e debates em torno da noção de serviço público. Na sequência, tratamos falar sobre a organização do trabalho no serviço público, as transformações e o sucateamento ao longo dos anos.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Em uma perspectiva histórica, percebemos que as mudanças nos processos de produção e na organização do trabalho desde sua reestruturação produtiva também alcançaram o setor público. Com as transições do mundo do trabalho, o setor público, da mesma forma, foi afetado por transformações que impactam os processos de organização do trabalho.

Segundo Iamamoto (2001), foi na década de 1990, com a adoção das políticas neoliberais, que o serviço público enfrentou longos anos de um processo de sucateamento. No Brasil, esse ideário impactou de forma drástica o serviço público, implicando o sucateamento das instituições, expresso na falta de recursos e condições precárias de trabalho e no “enxugamento” da máquina pública, pela redução da contratação por concurso público ou pelo crescimento de formas de contratação não-estatutárias (funcionários terceirizados, estagiários, trabalhadores temporários). Desse modo, o autor afirma que houve a precarização do trabalho, pelo enxugamento e sucateamento do serviço público, ao mesmo tempo que ocorreu o aumento da demanda pelos serviços e diminuição dos investimentos públicos, comprometendo, assim, a qualidade deles.

Nascimento (2013) corrobora com Iamamoto e atenta que esse período temporal pode influenciar os sentidos que são atribuídos ao trabalho pelo servidor público. Esses servidores, além da diferença etária, possuem diferentes vivências nos mais distintos contextos sociais, culturais, tecnológicos, políticos e organizacionais. Sendo assim, mesmo que sejam integrantes de uma mesma unidade, cada um possui suas singularidades e conhecimentos próprios que devem ser levados em consideração, já que, em virtude dos processos de subjetivação vivenciados, é possível que tenham

visões e expectativas muito distintas sobre o trabalho. Apesar dessas diferenças pessoais, o autor lembra que nos órgãos públicos, as pessoas são essenciais para manter o bom e eficiente atendimento.

Ao analisar os impactos provocados pela reestruturação produtiva na estrutura social do serviço público, Iamamoto (2001) ressalta que a ofensiva capitalista, além de promover o enxugamento da máquina pública, oportunizou a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais e que essas novas tecnologias intensificaram a necessidade de capacitação constante aos servidores públicos.

No Brasil, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP) foi instituída por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esse decreto buscava resolver problemas antigos - como a qualidade dos serviços prestados, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, a capacitação e o desenvolvimento de servidores públicos.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública – Enap (2020), passada mais de uma década da PNDP, foi realizado um estudo sobre o impacto da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e a conclusão que se chegou foi que, infelizmente, a política não havia sido implementada conforme o esperado, tanto pelos gestores quanto pelos implementadores.

Atualmente, as unidades de recursos humanos da administração pública vêm enfrentando uma série de desafios. Isso vem acontecendo por diversos motivos, entre eles as mudanças nas relações de trabalho, avanço da tecnologia, intensificação do uso das mídias sociais e processos de terceirização e privatização. Tudo isso vem fazendo com que essas unidades passem a atuar de maneira mais estratégica.

Em seus estudos, Bresser Pereira (1996) mostra que a falta organização dos processos de trabalho pode acarretar problemas nas organizações públicas, e que muitos desses problemas poderiam ser previstos a partir de um planejamento eficiente.

De acordo com a Enap, embora existam progressos empreendidos pelo governo brasileiro no sentido de garantir o mérito, a continuidade de pessoal, a imparcialidade e o profissionalismo no serviço público, bem como para manter um controle firme sobre a dimensão da força de trabalho, atualmente as práticas de gestão de recursos humanos no Governo Federal ainda tendem a concentrar-se mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas, ainda sob uma perspectiva burocrática e gerencial (BRASIL, 2020).

O serviço público é responsável pela oferta de muitos serviços à sociedade e, conforme Bresser Pereira (1996), em muitas ocasiões, não é levada em consideração a força de trabalho necessária para sua execução, sendo que, se houver sobra de recursos, pode ser vista como desperdício, bem como a falta pode comprometer os serviços e, em alguns casos, gerar danos significativos para a sociedade.

Desconhecer ou ignorar essa temática inviabiliza a construção de uma gestão voltada para a qualidade e a efetividade dos serviços públicos. O que se percebe é que as atividades do setor de serviço são intensas em interações humanas, e que elas, como afirma Iamamoto (2001), não se restringem aos momentos de efetivo face a face entre trabalhadores e usuários. Os modos de pensar e agir estarão interagindo no ambiente organizacional desses servidores.

Nos últimos tempos, o ambiente organizacional do setor público tem apresentado a necessidade de qualificação constante, pois há uma exigência crescente de que o serviço público seja prestado com rapidez, qualidade e economicidade.

Conforme Ferreira, Macêdo, Gomes, Costa e Finger (2016), o concurso público é um exemplo da relevância de determinar um perfil adequado. Ele é a forma de seleção pela qual os candidatos são avaliados, com o objetivo de estabelecer condições igualitárias entre eles.

Em conformidade com o inciso II do artigo 37 da Constituição Federal, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei. Ou seja, a avaliação do indivíduo deve ser coerente com as atividades que serão desempenhadas na função para as quais o concurso foi realizado, a fim de que essa escolha seja estratégica para a organização (Brasil, 1988).

De acordo com a ENAP, o Decreto nº 5.707, de 2006, citado anteriormente, foi concebido a partir do tripé – gestão por competência, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho. E, assim como em qualquer outro setor, o setor de serviços, no qual os órgãos públicos estão inseridos, vem sofrendo alterações e a busca pela qualificação dos servidores, assim como o aprimoramento das atividades, deve ser constante.

Ao longo do tempo, as transformações que ocorreram no mercado de trabalho acabaram impactando no setor de serviços, pois esse setor hoje, ao contrário da época vivida por Marx, apresenta-se complexo e multifacetado. Para o autor, “serviços não é

em geral mais do que uma expressão para o valor de uso particular do trabalho, na medida em que este não é útil como coisa, mas como atividade” (MARX, 1985, p. 102).

Entretanto, embora seja expressão de valor de uso como atividade, o trabalho no setor de serviços não está isento de ser incorporado à lógica de valorização do capital, pois, a essência da sociedade capitalista é transformar o trabalho improdutivo em produtivo.

Os processos de trabalho no serviço público caracterizam-se por atividades típicas do setor terciário ou de serviços. Contudo, conforme Pena e Minayo-Gomes (2010, p. 373), mesmo na economia atual, “[o setor] reúne uma grande diversidade de atividades, produtos e processos”.

Conforme ressaltam Pena e Minayo-Gomes, a produção do serviço ocorre no momento em que ele é consumido - uma vez que não podem ser estocados ou acumulados, acabam assumindo um caráter intangível, tornando mais difícil comensurar sua produção. Os autores ainda apontam que, como o trabalho envolve tanto aspectos afetivos como cognitivos e há interação entre servidores e usuários no setor de serviços públicos, o lado emocional dos trabalhadores não deve ser desprezado:

No setor de serviços, os problemas físicos classicamente associados à racionalização taylorista e ao trabalho repetitivo somam-se às questões de natureza emocional, as quais são relacionadas ao conteúdo do trabalho, às circunstâncias materiais e organizacionais em que se desenrola a prestação de serviços e às relações intersubjetivas pelas quais se efetiva a relação de serviço (ASSUNÇÃO e LIMA, 2010, p. 210).

Assim, tanto aspectos relacionados ao taylorismo, como também ao modelo de acumulação flexível e ao toyotismo atingiram o serviço público, particularmente no que tange à repetição do trabalho e às estratégias de gestão da força de trabalho que seguem a lógica privatista e produtivista com base nas ideias neoliberais.

A introdução de novas tecnologias desencadeou uma série de efeitos sociais. Esses efeitos, que se pode chamar de “impactos sociais”, repercutiram também nos órgãos públicos, atingindo os processos de trabalho dos servidores, a qualificação profissional e as próprias condições de trabalho dos servidores públicos.

Frente a essas considerações, podemos constatar que os servidores públicos são afetados pelas frequentes mutações do mundo do trabalho. Diante das transformações no cenário mundial, a globalização e o avanço tecnológico, o setor público vem sendo forçado a adaptar-se às mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de seus

aspectos estratégicos.

Ainda, conforme Nogueira (2005), é importante destacar que no serviço público a essência do trabalho é o processamento intelectual e administrativo. O processo de trabalho lida diretamente com a informação, o planejamento, a administração e o controle das atividades. A tecnologia de informação, neste caso, pode servir como ferramenta auxiliar para melhorar o fluxo do serviço e qualificar o trabalho, mas também pode reproduzir a lógica destrutiva de postos de trabalho típica da organização capitalista produtiva e de serviços.

Em se tratando do atendimento ao público, as particularidades são ainda mais complexas. O atendimento ao público constitui uma importante via de mediação da relação Estado-cidadão (ASSUNÇÃO e LIMA, 2010 p. 35). Essa relação, marcada por uma imagem social pouco positiva acerca da efetividade dos serviços públicos, dá visibilidade às necessidades e expectativas do cidadão, que nem sempre podem ser atendidas pelo servidor público.

Atualmente, os servidores públicos enfrentam um acúmulo constante de novas tarefas, de modo que a flexibilidade funcional deve dar conta do rodízio de atividades exigindo polivalência e qualificação constante. Nesse sentido, podemos destacar uma marginalização do trabalho e carência de tempo para a qualificação dos servidores.

Nogueira (2005) aponta que as estratégias de gestão e controle na produção dadas pelas experiências do toyotismo/acumulação flexível do trabalho aparecem nas esferas administrativas públicas com outros nomes e por meio das formas participativas de gestão, trabalho em equipe, grupos de discussão, formação de comissões, programas de qualidade nos serviços etc.

As reflexões apresentadas neste capítulo mostram-nos que essas novas formas de organização do trabalho e gestão avançam tanto no setor privado como no setor público e continuam sob forte influência do chamado modelo de acumulação flexível, orientadas pelas ideias neoliberais. No setor público, essas novas formas de organização estão sendo consolidadas à lógica privatista e produtivista, antes restrita ao setor empresarial ou privado, provocando novas formas de organização do trabalho que repercutem tanto nas condições de vida pessoal e profissional quanto na qualificação dos profissionais, o que implica buscar qualificar-se constantemente para melhor cumprimento das atividades nas instituições públicas.

Na conjuntura atual o serviço público vem sendo constantemente confrontado por uma concepção política que enaltece as virtudes da iniciativa privada e entende o

serviço público como oneroso, atrasado e ineficiente. A ideia apresentada é de que o Estado tem que ser menor, com discursos de dispensa pública em políticas sociais essenciais - como educação. Esses fatores/cortes influenciam o trabalho dos servidores públicos até porque o serviço público constrói-se a partir de recursos disponibilizados para ações e essas ações necessitam de servidores capacitados para uso ou gerenciamento desses recursos e/ou atividades. Uma das principais críticas do discurso liberal que é o discurso da eficiência e eficácia da máquina pública, é a não percepção da impossível oferta de serviço público de qualidade sem servidor público atuante, e na medida que se tem servidor público é óbvio que se terá despesa como, por exemplo, folha de pagamento. Cabe ressaltar que não existe serviço público sem pessoas – não tem saúde, sem médico não tem universidade sem professores e sem atividades administrativas que dão suporte para as políticas de educação.

Conforme o manual de conduta do Agente Público Civil do poder executivo federal<sup>12</sup>, o servidor público deve exercer suas atribuições de forma a garantir a adequada e eficaz prestação do serviço público ou desempenho das atividades administrativas essenciais ao atendimento das necessidades das pessoas. Mas, perante os ataques ao serviço público, como a reforma administrativa - proposta pela PEC 32/2020, os desafios tanto para o servidor público como ao serviço público tornam-se ainda mais ofensivos. Além de atacar diretamente a qualidade do serviço público como um todo, essa reforma também atinge pautas históricas da categoria dos TAEs. As principais “justificativas” da PEC 32/2020 é de que o Estado custa muito, mas entrega pouco, é preciso modernizar o Estado e aproximar o serviço público da realidade do país, além de garantir condições orçamentárias e financeiras para a existência do Estado, visando à melhoria da gestão e dos serviços públicos no Brasil

Atualmente, de um lado, temos a busca por serviços públicos eficientes e de qualidade e, de outro, temos servidores que embora engajados em prestar um atendimento de excelência, nem sempre atingem esse objetivo devido ao sucateamento do serviço público (redução de pessoas e recursos) e outros fatores que afetam diretamente o desenvolvimento das instituições públicas. Portanto, antes de se pensar em um novo Estado com redução de servidores e recursos, é necessário criar um Estado

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/manual-de-conduta-do-agente-publico-civil.pdf> . Acesso em 24 mar 2021

em que os gestores tenham, como objetivo, a manutenção e zelo do patrimônio público e os servidores sejam devidamente qualificados no exercício de suas atribuições para que possam cada vez mais prestar serviços de qualidade à sociedade. Assim, poderemos chegar a uma gestão pública eficiente, eficaz e equilibrada já que a qualidade no serviço público envolve a comparação das expectativas do cidadão que buscam esses serviços com a percepção do serviço entregue.

#### 1.4 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Num contexto de forte competição em mercados globais, as empresas têm de melhorar constantemente a produtividade e a qualidade de seus produtos e serviços, reduzir custos e ao mesmo tempo adaptar-se ao mercado incerto e variado, renovando seu modelo de produção. A expansão dessa reestruturação produtiva, especialmente no que tange aos impactos que as novas formas de automação e de organização flexível do trabalho têm tido sobre os perfis de qualificação profissional, educacional e comportamental dos trabalhadores, esse novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, aumento do nível de qualificação, novas competências, responsabilidades e iniciativa, e do trabalho em equipe (KOVÁCS, 2006 p. 42).

Conforme descrevem Borges e Yamamoto (2014), anteriormente, as habilidades eram adquiridas com a realização do trabalho, ao longo da trajetória profissional, com treinamentos específicos, ou seja, o trabalhador que repetia seus movimentos ininterruptamente era treinado para garantir rapidez, exatidão e produtividade de acordo com os objetivos organizacionais.

Ao analisar as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho, decorrentes, principalmente, da globalização, do desenvolvimento tecnológico, da imprevisibilidade dos problemas emergentes nas empresas e da consequente adoção de novos modelos de gestão, Manfredi (1999) admite que esses fenômenos têm levado os gestores a repensarem os critérios para a seleção e o desenvolvimento das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, os profissionais também tiveram que mudar, qualificarem-se para adequar-se às novas exigências do mercado de trabalho.

A qualificação do trabalhador no ambiente organizacional pode ser entendida como treinamento. Lacombe (2001, p. 379) argumenta que as empresas não podem escolher treinar ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. E somente dessa

maneira, as empresas conseguiriam aperfeiçoar as capacidades e as competências das pessoas.

Ao analisar a formação oferecida aos trabalhadores durante o processo taylorista/fordista, Aniceto (2009) destaca que tinha apenas um caráter disciplinador e adaptativo aos postos de trabalho. Já no sistema toyotista, pondera que a formação dos trabalhadores está relacionada ao desenvolvimento organizacional, possibilitando uma maior integração entre os conhecimentos dos trabalhadores e as formas de organização das empresas. Ressalta ainda que essas mudanças estão ocorrendo devido à intensificação do uso das tecnologias de informação, das novas formas de gestão do trabalho e da maior valorização do saber dos trabalhadores.

Segundo Manfredi (1999), o conceito de qualificação sempre esteve relacionado à ideia de crescimento socioeconômico. Desde os anos 50, com as primeiras teorias sobre capital humano, a qualificação é a saída para resolver um problema presente na maioria das instituições.

As empresas estão cada vez mais adotando novas tecnologias em seu ambiente de trabalho e o profissional precisa estar preparado para lidar com essas novas tecnologias. A qualificação profissional surge como uma ferramenta de importante valor para o profissional que pretende inserir-se no mercado de trabalho. O profissional que planeja sua carreira e qualifica-se profissionalmente será mais valorizado pelas empresas, pois é esse perfil de profissional que a maioria delas está à procura.

Vidigal (2012) explica que, ao capacitar seus funcionários, as empresas estão promovendo benefícios próprios, já que a qualificação dos trabalhadores fará com ela consiga melhorar sua produtividade e eficiência e até mesmo ter maior lucratividade. Conforme o autor, podemos destacar as seguintes formas de capacitação:

- **Educação formal e informal:** A educação formal é realizada por meio do aprendizado escolar e universitário, cuja atuação ocorre de forma intencional e com objetivos determinados. A educação informal, de modo divergente, é obtida por meio da observação, fora do sistema formal de ensino e até mesmo pela educação autodidata.
- **Cursos profissionalizantes e técnicos:** Essa forma de qualificação, bastante incentivada no Brasil, tem por características a curta duração e o rápido preparo técnico.
- **Treinamento dentro da empresa:** O treinamento realizado pela própria empresa e no local de trabalho é benéfico para os empregadores na medida em que qualificam seus funcionários com conhecimentos específicos ao ofício designado, investimentos com recursos próprios. (VIDIGAL, 2012, p. 85)

Em conformidade com Chiavenato (2014), o desenvolvimento de pessoas pode ser entendido como um processo utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Esses processos envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programa de mudanças e desenvolvimento de carreiras.

É possível identificar cinco tipos de mudanças no comportamento da pessoa que tenha passado pelo processo de qualificação e treinamento/desenvolvimento, conforme quadro 1, de Chiavenato (2014), que destaca a incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências, como resultado do processo de aprendizagem.

Quadro 1 – Mudanças comportamentais incorporadas pelo trabalhador após o treinamento

Transmissão de informações	<b>Aumentar o conhecimento das pessoas</b> - Informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.
Desenvolvimento de habilidades	<b>Melhorar as habilidades e as destrezas</b> - Habilitar para a execução e a operação de tarefas, manejar equipamentos, máquinas e ferramentas.
Desenvolvimento de atitudes	<b>Desenvolver/modificar comportamentos</b> - Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
Desenvolvimento de conceitos	<b>Elevar o nível de abstração</b> - Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.
Construção de competências	<b>Criar competências individuais</b> - Criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização.

Fonte: Adaptado pela autora de CHIAVENATO, 2014, p. 311.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas formam o processo de aprendizagem em que é possível identificar a mudança no comportamento pela incorporação e assimilação das informações e, sobretudo, constituir competências individuais (CHIAVENATO, 2014).

Para Manfredi (1999), a qualificação é pelo saber e pelo saber-fazer adquiridos tanto no trabalho quanto em sua aprendizagem sistemática. A autora salienta que a

questão da qualificação do trabalho e dos trabalhadores não preocupou somente os teóricos e gestores do capital, mas chamou atenção dos críticos do capitalismo e defensores do trabalho que têm discutido questões relativas à qualificação e formas de organização, analisando-as, essencialmente, à luz do conceito de trabalho.

Desse modo, para a autora citada, a qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional. Isso implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora deste, reunindo

- O "saber fazer", que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente (cursos/treinamentos) e/ou por meio da experiência profissional;
- O "saber ser", incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, como capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade;
- O "saber agir", subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos - exemplos: saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados. (MANFREDI, 1999, p. 185)

O processo de reorganização da economia mundial e as transformações técnico-organizacionais não só têm afetado as condições, os meios e as relações de trabalho, como também estão associados à construção de novas formas de representação ou resignificação das noções de qualificação, competência e formação profissional.

Para atender à crescente procura por qualificação, no Brasil, a partir de 1906, foi aprovado um crédito do governo federal para que os estados criassem escolas técnicas profissionalizantes, mais tarde, chamadas de Escolas Técnicas Federais e, em 1946, originava-se, assim, o Sistema "S" (Senai, Senac, Sebrae, etc.), no intuito de formar mão de obra qualificada no Brasil que atendesse o modelo de produção vigente (ASSUNÇÃO, 2016).

Com a adoção do sistema de produção flexível e as novas formas de organização do trabalho, Manfredi (1999) alerta para o fato de que, a qualificação, até então traduzida como sinônimo de preparação de "capital humano", começou a perder sentido, "[...] primeiro limite é o impedimento à evolução profissional por não resolver a questão do reconhecimento dos saberes adquiridos no trabalho, pois, uma vez restritos à execução no âmbito do diploma, os profissionais não tinham como crescer

profissionalmente” (MANFREDI, 1999, p. 20). Assunção (2016), por sua vez, corrobora e admite que esse sistema da qualificação foi bem adaptado às organizações estáveis de tipo taylorista/fordista, mas não foi muito utilizado nas organizações mais flexíveis, de forma que o conceito de competência já estava sendo incorporado.

Os autores Manfredi (1999) e Leite e Goulart (2006) apontam que, frente às novas condições de mercado e novas ideias, aos poucos, o conceito de competências começou a ser incorporado no dia a dia das empresas brasileiras, ocasião em que elas não recorrem somente aos conhecimentos, mas também à valorização do capital intelectual para a ação dos trabalhadores

Nesse contexto e nas mais diversas atividades, as capacidades cognitivas estão substituindo a força muscular e surgem novos conceitos – como competência, flexibilidade, autonomia, responsabilidade e iniciativa, que acabam impondo aos trabalhadores a necessidade de continuamente requalificarem-se para garantir sua permanência ou uma nova colocação no mercado de trabalho (ANICETO, 2009).

As expressões qualificação e competência, segundo Manfredi (1999), “parecem ter matrizes distintas”. O conceito de qualificação está associado ao repertório teórico das ciências sociais, já o conceito de competência, conforme a autora, “está historicamente ancorado nos conceitos de capacidades e habilidades, herdados das ciências humanas - da psicologia, educação e linguística” (MANFREDI, 1999, p. 2).

A globalização e a velocidade do desenvolvimento científico e tecnológico promoveram mudanças no mundo do trabalho, alteraram a forma de produção e a competitividade nos negócios. Para incorporarem valores que melhor atendessem às necessidades e expectativas dos clientes, as empresas estão investindo na formação e capacitação das pessoas para os empregos, exigindo cada vez mais dos profissionais (MALVEZZI, 1999).

Com o advento da globalização, o mercado passou a exigir das organizações maior rapidez nas respostas e mais flexibilidade por causa da instabilidade do ambiente e das relações comerciais. Essas organizações, por sua vez, necessitam de um perfil diferenciado de pessoas. A partir desse panorama, o conceito de competência ganhou força como resposta aos problemas emergentes. Com isso, sobrevém uma maior cobrança do indivíduo e do seu desenvolvimento para atender a essas demandas dentro das organizações (RIBEIRO, 2009).

Neste sentido, Manfredi (1999) lembra que, no Brasil, desde os anos 1970, a noção de competência já era conhecida no âmbito das ciências humanas. Mais

recentemente, passou a ser incorporada nos discursos dos empresários, dos técnicos dos órgãos públicos que lidam com o trabalho e por alguns cientistas sociais, como se fosse uma decorrência natural ao processo de transformação na base material do trabalho.

Em relação à conceituação de competência, Ribeiro (2009) explica que os autores dividem-se em duas visões distintas. Para os americanos, que dão ênfase às ações e aos resultados, as competências estariam diretamente ligadas à capacidade de alcançar resultados superiores. Já os franceses consideram que a ênfase está relacionada às relações sociais e à capacidade que o indivíduo tem de influenciar pessoas.

O autor em pauta aponta que a corrente norte-americana utiliza o conceito já consolidado do trinômio CHA - Conhecimentos (saber), Habilidade (fazer) e Atitude (ser) para análise de competências do trabalhador e está ligada à eficácia na execução das tarefas do trabalho. O autor entende que mesmo com as diferentes abordagens recentes sobre competência, esse conceito continua como referência, uma vez que, para ele, o conhecimento é “saber”, habilidade é “saber-fazer” e atitude é “saber ser/agir”.

Como afirmado anteriormente por Ribeiro, na corrente francesa o conceito de competência está diretamente ligado a valores sociais e financeiros, sendo desejável que esses atributos sejam reconhecidos pelos outros. Seria, portanto, a utilização do conhecimento prático, o saber-fazer, reconhecido socialmente como válido.

Ao analisar esse contexto, o autor francês Zarifian (2001, p. 139) enfatiza que competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. Segundo o autor, a competência profissional é uma combinação de experiências acumuladas, de conhecimentos adquiridos, de saber fazer, comportamentos que são necessários.

Zarifian (2001, 2003) classifica as competências em cinco tipos: em processos, em técnicas, em organização, em serviço e competências sociais.

**A competência em processos** é pensada a partir dos conhecimentos que o trabalhador possui sobre os processos de trabalho. Está relacionada com a capacidade de estruturar os processos produtivos da organização.

**As competências técnicas** têm ganhado importância na medida em que são indispensáveis para produzir desempenho. Elas dizem respeito aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, por isso está relacionada com a capacidade de realizar tecnicamente um produto ou serviço.

**As competências para a organização** partem do princípio da autonomia: tornar os trabalhadores atores explícitos da evolução da organização. Requerem do trabalhador o conhecimento dos parâmetros de funcionamento da organização e a capacidade de distribuir recursos adequadamente; saber organizar os fluxos de trabalho e, indo além dos princípios de funcionamento, participar da sua redefinição.

**As competências em serviço** têm como cerne a avaliação de sua utilidade, ou seja, “desenvolver uma competência de serviço é, em seus atos profissionais, procurar saber e prever que impacto terão, direta ou indiretamente, no modo como o produto (o bem ou o serviço) que se executa trará benefícios úteis a seus destinatários”.

**As competências sociais** incluem atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas em três campos: autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação. Estão relacionadas com a capacidade do profissional em manter relacionamentos com todo o seu entorno, meio técnico, hierarquia, outras empresas e clientes. (ZARIFIAN, 2001, p.72)

O uso do conceito de competência, conforme Zarifian (2001), permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos. Assim, a identificação de competências pode aparecer no cenário organizacional como a ferramenta que viabiliza esse alinhamento.

Ribeiro (2009) explica que um trabalhador dotado de competência terá a capacidade de agir em situações imprevisíveis e inesperadas, utilizando seus conhecimentos. O foco, para o autor, é a autonomia através do reconhecimento por parte da empresa, do engajamento e das responsabilidades dos seus empregados. Nesse contexto - histórico, tecnológico e social, no qual se evidencia a situação de imprevisibilidade e instabilidade do mundo do trabalho contemporâneo, é necessário revisar periodicamente as competências requeridas dos profissionais que atuarão nas empresas do futuro. O reflexo dessas mudanças sobre a força de trabalho é que muitos trabalhadores ou ingressantes no mundo do trabalho apresentam deficiências em competências e habilidades para desempenhar atividades dentro das empresas.

Frente às qualificações formais dos trabalhadores - até então ligadas a um posto de trabalho e reconhecidas a partir de um diploma, Aniceto (2009) argumenta que o conceito de qualificação passa a ser

Composta por um conjunto de competências, saberes, conhecimentos e habilidades, que envolve o conhecimento científico adquirido através de uma formação geral, o conhecimento técnico adquirido através de uma formação profissional, a qualificação tácita desenvolvida a partir da experiência de trabalho e social e a qualificação social, que é o processo de socialização (ANICETO, 2009, p. 15)

Ainda conforme a autora, os conhecimentos tácitos desenvolvidos pelos trabalhadores no local de trabalho passam a ser muito valorizados pelas empresas – em que o conhecimento e a informação são centrais – buscam apropriá-los, a partir da gestão do conhecimento. Expresso em outros termos, as empresas buscam apropriar-se

do saber tácito, ao mesmo tempo que se potencializa a participação e colaboração do trabalhador no processo produtivo, ampliando sua produtividade (ANICETO, 2009).

Frente a essa visão, as qualificações tácita, social ou informal correspondem aos componentes implícitos e não organizados da qualificação, aqueles adquiridos pela socialização e que incluem atitudes, comportamentos e valores, além de conhecimentos e técnicas.

Conforme Aniceto, cada vez mais as empresas buscam selecionar trabalhadores com conhecimento avançado e qualidades comportamentais, aptos a resolver problemas ou falhas inusitadas. A autora ressalta que:

Essas novas qualidades determinadas pela noção de competência refletem diretamente na produtividade do trabalhador que, com o auxílio das inovações tecnológicas, passa a realizar diversas funções, tornando-se polivalentes/multifuncionais, ao mesmo tempo em que impõem uma forte individualização entre os trabalhadores, que precisam alcançar as metas estabelecidas pela empresa (ANICETO, 2009, p. 15).

Essas transformações nas carreiras profissionais também impactam no mundo contemporâneo e no futuro do trabalho. Em conformidade com Malvezzi (1999), o modelo emergente de carreira implica uma mobilidade irregular e imprevisível na qual os indivíduos trilham seu caminho guiados a partir das próprias competências. A carreira em espiral apresenta-se como mais um dos aspectos que impactam o desenvolvimento profissional, pois a ascensão não está mais ligada apenas a uma área de conhecimento ou ao “tempo de casa”. A revisão das competências requeridas dos profissionais pede mais agilidade, flexibilidade e inovação das empresas e dos profissionais (MANFREDI, 1999; BORGES e YAMAMOTO, 2014).

Aniceto (2009) argumenta que devido à globalização ter propiciado uma acirrada competição econômica, o sistema (capitalista) não está preocupado com a criação de emprego, mas com a produtividade. Sendo assim, as organizações estão cada vez mais direcionando seus investimentos em ações para capacitação e desenvolvimento humano, para que agreguem valor para a empresa e para as pessoas.

A autora afirma que as recentes mudanças no mundo do trabalho reconfiguraram as relações de trabalho, promoveram alterações no perfil das empresas e dos trabalhadores, especialmente no que tange à qualificação e competências dos colaboradores. Destacou ainda que essas mudanças no mundo do trabalho não resultam apenas da mudança tecnológica, mas de todo um conjunto de políticas e estratégias

desenvolvidas pelas empresas dos diferentes setores produtivos, como forma de fazer frente à competitividade no mercado econômico.

Apostando na integração de tecnologias avançadas, recursos humanos qualificados e organizações descentralizadas e participativas, especialistas em Sociologia Industrial, do Trabalho e das Organizações têm chamado atenção para a importância da qualificação profissional e insistido no aprimoramento das competências dos trabalhadores, para que eles possam responder às demandas impostas pelas mudanças na sociedade.

Este estudo permitiu identificar que o investimento em qualificação pode ser amplamente difundido entre todas as empresas e que quanto mais qualificados os trabalhadores estiverem, melhor estará a empresa em relação a sua vantagem competitiva no mercado, independente do setor de atuação.

Verificou-se ainda que a qualificação do trabalhador, além do conhecimento adquirido, contribui para sua empregabilidade em um momento em que as acirradas competições fazem com que o mercado de trabalho esteja cada vez mais exigente e as habilidades técnicas e características comportamentais tornam-se diferenciais. Por outro lado, segundo Aniceto, o investimento das empresas em programas de treinamento interno aos seus colaboradores pode tornar-se uma vantagem competitiva.

Inicialmente, o termo qualificação estava ancorado nos modelos Taylorista e Fordista de organização da produção e do trabalho e era sinônimo de preparação de “capital humano”, através de uma formação profissional, para que ele pudesse aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho.

Para Azevedo (2001), importantes análises têm sido desenvolvidas em torno da questão da adoção generalizada de novas tecnologias na produção de bens e de serviços. Para o autor, a tese mais comum consiste em salientar que se assiste a uma crise do modelo fordista de produção, o qual está a dar lugar a um modelo considerado “pós-taylorista e pós-fordista” ou de “produção flexível”. Desse novo modelo pós-fordista, dentre outros pressupostos, está o de uma nova exigência em termos de qualificações profissionais.

Porém, frente à valorização do capital intelectual e às novas condições de produção, emerge o conceito de competências, que é entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se combinam para responder às necessidades de uma dada situação ou momento.

As competências são aquisições, aprendizados construídos, questões atitudinais, capacidade de agir, de inovar, de improvisar, capacidade de criar respostas, ou seja, conhecimento e competências se complementam.

Na sequência, apresentamos a Universidade Federal da Fronteira Sul, instituição fruto das políticas de expansão da educação superior no Brasil e objeto desta pesquisa.

## **2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – *CAMPUS* ERECHIM: HISTÓRICO, IMPLANTAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DOS SETORES ADMINISTRATIVOS**

Neste capítulo, apresentamos, primeiramente, uma contextualização sobre o processo de criação e implantação da UFFS, como um projeto de uma política pública de educação superior. Relembramos a luta histórica dos movimentos sociais (principalmente, o Movimento Pró-Universidade) pelo acesso à educação superior pública para uma região que ficou à margem desse acesso por muitos anos, a Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul. Num segundo momento, apresentamos e caracterizamos o *Campus* Erechim, locus de análise deste estudo. E, para finalizar o capítulo, apresentamos as Políticas de Qualificação ofertadas pela UFFS para seus servidores.

### **2.1 CONJUNTURA HISTÓRICA DA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Diante das características e do propósito desta pesquisa, elegemos a Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Erechim como local de referência para o presente estudo. A UFFS caracteriza-se como uma autarquia federal. Trata-se de uma instituição de ensino superior pública pertencente à rede federal de IFEs. Criada pela Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, a UFFS é uma das 14 universidades federais implantadas entre 2003 e 2010 visando atender ao que estabelecia o Plano Nacional de Educação - PNE 2000-2010. Concebida como uma Instituição de Ensino Superior – IES, *multiCampi* e interestadual, a UFFS está situada na Mesorregião da Grande Fronteira do Mercosul, abrange cerca de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Norte e Noroeste do Rio Grande do Sul (UFFS, 2020c).

O desejo de ter uma universidade federal na Mesorregião da Grande Fronteira Mercosul é antigo. Durante muito tempo, o assunto foi pauta nos meios de comunicação, nas instituições de ensino e nas mais diversas esferas sociais, mas foi em 2005 que entidades públicas, organizações não governamentais - ONGs e movimentos sociais conseguiram uma coesão para criar o Movimento Pró-Universidade Federal. Naquele ano, também veio a primeira sinalização de possibilidade de implantação de

uma universidade pública pelo governo federal (UFFS, 2020c).

As características do processo de criação da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS – diferenciam-se das dos processos de criação das demais instituições de educação superior brasileiras, especialmente devido ao fato de que sua criação foi decorrente da forte organização da sociedade civil, especialmente dos movimentos sociais.

Sendo assim, a UFFS nasceu de um projeto de universidade pública, com um cunho “popular” desde suas origens, destinada ao atendimento das camadas populares de uma região que, historicamente, não teve acesso à educação superior pública: a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, conforme apresentado em sua página institucional:

Historicamente desassistida pelo poder público, especialmente com relação ao ensino superior, a mesorregião sonhava com uma universidade federal há décadas e tem na UFFS a maior expressão de como é possível desenvolver ensino superior público, gratuito e de qualidade em um ambiente que recentemente apresentava poucas perspectivas (UFFS, 2020c).

Desse modo, Trevisol, Cordeiro e Hass (2011, p. 31) chamaram atenção para a origem da UFFS, que nasceu da organização dos movimentos sociais deu-se “[...] no âmago da sociedade civil organizada. Ela nasce de “fora para dentro”, surge dos movimentos sociais e, na sequência, legitima-se como instituição pública estatal por meio da Lei Federal nº 12.029/2009”.

Em se tratando da oferta de educação superior nessa região carente pelo acesso ao ensino público, a análise de Trevisol, Cordeiro e Hass (p. 42) indica que se trata de uma região historicamente desassistida pelo poder público, especialmente no que diz respeito ao acesso à Educação Superior, considerada pelo Ministério da Integração Regional como uma área em depressão econômica.

Segundo Trevisol (2014), a UFFS surgiu no marco das políticas de expansão e interiorização da educação superior pública no Brasil, com o propósito de atender alguns problemas educacionais históricos, como:

- baixas taxas de acesso à educação superior, sobretudo dos jovens entre 18 a 24 anos;
- matrículas majoritariamente concentradas nas IES privadas;
- concentração das IES públicas nas regiões litorâneas, sobretudo nas capitais e,
- assimetrias regionais na distribuição dos cursos e das vagas de graduação e de pós-graduação, entre outros (TREVISOL, 2014).

Ao fazer um resgate do processo de criação e implantação da UFFS, é necessário retratar o histórico de algumas mobilizações, iniciativas e ações desenvolvidas por um grupo de pessoas, especialmente dos movimentos sociais e demais lideranças políticas e comunitárias em prol do acesso à educação superior pública para a região.

O contexto do processo de criação da UFFS remonta ao final da década de 1970, período em que a luta pela vinda da educação superior pública para a região iniciou. Trevisol (2014) lembra que a partir do final dos anos 60 foram criadas as primeiras faculdades na região que foram se constituindo como fundações públicas de direito privado. Mais tarde foram surgindo IES públicas - federais e estaduais, porém situadas em cidades mais populosas da região. Dessa forma, a educação superior pública era destinada, principalmente, aos estudantes oriundos das classes médias e das escolas privadas, enquanto o ensino privado destinado àqueles que possuíam condições de subsidiar o pagamento das mensalidades.

O autor em pauta ainda chamou atenção para o fato de que a UFFS é uma das poucas universidades públicas brasileiras cujo nome faz referência explícita a uma região, em outras ocasiões, a escolha do nome faz alusão à cidade ou à unidade da federação onde a IES está sendo implantada.

As mobilizações e iniciativas pela interiorização e expansão da educação superior pública foram ocorrendo em várias regiões dos estados do Sul do país e essa demanda foi sendo respondida pela criação de IES de direito privado, especificamente as comunitárias, implementadas pelos poderes públicos municipais (TREVISOL, 2014).

Trevisol (2014), lembra que, em 2003, com a tomada de posse do presidente Lula, iniciaram-se muitas mudanças nas políticas educacionais destinadas à educação superior, a partir do compromisso assumido nas propostas desse governo para a democratização, expansão e interiorização da educação superior pública brasileira. Além disso, o Plano Nacional de Educação (2001-2010) também apontava como uma de suas metas a necessidade de ampliação das matrículas de educação superior aos jovens de 18 a 24 anos no setor público.

Ainda conforme Trevisol, esse plano de expansão anunciado pelo MEC previa a criação de apenas uma Universidade Federal na região Sul e, partindo da ideia de que toda a região ansiava por educação superior pública, uma das motivações para a luta por uma universidade pública na região foi a vinda do presidente da República à cidade de Chapecó, em 2003, para abertura da Exposição-Feira Agropecuária, Industrial e

Comercial de Chapecó (EFAPI). Nesse ato, conforme Trevisol (2014, p. 10) o presidente Lula, em seu discurso, anunciou publicamente que “o oeste de Santa Catarina terá uma universidade federal”. O autor mencionado enfatiza que o aceno de Lula passou a ser uma vitória para as lideranças e organizações que vinham, há décadas, construindo o convencimento público sobre a importância de uma IES pública para a região. A pauta antiga e restrita passou a ser contemporânea, pública e estatal.

A partir desse compromisso sinalizado pelo presidente da República, o ânimo pela luta foi revitalizado e as mobilizações em torno da possibilidade de haver uma universidade pública na região foram se intensificando até que, em 2005, foi criado o Movimento Pró-Universidade Federal (MPUF), que integrava lideranças dos três estados do Sul, pois a orientação do Ministro de Educação foi a unificação desses movimentos em torno de uma única proposta de universidade para a região. O movimento foi coordenado pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul (FETRAF-SUL) e pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Além dessas organizações, o movimento passou a articular-se com o Fórum da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, universidades, setores da igreja católica, movimento estudantil, sindicatos, associações, imprensa, vereadores, prefeitos, deputados, senadores, etc. “A pauta antiga e restrita passou a ser atual, pública e estatal” (TREVISOL, 2014).

No mesmo ano, foi apresentado o projeto de Lei nº 6.037/2005, tendo como proposição a criação da Universidade para a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul. A proposta foi analisada e discutida com as lideranças regionais que concluíram que o projeto contribuiria para o desenvolvimento econômico, social, cultural, científico e tecnológico, além de proporcionar investimentos públicos expressivos no único território de escala mesorregional na macrorregião sul ainda não contemplado com IES públicas (TREVISOL e LÓ, 2013, p. 28).

Em maio de 2006, em uma sessão do Fórum da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul (MESOMERCOSUL) – órgão instituído para debater os assuntos de interesse do noroeste do Rio Grande Sul, sudoeste do Paraná e oeste de Santa Catarina – o então Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC emitiu a Portaria nº 356/GR/2006, constituindo um Grupo de Trabalho que ficou com a responsabilidade de elaborar um projeto técnico para a construção da futura Universidade, tendo como data limite dia 31 de dezembro daquele mesmo ano, sendo, em seguida, prorrogado o prazo até 31 de agosto de 2007. Esse grupo envolvia a Federação dos Trabalhadores na

Agricultura Familiar da Região Sul (FETRAF-SUL), a Via Campesina, a Central Única dos Trabalhadores (CUT), entre outros movimentos sociais (UFFS, 2020c).

No dia 26 de junho de 2006, o Presidente Lula, em nova visita à cidade de Chapecó, momento em que participou do II Encontro Nacional da Habitação da Agricultura Familiar, manifestou-se de forma positiva quanto à criação da Universidade Federal da Fronteira Sul. Na ocasião, em discurso para cerca de dez mil agricultores familiares, confirmou: “Vocês terão uma universidade” (TREVISOL, 2014).

Ainda, em 2006, conforme Benincá (2011), o Ministro Haddad aprovou a ideia da criação de uma universidade federal para a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, porém, em 2007, voltou atrás, propondo a criação de um Instituto Federal. O movimento não aceitou essa proposta, no entendimento de que era necessária uma universidade para atender a demanda regional de educação superior. Para aquele momento ficou acertada a criação de uma Comissão para a elaboração de um projeto de criação da Universidade, que fora instituída oficialmente por meio de uma Portaria do MEC, nº 948, em 26 de novembro de 2007, com um prazo de três meses para a conclusão dos trabalhos. Essa Comissão, criada pelo MEC, foi composta por 11 integrantes do Movimento Pró-Universidade, além de técnicos do MEC, de representantes da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Em 2008, foi criada a Comissão de Implantação, tendo como presidente o professor Dilvo Ristoff, docente da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e grande incentivador do processo de criação do que, futuramente, tornar-se-ia a UFFS.

Conforme Benincá (2011), em julho de 2008, o Projeto de Lei de Criação da UFFS foi assinado pelo Presidente Lula e encaminhado ao Congresso Nacional - após um período de intensos diálogos e negociações com o MEC. E, no ano seguinte, por meio da Portaria 148/2009, foi empossada pelo Ministro de Educação a Comissão de Implantação da UFFS, tendo, como presidente dessa comissão, o professor Dilvo Ristoff.

Finalmente, em 15 de setembro de 2009, por meio da Lei nº 12.029/2009, o presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, criou a UFFS e, assim, concretizou o sonho dessa mesorregião. A Universidade Federal de Santa Catarina foi designada como IES tutora da UFFS, sendo o professor Dilvo Ristoff nomeado – em 21 de setembro de 2009 e empossado em 15 de outubro, como o primeiro Reitor *pró-tempore* da UFFS. Ele permaneceu no cargo até fevereiro de 2011, sendo, em seguida,

substituído pelo professor Jaime Giolo. A Universidade já nasceu *multiCampi*, com sua sede na cidade de Chapecó, e com os demais *campi* situados nas cidades de Laranjeiras do Sul, Realeza, Cerro Largo e Erechim (UFFS, 2020c).

Até o final daquele mesmo ano, foram realizados os primeiros concursos públicos para prover os cargos de docentes e de técnico-administrativos e teve início o primeiro processo seletivo para estudantes, haja vista a decisão de iniciar as aulas em março de 2010.

No dia 24 de novembro de 2009, o Reitor da UFFS publicou a Portaria nº 44/UFFS/2009 que aprovou a criação dos primeiros 42 cursos para a UFFS, distribuídos nos seus cinco *campi* (UFFS, 2009a). E, no dia seguinte, foi publicado o edital de seleção dos primeiros estudantes da UFFS (Edital nº 003/UFFS/2009).

No primeiro semestre de 2010, servidores docentes e técnico-administrativos iniciaram suas atividades, período em que ocorreu a nomeação do Vice-Reitor *pro-tempore*, dos diretores e coordenadores (acadêmico e administrativo) dos *campi*, dos pró-reitores, além da divulgação dos alunos selecionados para ingresso na UFFS. Em 29 de março do mesmo ano iniciaram as atividades letivas nos cinco *campi*, compreendendo os primeiros 2.160 alunos selecionados através da sua classificação no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) de 2009 (UFFS, 2020).

Em 2011, iniciaram as obras definitivas dos *campi* da UFFS, sendo também o período no qual começaram as aulas da primeira turma de especialização - Especialização em Epistemologia e Metafísica. No ano de 2012, a UFFS passou a participar do Plano de Expansão da Educação em Saúde e tornou-se a única universidade federal do Sul do Brasil a ser contemplada com dois cursos de Medicina, um na cidade de Chapecó (SC) e outro em Passo Fundo (RS) – passando a contar com seis *campi*. Além disso, naquele ano, iniciaram as atividades do primeiro mestrado acadêmico da UFFS. E, em comemoração aos cinco anos da UFFS, em 2014, houve mudanças para os *campi* definitivos em alguns locais, como também transformações que movimentaram a universidade. Um dos grandes acontecimentos do ano foi a realização das primeiras formaturas de graduação da UFFS. Nos anos posteriores, as mudanças seguiram sendo realizadas (UFFS, 2020c).

O perfil institucional da UFFS caracteriza-se por voltar-se às necessidades da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul onde está instalada, configurando-se como Universidade:

- Pública e popular;
- De qualidade, comprometida com a formação de cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento sustentável e solidário da Região Sul do Brasil;
- Democrática, autônoma, que respeite a pluralidade de pensamento e a diversidade cultural, com a garantia de espaços de participação dos diferentes sujeitos sociais;
- Que estabeleça dispositivos de combate às desigualdades sociais e regionais, incluindo condições de acesso e permanência no ensino superior, especialmente da população mais excluída do campo e da cidade;
- Que tenha na agricultura familiar um setor estruturador e dinamizador do processo de desenvolvimento;
- Que tenha como premissa a valorização e a superação da matriz produtiva existente (UFFS, 2020d).

Conforme disposto no seu Estatuto, a UFFS é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, regulamentada pela legislação federal, pela Resolução nº 31/2015 – CONSUNI (Conselho Universitário) – que aprova adequações ao Estatuto, pelo Regimento Geral aprovado pela Resolução nº 3/2016-CONSUNI, de 1º de março de 2016, do Conselho Universitário da Instituição e por normas complementares específicas (UFFS, 2020c).

O Estatuto da UFFS demonstra como se estrutura a Instituição e quais são as suas principais diretrizes. Já o Regimento Geral define a estrutura da universidade e regulamenta a organização, o funcionamento, as ações e as atividades da UFFS, nos aspectos didático-pedagógicos, científicos, administrativos, disciplinares e de gestão financeira e patrimonial (UFFS, 2020c).

O art. 9º da Resolução nº 31/2015 – CONSUNI, aponta que: em sua estrutura *multiCampi*, a UFFS organiza-se em órgãos superiores, intermediários e básicos, sendo estes deliberativos e de administração.

Os órgãos superiores são o Conselho Universitário e a Reitoria (art. 10). O Conselho Universitário (CONSUNI) é o órgão máximo da UFFS com função normativa, deliberativa e recursal, responsável pela formulação da política geral da instituição nas dimensões acadêmica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Já à Reitoria, órgão executivo da Administração Superior, incumbe a coordenação, fiscalização e superintendência das atividades da Universidade (UFFS, 2020c).

Os órgãos intermediários são os *campi* universitários, locais onde são desenvolvidas permanentemente as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da Universidade (Art. 21). Por sua vez, os órgãos de base são as unidades acadêmicas, partes constitutivas dos *campi* da UFFS, que possuem natureza acadêmica

e administrativa (Art. 33) (UFFS, 2020c).

Assegurada pela Lei de Criação da UFFS e pelo seu Estatuto, todos os *campi* têm a mesma importância no quesito ensino, pesquisa e extensão, assim como para o funcionamento e consolidação do processo de implantação da universidade. Como é uma instituição *multiCampi*, todo o seu desenho, formado pelos órgãos superiores e de base, orienta todas as peças normativas e as ações relacionadas à gestão da universidade. Trevisol (2015) registra que as características que marcam a origem da UFFS influenciaram marcadamente no seu projeto político-institucional, além de inserir na história do ensino superior brasileiro como a primeira universidade pública federal nascida dos movimentos sociais, fator que atua decisivamente na definição de sua missão, objetivos, diretrizes e políticas (TREVISOL, 2015).

Ainda, conforme sinalizado por Trevisol (2014), a participação social foi decisiva em todo o processo de criação e implantação da UFFS. Os grupos sociais lutaram por uma instituição pública e popular que atendesse os mais excluídos. As contribuições apresentadas pelos diferentes atores sociais envolvidos foram sendo articuladas em torno de uma proposta que, ao longo do processo, foi sendo definida, reconhecida e aclamada como “universidade popular” (TREVISOL, 2014).

Trevisol (2015) destaca que a UFFS, desde o seu projeto de criação, primou pelo seu caráter popular e inclusivo, assumindo compromissos com o atendimento das camadas populares e o desenvolvimento regional. É importante salientar que um dos aspectos fundamentais para a estruturação e definição de um projeto institucional na UFFS foi a participação social. Os diversos setores envolvidos com o processo de criação da Universidade foram articulando suas contribuições em torno de uma proposta que foi sendo definida e reconhecida como de uma “universidade popular”. Essa expressão foi estruturando um conjunto de expectativas, princípios e diretrizes da Universidade.

Conforme disposto no *site* institucional, os princípios norteadores do Projeto Político-Institucional (PPI) da UFFS expressam a sua origem, o seu contexto e quais são as suas finalidades. Na sua íntegra, os princípios norteadores do Projeto Pedagógico-Institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul<sup>13</sup> são:

1. Respeito à identidade universitária da UFFS, o que a caracteriza como

---

13

Disponível

em:

[http://historico.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=825](http://historico.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=825)>. Acesso em: 18 ago. 2020.

- espaço privilegiado para o desenvolvimento simultâneo do ensino, da pesquisa e da extensão;
2. Integração orgânica das atividades de ensino, pesquisa e extensão desde a origem da instituição;
  3. Atendimento às diretrizes da Política Nacional de Formação de Professores do Ministério da Educação, estabelecidas pelo Decreto Nº 6.755, de 29 de janeiro de 2009, cujo principal objetivo é coordenar os esforços de todos os entes federados no sentido de assegurar a formação de docentes para a educação básica em número suficiente e com qualidade adequada;
  4. Qualidade comprometida com a formação de cidadãos conscientes e compromissados com o desenvolvimento sustentável e solidário da Região Sul do País;
  5. Democracia e autonomia, que respeitem a pluralidade de pensamento e a diversidade cultural, com a garantia de espaços de participação dos diferentes sujeitos sociais.
  6. Combate às desigualdades sociais e regionais, incluindo condições de acesso e permanência no ensino superior, especialmente da população mais excluída do campo e da cidade.
  7. Confiança na agricultura familiar como um setor estruturador e dinamizador do processo de desenvolvimento;
  8. Valorização e superação da matriz produtiva existente como premissa;
  9. Garantia de uma universidade pública e popular.
  10. Comprometimento com o avanço da arte e da ciência e com a melhoria da qualidade de vida para todos (UFFS, 2020b).

O Projeto Pedagógico-Institucional (PPI) da UFFS expressa o compromisso com a região, no sentido de contribuir para a redução das desigualdades sociais e com a democratização das condições de acesso e da permanência dos estudantes.

Já, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)<sup>14</sup> da UFFS está estruturado em eixos temáticos, compreendendo o período 2019-2023. A estrutura do documento foi adaptada conforme o disposto no Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, e deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

- I - Missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - Projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos;
- IV - Organização didático-pedagógica da instituição;
- V - Oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;
- VI - Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância;
- VII - Organização administrativa da instituição e políticas de gestão;
- VIII - Projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
- IX - Infraestrutura física e instalações acadêmicas;
- X - Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
- XI - Oferta de educação a distância (quando houver) (UFFS, 2020e).

---

<sup>14</sup> Disponível em: <[https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_institucional](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional)>. Acesso em: 18 ago. 2020.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) propõe-se a participar do processo de transformação da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul e entornos, transpondo as barreiras fronteiriças, reconhecendo as distâncias sociais e culturais, as lutas políticas da sociedade civil organizada, por meio da promoção da educação popular, gratuita e de qualidade.

Seu perfil desenha-se, portanto, como universidade *multiCampi*, interestadual, pública, democrática, popular e socialmente comprometida com a realidade sócio-histórica, econômica, política, ambiental e cultural da sua região de inserção. A UFFS possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, em toda sua estrutura, nos termos da legislação vigente e em conformidade com os princípios, as finalidades e os objetivos institucionais, devendo tornar públicas suas atividades (UFFS, 2020)

Pereira (2014) destaca que o termo “popular” situa-se no processo de criação da UFFS e seu sentido, longe de estar esgotado, está ainda sendo investigado.

Ademais, o autor associa o debate acerca do conceito de “popular” no campo da “Educação Popular” e como uma resposta ao elitismo na universidade brasileira, tendo as classes populares como atores principais nesse processo. Neste sentido, entende a universidade como um espaço social de resistência dos oprimidos, tendo em vista que esta, primordialmente, foi um espaço ocupado pelas elites no contexto brasileiro. Conforme o autor, é possível estabelecermos uma relação potente entre a ideia de universidade popular e a classe trabalhadora, haja vista que o popular constrói-se em oposição à elite (PEREIRA, 2014, p. 96).

Para o autor, a experiência da UFFS na condição de universidade popular é algo que precisa ser avaliado com o tempo, pois se trata de uma instituição ainda muito jovem. Neste sentido, assinala a seguinte reflexão:

[...] a preponderância de estudantes originários da escola pública, de jovens no interior do país, de comunidades camponesas ligadas à agricultura familiar, enfim, de segmentos historicamente excluídos do acesso à universidade, principalmente a pública, além do envolvimento inicial do Movimento Pró-Universidade<sup>15</sup>, podem contribuir para a criação de uma instituição que promoverá avanços na relação entre os saberes populares e

---

<sup>15</sup> A participação do Movimento Pró-Universidade foi decisiva para a própria constituição da definição dessa Universidade “uma instituição de ensino superior pública, popular e de qualidade”, cumpriu importante papel na conquista da UFFS e influenciou a construção do Projeto Pedagógico-institucional (PPI).

acadêmicos (PEREIRA, 2014, p. 100).

Para Trevisol e Martins, o termo “popular” denota, entre outros sentidos,

O [...] distanciamento com o elitismo reinante na maioria das instituições de ensino superior no Brasil e no mundo. Ao longo de séculos, as universidades têm sido, com raras exceções, espaços ocupados pelas elites detentoras do capital econômico, social e cultural (TREVISOL e MARTINS, 2015, p. 11).

O processo de criação da UFFS adveio da luta dos movimentos sociais *versus* o cenário político que buscava a democratização e expansão da educação superior brasileira. Além dos interesses governamentais e a sociedade organizada, o perfil institucional da UFFS, bem como sua missão, seus objetivos e sua área de atuação acadêmica encontraram forte aderência nas reivindicações dos movimentos sociais da região. A partir desse cenário, podemos compreender a criação e implementação da UFFS.

## 2.2 A UFFS - *CAMPUS* ERECHIM

O *Campus* Erechim da UFFS está localizado às margens da ERS 135 km 72, rodovia que liga o município de Erechim a Passo Fundo/RS. Está situada em uma área de aproximadamente 95 hectares, sendo que desses, 36 estão destinados ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão. O *campus* localiza-se a cerca de 13 quilômetros do centro da cidade de Erechim, em uma área rural, cuja urbanização vizinha começou a aumentar.

A Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – *Campus* Erechim está inserida na chamada Região do Alto Uruguai Gaúcho e, desde que aqui se instalou, em 2010, vem gerando oportunidades de acesso à educação superior pública, gratuita e de qualidade, incentivando o desenvolvimento local e regional sustentável, sendo destaque em inclusão social e pesquisa acadêmica.

O município de Erechim localiza-se ao norte do Rio Grande do Sul e a cidade é considerada um centro sub-regional do país. É a cidade polo da região do Alto Uruguai gaúcho e, conforme dados do IBGE<sup>16</sup>, é a segunda cidade mais populosa do norte do

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/erechim/panorama>>. Acesso em: 17 set. 2020.

estado, com estimativa de 106.633 habitantes, distante aproximadamente 360 quilômetros da capital gaúcha. É considerada pelo Índice de Desenvolvimento Socioeconômico – IDESE, como a segunda cidade mais desenvolvida do Rio Grande do Sul entre os municípios com mais de cem mil habitantes, liderando no segmento de educação<sup>17</sup>.

Desde o início das atividades, em 2010, até a mudança para a sede própria, o que ocorreu no início de 2015, a UFFS - *Campus* Erechim desenvolveu suas atividades acadêmicas e administrativas em espaços anexos ao Seminário Nossa Senhora de Fátima e, devido à necessidade de espaços adicionais - por meio de convênios, fez uso de espaços cedidos de escolas estaduais - Escola Estadual Normal José Bonifácio e Escola Estadual de Ensino Médio Érico Veríssimo, junto à Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS e ao Instituto Federal de Educação - IFRS - *Campus* Sertão, onde o uso dos laboratórios pelos cursos de bacharelado foi de suma importância.

O *Campus* Erechim, figura 1, conta com uma estrutura física composta por sete edificações que acomodam as salas de aula, de estudo, de reuniões, de apoio a programas e projetos, laboratórios, biblioteca, restaurante universitário, auditórios, salas administrativas, de professores, entre outros.

Figura 1 – *Campus* Erechim/RS



Fonte: Site da UFFS/Reprodução, 2020

---

<sup>17</sup>Disponível em: <<https://www.pmerechim.rs.gov.br/noticia/10844/28-03-2016/erechim-e-a-2-mais-desenvolvida-do-rs-entre-as-cidades-com-mais-de-100-mil-habitantes>>. Acesso em: 17 set. 2020.

Hoje, o *Campus* Erechim oferta vagas nos cursos de - Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Sociais, Engenharia Ambiental e Sanitária, Filosofia, Geografia – licenciatura e bacharelado, História, Interdisciplinar em Educação do Campo: Ciências da Natureza e Pedagogia. Em 2021, a UFFS – *Campus* Erechim também passará a oferecer o curso de Ciências Biológicas – Bacharelado. Anualmente, são ofertadas 50 vagas em cada programa de graduação, com exceção do curso Interdisciplinar em Educação do Campo: Ciências da Natureza, que, anualmente, oferece 40 vagas e funciona em regime de alternância, considerando duas temporalidades: tempo-universidade e tempo-comunidade.

Ainda são ofertadas vagas nas turmas Especiais dos Cursos de Graduação em Agronomia – Bacharelado no Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária – Pronera, em regime de alternância numa parceria entre a UFFS – *Campus* Erechim e o Instituto Educar, com sede em Pontão-RS, local onde ocorrem as atividades do “Tempo-Escola” e o curso de História – Licenciatura, que é desenvolvido em regime de alternância entre a UFFS – *Campus* Erechim e o Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (ITERRA), com sede em Veranópolis, local onde ocorre o “tempo-escola”.

Nove programas de especialização (*Lato Sensu*) tiveram ofertas de vagas, desde o início do funcionamento da UFFS – *Campus* Erechim, sendo que, dois programas estão em andamento - Gestão Escolar e Processos e Produtos Criativos e suas Interfaces. Além disso, anualmente, o *campus* oferta vagas em quatro programas de mestrado – Mestrado em Ciência e Tecnologia Ambiental, Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas, Mestrado Profissional em Educação e Mestrado em Geografia (este último *multiCampi* - ofertado em parceria com o *Campus* Chapecó).

A organização administrativa e acadêmica do *campus* estrutura-se da seguinte forma: **Direção de *campus***, composta pela Assessoria de Comunicação e pela Secretaria de Direção e Secretaria de Órgãos Colegiados; **Coordenação Administrativa**, composta pelas seguintes assessorias: de Gestão de Pessoas, de Gestão, Administração e Serviços, de Infraestrutura e Gestão Ambiental, de Logística e Suprimentos e de Planejamento; e a **Coordenação Acadêmica**, composta pelas assessorias Acadêmica e de Biblioteca, o Setor de Assuntos Estudantis, a Secretaria Acadêmica e a Secretaria Geral de Cursos, além das Coordenações Adjuntas de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão e Cultura, de Áreas Experimentais e de Laboratórios.

O quadro funcional é formado por 123 servidores/as docentes efetivos e 84

servidores/as técnico-administrativos em educação (TAEs), com as seguintes formações, conforme quadro abaixo<sup>18</sup>.

Quadro 2 – Quadro funcional da UFFS – *Campus* Erechim

	Doutorado	Mestrado	Especialização	Graduação	Ensino Médio	TOTAL
Docentes	109	14	-	-	-	123
TAEs	3	31	39	6	5	84

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados informados pelo Setor de assessoria de Gestão de Pessoas do *Campus* Erechim, 2020

Quanto à formação do corpo técnico da UFFS – *Campus* Erechim, dentre os/as docentes, há 109 doutores/as e 14 mestres – desses, oito são doutorandos/as. A equipe técnica possui seis graduados/as, 39 especialistas, 31 mestres, três doutores/as, e cinco não têm formação superior. Atualmente há cinco TAEs cursando a graduação, sete mestrandos/as e dois doutorandos/as.

A partir desses dados, podemos constatar que a qualificação está sendo buscada tanto por docentes quanto pelos técnicos administrativos em Educação, seja através da qualificação formal como graduação, especialização, mestrado ou doutorado ou ainda através da qualificação informal. Atualmente, devido a pandemia da Covid-19, as capacitações informais presenciais estão suspensas, mas no site da UFFS a PROGESP divulga oportunidades de formação oferecidas por organizações externas reconhecidas (como escolas de governo) ofertados por servidores da UFFS. Quanto aos cursos formais, não houve alterações em relação à concessão de horas e afastamento integral (PLEDUCA).

### 2.3 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DA UFFS

Considerando os objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, no que se refere à Capacitação de Servidores Públicos Federais, a instituição utiliza duas modalidades de capacitação: o plano anual de capacitações - que rege a educação não formal; o Plano de Educação Formal para os servidores técnico-administrativos da UFFS (PLEDUCA) – que

<sup>18</sup>Dados obtidos junto a assessoria de Gestão de Pessoas, do *Campus* Erechim, referente 2020/01.

regulamenta os programas de desenvolvimento de pessoas para os TAEs na modalidade de educação formal, no regime de concessão de horas e de afastamento integral (UFFS, 2019).

Ademais após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá usufruir da Licença para Capacitação. Nesse caso o servidor pode afastar-se das atividades, por até 90 dias, para participar de curso de capacitação profissional.

Em relação à participação nas ações de capacitações não formais - como atividades presenciais, Educação a Distância - EAD, eventos de curta duração, cursos instrumentais (idioma, legislações etc), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, utiliza o Plano Anual de Capacitação (PAC), como um instrumento da política de aperfeiçoamento, desenvolvimento e qualificação de seus servidores (UFFS, 2019).

O Plano Anual de Capacitação 2019 é integrante do Programa de Capacitação dos Servidores da UFFS, que por meio de normativas internas regulamenta e incentiva o desenvolvimento de seus servidores, mediante a participação em diversas ações de capacitação. O Plano Anual de Capacitação elaborado a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) para o ano de 2019, compreende as temáticas de capacitação a serem ofertadas na instituição, pautadas nas necessidades apresentadas, constituindo-se assim, em um documento de orientação interna. Destaca-se que este Plano não inclui ações de educação formal, linha de desenvolvimento atendida por outros instrumentos institucionais internos (UFFS, 2019, p. 3).

O primeiro Programa de Capacitação - PCA que a UFFS promoveu, com vigência para o período de 2011 a 2013, foi desenhado para atender as necessidades de formação inicial, momento em que temáticas e instrumentação gerais constituíram exclusivamente os projetos executados. O segundo PCA compreendeu o período de 2014 a 2016, e teve como temática aperfeiçoar, qualificar e internalizar competências específicas, dando suporte para as diversas áreas de operação da UFFS. Para a terceira atualização o conjunto de ações considerou a manutenção do rol de cursos demandados no segundo PCA e integrou novas demandas obtidas no Levantamento Anual de Necessidades de Capacitação – LNC (UFFS, 2019).

Os programas de capacitação não formal, além de contribuírem para a formação em diversos temas e áreas – visto que muitos servidores não tinham experiência com o trabalho e documentos públicos, também foram muito procurados para conquistar as progressões e incentivos - Incentivo à Qualificação, Retribuição por Titulação, Progressão por Mérito, Progressão por Capacitação Profissional e Licença para

Capacitação, constantes no Plano de Cargos da Carreira Técnico-administrativa em Educação, oportunizando, assim, a ascensão na carreira.

Em 2014, foi implantado o Plano de Educação Formal para os servidores técnico administrativos da UFFS (PLEDUCA)<sup>19</sup> – regime de concessão de horas e afastamento integral. Inicialmente, o PLEDUCA havia sido pensado como uma forma de qualificação e capacitação (formal e não-formal) para os TAES, sendo que podiam ser feitos cursos tanto na modalidade presencial, como semipresencial ou à distância. Posteriormente, o regulamento foi alterado, passando a abranger apenas a modalidade de educação formal, no regime de concessão de horas e afastamento integral. Hoje, essa modalidade de capacitação é regulamentada pela Resolução nº 4/CONSUNI CAPGP/UFFS/2017 (UFFS, 2019).

Desde sua implantação, em 2014, o Processo Seletivo para ingresso de servidores técnico-administrativos em educação da UFFS, no Plano de Educação Formal - modalidades de Afastamento Integral e Concessão de Horas – PLEDUCA, tem se repetido, por meio de edital publicado anualmente na segunda quinzena de janeiro e junho. O processo de seleção do PLEDUCA é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal e do Comitê do PLEDUCA.

Para concessão de horas ou Afastamento Integral, o PLEDUCA, possui um Banco de Horas para Capacitação (BHCap) que corresponde a 11% (onze por cento) do somatório da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação em efetivo exercício na UFFS, pertencentes ao quadro da UFFS. Para que os interessados tenham conhecimentos do saldo do BHCap, essa informação é publicada tanto no edital de abertura do processo seletivo, como no edital do resultado final de concessão de horas e afastamentos. Quanto à distribuição do BHCap entre as modalidades previstas é observada a seguinte proporção - 35% (trinta e cinco por cento) para afastamentos e 65% (sessenta e cinco por cento) para a concessão de horas (UFFS, 2019).

Diante dessas informações e analisando os últimos editais, podemos perceber que as solicitações para a modalidade de concessão de horas - todos os servidores inscritos que atenderam aos requisitos estabelecidos nos editais foram deferidas e

---

<sup>19</sup>As Resoluções nº 7/CONSUNI CA/UFFS/2014 e nº 8/CONSUNI CA/UFFS/2014, emitidas pela extinta Câmara de Administração do Conselho Universitário da UFFS, determinaram a abertura dos trabalhos para o primeiro Edital do PLEDUCA.

concedidas, já os pedidos para afastamento integral, mesmo para os que obtiveram o deferimento, não houve saldo do BHCap suficiente para todos.

A UFFS promove e incentiva o desenvolvimento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) também por meio do Plano de Educação Formal (PLEDUCA). O plano visa atender especificamente a Educação Formal, por meio de duas modalidades: o afastamento integral para a participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*; ou então, a concessão de horas para participação em ação de desenvolvimento em serviço, regularmente instituída para curso de Educação Formal. O Afastamento Integral é considerado como um afastamento, e está previsto no inciso III do artigo 18, do Decreto nº 9.991/2019. A concessão de horas trata-se de uma ação de desenvolvimento em serviço, ou seja, o horário ou o local da ação de desenvolvimento não inviabiliza o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor (UFFS, 2020, p. 2).

Considerando a necessidade de estar em constante aperfeiçoamento e aprimoramento do conhecimento nos avanços e inovações para prestação de um serviço público mais qualificado e eficiente aos cidadãos, ambas as modalidades de formação – Educação não-formal e Educação formal, são de suma importância para os servidores. Para os TAEs, essas modalidades de formação, principalmente a Educação Formal, tem possibilitado o ingresso e a permanência nos diversos níveis de formação.

No próximo capítulo, vamos discutir a organização do trabalho na UFFS - *Campus Erechim*, bem como buscaremos identificar qual é a efetividade das políticas de capacitação na universidade, de modo a perceber se elas contribuem para a qualificação propriamente dita dos servidores técnico-administrativos em educação e qual a percepção dos entrevistados sobre as limitações e possibilidades apresentadas pelas políticas de qualificação da UFFS.

### 3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA UFFS – *CAMPUS* ERECHIM

Este capítulo é dedicado para a apresentação dos resultados da pesquisa, por meio da análise dos documentos institucionais referentes à organização do trabalho e à política de qualificação adotadas na UFFS e da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Aqui, buscamos construir, por meio de um processo de análise de conteúdo, os conhecimentos, percepções e nuances acerca da estruturação dos setores administrativos, organização do trabalho e qualificação profissional dos TAEs da UFFS - *Campus* Erechim. Para isso, organizamos um roteiro de entrevistas semi-estruturado (APÊNDICE B e C), a fim de ouvir os primeiros gestores da UFFS e do *Campus* Erechim, assim como os primeiros técnicos administrativos em educação nomeados para o *Campus* Erechim, de acordo com os procedimentos metodológicos apresentados na introdução.

Foram entrevistados três gestores da UFFS e do *Campus* Erechim e nove Assistentes em Administração<sup>20</sup> lotados no *Campus* Erechim, totalizando doze entrevistados. Os(As) entrevistados(as) foram designados(as) por gestores e por Assistentes em Administração e número (os gestores serão citados como Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3 e os Assistentes em Administração, como Assistente em Administração 1, Assistente em Administração 2, Assistente em Administração 3 e assim por diante), de modo que seu anonimato seja preservado.

Para a estruturação deste capítulo, foram criadas três categorias de análise que retomam a problemática desta pesquisa, sendo elas:

- Estruturação Administrativa do *Campus* Erechim;
- Organização do processo de trabalho no *Campus* Erechim, e;
- Políticas institucionais e qualificação profissional dos TAEs no *Campus* Erechim.

Dessa forma, o capítulo foi organizado de tal modo que iniciaremos tratando da estruturação administrativa da UFFS - *Campus* Erechim, que será pano de fundo para,

---

<sup>20</sup>Os servidores técnicos-administrativos em Educação (Nível D), possuem um cargo genérico e podem ser lotados em todo e qualquer setor/assessoria, sendo esse o motivo pelo qual foram os escolhidos para participar desta pesquisa. Os servidores com cargos específicos (Nível E), não serão entrevistados, visto que a atividade que desempenham está relacionada à especificidade do cargo.

posteriormente, tratarmos da organização do trabalho e da qualificação profissional dos TAEs.

### 3.1 ESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DO CAMPUS ERECHIM

Um dos primeiros desafios da UFFS – *Campus* Erechim foi a estruturação administrativa, mediante a busca por um modelo de organização que proporcionasse eficiência e eficácia na condução das atividades, seja elas de natureza acadêmica ou de suporte às atividades-fim da universidade. As universidades são instituições complexas que se caracterizam pela execução das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e cultura, entre outras, e são constituídas pelo corpo docente, discente, técnicos administrativos, trabalhadores terceirizados e comunidade em geral.

Diante da necessidade de se garantir um bom funcionamento das atividades administrativas, a Reitoria, em conjunto com a gestão local realizou várias reuniões para discutir a melhor forma de organização dos fluxos de trabalho e criação dos setores da UFFS - *Campus* Erechim. Devido à experiência prévia em gestão universitária, os gestores relataram estar cientes das necessidades administrativas de uma universidade e, dentro dessa estrutura de funcionamento idealizado, por ordem de importância e necessidade, iam se definindo os setores que seriam criados e estruturados. Ainda para a criação, organização da estrutura e o funcionamento da universidade era necessário que a gestão estivesse atenta aos códigos de vaga que o Ministério da Educação estava disponibilizando, para, assim, ir definindo as prioridades e lançando essas vagas em novos concursos públicos.

As falas dos TAEs vão ao encontro das informações relatadas pelos gestores quanto à estruturação dos setores. Conforme eram nomeados e assumiam o cargo, os Assistentes em Administração eram alocados em setores que a gestão considerava necessário serem estruturados. Vários TAEs possuíam experiência de trabalho em serviço público e, conforme esses servidores, assim como afirmaram os gestores, na medida do possível, tanto essas experiências, como habilidades e competências e a formação superior<sup>21</sup> foram levados em consideração para alocação dos servidores nos setores. Os conhecimentos tácitos, conforme descritos por Aniceto (2009), foram

---

<sup>21</sup>Embora o edital para provimento de concurso público para Assistente em Administração da UFFS exigisse ensino médio completo, a maioria desses servidores, quando nomeados, possuía ensino superior completo em diferentes áreas. Alguns, além do ensino superior completo, possuíam especialização, *Lato Sensu*, concluída ou em andamento.

importantes para a estruturação dos setores e início das atividades acadêmicas e administrativas da UFFS – *Campus Erechim*.

Além disso, os gestores relataram que, como o cargo de Assistente em Administração é relativamente genérico, não era possível saber quem seria o candidato que seria aprovado e, algumas vezes, não foi possível alocar o servidor de acordo com suas experiências ou formação. Por outro lado, os gestores possibilitaram e facilitaram as remoções e redistribuições solicitadas pelos TAEs com o intuito de favorecer as conexões sociais e familiares das pessoas e, assim, elevar a predisposição ao trabalho.

Facilitei as mudanças de setor e assim por diante. As remoções dentro da própria universidade de um *campus* pro outro pra ajustar porque um dos princípios com a qual eu balizei sempre as minhas teses administrativas mais importantes e tentar organizar o ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam bem, ou seja, e também favoreci as redistribuições de pessoas entre universidades e trazíamos pessoas que eram das cidades onde estavam os *campi*. Estavam trabalhando longe, sempre com o princípio de que favorecendo as conexões sociais e familiares das pessoas, também você favorecia a predisposição ao trabalho e assim por diante (GESTOR 1).

Em alguma medida sim, em outra medida talvez pudesse ter sido melhores analisadas essas qualidades, esses interesses, essas capacitações, de forma mais direcionada, mais específica. Mas, no início, eu creio que isso foi um pouco amador. No início foi se identificando as habilidades, as competências, e formação, a experiência e também o interesse [...], no início, porque todos estávamos aprendendo e o tempo era curto para fazer tanta coisa, de tal sorte que eu acho que os próprios técnicos foram indicando - posso atuar melhor aqui, aqui não estou me sentindo bem, não estou muito confortável, poderia dar uma melhor resposta aqui ou lá, então houve bastante rodízio e isso, na minha avaliação, foi muito bom, até que, de alguma forma, se estabilizou um pouco e também a burocracia ficou mais engessada para as pessoas (GESTOR 2).

Os Assistentes em Administração, na medida do possível sim, a gente sempre considerava a formação básica do servidor para ocupar a função que seria desempenhada no setor que estava sendo estruturado. É claro que nem sempre era possível “casar” a formação do servidor com o setor que era necessário estruturar no momento, aí eram feitas adaptações. Então é isso, no início a gente não tem tudo aquilo que precisa e tem que fazer adaptações. Em grande medida a gente procurou observar a formação do servidor e vinculá-lo a função do setor respectivo (GESTOR 3).

Quanto ao assessoramento para implantação da UFFS, os gestores relataram que uma equipe da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, tutora da UFFS no processo de implantação, assessorou na organização dos fluxos. Relembaram ainda, que o professor Dilvo Ristoff - primeiro Reitor da UFFS era docente da UFSC e prontamente organizou uma equipe com prática interna e institucional que operou de forma especial em setores estratégicos para a implantação da UFFS. Mas logo em

seguida, após nomeação dos primeiros servidores, a UFFS passou a incorporar todas essas funções assim como o orçamento vindo do MEC foi direcionado para a UFFS. Cabe ressaltar que o primeiro concurso para servidores técnicos administrativos e docentes também foi realizado pela UFSC.

Em relação ao assessoramento da UFSC ao *Campus* Erechim, gestores locais contaram que diretamente a esse *campus* não houve nenhuma orientação, mas indiretamente sim, na medida em que, a partir da reitoria, as informações desdobravam-se e repercutiam nos *campi* por meio de alguma Pró-Reitoria ou alguns professores que eram da UFSC e foram nomeados na UFFS trazendo consigo experiência universitária.

Quanto à definição de cargos que foram para concurso nos primeiros anos da instituição, os gestores mostraram-se muito satisfeitos com o concurso realizado pela UFSC, já que, além de cargos específicos, foi concursado um grande número de Assistentes em Administração, que é um cargo genérico. Posteriormente, conforme editais disponíveis na página virtual da UFFS, foi realizado um concurso por ano e, como já era possível identificar a demanda ou setor que deveria ser estruturado, o *campus* fazia o levantamento de necessidades (pessoas/cargos) para preenche-los e a Reitoria fazia a moderação para manter um padrão mais ou menos isonômico entre os *campi* e encaminhava para concurso.

Mesmo que exista um padrão de funcionamento e estruturação das universidades federais, como se tratava de iniciar uma universidade do “zero”, os gestores observaram que foram realizadas muitas reuniões entre a Reitoria e direção e as coordenações dos *campi* em que eram debatidos os processos e definidas as estruturas de funcionamento da universidade, além da possibilidade de avaliação e ajustes necessários.

Os fluxos de funcionamento do *Campus* Erechim foram se ajustando. No início, de acordo com o relato dos Assistentes em Administração, em determinadas situações faltavam normas e experiência e eram buscados auxílios junto às Pró-Reitorias. Posteriormente foram sendo definidas as primeiras regulamentações, normas e fluxos que deveriam ser seguidos. Atualmente, de acordo com a fala de um gestor (GESTOR 2), devido ao fato da maioria dos servidores “terem encontrado seu lugar” e, assim, estarem se apropriando dos saberes desses ou daquele setor e possuírem experiência em relação ao recebimento e tramitação/resolução das atividades, esses fluxos foram se adensando e complexificando, tornando a realização das atividades mais engessadas. Para Cattani (1997), esse tipo de prática ocorre porque

As formas do processo de trabalho são mediadas por arranjos institucionais e entendimentos informais, baseados no costume, no entendimento e no *modus operandi* e em princípios valorativos que fundamentam uma determinada cultura e uma ética do trabalho [...] expressam uma visão de mundo, uma ideologia da sociedade na qual as relações de trabalho são estabelecidas (CATTANI, 1997, p. 206).

Sendo assim, podemos concluir que tanto a estruturação dos setores administrativos da UFFS – *Campus* Erechim, quanto o estabelecimento de fluxos foram feitos dentro de uma lógica do implantar/estabelecer a partir da necessidade, sendo ajustados quando necessário. Um gestor afirma que

[...] obviamente que começou num ritmo muito acelerado e tinha que se cuidar de tudo, [...] e o tempo era curto para fazer tanta coisa. [...], mas tudo, 100% do que foi sendo implantado teve uma coordenação sim, mas teve especificamente decisão coletiva, nem um processo, nem uma política, nenhum concurso, nenhuma reformulação se deram de cima para baixo, arbitrariamente, eu estou falando da minha gestão, as outras eu não posso falar, sem que isso não fosse discutido, tornado público, debatido em conselho e “batido o martelo” coletivamente. Eu acho, sempre falei isso que a pedagogia de constituição da universidade é mais importante porque instala uma cultura de liberdade, oportunidades, eu acho que isso é o mais importante (GESTOR 2).

Outro gestor chama atenção para as dificuldades encontradas desde o primeiro momento de instalação, como da UFFS – *Campus* Erechim

estar se instalando em lugares provisórios, a falta de equipamentos e espaços suficientes e as divergências de pensamentos entre alguns servidores”, mas atenta que “sempre prevaleceu a vontade de trabalharmos juntos, de fazer uma universidade forte, atendendo os objetivos pelos quais ela foi criada (GESTOR 3).

Conforme relato dos gestores e TAEs, a partir do momento que as necessidades eram detectadas, seja a partir das reuniões entre a Reitoria e direção/coordenações do *campus* ou mesmo por discussões internas – como no Fórum de Coordenadores, o trabalho era implantado e os setores estruturados.

O pioneirismo do *Campus* Erechim em diversas frentes como na instalação do Conselho de *campus* pode ser ilustrado com a fala que segue

O *Campus* Erechim instalou o primeiro Conselho de *campus* da universidade, fez as maiores audiências públicas para definir setores, cursos, obras, definir o projeto do *campus*, planejar os próximos 10 anos, as áreas, isso significa que na carona disso se define também profissionais necessários, estrutura, fluxos, processos. Eu acho que esse é o maior patrimônio que nosso *campus*, nossa universidade, algo que vai contra isso e contra o projeto inicial da

universidade deve ser modificado, é alguma outra coisa e não democracia, não liberdade, não universidade pública e participativa (GESTOR 2).

Os primeiros setores acadêmicos implantados no *Campus* Erechim foram: a **Secretaria Acadêmica** – cujo objetivo principal era receber os discentes e efetuar suas matrículas nos cursos de graduação, orientá-los sobre os trâmites e auxiliá-los quanto ao fornecimento de documentos relativos à vida acadêmica, além de dar suporte aos professores e alunos nas tarefas acadêmicas, prestar informações pertinentes ao setor à comunidade externa e secretariar as coordenações de curso; **Setor de Pesquisa e Pós-Graduação** – criado com o objetivo de desenvolver ações necessárias ao planejamento, à orientação e à supervisão das atividades de pesquisa e pós-graduação, assessorar a comunidade acadêmica nas atividades de pesquisa e pós-graduação, assessorar o Comitê de Ética e gerenciar editais, relatórios e formulários para divulgação, bem como para envio à PROPEG; **Setor de Assuntos Estudantis** – estruturado com o objetivo de promover a integração entre a Universidade e a comunidade externa, promover a ambientação dos alunos ingressados à vida acadêmica, desenvolver atividades socioeducacionais, garantir condições de permanência aos estudantes através das bolsas e prestar apoio psicossocial, pedagógico aos discentes, desenvolver atividades direcionadas para prevenção e promoção da saúde e planejar, propor e desenvolver encontros sobre temas que abordem interesses e necessidades dos estudantes; **Biblioteca** – o setor de biblioteca foi criado com o intuito de armazenar e preservar o acervo da UFFS *Campus* Erechim, gerenciar, no âmbito de biblioteca, os livros, artigos e outros meios existentes na biblioteca, emprestar livros aos estudantes e professores, receber doações de livros, revistas, cds e outros materiais afins, atender e orientar os alunos quanto ao acervo (Grifos da autora).

Vinculados à coordenação administrativa, os primeiros setores criados foram: **Setor de Gestão de Pessoas** - com o intuito de coordenar as diversas ações ligadas à política de gestão de pessoas: ao atendimento às demandas dos servidores, na garantia de seus direitos, na orientação acerca de seus deveres e na execução de suas atribuições, além de prestar informações aos servidores do *campus* sobre procedimentos de recursos humanos e concessão de diárias e passagens, visando assegurar a qualidade das informações em conformidade com os procedimentos institucionais e legais; **Setor de Gestão de Patrimônio e Transportes** – criado para dar suporte às atividades do setor de patrimônio da Pró-Reitoria de Administração, controlar a movimentação e alocação dos bens, fazer a gestão do uso de veículos oficiais do *campus* ( agenda, controle e

acompanhamento de utilização, manutenção dos veículos), requisitar e acompanhar a prestação de serviço de transporte terceirizado do *campus*, efetuar o recebimento e o controle de entrada e saída de material de consumo (Almoxarifado), entre outras atividades; **Setor de Compras** - cujo objetivo era prever e encaminhar o provimento de equipamentos e recursos materiais necessários ao bom funcionamento de todas as atividades acadêmicas, bem como coordenar as ações de gestão do patrimônio e de serviços; **Setor de Tecnologia da Informação** – implantado para acompanhar a política de tecnologia da informação da universidade e coordenar as ações relativas à implantação dos sistemas de informatização e comunicação no âmbito do *campus*; **Setor de Comunicação** – criado para prestar serviço de apoio à Diretoria de Comunicação, realizar a assessoria de imprensa do *Campus* Erechim, alimentar a página eletrônica do *Campus* Erechim, realizar a cobertura jornalística de todos os eventos institucionais e acadêmicos realizados pelo *Campus* Erechim, fazer e manter atualizado um histórico da UFFS *Campus* Erechim através de registro fotográfico e clipagem de matérias vinculadas nos meios de comunicação da região, manter canais permanentes de comunicação com estudantes, professores e técnicos-administrativos para saber as demandas, necessidades e sugestões para o melhor desempenho da comunicação da UFFS, entre muitas outras atividades, e **Setor de Engenharia** – para planejar, organizar, executar e controlar projetos de construção civil; fiscalizar obras de construção civil e elaborar relatórios e laudos técnicos em sua área de especialidade (Grifos da autora).

Ainda, em 2010, logo após o início das atividades letivas, foram criados os primeiros dois laboratórios. O **Laboratório de Química/Biologia/Física/Edificações** foi implantado com o objetivo de executar trabalhos técnicos de laboratórios, realizar e orientar coleta, análise e registro de materiais e substâncias e assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Por sua vez, com o objetivo de planejar, organizar e orientar atividades agropecuárias, elaboração de relatórios diversos, acompanhar docentes em visitas técnicas e executar outras tarefas relacionadas ao cargo associadas ao ambiente organizacional foi instalado o **Laboratório de Agropecuária** (Grifos da autora).

Posteriormente, com a chegada de novos servidores e constatada a necessidade, foram criados os setores de Estágios, Secretaria Geral de Cursos, Almoxarifado, Setor de Diárias e Passagens, Recepção e Protocolo, Laboratórios de várias especificidades, Setor de Apoio a Eventos etc.

Inicialmente, a organização do *campus* era informal porque não se tinha as

funções gratificadas (FGs) de chefias de setores e órgãos adequadamente formalizados. A estruturação formal, de início era composta apenas pela Direção, Coordenação Acadêmica e Coordenação Administrativa e os setores e servidores estavam subordinados a esses três órgãos de Cargos de Direção.

A partir de 2013, com a publicação da Instrução Normativa nº 4/PROPLAN/UFFS/2013 (Alterada, Revogada), houve nova organização. Foram criadas estruturas, setores e assessorias formalizadas e com chefias, mais parecida ao que existe hoje.

Mesmo que a estruturação dos setores tenha sofrido ajustes e desmembramentos (criação de novos setores) no decorrer do tempo, a forma que está em uso ainda não é a ideal e precisa ser revista o tempo todo. Nas entrevistas, foi possível perceber entraves em relação à estruturação dos setores *versus* alocação dos servidores, que ainda permanecem, e que podem dificultar a prestação de um atendimento eficiente, vejamos

Quanto à formação dos setores, às vezes, eu acho que há um travamento aí, às vezes, as pessoas gostariam de trabalhar em algum setor que se identificam ou atividade e nem sempre é fácil de “casar” isso, digamos, as competências do servidor com o que ele exerce, acho que está meio travado isso, essa logística deveria ser melhor analisada e aproveitado o potencial e as capacidades dos servidores. Sei que nem sempre é fácil, porque, no serviço público, tu passa aí num cargo de assistente, então é mais levado em conta o cargo que você passou, mas às vezes, poderia ser aproveitado melhor o servidor para desenvolver o trabalho melhor e mais rápido (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 4).

[...] a gente sabe que faltam servidores, o corpo técnico precisaria de mais pessoas para dar conta de tantas atividades. Por outro lado, foram feitos alguns estudos de remanejamento para reestruturação dos setores da universidade e tentar adequar algumas situações porque quando a universidade começou em 2010, [...] a realidade era uma, as atividades foram mudando, se intensificando, então essa reestruturação dos setores é necessária, ela precisa ser um estudo permanente e, principalmente, ser colocado em prática de forma um pouco mais ágil e mais rápida (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7).

Em relação ao estudo para redimensionamento de técnicos e reorganização dos setores da UFFS – *Campus* Erechim, segundo dois(duas) entrevistados(as) (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7 e ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8) é considerado necessário e deve ser permanente.

Na época em que foi feito, foi até uma solicitação dos técnicos, em reunião, para que se fizesse o estudo entre os técnicos para redimensionamento de técnicos e reorganização dos setores. Então, quando nós fizemos esse estudo, achei que ele foi bem interessante, dá para ver bastante coisa do setor, foi

reorganizado alguns setores levando em consideração o estudo, mas teve muita coisa que não foi feito (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8).

Ao encerramos a discussão sobre a estruturação administrativa da UFFS – *Campus* Erechim, podemos constatar que esse foi um dos primeiros desafios encontrados para garantir um bom funcionamento das atividades institucionais (Acadêmicas e Administrativas). Sendo necessária a realização de algumas reuniões entre a Reitoria e os gestores do *campus* para discutir a melhor forma de organização dos fluxos de trabalho e criar os primeiros setores.

No momento em que os Assistentes em administração eram nomeados e assumiam o cargo, eram alocados em setores que a gestão considerava necessários serem estruturados. A experiência de trabalho em serviço público de alguns servidores, assim como os conhecimentos tácitos foram importantes para a estruturação dos setores e início das atividades acadêmicas e administrativas da UFFS – *Campus* Erechim. No decorrer do tempo, os fluxos de funcionamento do *campus* foram se ajustando. Posteriormente, foram sendo definidas as primeiras regulamentações, normas e fluxos que deveriam ser seguidos. Neste sentido, podemos concluir que tanto a estruturação dos setores administrativos da UFFS – *Campus* Erechim, quanto o estabelecimento de fluxos foram feitos dentro de uma lógica de implantar a partir da necessidade e ajustar no momento em que era necessário.

Inicialmente, a organização administrativa dos setores do *campus* não seguia uma lógica de padronização institucional, era composta apenas pela Direção, Coordenação Acadêmica e Coordenação Administrativa. A partir de 2013, houve nova organização, na ocasião, foram criadas estruturas, setores e assessorias formalizadas e com chefias, mais parecida ao que existe hoje.

Na sequência, vamos analisar a organização do processo de trabalho no *Campus* Erechim e as percepções dos(as) entrevistados(as) em relação ao trabalho desenvolvido na instituição.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO NO *CAMPUS* ERECHIM

De forma geral, independentemente de as universidades serem públicas ou privadas, existe a necessidade de organizar o processo de trabalho para atender às questões referentes às atividades fins da instituição, assim como, encaminhar as questões burocráticas e fluxos que se fazem necessários para o bom funcionamento da

instituição.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia a identificação dos setores e fluxos necessários e a organização das funções e responsabilidades de cada servidor.

Conforme as entrevistas realizadas, seja com os assistentes ou com os gestores, podemos perceber que a organização do processo de trabalho na UFFS - *Campus* Erechim foi formulada de acordo com as necessidades emergentes e conhecimento dos gestores. Inicialmente, como relata um(a) assistente entrevistado(a), o “iniciar do zero” foi um desafio tanto para gestores, que precisavam implantar o *campus* e iniciar as atividades, quanto para os servidores que estavam ali presentes

[...] na verdade, quando a gente chegou na UFFS, meio perdido, ninguém tinha muita experiência, todo mundo fazia tudo, depois que passou o período de matrículas, o pessoal começou a sentar e pensar como estruturar os setores e organizar o trabalho, algum momento tinha que designar os responsáveis para cada coisa. Eu me lembro da figura do(a) colega [...] que encabeçou a conversa comigo, ele(a) me chamou e me pediu no que eu já tinha trabalhado, se tinha experiência em alguma coisa (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6).

A organização do trabalho em uma instituição de ensino superior é de suma importância, já que a divisão técnica de trabalho (setores acadêmicos, administrativos, assessorias etc) é realizada para, em conjunto, alcançar o objetivo fim da universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão), auxiliar no crescimento da instituição e aumentar a eficiência nos serviços prestados. Nenhum setor pode atuar de forma “isolada”, mas os trabalhadores podem executar seus trabalhos de forma especializada e em equipe, como é típico do modo de produção capitalista.

Na UFFS, especialmente no *Campus* Erechim, como já dito, lócus da nossa pesquisa, a organização do trabalho foi sendo aperfeiçoada e ajustada constantemente. O gestor lembra que:

Nós tínhamos planejamento quinzenal sobre as coisas, então, nós não fizemos aqueles planejamentos quinquenais e coisa parecida [...] uma instituição, tens que planejar no curtíssimo prazo. Ainda, eram realizadas reuniões sistemáticas dos setores para a organização e avaliação das atividades (GESTOR 2)

Para que o trabalho fosse organizado, era necessário o planejamento do quantitativo de Assistentes em Administração necessários para o bom funcionamento da

universidade e, conforme relato dos gestores, esse dimensionamento estava presente

Em cada etapa de constituição dos quadros, nós tentávamos calibrar entre os técnicos de nível superior – com especificidades [...] e os assistentes, eles são importantes porque, justamente na esfera pública, eles oferecem uma maior maleabilidade de atuação [...], além da qualidade que eles têm de empregar e funcionalidade e fazer andar toda a burocracia e dinâmica do *campus* (GESTOR 2).

Embora o edital para concurso dos Assistentes em Administração tivesse como requisito de escolaridade, o ensino médio, quando nomeados, sete entrevistados(as) relataram que possuíam o ensino superior completo e os(as) outros(as) dois(duas) estavam concluindo seus cursos de graduação. Ainda, do total, seis entrevistados já possuíam ou estavam concluindo suas pós-graduações, *Lato Sensu*, nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes, sendo que a maioria dessas especializações dialoga com o trabalho que o(a) servidor(a) realiza dentro da universidade.

Segundo constatamos nas entrevistas, essas diferentes formações acadêmicas, assim como a experiência em serviço público ou instituições de ensino que alguns entrevistados possuíam, acabaram por auxiliar na organização do trabalho e estruturação de vários setores do *campus*. Em outras ocasiões, como já descrito anteriormente, não foi possível alocar o servidor de acordo com sua formação ou experiência, mas os gestores relatam ter facilitado as remoções e redistribuições para que o servidor atuasse no setor que melhor desempenharia suas funções.

Embora a Reitoria e Pró-Reitorias concentrassem (e ainda concentrem) muitas tarefas e decisões, com o passar do tempo, os servidores dos *campi* foram se aperfeiçoando e apropriando-se do conhecimento de “como fazer” e isso acabou agilizando o trabalho e dando mais autonomia para os servidores realizarem suas tarefas, mesmo quando se tratar de um trabalho burocrático com diretrizes, normas e fluxos preestabelecidos, os(as) entrevistados(as) relatam uma certa autonomia para realizar as atividades:

A gente tem um pouco mais de autonomia, quer dizer, bastante, muito mais autonomia, mas eu fico com medo, o nosso temor é que aí cada *campus* tenha uma cara e isso descaracteriza a universidade. Então, eu acho que nós teríamos que encontrar um ponto de equilíbrio, nem tão engessado, nem tanta autonomia. Um ponto de equilíbrio para que a gente pudesse manter as características da instituição e ao mesmo tempo não ficar engessado (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 1)

Há uma certa autonomia para a gente desenvolver o trabalho, porém há certas situações que fogem um pouco daquilo que a gente desenvolve e pensa, mas, às vezes, a gente tem que seguir um pouco diferente também, seguir os fluxos (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 5).

Algumas coisas dependem dos [...], mas, por outro lado, algumas coisas a gente tem autonomia, outras depende de orientação e fluxos já estabelecidos que devem ser observados (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7)

Dentro do setor, eu faço da forma que acho melhor fazer, nunca tive problemas de desenvolvimento da minha atividade, sempre foi nos dado autonomia para fazer aquilo que precisava ser feito (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8).

Eu acho que a autonomia foi ganhando cada vez mais importância [...] pela experiência que a gente vai adquirindo com o tempo e no momento algumas coisas que eu realizo, eu tenho autonomia, por ter o conhecimento de como fazer, realizar, encaminhar, orientar (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9).

Quando buscamos identificar em que medida o trabalho realizado pelos Assistentes em Administração é considerado rotineiro e repetitivo seis entrevistados afirmaram que sim, “é repetitivo e rotineiro” pelo fato de a maioria das atividades serem executadas em sistemas e terem um ciclo de repetição. Um(a) entrevistado(a) que não considera o trabalho desenvolvido como rotineiro e repetitivo enfatizou que,

Cada dia, surge um “incêndio novo para apagar” e coisas novas para aprender [...] é muito desafiador e eu acho que a gente tem uma certa liberdade para atuar em alguns casos e acontecimentos que vão aparecendo, a gente precisa estar sempre buscando, aprendendo e se aperfeiçoando (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7).

Os(as) entrevistados(as) complementaram atentando que mesmo que o trabalho seja rotineiro e repetitivo, ele pode ser considerado dinâmico, porque durante o ano são várias atividades que se repetem.

É repetitivo, mas ao mesmo tempo, dinâmico, porque durante o ano são várias atividades, [...] então, ele varia bastante, não se torna uma coisa maçante porque a todo momento surgem situações novas e a todo momento a gente precisa ir buscando, se adequando, se atualizando quanto aos novos programas, sistemas, formas de atender e, assim, eu acredito que a gente vai evoluindo dentro daquilo que a gente faz (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 2)

Eu acho que ele é rotineiro e repetitivo porque alguma coisa dá para ter autonomia, mas é muito pouco. A gente trabalha muito com sistema, então não tem como fugir da rotina (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 5)

Depende o caso, tem coisas que se repetem, mas com uma margem de liberdade, embora algumas situações pareçam conhecidas – ah, já fiz isso, muitas vezes chega com algumas especificidades que precisam de ajustes,

situações excepcionais, então é um trabalho dinâmico (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9).

Vale lembrar que alguns setores administrativos, com atividades mais burocráticas ou específicas, seguem os fluxos e normas estabelecidos pela universidade e não possuem muita autonomia para desenvolver suas atividades.

O trabalho que atualmente eu exerço na [...] ele é bem burocrático, então, no caso, exige, mas não tem como sair muito do que é exigido desse setor, que é a parte mais burocrática [...], então, é um trabalho mais burocrático, eu gosto muito do que eu faço nesse setor e me sinto bem trabalhando ali (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 2).

É totalmente burocrático, por serem [...] já vem definido pra gente, não temos muito o que exercer a criatividade desse sentido. Como é burocrático, tem fluxos a seguir (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 3).

O nosso trabalho é bem técnico, digamos assim, então, tem as diretrizes, as normas do [...] e a gente segue aquilo, não tem muito o que ter uma autonomia maior, é uma área [...] (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 4).

Eu considero que não há autonomia pra gente trabalhar, a gente faz o que vem de lá da [...]. É tudo centralizado em [...] (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6).

Fica evidente, com os relatos anteriores, que tanto as atividades consideradas rotineiras e repetitivas, como aquelas que oferecem uma margem de liberdade mais ampla possuem prazos e períodos que devem ser cumpridos. Isso nos faz lembrar do modo de produção taylorista quando o controle do tempo era uma preocupação da proposta taylorista de gerência científica e, se analisarmos mais profundamente, vamos ver que essa preocupação vai perpassar todos os outros modos de produção. No fordismo, a esteira rolante era uma estratégia de controle do ritmo de trabalho e, apesar de gerar muitos tempos mortos, ainda assim, configurava-se como um controle sobre o tempo de trabalho. No toyotismo, a necessidade de controle sobre o tempo evidenciava-se com a prática e com toda uma dinâmica de organização do trabalho voltada para uma produção ininterrupta. Assim sendo, podemos perceber que essa relação com o tempo, premeditada desde o taylorismo, se manifesta fortemente nos dias de hoje em várias atividades, como no setor terciário – no qual a universidade está inserida (CATTANI, 1997).

A organização do processo de trabalho, especialmente no ambiente educacional – como uma universidade - pode sofrer, até hoje, influências do modelo

taylorista/fordista, da administração clássica de administração. Vários autores sustentam que essas formas de organização do trabalho rotineiro, repetitivo e mais fragmentado (setores), têm origem justamente nesses modelos de produção que se originaram na indústria. Assim como na linha de produção as tarefas eram divididas, o mesmo ocorre com a organização dos serviços nos setores da universidade.

Em se tratando da UFFS – *Campus* Erechim, as falas dos entrevistados não nos remetem a uma organização do trabalho estritamente vinculada ao toyotismo ou ao modelo de acumulação flexível, mas a um modelo mais híbrido. Existem tarefas e uma parte do trabalho que são mais repetitivas, rotineiras e burocráticas que se articulam com atividades que permitem uma determinada margem de autonomia, capacidade de decisão, trabalho em equipe e níveis elevados de qualificação para compreender processos e, eventualmente, intervir nesses processos, sobretudo, quando se considera o trabalho relacionado às atividades-fim.

Sendo assim, ao caracterizar o modelo de organização do trabalho presente na UFFS – *Campus* Erechim, podemos dizer que a percepção majoritária dos entrevistados traz argumentos de que é um modo híbrido em que há uma dualidade - uma parte do trabalho que é mais rotineira e repetitiva, envolvendo um processo mais burocrático, enquanto que outra parte do trabalho possui determinada margem de autonomia que demanda qualificação pra compreender processos, criatividade e versatilidades para melhor desempenhar suas funções. Neste sentido, o fator qualificação que será discutido na sequência ganha cada vez mais importância.

### 3.3 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS TAEs NO *CAMPUS* ERECHIM

Nos últimos anos a sociedade vem exigindo dos servidores públicos uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, ou seja, eficiência e eficácia parecem ser palavras de ordem. Além disso, há uma crescente escassez de recursos que podem dificultar que sejam atingidos esses patamares, assim como podem obstar ou restringir o processo de qualificação dos servidores.

A necessidade de os servidores participarem de constantes qualificações – sejam formais ou tácitas - tornou-se ainda mais importante nos últimos tempos. Como vimos anteriormente, o neoliberalismo intensificou o processo de globalização e, em um

mundo globalizado, as mudanças são muito rápidas.

Na UFFS - *Campus* Erechim a possibilidade de alocar alguns servidores com experiência em serviço público ou com formações direcionadas para a área de atuação ou setor possibilitou a oferta de serviços de qualidade desde o início das atividades do UFFS – *Campus* Erechim, em 2010. Porém, a maioria dos Assistentes em Administração não tinha experiência em serviço público ou educação superior e a instituição buscou alternativas para qualificação de seus servidores, como relata um gestor:

Oportunizávamos as pessoas a irem para Chapecó, trazer setores inteiros de Chapecó para Erechim para orientar por exemplo em protocolo, em processos administrativos, [...] biblioteca, então, o intercâmbio com Chapecó, com a Reitoria, com as secretarias especiais, com os outros *campi*, num processo formativo inicial foi muito intenso (GESTOR 2).

Outro gestor complementa dizendo que:

Atividades de formação e capacitação para os técnicos eram proporcionadas tanto na instituição, quanto fora da instituição, visando exatamente qualificar o quadro de servidores para desempenhar da melhor maneira possível as atividades (GESTOR 1).

Posteriormente, iniciou-se a oferta de cursos de capacitação na instituição, a maioria dos cursos era de curta duração e alguns direcionados para atividades ou saberes relativos à instituição. Esses cursos eram ofertados pelos próprios servidores. Todos os entrevistados participantes relataram terem participado de, pelo menos, um desses cursos, por interesse no tema e atuação profissional ou por necessidade de acúmulo de horas para Progressão por Capacitação Profissional aos Servidores Técnicos Administrativos em Educação. Um(a) entrevistado(a) afirma que:

Eu tinha essa necessidade de ter horas e ao mesmo tempo fazer algo que me interessasse, ao mesmo tempo queria prestigiar os colegas e a oferta de cursos presenciais. Então, quando eu podia conciliar, fazia por esses motivos. Quando tinha oportunidade de fazer um curso que era ofertado de maneira presencial, eu fazia, eu fiz vários cursos (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6).

Outro(a) entrevistado(a) complementa dizendo que “todos os cursos que eu achei interessante para minha formação ou com a função que desempenho, sempre que possível, gosto de participar, estar em constante formação” (ASSISTENTE EM

## ADMINISTRAÇÃO 9).

Três entrevistados(as) enfatizaram que a participação nos cursos foi por:

- Interesse no tema e necessidade de trabalho mesmo, não foi por horas de capacitação (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 4).
- Para aperfeiçoamento, nenhum foi para progressão (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8).
- Foi por interesse no tema ou por necessidade de aprender para desempenhar melhor as funções, principalmente dos sistemas que a gente usa e o de línguas foi para buscar conhecimento, hoje em dia, a gente usa muito a língua estrangeira (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9).

Mesmo com uma oferta considerável de cursos de curta duração, no segundo semestre de 2011, iniciou-se o movimento para criação do PLEDUCA, alguns *campi* da UFFS, como o *Campus* Erechim, começaram a levantar a necessidade de programas de capacitação para os técnicos que visassem afastar os servidores das atividades para dedicação aos cursos de acordo com a legislação. Essa necessidade era maior para cursos de Pós-Graduação, mas também havia demanda para a Graduação. O assunto surgia com frequência em reuniões dos técnicos no *Campus* Erechim e, com o passar do tempo, alguns técnicos estudaram o tema, sendo que com as contribuições do grupo elencaram um esboço inicial de regulamento.

A partir de contatos com servidores de outros *campi* e uma representação da PROGESP, foram indicados alguns servidores de cada *campus* para compartilharem contribuições entre os *campi* e organizarem uma minuta que atendesse a instituição como um todo. Durante o ano de 2012, esse tema foi bastante discutido entre esse grupo e a minuta foi sendo constituída.

O(A) membro da comissão de implantação entrevistado(a) relatou que, durante os trabalhos iniciais, em 2012, havia alguns *campi*, como o caso de Erechim, que estavam com mais urgência e interesse nessas normativas. Mas havia necessidade dos demais *campi* participarem, pois teria que ser uma normatização institucional. Por isso, houve bastante dificuldade em inserir alguns *campi* que não estavam discutindo o tema entre os técnicos naquele momento. Os trabalhos ficaram muito focados em contribuições do *Campus* Erechim e da PROGESP, visto que eram os mais presentes na maioria das reuniões de discussão, sendo que nos demais *campi* havia alternância recorrente de pessoas indicadas para discutir o tema, prejudicando a comunicação e captação de contribuições. Após a Câmara de Administração instituir uma comissão do

conselho, esse problema foi atenuado em parte. Durante as discussões, houve bastante divergências na quantificação de percentuais para afastamento integral e parcial, e chegou-se a uma medida média que, na época, contemplou os envolvidos no trabalho. Também houve dúvida sobre trabalhar Licença Capacitação, Concessão de Horas, Afastamento Integral e Horário Especial em uma mesma resolução ou não. Algumas instituições trabalhavam todas essas modalidades na mesma normativa, em alguns momentos, a comissão inicial de 2012 tentou unificar esses temas, mas posteriormente, concluiu que a base legislativa era muito distinta e que seria mais adequado separar para ficar mais objetivo para a instituição e os servidores. Por fim, houve também poucas contribuições de servidores das unidades quando a comissão enviava as prévias de minutas para captação de contribuições. Isso acabou exigindo que os envolvidos mais diretamente nos trabalhos dedicassem muito tempo e esforço, tentando detectar pontos falhos e fazendo simulações, contribuindo para que alguns indicados de alguns *campi* se afastassem dos trabalhos por falta de tempo para realizar essas atividades.

Após os trabalhos desse grupo de servidores, em 2012, a minuta inicial já bem constituída foi submetida ao Conselho Universitário como uma pauta para o estabelecimento de uma resolução que implementasse um programa de afastamentos parciais e integrais na instituição. O tema foi repassado para a então Câmara de Administração do Conselho Universitário que designou uma comissão *multiCampi* para desenvolvimento do tema por meio da RESOLUÇÃO Nº 7/2013 – CONSUNI/CA. Na prática, essa comissão formalizada pelo Conselho manteve boa parte das pessoas que já vinham trabalhando com o tema nos *campi* e não houve muitas modificações à minuta submetida como proposta. Quando o assunto voltou para a pauta do Conselho, em março de 2014, a minuta foi aprovada sem modificações dos conselheiros presentes, gerando quatro resoluções que abrangiam Licença Capacitação, Concessão de Horas, Afastamento Integral e Horário Especial.

Conforme relato de um(a) integrante da comissão de criação do PLEDUCA, o grupo que estudou o tema consultou várias regulamentações de outras instituições e tentou extrair os procedimentos que seriam mais transparentes possíveis. Muitas instituições não tinham editais, enquanto em outras, o fluxo de pedido de afastamentos seguia a hierarquia das chefias que poderia homologar ou não. Dessa forma, foi tentado estabelecer um formato de edital que pudesse garantir oportunidades mais igualitárias entre os servidores da unidade. No entanto, existia a preocupação de estabelecer uma forma de medição da capacidade de uma unidade em afastar os servidores parcialmente

ou integralmente em uma proporção que não prejudicasse o andamento das atividades da instituição. Foi constatado que definir o *campus* como unidade para a medição seria o mais prudente, pois, assim, as Direções e chefias teriam maior possibilidade de reorganizar as atividades para suprir a falta temporária do servidor. Houve bastante dificuldade em chegar em números adequados, pois havia a necessidade de atender afastamentos integrais, parciais e licenças capacitação. O tempo de medida adotado para extrair o percentual do BHCap foi a semana. Havia também a preocupação de ter, pelo menos, um servidor de cada unidade afastado. Na época, o BHCap foi considerado 7% do somatório da jornada de trabalho dos servidores da UFFS. Desses 7%, 35% ficaram para afastamentos integrais e 65% para concessão de horas. Foi considerando que a concessão de horas atenderia mais servidores ao mesmo tempo e que, pelo menos em um momento inicial, deveria ter prioridade para atender demandas urgentes de capacitação que estavam acumuladas nas unidades.

Desde sua implantação, o PLEDUCA já beneficiou muitos servidores da instituição. Dos(as) entrevistados(as), cinco TAEs relataram já terem sido beneficiados com o PLEDUCA, seja na modalidade de concessão de horas, afastamento integral ou ambas

A partir do momento que eu entrei no mestrado, eu fiz [...] com horas e [...] com afastamento integral. No total, nos dois anos de curso, eu tive um ano de afastamento integral e um ano de concessão de horas (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 1).

No primeiro ano eu tive concessão de horas [...] e, no segundo ano, eu tive liberação total que foi excelente para desenvolver a minha pesquisa (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 2).

Tive concessão de horas – [...] no último semestre de [...] (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 3).

Eu tive as duas modalidades – concessão de horas e afastamento integral (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6).

Eu utilizei o PLEDUCA [...] tive concessão de horas por aproximadamente um ano (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9).

Quatro entrevistados informaram que ainda não foram beneficiados com o PLEDUCA, sendo que três deles (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 4, ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7 e ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8) manifestaram interesse ou desejo de buscar uma qualificação formal (mestrado ou doutorado) no futuro. Apenas um entrevistado (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

5) considera-se satisfeito(a) com a formação já adquirida.

Os(as) entrevistados(as) que foram beneficiados com o PLEDUCA destacam a importância e necessidade de manutenção e ampliação dessa política de capacitação – principalmente em relação ao afastamento integral, já que permite ao servidor ampliar seus conhecimentos, ter mais tempo para realizar uma pesquisa qualificada, além de poder participar de outras atividades relativas à formação, isso pode ser observado nas falas a seguir:

A gente precisa ir além do nosso trabalho, ser mais qualificado, eu acho que a gente precisa entender a [...] como um todo, entender, enfim, uma visão mais geral da [...]. No meu caso, eu acho é mais no sentido de compreender mais a estrutura na qual estamos inseridos, ampliar os horizontes, conseguir analisar de forma mais crítica os problemas da [...], da nossa universidade, conseguir se inserir nos debates [...] poder participar de forma mais qualificada nesses trabalhos, nos grupos, enfim, no sentido de buscar achar alternativas e formas da gente minimizar esses problemas, porque solucionar eles é impossível, mas, pelo menos, minimizar e ter um impacto menor pra nossa comunidade acadêmica, pros indivíduos e pra sociedade como um todo (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 1).

Beneficiou no sentido de que eu tive mais tempo para fazer uma pesquisa mais qualificada, pesquisa de campo e com o grupo focal que eu fiz, as entrevistas, toda a parte das leituras porque num [...] você precisa ler muito (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 2).

Eu não saberia dizer como que eu teria feito sem o PLEDUCA. [...] ele foi fundamental para a minha formação, tanto a concessão de horas [...] para poder se deslocar [...] para participar das aulas, eu precisava dessa liberdade para ir, não tinha outra maneira como o afastamento integral. Então, eu consegui fazer as disciplinas porque eu tinha o afastamento, se tivesse que compensar essas horas, eu não sei como iria fazer porque ia faltar horas na semana. Aproveitei que eu tinha o PLEDUCA para fazer mais disciplinas, talvez se não tivesse não teria feito, só o necessário. E tem outra coisa, você se envolve em outras coisas além das disciplinas, como escrita de artigos com análise de dados, grupo de estudos, etc. se você não tem a concessão de horas, fica mais difícil se envolver da forma como gostaria ou deveria (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6).

De uma forma muito significativa porque foi o que me permitiu concluir o mestrado. Sem essas horas, eu não sei como eu teria feito, é muito importante, me permitiu destinar um tempo para pesquisa, sabia que nessas horas eu poderia estar integralmente pesquisando, estudando, escrevendo, então foi de suma importância (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9)

Na perspectiva dos Assistentes em Administração entrevistados, na modalidade de concessão de horas, tanto o servidor quanto a instituição são beneficiados – o servidor continua trabalhando e, nos horários de aula afasta-se das atividades sem precisar compensar as horas, já na modalidade de afastamento integral, o percentual do BHCap é considerado muito baixo – no momento, há possibilidade de três servidores

afastarem-se simultaneamente, embora essa modalidade seja considerada de muita relevância para servidores que estejam cursando mestrado/doutorado. Alguns entrevistados(as) destacam a necessidade da resolução do PLEDUCA ser melhorada, além da instituição “pensar” uma forma de substituir os servidores afastados, como ocorre com os servidores docentes. No caso dos TAEs, fica mais difícil o setor organizar-se no caso de afastamento de algum colega e há ainda casos de setores que dependendo do número de servidores e/ou atividade que desenvolvem – trabalho específico, às vezes fica um pouco mais difícil para que esses servidores consigam essas licenças.

Em relação aos cursos de capacitação ofertados pela instituição, os(as) entrevistados(as) consideram que deixa a desejar e destacam que a instituição de ensino é deficitária em relação à capacitação justamente dos seus servidores (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7). Consideram que a instituição possui material humano suficiente para oferecer cursos de capacitação para os TAEs em determinadas áreas ou demandas, o que precisaria fazer seria mapear melhor esses talentos e mapear as demandas, para a partir disso, criar planos de capacitação que sejam mais eficientes do que existe hoje (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 1). Outro(a) entrevistado(a) destaca que é preciso:

Pensar também cursos de formação para aprimorar as atividades, para capacitar mesmo o servidor e ele poder melhorar o atendimento, melhorar o setor onde trabalha, precisa evoluir nesse sentido, falta ainda investimentos da universidade dentro da capacitação dos TAEs. Pode-se melhorar isso (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8).

Outra percepção dos(as) entrevistados(as) é de que a oferta de cursos de capacitação oferecidos pela instituição diminuiu devido a cortes no orçamento institucional, porém um(a) entrevistado(a) (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6) lembra que, mesmo na época em que havia mais disponibilidade de recursos, havia uma certa resistência institucional em ofertar cursos pagos aos servidores dos *campi*, apenas cursos grátis e on-line, como os cursos vinculados a escolas de governo e ao ENAP. Os cursos mais específicos, ficavam restritos aos servidores da Reitoria. Sete entrevistados afirmam que a formação ou qualificação dos servidores deve ser constante já que o retorno dessa qualificação será refletido no serviço prestado. Eles consideram as políticas de qualificação muito importantes e demonstram satisfação com os avanços conquistados – como o PLEDUCA. Essas políticas foram instituídas a partir de muita

luta dos servidores, de muitas discussões internas na instituição e precisam ser revistas o tempo todo e têm limites – como quando o técnico afasta-se, ele não tem direito ao substituto. Os(as) TAEs reforçam que melhorias e avanços são sempre bem vindos e devem ser aperfeiçoados sempre (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9).

A respeito da qualificação profissional, verificamos uma variedade nas respostas, a grande maioria delas (oito) demonstra necessidade de se aprimorar cada vez mais a oferta e as políticas de capacitação, porém uma determinada concepção a respeito dessas políticas traz uma percepção de uma política quase paternalista, digamos assim, ou essencialista, como se fosse algo dado aos técnicos e não uma conquista (a base de muita luta) que, inclusive, precisa ser permanentemente aprimorada. Essa percepção do(a) entrevistado(a) enfatiza que é preciso agradecer pela existência dessas políticas.

Foi uma oportunidade ímpar e eu sou grata à instituição e a todos os gestores. Acredito que tem que ser valorizado essa política do PLEDUCA, toda a parte da capacitação que a gente teve para crescimento pessoal e profissional. [...] Eu tenho só a agradecer porque é muito importante essa questão da formação do servidor. Eu me senti valorizada [...]. Eu volto a frisar que é uma oportunidade ímpar, maravilhosa e que eu sou muito grata pela oportunidade. A instituição nos oferece as oportunidades e nós precisamos ser humildes para ver que é uma oportunidade boa, nós enquanto seres humanos temos a tendência de criticar, ver defeitos, mas aquilo que é bom devemos sempre lutar e isso é uma política que os servidores precisam estar sempre atentos para mantê-la e aperfeiçoá-las (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 2).

Na percepção dos gestores, as melhores atividades e cursos de capacitação são as tácitas, ou seja, aquelas que acontecem nos espaços formativos da universidade, como aqueles ofertados por empresas fornecedoras de equipamentos, cursos para uso de sistemas e softwares, cursos específicos, intercâmbio formativo entre os setores e as reuniões e auxílios entre os próprios servidores para aprimoramento e organização dos fluxos e normas de trabalho.

Eu acho que, continuo insistindo, a melhor qualificação é aquela focada, aquela focada que geralmente não é aquela que vai fazer mestrado ou doutorado, mas no momento que você estabiliza o sistema [...]. Essas capacitações que se dão pela própria integração, pelas discussões, pelo debate, pelo trabalho, pelo planejamento que as pessoas fazem junto nas instituições são muito efetivas (GESTOR 1).

Os afastamentos e licenças são considerados processo secundários de capacitação, uma capacitação genérica, visto que, segundo o relato de um gestor (GESTOR 1), essas atividades de formação (mestrado ou doutorado) cumprem uma

função secundária na vida da instituição. As pessoas fazem aquilo ali para ganhar mais, na verdade. Ele observa que temos que acreditar que isso também é importante, mas reforça que esse conhecimento poderia ser melhor aproveitado já que essa formação não lhe vai dar qualidade mais específica, mais especializada para atuar na instituição.

Como forma de garantir um maior equilíbrio entre os interesses pessoais e as atividades institucionais, um gestor (GESTOR 1) afirma que seria muito importante se a chefia imediata ou mesmo os setores tivessem condições de desenhar com os técnicos que lá trabalham projetos que sejam mais interessantes e mais vinculados ao serviço que estão fazendo, destacando que seria necessário planejar projetos de dissertação e projetos de teses que sejam importantes para resolver problemas da instituição, nesse caso, seria uma capacitação que a instituição iria incentivar e promover. Porém, conforme outro gestor, para que esse equilíbrio aconteça, inicialmente, precisaria ser feito um amplo debate ou estudo para entender o projeto institucional, qual o caminho que a instituição está seguindo e, a partir daí, verificar quais serão suas necessidades e gargalos para depois

Definir critérios, orientações, normas, apoio e finalmente uma política de formação [...] Estudos como o seu são necessários, agora deviam, mais do que ser espontâneos, ser estimulados pela instituição. Acho que isso está em sintonia com o que falei até agora. Os novos processos, os novos acontecimentos administrativos devem ser apoiados em pesquisa e essas pesquisas devem ser apoiadas e estimuladas e até financiadas pela instituição para melhorar a própria instituição de tal forma que eu te parabenoza pela iniciativa (GESTOR 2).

Assim como os gestores acreditam que as políticas de capacitação institucionais não atendem os anseios da instituição, cinco TAEs entrevistados manifestaram insatisfação em relação às políticas de capacitação atenderem seus anseios, relatam frustrações nas solicitações por cursos específicos, é destacada a descentralização de atividades de determinadas Pró-Reitorias ao *campi* sem suporte/capacitação e falta de compartilhamento de informações (Pró-Reitorias *versus campus*), incentivo para busca de cursos do ENAP, sendo que, de acordo com um(a) entrevistado(a), esses cursos não atendem as necessidades específicas entre outras manifestações. Conforme podemos ver nos relatos a seguir:

No nosso setor, a gente teve que descobrir sozinhos, ir atrás, tentar buscar, conversar com pessoas da área, pedir auxílio, pedir informação, a gente foi aprendendo com a experiência. E isso é bem frustrante. Porque daqui a pouco o nosso trabalho poderia ser muito mais bem desenvolvido se a gente tivesse

tido essas formações ou os cursos específicos que tanto pedimos (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 1).

Eu acho que poderia ter mais capacitação para os servidores. Quanto ao meu setor, de [...], poderia haver mais capacitações específicas. Às vezes, a gente sente falta de capacitações maiores (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 4).

No meu caso, a gente nota, conversa que ainda existe essa centralização na Reitoria, a Pró-Reitoria a que estou vinculado(a) está querendo começar a descentralizar, mas é assim, não tem quem fazer? Joga no “colo” dos *campi*, é uma descentralização nesse sentido, só que não há suporte, a gente não tem capacitação específica. No meu caso, são capacitações mais específicas, práticas. [...] A gente não teve acesso a uma capacitação para isso, somos cobrados, a gente precisa fazer uma coisa coerente, mas ao mesmo tempo falta embasamento. Claro que a gente corre atrás da informação, um ajuda o outro, mas o que eu noto é que a reitoria tem acesso a isso, mas nem sempre vem o retorno adequado pra gente dessa capacitação. Eles fazem as capacitações, montam, organizam e eu sinto que, às vezes, quem deveria passar, eu noto um pouco de dificuldade nisso. Tem muitos cursos que são online, não precisaria pagar passagem/diárias, mas permitir que mais pessoas tenham acesso aos cursos e também possam compartilhar com os outros. É isso que eu noto hoje, fala-se muito, mas pouca ação, nesse sentido (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 6).

Uma coisa que a gente sente falta é que pra desenvolver algumas atividades a gente sente falta de capacitação específica, como é o caso da [...]. Quando foi implementado o SEI, nós fizemos um treinamento online e fomos aprendendo, mexendo. O SIPAC, ele foi implantado em toque de caixa e nos foi dado um treinamento de uma manhã no dia [...] para entrar em atividade em janeiro de 2020, foi muito superficial e insuficiente, mas, assim, a gente vai aprendendo na medida em que vai mexendo. Então é isso, os treinamentos de capacitação são insuficientes, a gente precisaria mais, com certeza. Cursos muito importantes que não estão mais sendo oferecidos para que possamos ir nos reciclando e nos atualizando (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7).

Poderia ter mais vagas para afastamento de técnicos porque a política de afastamento para técnicos ainda não é boa, falta ainda bastante coisa para evoluir. Em relação ao informal, eu acho que a universidade deixa muito a desejar porque a gente não consegue fazer os cursos que são para perfeição o trabalho, então a gente tem que procurar cursos no ENAP por causa da política de capacitação federal também, porque a princípio se pede para procurar cursos do ENAP e se analisar, os cursos do ENAP, depende pra que tu precisa, ele não vai atender as necessidades, cursos que é para ter uma noção, mas não obter conhecimento avançado de capacitação. Então, a universidade precisa muito pensar em capacitações para os técnicos em todas as formas porque ainda tem bastante coisa para ser feita, falta muito para capacitar em todos os setores (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 8).

Já, quatro entrevistados(as) manifestaram parecer favorável quanto ao atendimento das políticas de qualificação aos anseios dos servidores, manifestando inclusive, gratidão a UFFS pela realização da qualificação.

De forma geral, os entrevistados(as) consideram que o PLEDUCA atende parcialmente as necessidades dos servidores, sendo que, na modalidade de afastamento

integral, poderia ter mais vagas, sendo que, atualmente, são três e, em relação à capacitação informal, a percepção dos(as) entrevistados(as) é de que a oferta deveria ser maior, principalmente em se tratando de cursos específicos.

Eu acho que a nossa capacitação, ela precisa ser bastante melhorada nesse sentido e vale lembrar que o PLEDUCA, ele não foi uma proposta institucional, e gente não o ganhou, a gente precisou batalhar muito, não foi fácil. Os técnicos tiveram que dedicar muitas horas, muita pressão, tiveram que pressionar muito para conseguir isso, senão nem isso nós teríamos hoje. [...] Os cursos menores, a universidade busca mapear melhor, ofertar mais cursos que têm os recursos humanos dentro da própria instituição (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 1).

Analisando as falas de gestores e Assistentes em Administração entrevistados, podemos constatar que a efetividade das políticas de qualificação institucional é vista de ângulos diferenciados. Enquanto os Assistentes em Administração consideram necessária e importante a oferta de cursos específicos e amparo institucional para qualificação e uso de novos sistemas, na perspectiva dos gestores, por sua vez temos elementos que reforçam uma maior efetividade das capacitações nas atividades de interação entre os servidores, como discussões e planejamento das atividades, com as conversas, experiência e auxílios entre colegas, setores e Pró-Reitoria relativa, ou seja, a efetividade é maior nas atividades pontuais e não essencialmente a partir de cursos de capacitação específicos.

Em relação à licença para capacitação (LC), após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, por até três meses para participar de ações de capacitação.

Pelas falas dos entrevistados, podemos perceber que essas políticas de qualificação estavam mais direcionadas para as pessoas obterem promoções do que efetivamente, para capacitação. Devido à falta de regulamentos, os servidores acabavam optando por cursos mais instrumentais, como curso de línguas, legislação, ou algum curso online, apenas para pleitear o afastamento de três meses. Um gestor chamou atenção para essa falta de regulamentos e a atuação dos “piratas das capacitações”, destacando a necessidade de se fazer triagens em relação aos cursos buscados para não entrar “nesse universo paralelo” em que a obtenção do certificado torna-se mais importante que a qualificação propriamente dita

[...] os chefes mandavam solicitações para capacitar pessoas em determinada função e assim por diante, eu examinava e dava, evidentemente, prioridade

para aquelas que iam fazer essas capacitações em cursos públicos ou cursos sem fins lucrativos, geralmente, escolas do governo e assim por diante para não deixar também as pessoas entrarem nesse universo paralelo que existe, dos piratas das capacitações. Se você pega as licenças capacitações – aquelas de 3 meses, que a pessoa tem, como ela tem que ser organizada ali por cada um, assim por diante, acaba que entram exatamente nas garras desses piratas. Que vão fazer uma coisa a distância, fácil, perfeita e coisa parecida. Então, há um universo todo montado sobre aquilo ali, inclusive usando capacitadores do serviço público para viabilizar essas iniciativas lucrativas que tem no universo brasileiro[...]. Então, fazia essas triagens, buscava sempre cursos do ENAP, cursos de outras instituições lá de Brasília e coisas das próprias universidades. Fiz encontros formativos que aconteciam no serviço público e assim por diante, favorecendo essas coisas (GESTOR 1).

A partir de 2020, a Licença para Capacitação passou a ser regulamentada (Resolução nº 8/CONSUNI/CAPGP/UFFS/2019). Essa regulamentação instituiu os critérios para concessão, classificação, competências e procedimentos para concessão de licença para capacitação.

Talvez, agora, mais regulamentada, a eficiência dessa licença para capacitação seja mais visível e melhor aproveitada, trazendo mais qualificação para as atividades desenvolvidas pelos servidores e assim sejam evitados os “piratas das capacitações” citados pelo gestor mencionado.

Sendo assim, podemos concluir que na perspectiva dos gestores, as políticas de capacitação institucional atendem parcialmente os anseios pessoais e institucionais. Os gestores consideram o PLEDUCA como uma qualificação genérica, já que a maioria dos projetos desenvolvidos é de interesse dos servidores e não beneficia diretamente a instituição.

Já, na perspectiva dos Assistentes em Administração entrevistados(as), a política de qualificação profissional instituída pela UFFS através da modalidade de concessão de horas e afastamento integral para os servidores integrantes na carreira de técnico administrativa em educação tem sido muito pleiteada pelos servidores, principalmente a modalidade de afastamento integral para realização de cursos *Stricto Sensu* (Programas de Mestrado e doutorado), sendo, normalmente, a procura maior que o Banco de Horas para Capacitação (BHCap) disponível por *campus*. Em relação às capacitações informais, o pedido por mais cursos e capacitações específicas foi salientado pela maioria dos TAEs entrevistados(as).

A partir dessas informações, fica claro que a capacitação e as políticas de capacitação da universidade surgem da demanda muito particular dos próprios servidores públicos, porém a Administração Pública tem o dever de capacitar seus

profissionais para que desenvolvam suas atividades de modo a alcançar realmente a primazia do interesse público, aperfeiçoando ao máximo sua atuação junto à instituição de atuação.

Enquanto nas empresas privadas, a capacitação, normalmente, acaba acontecendo única e exclusivamente pela necessidade do trabalho e cargo ocupado pelo trabalhador, na universidade, de algum modo, as políticas de capacitação levam em consideração, inclusive, a possibilidade do servidor afastar-se para realizar graduação, mestrado ou doutorado. A qualificação no serviço público tem uma característica que diferencia a própria noção de qualificação no setor privado, incorporando uma dimensão crítica nesse modelo de desenvolvimento das capacitações, ele é menos heterônomo<sup>22</sup>. Existe um espaço no setor público, principalmente, na universidade para que representantes dos técnicos tenham condições de pensar a política de qualificação e capacitações profissionais levando em consideração aspirações que não dizem respeito, exclusivamente, ao cargo ou com o trabalho que realiza, mas também aspirações do ponto de vista individual, como a realização de cursos de mestrado e doutorado. Mesmo que a resolução do PLEDUCA indique que eles devem ter relação com a atividade desempenhada pelo servidor, de certo modo, abre um leque de possibilidades para a qualificação desses trabalhadores em áreas que guardam alguma especificidade com os interesses dessas pessoas.

A capacitação e consequente qualificação na universidade tem como objetivo buscar uma qualificação mais ampla, uma capacitação que permita ao servidor atuar com mais qualidade nos processos internos da instituição, diferentemente do modelo taylorista/fordista que é a ideia de obter mais produtividade.

Ainda, as mudanças na legislação administrativa referente ao Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), Lei Federal nº 11.091/2005, ocorridas com a Medida Provisória 431/2008, convertida em Lei Federal em 22 de setembro de 2008 (nº 11.784/2008), propõem melhorias salariais por meio da qualificação dos servidores.

Conforme Manfredi (1999), o servidor técnico-administrativo em educação (TAE) qualificado com especialização, mestrado e doutorado passa a ser, em tese, mais preparado para enfrentar os desafios administrativo-institucionais.

---

<sup>22</sup>Heterônomo é aquilo que se opõe ao conceito de autonomia, onde o ente possui arbítrio e pode expressar sua vontade livremente. O conceito heteronomia foi criado para denominar a sujeição do indivíduo à vontade de terceiros ou de uma coletividade.

Para finalizar, destacamos o empenho da UFFS – *Campus Erechim*, em ofertar cursos de capacitação na instituição e o interesse em qualificar seus servidores desde o início das atividades em 2010, seja através dos cursos de capacitação ou conhecimentos tácitos. Posteriormente, em 2011, os servidores técnicos iniciaram o movimento para criação do PLEDUCA, sendo que a minuta foi aprovada em 2014 e vem beneficiando vários servidores a cada semestre. Alguns entrevistados atentam que resolução do PLEDUCA deve ser melhorada, precisaria ser pensada uma forma de substituir os servidores afastados, como ocorre com os servidores docentes.

Em relação à efetividade das políticas de qualificação, analisando as falas de gestores e Assistentes em Administração entrevistados, podemos constatar que essa efetividade é vista de ângulos diferenciados. Na percepção dos gestores, os conhecimentos tácitos são considerados relevantes, enquanto os Assistentes em Administração entrevistados ressaltam a importância e necessidade dos cursos e amparo institucional.

Além disso, segundo os gestores, os afastamentos e licenças são considerados processo secundários de capacitação ou uma capacitação genérica, já que alguns servidores acabam optando por cursos que nem sempre o qualificam para as atividades profissionais. Na maioria das vezes não atendem a anseios institucionais e a falta de regulamentos abre “brechas” para a busca por capacitação num universo paralelo (ocasião em que os servidores buscam cursos pagos apenas para “receber um certificado” e a qualificação fica em segundo plano), conforme destacado pelo Gestor 1. Enquanto isso, os Assistentes em Administração entrevistados consideram que essas políticas de capacitação – formais e informais, devem ser aperfeiçoadas

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos esta pesquisa, lembramos que iniciamos o debate investigando e analisando a organização do processo de trabalho na UFFS e as políticas de qualificação profissional na instituição. Uma vez que a pesquisa aqui apresentada insere-se em Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar, procuramos manter uma postura interdisciplinar. Analisamos diferentes correntes teóricas que integram esse campo de estudo e consideramos pertinente fazer a revisão da literatura, em especial da Sociologia e da Historiografia. Assim, não apresentamos uma definição fechada sobre o conceito de interdisciplinaridade, mas percebemos que esta é uma reação à própria disciplinarização do conhecimento de forma cartesiana dentro dos marcos da ciência moderna.

Sendo assim, por meio da literatura especializada, documentos e dados institucionais que permitiram conhecer as formas de organização do trabalho, qualificação e competências profissionais, assim como o processo de criação da UFFS, suas políticas de qualificação institucional, consideramos que objetivo principal foi alcançado.

Ao fazer um percurso histórico, buscamos compreender as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho desde a Revolução Industrial, as bases dos principais sistemas de organização do trabalho, como o Taylorismo, Fordismo e a Especialização Flexível/Toyotismo, assim como todas as transformações introduzidas neles.

Ao analisarmos o processo de mudanças no mundo do trabalho, aliado às alterações advindas com o projeto neoliberal e conseqüentemente inseridas na reforma do Estado, vimos que a política neoliberal e a globalização implantada no Brasil nos anos 1990 geraram diversos fenômenos sociais, econômicos, históricos e políticos no cenário mundial. No Brasil, a implementação dessas medidas neoliberais proporcionou a integração dos mercados financeiros, formação de blocos econômicos, acúmulo de riquezas por parte de uma parte privilegiada da sociedade. Em contrapartida contribuíram para o aprofundamento da recessão que atingiu, sobretudo, os setores mais fragilizados na população. Houve fortalecimento da inflação, aumento do desemprego e o enfraquecimento das políticas sociais desencadeando ainda mais violência, discriminação e desigualdade.

Além disso, o neoliberalismo contribuiu para as transformações, sucateamento e precarização ainda maior dos serviços públicos - como educação, saúde e transporte, prejudicando cada vez mais o desenvolvimento econômico do país.

Conforme Manfredi (1999), Vidigal (2012) e Aniceto (2009), o mundo do trabalho passou por grandes mudanças com o advento da sociedade industrial e, conseqüentemente, determinou novas exigências à qualificação requerida aos trabalhadores. Ainda, com a globalização e aberturas de mercados através das políticas neoliberais introduzidas pelo governo FHC, as empresas, assim como o setor terciário (seja público ou privado) acabaram inserindo novas tecnologias nos ambientes de trabalho e a qualificação dos trabalhadores tornou-se imprescindível para a manutenção deles nos postos de trabalho, assim como para a eficiência e eficácia no desenvolvimento das atividades. Vale lembrar que nas empresas privadas a capacitação acaba acontecendo pela necessidade do trabalho e cargo ocupado pelo trabalhador, enquanto no setor público, o modelo de capacitação profissional é menos heterônimo, buscando-se uma qualificação mais ampla, uma capacitação que permite ao servidor atuar com mais qualidade no processo.

Como já vimos, inicialmente, o termo qualificação estava mais ligado aos modelos Taylorista e Fordista de organização da produção e do trabalho e era sinônimo de preparação de “capital humano”, através de uma formação profissional, para que o trabalhador pudesse aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho. Porém, com a adoção do sistema de produção flexível e as novas formas de organização da produção impostas pela globalização o conceito de competência – que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, começou ganhar força. Aniceto (2009, p. 11 e 12), afirma que “as capacidades cognitivas estão substituindo a força muscular e surgem novos conceitos – como competência, flexibilidade, autonomia, responsabilidade e iniciativa”.

Autores apontam que frente às mudanças que ocorreram no mundo do trabalho, ocasionadas pelos fatores já listados, aliados ao desenvolvimento tecnológico, a imprevisibilidade dos problemas emergentes nas empresas e da conseqüente adoção de novos modelos de gestão, os gestores têm repensado, principalmente, o desenvolvimento e a qualificação de seus trabalhadores adequarem-se às novas exigências do mercado de trabalho. Ademais, os conhecimentos tácitos dos trabalhadores passam a ser mais reconhecidos e valorizados pelas empresas.

Ao tomar a UFFS como objeto de estudo, relembremos a luta dos movimentos sociais pelo acesso à educação superior pública para uma região que ficou à margem desse acesso por muitos anos, revendo a conjuntura histórica de criação e implantação dessa instituição de ensino público. E, ao apresentamos e caracterizamos o *Campus*

Erechim – lócus de análise deste estudo, destacamos seu pioneirismo em diversas frentes, como na criação do Conselho de *Campus*.

Para análise dos resultados da pesquisa empírica, análise dos dados das entrevistas e dos documentos institucionais, através de questionário semi estruturado (APÊNDICE B e C), foram entrevistados doze servidores, sendo três gestores da UFFS e do *Campus* Erechim e nove TAEs ocupantes do cargo de Assistentes em Administração do *Campus* Erechim.

Ao analisarmos a estruturação dos setores – acadêmicos e administrativos do Campus Erechim, percebemos que a estruturação dos setores e o estabelecimento de fluxos foram realizados conforme a necessidade emergia. Os conhecimentos prévios, tanto dos gestores quanto dos servidores, foram importantes para início das atividades do *campus*. No decorrer do tempo, os fluxos foram se estabelecendo e em relação à organização do *campus*, a partir de 2013, foram criadas estruturas, setores e assessorias formalizadas parecida ao que existe hoje.

Quanto à organização do processo de trabalho na UFFS – *Campus* Erechim, as falas dos entrevistados remetem a um modelo de organização do trabalho mais híbrido. Parte do trabalho e das atividades são burocráticas, repetitivas e rotineiras, enquanto outra parte do trabalho permite uma margem de autonomia para desenvolvimento das atividades, inclusive, com possibilidade de intervenção em determinados casos ou processos.

Vimos que as políticas de capacitação institucional da UFFS estão inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade no que se refere à Capacitação de Servidores e a instituição utiliza duas modalidades de capacitação: O plano anual de capacitações - que rege a educação não formal; o Plano de Educação Formal para os servidores técnico-administrativos da UFFS (PLEDUCA) – que regulamenta os programas de desenvolvimento de pessoas para os TAEs na modalidade de educação formal, no regime de concessão de horas e de afastamento integral. Ainda, a cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor tem direito a uma Licença Capacitação de até 90 dias que, a partir de 2020, passou a ter regulamentação própria.

Em relação à efetividade dessas políticas de capacitação institucional, observamos diferentes posicionamentos. Enquanto os gestores consideram os conhecimentos tácitos como algo efetivo, os TAEs entrevistados veem, na qualificação formal, a possibilidade de atuar melhor nos seus postos de trabalho.

Sobre as limitações e possibilidades apresentadas pelas políticas de qualificação

da UFFS, os entrevistados manifestaram percepções que, na medida do possível, devem ser consideradas pelos atuais e futuros gestores da UFFS, principalmente, quando os gestores atentam para a necessidade da instituição, das chefias diretas e dos setores, em conjunto com o futuro mestrando ou doutorando, pensarem os projetos de mestrado e teses de doutorado que vão ao encontro de interesses, anseios ou gargalos institucionais. Segundo os gestores, devido à falta de regulamentos, os servidores acabavam optando por cursos mais instrumentais, às vezes, mais direcionados para as pessoas obterem promoções do que efetivamente para capacitação. Em relação ao PLEDUCA, os Assistentes em Administração entrevistados enfatizam que essas políticas de capacitação devem ser aprimoradas no sentido de possibilitar a oferta de concessão de horas e afastamento integral para uma quantidade maior de técnicos.

Na entrevista, o Gestor 1 atentou que, na maioria das vezes, o mestrado ou o doutorado acabam tendo uma importância indireta/complementar nas atividades que o servidor desempenha porque o projeto ou a tese desenvolvida estava de acordo com os critérios e normas do programa escolhido pelo servidor para sua formação e não de acordo com as atividades que desempenha na instituição e isso precisa ser revisto para um melhor aproveitamento das qualificações dos servidores.

De modo geral, tanto os gestores quanto os Assistentes em Administração consideram que essas políticas de qualificação são muito importantes e devem ser mantidas e aprimoradas. Fica clara a importância da qualificação dos servidores para que seja prestado um eficiente atendimento à comunidade acadêmica. Atualmente, a qualificação trata-se de uma ferramenta de grande relevância no momento em que há corte de verbas e diminuição de pessoas nas instituições públicas.

Uma outra discussão importante, a título de finalização deste trabalho acadêmico e da abertura para novas pesquisas, deixamos em aberto a possibilidade de estudarmos as consequências da Reforma Administrativa no serviço público, tema presente na agenda parlamentar no atual contexto de nosso país e sendo discutida neste momento.

Se, normalmente, esperamos que uma proposta de Emenda à Constituição de 1988 deveria propor um avanço do acesso aos direitos dos cidadãos, ou mesmo garantir os que ela prevê, nos últimos tempos, essa artimanha jurídica tem sido utilizada para acometer a população brasileira mais vulnerável, quando é alocada uma série de restrições de acesso a direitos básicos.

Além da Reforma Administrativa atacar diretamente a qualidade do serviço público como um todo, em todas as suas esferas, essa reforma pouco tem a ver com a

melhoria dos serviços públicos ou com o aumento da eficiência na gestão.

Neste sentido, aspectos como os impactos que essa Reforma Administrativa, se aprovada, causará nas instituições de ensino poderia ser um futuro tema de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ACCURSO, Martha C. **O advento do neoliberalismo no Brasil e os impactos nas relações de trabalho**. 2013. Disponível em: < <https://jus.com.br/artigos/24508/o-advento-do-neoliberalismo-no-brasil-e-os-impactos-nas-relacoes-de-trabalho>>. Acesso em: 05 fev. 2021

ALVES, Giovanni. **Trabalho e Subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. 1ª edição. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANICETO, Kátia. (2009). **Mudanças no mundo do trabalho e novas exigências de qualificação dos trabalhadores**. Revista Científica Hermes - FIPEN. 1. 0.21710/rch.v1i1.19. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/306125604\\_Mudancas\\_no\\_mundo\\_do\\_trabalho\\_e\\_novas\\_exigencias\\_de\\_qualificacao\\_dos\\_trabalhadores/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/306125604_Mudancas_no_mundo_do_trabalho_e_novas_exigencias_de_qualificacao_dos_trabalhadores/citation/download) . Acesso em: 17 jul 2020

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23. Disponível em: <http://www.unirio.br/unirio/cchs/ess/Members/giselle.souza/politica-social-ii/texto-1-balanco-do-neoliberalismo-anderson>. Acesso em: 14 abr 2021

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. São Paulo: Cortez Editora/Editora Unicamp, 2006.

ASSUNÇÃO, Ada Ávila. & Lima, Francisco de Paula Antunes. (2010). Aproximações da ergonomia ao estudo das exigências afetivas da tarefa. In D. M. R. Glina & L. E. Rocha (Orgs.), **Saúde Mental no Trabalho: da teoria à prática** (pp. 210-228). São Paulo: Roca.

ASSUNÇÃO, Yluska Bambilra. **Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro?** . Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 8, n. 1, p. 175-207, 2016. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41981/qualificacao-profissional-ou-competencias-para-o-mercado-futuro-->>. Acesso em: 08 jul 2020

AZEVEDO, Joaquim. (2001). **Avenidas de liberdade** – reflexões sobre política educativa. Porto: Edições ASA.

BASTOS, Pedro Paulo Zahluth. A economia política do novo-desenvolvimentismo e do social desenvolvimentismo. **Econ. soc.** , Campinas, v. 21, n. spe, p. 779-810, dezembro de 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-06182012000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182012000400004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 13 abr 2021.

BALDIN, Nelma. MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. Disponível em:

Microsoft Word - 2342\_ID.doc (bruc.com.br) Acesso em: 20 abr. 2020.  
complementar

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Almedida Brasil, 2011.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contra reforma**: desestruturação do Estado e perda de direitos. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

BEHRING, Elaine Rossetti; BOSCHETTI, Ivanete. **Política Social**: fundamentos e história. 4ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

BENINCÁ, Dirceu. Uma universidade em movimento. In: BENINCÁ, Dirceu (Org.). **Universidade e suas fronteiras**. São Paulo: Outras Expressões, 2011, p. 31-63.

BRASIL, Secretaria da Educação do Paraná. **Trabalho, Realização e consumo**. Disponível em: <  
<http://www.sociologia.seed.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=334#:~:text=O%20trabalho%20sempre%20fez%20parte%20da%20vida%20dos%20seres%20humanos.&text=O%20trabalho%20C3%ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 9%20qualquer%20atividade,realiza%20C3%ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 7%20C3%ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO 3o%20pessoal%20e%20desenvolvimento%20econ%20B4mico.>>. Acesso em: 23 Abr. 2020

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.029, de 15 de setembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, p. 1, 16 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei 10.172 de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, p. 1, 10 de jan. 2001.

\_\_\_\_\_, Escola Nacional de Administração Pública – Enap. **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>>. Acesso em: 10 Ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto presidencial nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a instituição Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em:<  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)  
Acesso em : 24 Set. 2020

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível

em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 24 Set. 2020

BRAVERMAN, Henry. **Trabalho capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 10 Ago. 2020

BRESSER PEREIRA, Luís Carlos. *Proposta de Desenvolvimento para o Brasil*. IN: SICSÚ, João; PAULA, Luiz Fernando; e RENAUT, Michel; organizadores. **Novo-desenvolvimentismo: um projeto nacional de crescimento com equidade social**. Barueri: Manole; Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2005. ISBN 85-98416-04-5

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994

Borges, Livia de Oliveira, & Yamamoto, Oswaldo. (2014). O mundo do trabalho. In C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (2a. ed., pp. 25-68). Porto Alegre: Artmed.

CASTRO, Maria De Fátima De Carvalho Menezes E. **Neotaylorismo. Breve caracterização do modelo**. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/neotaylorismo-breve-caracterizacao-do-modelo/>>. Acesso em: 05 Mar. 2020

CATTANI, Antônio David. **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2ª Edição. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Simone da Silva. **Pandemia e desemprego no Brasil**. Rev. Adm. Pública, 2020. Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 969-978. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122020000400969&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122020000400969&lng=en&nrm=iso) Acesso em: 19 Mar. 2021.

COTANDA, Fernando Coutinho. **Os 40 anos de Trabalho e capital monopolista, de Harry Braverman**: a persistente fragilidade sindical nos assuntos relacionados ao processo de trabalho. Revista de Ciências Sociais, Fortaleza, v. 46, n. 2, jul/dez, 2015, p. 173-200. Disponível em: <[http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/18113/1/2015\\_art\\_fcotanda.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/18113/1/2015_art_fcotanda.pdf)>. Acesso em: 24 Ago. 2020

Ferreira, Dartagnan . et al., **Análise do concurso público como instrumento de**

**seleção de pessoal no setor público:** percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. *Revista Sociais e Humanas*, v. 29, n. 01, p. 92-110, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/20898>>. Acesso em: 10 ago. 2020

FILGUEIRAS, Luiz. **O neoliberalismo no Brasil:** estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. In: publicação: *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Buenos Aires. Agosto/2006.

GASILI FILHO, José. **Sociedade de risco**. In: CARDOSO, Oldimar Pontes. *História Hoje. História Contemporânea e História do Brasil (séculos XIX-XX)*. 7ª série. Ensino Fundamental. São Paulo: Editora Ática, 2006, p. 20.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **A questão social no capitalismo**. *Revista Temporalis*, ABEPSS, Ano 2, n. 3, jan./jul. 2001, Brasília: Graflin, 2001.

JEANNOT, Gilles. **A melhoria depende da qualificação do servidor**. Disponível em: <<https://www.douradosagora.com.br/noticias/brasil/a-melhoria-depende-da-qualificacao-do-servidor>>. Acesso em: 10 Jun. 2020

JUNIOR, José Carlos Martines Belieiro. **Economia e política da transição democrática no brasil: uma análise dos governos FHC, Lula e Dilma**, ISSN: 2318 – 1966 v. 4, n. 5 jan - jul 2016. Disponível em <http://https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/NORUS/article/view/9037> . Acesso em: 16 Mar. 2021.

JUNIOR, Vicente de Paula Almeida. TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Universidade Pública, Democrática e Popular: Os desafios da Implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4nespp25>> . Acesso em: 12 Jun. 2020

KREIN, José Dari. Balanço da reforma trabalhista do governo FHC. In: PRONI, Marcelo Weishaupt; HENRIQUE, Wilnês. *Trabalho, Mercado e Sociedade: O Brasil nos anos 90*. São Paulo: Editora Unesp; Campinas, SP: Instituto de Economia UNICAMP, 2003, p.279-322.

KOVACS, Ilona. **Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho**. *Sociologia, Problemas e Práticas* [online]. 2006, n.52, pp.41-65. ISSN 0873-6529. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0873-65292006000300003&script=sci\\_abstract&tlng=fr](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0873-65292006000300003&script=sci_abstract&tlng=fr)>. Acesso em: 30 Jan. 2020

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LEITE, Adriano Cordeiro, & GOULART, Iris Barbosa. (2006). Competência na perspectiva do trabalho. In I. B. Goulart (Org.), **Temas de Psicologia e Administração**.(pp. 9-22). São Paulo: Casa do Psicólogo.

MACARENCO, Isabel. **Gestão, Comunicação e Pessoas**. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009203625/publico/1074012.p df](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009203625/publico/1074012.pdf)>. Acesso em: 08 Abr. 2020

MALVEZZI, Sigmar. (1999). **Empregabilidade e carreira**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2(1), 55-72.

MANFREDI, Silvia Maria. **Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas**. *Educ. Soc.* [online]. 1999, vol.19, n.64, pp.13-49. ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000300002>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 07 jul. 2020

MARX, Karl. **O Capital**. Livro Primeiro, t. 1 e 2, v. I e II, São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Os Economistas).

\_\_\_\_\_. **O Capital**: crítica da economia política. Tradução por Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1985. Livro 1, v.1, t.1. (Os economistas).

\_\_\_\_\_. **Capítulo Inédito D'O capital**: resultados do processo de produção imediato. Publicações escorpião, dezembro de 1975

MARTINS, António Maria. (1999). **Formação e emprego numa sociedade em mutação**. Aveiro: Universidade de Aveiro.

MARTINS, Roberto Antonio. SACOMANO, José Benedito. **INTEGRAÇÃO, FLEXIBILIDADE E QUALIDADE: OS CAMINHOS PARA UM NOVO PARADIGMA PRODUTIVO**. Disponível em: [.https://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0104-530X1994000200003&lng=pt&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0104-530X1994000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 Mai. 2020

MARTINS. Ronei Ximenes; RAMOS, Rosana. **Metodologia de pesquisa**: guia de estudos. Lavras: UFLA, 2013, p. 8-21.

MINAYO, Maria Cecília De Souza - O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo, 1996. 269p

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social**: teoria, métodos e criatividade. 19. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos, OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Os Sentidos do Trabalho no Serviço Público: Uma Perspectiva Geracional.** XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013EnANPAD\\_GPR1162.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013EnANPAD_GPR1162.pdf)>. Acesso em: 20 Jul. 2020

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Relações de Trabalho no Setor Público.** PUC-SP 2005. Disponível em: <[http://www4.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www4.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)>. Acesso em: 28 Jul. 2020

PAVIANI, Jayme. **Interdisciplinaridade: conceitos e distinções.** 3º ed.. Caxias do Sul, RS: Educs, 2014.

PENA, Paulo Gilvane Lopes, & MINAYO-GOMEZ, Carlos. (2010). **Premissas para a compreensão da saúde dos trabalhadores no setor serviço.** *Saúde & Sociedade*, 19 (2), 371-383.

PEREIRA, Thiago Ingrassia. **Classes populares na universidade pública brasileira e suas contradições: a experiência do Alto Uruguai Gaúcho.** 2014. 281 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo.** 3.ed. – São Paulo: Expressão popular, 2013

RICARDO, Jonathan Guedes da Silva. **O GIRO DA ECONOMIA NOS GOVERNOS LULA, DILMA E TEMER: da euforia ao rombo nas contas públicas no Palácio do Planalto.** Estação Científica - Juiz de Fora, nº 19, janeiro – junho / 2018. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/3730649/o-giro-da-economia-nos-governos-lula-dilma-e-temer.pdf>. Acesso em: 11 Mar 2021

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira).** São Paulo: Vetor, 2009. Cap. III, p. 93 – 118.

SANTOS, Luciano dos. **Sociologia do trabalho** – Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012

SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **Relações de trabalho em Call Centers: flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego.** 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia. UFRGS: Porto Alegre, 2006

SILVA, Wagner, R. **Construção da interdisciplinaridade no espaço complexo de ensino e pesquisa.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 41 n. 143, p. 582-605, ago. 2011.

SORJ, Bila. **SOCIOLOGIA E TRABALHO: mutações, encontros e desencontros.** RBCS Vol. 15 no. 43 junho/2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v15n43/002.pdf>>. Acesso em: 12 Fev. 2020

TEIXEIRA, Rodrigo Alves, & Pinto, Eduardo Costa. (2012). A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico. *Economia e Sociedade*, 21(spe), 909-941. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182012000400009>. Acesso em: 11 Mar 2021

TREVISOL, Joviles Vitorio. Movimentos sociais e universidade popular no Brasil: a experiência de implantação da UFFS. In: Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. Reunião Científica Regional da ANPED – X ANPED SUL. **Publicações do evento**. Florianópolis, SC: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2014. Disponível em: <[http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq\\_pdf/978-0.pdf](http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/978-0.pdf)>. Acesso em: 18 Ago. 2020

TREVISOL, Joviles Vitorio. O ensino superior público na Mesorregião Fronteira Sul: a implantação da UFFS. In: RADIN, J. C.; VALENTINI, D.; ZARTH, P. A. (org.). **História da Fronteira Sul**. Porto Alegre: Letra & Vida; Chapecó, UFFS, 2015.

TREVISOL, Joviles Vitorio.; CORDEIRO, Maria Helena; HASS, Monica (org.). **Construindo agendas e definindo rumos: I Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS**. Chapecó: UFFS, 2011.

TREVISOL, Joviles Vitorio; LÓ, M. A. **Educação e política: movimentos sociais e participação no processo de criação da UFFS**. Relatório de pesquisa final PIBIC/CNPq (2012/2013), Grupo de pesquisa: Estado, Sociedade e Políticas Públicas, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2013.

TREVISOL, Joviles Vitorio; MARTINS, S. R. A interdisciplinaridade no Projeto Político Institucional da Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó, 2015. (Mímeo).

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **Portaria n. 044/UFFS/2009**. 24 de nov. 2009a.

\_\_\_\_\_. **Edital n. 003/UFFS/2009**. 25 de nov. 2009b.

\_\_\_\_\_. **Plano Anual de Capacitação 2019**. UFFS. 2019. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capacitacao-dos-servidores/cursos/arquivo1>>. Acesso em: 24 Set. 2020

\_\_\_\_\_. **Atos Normativos**. 2020. Disponível em: <. <https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consunicapgp/2017-0004>>. Acesso em: 27 Abr. 2020a

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico Institucional (PPI) UFFS**. 2020. Disponível em: <[http://historico.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=825](http://historico.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=825)>. Acesso em: 18 Ago. 2020b.

\_\_\_\_\_. **Institucional UFFS**. 2020. Disponível em: <[https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/apresentacao](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao)>. Acesso em: 19 Ago. 2020c.

\_\_\_\_\_. **Perfil UFFS**. 2020. Disponível em: <[https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/perfil](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/perfil)>. Acesso em: 19 Ago.

2020d.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** UFFS. 2020. Disponível em: <[https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_institucional](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional)>. Acesso em: 18 Ago. 2020e.

VIDIGAL, Cláudia.; VIDIGAL, Vinícius G.; **Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância.** 2012.

WOOD, Thomaz. (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, nº. 32 Setembro/Outubro. p. 97 - 109.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas.** São Paulo: SENAC, 2003.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS  
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)*****Organização do trabalho e as Políticas de Qualificação Profissional: o caso da  
estruturação acadêmica e administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul -  
Campus Erechim***

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Desenvolvida por Tania Marisa Schapla, discente do Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* de Erechim, sob orientação do Professor Dr. Luís Fernando Santos Corrêa da Silva.

O objetivo central do estudo é verificar de que modo a gestão da universidade concebeu a organização do trabalho realizado pelos técnicos administrativos em Educação no processo de implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul e, quais são as políticas de qualificação profissional que a instituição dispõe para qualificar esses trabalhadores

O convite a sua participação se deve ao fato de ocupar um cargo específico da UFFS ou ser um dos primeiros técnicos administrativos em educação nomeados ao *Campus* Erechim quando a UFFS iniciou seus trabalhos, em 2010.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a

privacidade das informações por você prestadas.

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Para esta pesquisa, adotaremos o seguinte procedimento: entrevista, contendo um roteiro questões semiestruturadas, sendo gravada com o seu consentimento.

Inicialmente, será enviado um e-mail informando sobre a pesquisa e o convite para participar da pesquisa. Em caso de aceite, será apresentado e assinado o TCLE e posteriormente combinado a data e horário da entrevista, assim como a melhor meio eletrônico – *Skype, webex, zoom*, etc para realização das entrevistas.

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

**Assinale a seguir conforme sua autorização:**

**Autorizo gravação**       **Não autorizo gravação**

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de contribuir com o estudo que pretende investigar em que medida a qualificação prévia dos trabalhadores foi considerada para organização dos setores da universidade - no caso dos gestores e, junto aos técnicos administrativos em educação, tentar entender se a discussão a respeito da organização do trabalho e qualificação profissional estava presente nas questões institucionais quando criados os primeiros setores da universidade. Sendo assim, a colaboração dos entrevistados irá contribuir para a produção de conhecimentos.

A participação na pesquisa poderá causar riscos de desconforto, caso houver ressalvas aos objetivos da pesquisa, ou ao responder as perguntas da entrevista. Para minimizar estas situações, faremos uma escuta sensível e neutra, sem posicionamento de valor. Caso não se sinta à vontade em responder alguma pergunta, sua resposta não

será exigida.

Será assegurada a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo de qualquer pessoa e/ou comunidade, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico – financeiro.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais, o participante receberá uma cópia digital da pesquisa em sua versão final.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Desde já agradecemos sua participação!

Erechim/RS, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Tania Marisa Schapla  
Pesquisadora Responsável

Contato profissional com a pesquisadora responsável:

Tel: 54 999492858

e-mail: [tianaschapla@yahoo.com.br](mailto:tianaschapla@yahoo.com.br)

[tania@uffs.edu.br](mailto:tania@uffs.edu.br)

Endereço para correspondência:

ERS 135 – Km 72, 200. Caixa Postal 764 – Erechim/RS. CEP:99700-970.

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS”:

Tel. e Fax - (0XX) 49- 2049-3745

E-Mail: [cep.uffs@uffs.edu.br](mailto:cep.uffs@uffs.edu.br)

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 - Chapecó - Santa Catarina – Brasil

**Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.**

**Nome completo do (a) participante:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### GESTORES

1. Por quanto tempo você foi gestor na UFFS?
2. Você teve experiência previa em gestão universitária antes de ingressar na UFFS? Que experiência foi essa? Avalia de forma positiva?
3. Na implantação dos *campi* da UFFS, houve algum assessoramento por parte da UFSC (tutora) na organização dos fluxos administrativos?
  - a) Se sim: Qual? Como foi realizado?
  - b) Se não: Como foram planejados internamente esses fluxos administrativos?
4. Como eram definidos os cargos que iriam para concurso nos primeiros anos da instituição?
5. Houve algum planejamento da gestão no sentido de dimensionar a necessidade de Assistentes em administração para o funcionamento da universidade?
6. Em que momento a instituição começou a planejar as políticas de capacitação dos servidores técnicos administrativos em educação?
7. As diferentes formações acadêmicas e experiências profissionais dos servidores TAEs, principalmente Assistentes em Administração, foram consideradas na estruturação dos setores acadêmicos e administrativos?
8. Como você percebe a adequação das políticas de capacitação adotadas pela UFFS?
9. No seu entendimento, as políticas de institucionais de capacitação tem atendido os anseios e necessidades dos servidores e da instituição?
  - a) Se sim, de que modo?
  - b) Se não, o que a instituição poderia fazer para que as políticas de capacitação alcancem os seus objetivos?

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA - TAEs****TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO LOTADOS NO CARGO DE ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**

1. Há quantos anos é servidor da UFFS?
2. A UFFS é a sua primeira experiência de trabalho no setor público?
3. Quando nomeado(a), qual era seu grau de escolaridade?
4. Na ocasião, você foi lotado(a) em um setor que permitia o desenvolvimento de atividades relacionadas à sua formação ou à alguma experiência profissional anterior?
5. Como você avalia o seu trabalho em termos da autonomia que você possui para realizá-lo?
6. Você considera o seu trabalho rotineiro e repetitivo ou considera que ele permite uma margem de liberdade adequada?
7. Você acredita que a política de capacitação institucional atende aos anseios e necessidades dos servidores e da instituição? Por quê?
8. Você já participou de cursos de capacitação ofertados pela instituição? Se si, quais?
9. A participação nestes cursos foi por interesse no tema ou por necessidade de acúmulo de horas/cursos para Progressão por Capacitação Profissional aos Servidores técnicos administrativos em Educação?
10. Em relação ao PLEDUCA, já foi beneficiado? Se sim, teve concessão de horas e/ou Afastamento integral? Por quanto tempo?
11. Como o PLEDUCA beneficiou sua formação? (Não se aplica a quem respondeu “não” na questão anterior)
12. Qual sua opinião sobre as políticas de capacitação da UFFS?