

LIMITAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO E NA CARREIRA DE FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES DO RIO DE JANEIRO

VIEIRA, Fernando de Oliveira - UFF

GT: Trabalho e Educação/n. 09

Agência Financiadora: CAPES

INTRODUÇÃO

Trata-se de uma pesquisa realizada em três diferentes tipos de universidades (federal, estadual e particular), na cidade do Rio de Janeiro, durante o período de 1997 a 2002. A problemática aborda a tímida participação de funcionários técnico-administrativos em programas de desenvolvimento de pessoal. Tais projetos são geralmente balizados por uma perspectiva de mero “treinamento”¹. Diante do exposto, perguntamos: o que explica certa inércia das universidades brasileiras com relação à formação de não-docentes, quando um de seus objetivos primordiais se constitui em formar pessoas para o mercado de trabalho? E de que forma (re)agem os técnicos-administrativos à essa realidade?

Por um lado, a crise por que passam as Instituições de Ensino Superior – IES – públicas brasileiras as obriga a se concentrarem nas atividades-fim, configuradas por atividades desempenhadas basicamente por professores e alunos, ocultando, muitas vezes, “um novo ator na cena universitária” (FONSECA, 1996), a saber: os funcionários técnico-administrativos. Por outro lado, esses trabalhadores mostram-se mecanicamente conformados ao fenômeno burocrático (CROZIER, 1981). Além disso, pressupõe-se uma tendência de os programas de treinamento corroborarem a idéia de moldar os trabalhadores para os objetivos organizacionais, por meio de uma formação adaptativa, mais que qualificativa (AMHERDT, 1999).

A proposta de estudar a qualificação/capacitação dos servidores técnico-administrativos justifica-se por entendermos que a tarefa de reunir esforços para a

¹O termo “treinamento”, geralmente utilizado nas nomenclaturas dos setores de pessoal das universidades, tem, para nós, uma conotação mecanicista, de mera adaptação do posto de trabalho a novas qualificações. Cabe, portanto, distingui-lo do que entendemos por “desenvolvimento” numa perspectiva mais formativa, embora este termo venha sendo utilizado em diversos programas de capacitação, mas com objetivos pré-estabelecidos, na tentativa de moldar comportamento. Mudam-se, portanto, apenas os títulos de “treinamento” para “desenvolvimento” ou “capacitação”. Faremos as respectivas distinções ao longo do texto, de forma que o leitor perceberá quando se trata de um ou de outro caso.

democratização da universidade e, portanto, do saber crítico, desvinculado de interesses meramente econômicos, não é uma função exclusiva de professores e alunos, mas de toda a comunidade universitária, como bem observou Marilena Chauí (1995, p.85).

No Brasil, há poucos estudos sobre as chamadas atividades-meio² das universidades. Essa ausência pode ser explicada pela crise por que passam as IES públicas brasileiras, eivadas de cortes orçamentários, da falta de tradição em pesquisa e, sobretudo, pela concepção de universidade que, geralmente, é vista pelo eixo professor-aluno (CUNHA, 2000; RISTOFF, 1999; SOBRINHO & RISTOFF, 2000).

Em outros países, alguns estudos têm trazido contribuições para uma melhor compreensão de questões relacionadas com as atitudes das pessoas nas organizações em geral, inclusive nas educativas. Dentre eles, pode-se destacar: a) os aspectos corporativos e simbólicos da cultura de cada organização (ALVESSON & BERG, 1992); b) a flexibilidade na participação ou a (in)fidelidade normativa dos atores na cena escolar, frente aos modelos de gestão (LIMA, 1998); c) as múltiplas metáforas explicativas das organizações (BUSH, 1986; MORGAN, 1996); d) as tendências das organizações modernas, de buscarem a interação dos objetivos individuais e coletivos dentro e fora da empresa, nacional e internacionalmente (ETZIONI, 1989); e) O modelo interpretativo de “anarquia organizada”, baseado nas idéias de depósito de diferentes problemas e soluções numa mesma “lata de lixo” (ELLSTRÖM, 1984).

Especificamente no que se refere à tarefa de desenvolvimento de pessoal, as investigações têm dado enfoque a duas vertentes, *grosso modo*: a) a compreensão de aspectos simbólicos, configurados como cultura organizacional (FREITAS, 1999; SCHEIN, 1992); b) a viabilidade de uma formação continuada para o trabalho (AMHERDT *et al.*, 2000; TOWNLEY, 1994). Tanto numa quanto noutra, o desafio se traduz em tentar entender o entrelaçamento dos aspectos individuais, grupais e organizacionais, que constituem o *ethos* das relações de trabalho. Para o nosso estudo,

²Pode-se verificar a falta de estudos acerca dos técnicos-administrativos (1,6%) e outros assuntos que estejam fora do eixo História da Educação Superior (24,6%), Ensino (22,1%) e Políticas Públicas (22,1%). O corpo docente compõe 2,5%, enquanto os discentes ficam com 0,8% nos periódicos nacionais. [Conforme Quadro 2, anexado em: TAVARES, Maria das Graças Medeiros. 1998. *Educação e Sociedade: um espaço plural de análise política em educação*. In: MOROSINI, Marília & SGUISSARDI, Valdemar (Orgs.). *A Educação Superior em Periódicos Nacionais*. Vitória: FCAA/UFES]. Na mesma obra, no texto de Francisco Palharini, pode-se notar, ainda, a inexistência de estudos sobre os funcionários técnico-administrativos, pois não são sequer mencionados dentre as categorias de análise. [PALHARINI, Francisco de Assis. *Caderno NUPES: o novo protagonista na formulação teórica da política para o Ensino Superior*. In: MOROSINI, Marília & SGUISSARDI, Valdemar (Orgs.). *A Educação Superior em Periódicos Nacionais*. Vitória: FCAA/UFES]. A mesma conclusão pode-se obter no seguinte documento: GT Política de Educação Superior/ANPEd. 1999. *Universitas/Br - a produção científica sobre Educação superior no Brasil, 1968-1995*. Porto Alegre : Marília Morosini (org.). CD-ROM, 1 arquivo, 40MB.

pretendemos identificar as características dos programas de desenvolvimento de pessoal técnico-administrativo em três universidades do Rio de Janeiro. A partir desse objetivo principal, podemos perguntar: os departamentos de RH - Recursos Humanos das IES tendem a permanecer na exploração do “cérebro-de-obra” (BRUNO, 1996, p.92), para fins exclusivos de expansão das forças de produção? Ou, ao contrário: podem contribuir para que os funcionários, além de fazerem parte de vários processos decisórios organizacionais, também tenham condições de participar de seus próprios planos de carreira, principalmente por estarem na Educação?

O papel dos programas de desenvolvimento de pessoal, nesse sentido, pode ser exercido adotando-se a perspectiva de auxiliar os empregados a encontrarem “o fio de Ariadne”, ou seja, orientarem-se para serem os autores (e não meros executores) de suas tarefas, tornando-os mais esclarecidos de seus papéis organizacionais e mais responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento de carreira, ultrapassando uma perspectiva meramente economicista. Os referidos projetos terão um caráter verdadeiramente formativo, ao se comprometerem com uma crítica sistematizada, pautada em soluções provisórias, passíveis de outros questionamentos, como observa Gandini (1989, p.16): “trata-se de tentar estabelecer, em oferecendo cursos conhecidos como ‘treinamento’, uma relação onde a autonomia das pessoas se constitui no ponto de partida e no objetivo do trabalho (...)”.

A classificação e a análise dos dados desse estudo ocorreram na tentativa de se trabalhar as seguintes hipóteses: a) as políticas de capacitação de pessoal técnico-administrativo das universidades reproduzem concepções utilitaristas de formação de pessoal, ainda que utilizem discursos de gestão participativa, de solidariedade, de promoção de carreira etc, em nome do “desenvolvimento”; b) os funcionários, por sua vez, tendem a corroborar esse conceito de “desenvolvimento”, ao limitarem sua capacitação, prioritariamente, às necessidades empresariais.

A metodologia de investigação científica utilizada foi a seguinte: a) análise de relatórios de programas de capacitação de pessoal técnico-administrativo, de estatutos e de outros documentos; b) entrevista estruturada (ou aplicação de formulários) com 165 (cento e sessenta e cinco) funcionários técnico-administrativos; c) entrevista semi-estruturada com 6 (seis) líderes sindicais dessa categoria.

Discussão do quadro conceitual e análise dos dados

Várias interpretações do termo “desenvolvimento” estão freqüentemente ligadas ao sentido de crescimento, de treinamento, de adaptação etc. Contudo, torna-se relevante acentuar que o modelo utilizado nessa pesquisa implica uma noção de autonomia que serve de apoio para pensar o processo de trabalho em continuidade. É uma compreensão que ultrapassa uma simples espera de resultados de circunstâncias pontuais. O nosso conceito de “desenvolvimento” implica em considerar o homem como ser socialmente desenvolvido por meio das relações historicamente movimentadas. Não quer dizer que “desenvolvimento” seja sinônimo apenas de “crescimento”, numa perspectiva linear e programada (LÉGENDRE, 2000, p.338). Ao contrário, a idéia de “desenvolvimento” ultrapassa a concepção de um modelo estritamente previsível, que, em última análise, busca a reprodução de comportamentos já estabelecidos e vividos anteriormente.

Em poucas palavras, podemos considerar a compreensão do termo “desenvolvimento” como um mecanismo que estimula os indivíduos a pensar suas próprias realidades e a observar suas particularidades. É importante, porém, destacar que o termo “desenvolvimento”, na área de RH, tem uma tendência a explorar o mero “crescimento”, pois, em última análise, as empresas julgam mais lucrativo que os trabalhadores sejam medidos em função exclusiva dos resultados (LEGENDRE, 2000, p.339).

Ao analisarmos o estatuto da universidade federal investigada, pudemos perceber que as orientações que supostamente regulamentam as atividades dos servidores técnico-administrativos voltam-se excessivamente para o seu regime disciplinar. Essa característica sinaliza, pelo menos, três pontos a serem discutidos. O primeiro refere-se ao exagero de normas impostas pela estrutura do trabalho técnico e administrativo, tanto dos docentes quanto dos funcionários, no interior das IES públicas. Por consequência, o segundo paradoxo diz respeito à falta de liberdade para se criticar o próprio trabalho, ao se direcionar a organização da categoria dos servidores técnico-administrativos, por exemplo, quase que exclusivamente para o aspecto punitivo, como se pode observar a seguir: “O regime disciplinar garante a manutenção da ordem e o respeito à lei e à moral, preservando os preceitos da dignidade entre os membros dos Corpos Docente, Discente, Técnico e Administrativo”. O terceiro e último ponto a ser destacado nesse parágrafo diz respeito à separação entre as chamadas atividades-meio e as “atividades-fim”, na qual se relega ao corpo técnico-administrativo uma condição de

subalternidade excessiva em praticamente qualquer assunto inerente à Universidade, inclusive no que se refere ao seu próprio desenvolvimento.

Após essas considerações, é importante perguntar como seria possível ter uma perspectiva de desenvolvimento dita autônoma num conjunto de atividades de RH. Qual seria a conexão possível entre o *métier* de preparar as pessoas para o sistema produtivo, numa visão sobretudo econômica, e a educação entendida como dispositivo de estimular um pensamento crítico, mais independente dos fatores econômicos?

Baseando-se nas hipóteses dantes formuladas, tentaremos responder as seguintes questões: a) as universidades organizam atividades de desenvolvimento de pessoal? b) Como os serviços de RH das universidades concebem essas atividades: como uma ação voltada para os objetivos de mero crescimento, de adaptação ao posto de trabalho, ou como o desenvolvimento da capacidade do trabalhador de interferir sobre sua própria organização do trabalho? c) Os trabalhadores estão de acordo com a concepção de desenvolvimento dos serviços de RH?

Quanto à primeira questão, a universidade federal investigada dispõe de parte de uma estrutura formal para a coordenação de programas de capacitação de pessoal técnico-administrativo. No entanto, ao estudarmos os respectivos relatórios e supostos projetos de desenvolvimento, constatamos que tais atividades nem eram planejadas, nem aconteciam de forma regular e continuada. Além disso, ainda que aproximadamente 90% dos funcionários entrevistados soubessem da existência de cursos de capacitação, apenas a metade deles havia participado de alguma atividade dessa natureza nos últimos cinco anos.

Na universidade estadual, embora os relatórios sinalizassem uma participação maciça dos funcionários em atividades de capacitação, ao entrevistarmos tanto os funcionários como a liderança sindical, descobrimos que tais relatórios tinham conotação politqueira, de campanha eleitoral. Assim, reuniões religiosas ou quaisquer outras atividades realizadas nas dependências da área de RH eram computadas como projeto de desenvolvimento de pessoal.

Na universidade particular, encontramos uma peculiaridade bastante interessante, na medida em que mais de 95% dos funcionários entrevistados eram jovens alunos de diversos cursos de graduação. O projeto de desenvolvimento de pessoal dessa instituição limitava-se a oferecer, então, uma bolsa de estudos integral a seus empregados, o que se configurava como mão-de-obra barata para os empregadores.

Nessa perspectiva, a história das organizações modernas nos mostra que a sistematização do processo de produção industrial, incentivada por Taylor e Ford, bem como a estruturação departamental de Fayol, e a utilização dos fatores motivacionais para o aumento da produtividade, estudados por Elton Mayo e seus seguidores, ajudaram a fortalecer o modelo de organização e de trabalho de muitos países capitalistas no século XX. Essas características contribuíram para reforçar a busca pela previsibilidade do comportamento humano no trabalho e, sobretudo da institucionalização da Organização, pois, segundo Davel (1995, p. 80), “(...) mais do que organizada, coisa que toda sociedade é, a atual é marcada pela Organização, sua instituição principal”. Nesse sentido, tal característica fundamenta o exercício racional de dominação, onde se objetiva o máximo rendimento “em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade – isto é – calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados”. (WEBER, 1991, p.145-146).

Ademais, algumas teorias recentes sobre as organizações modernas ajudam a elucidar esse esquema, sob o ponto de vista do desenvolvimento de RH. Exemplos notáveis são a definição de “competência coletiva” (AMHERDT, 1999) e de “desenvolvimento de carreira” (BUJOLD & GINGRAS, 2000, p.253-268). O primeiro caso, referindo-se a uma reestruturação do que se considerou, outrora, como “desenvolvimento gerencial” traz a noção de aproveitamento das competências não-técnicas dos trabalhadores para a produção de bens e serviços. Por sua vez, os estudos sobre “desenvolvimento de carreira” mostram as diversas possibilidades de se conceber um plano de carreira, desde as idéias tradicionais de promoções na escalada hierárquica da empresa até as modernas movimentações dos trabalhadores entre diversas organizações.

Nesse particular, podemos responder a segunda pergunta: Como os serviços de RH das universidades compreendem as atividades de capacitação e desenvolvimento: como uma ação voltada para os objetivos de mero crescimento, de adaptação ao posto de trabalho, ou como o desenvolvimento da capacidade do trabalhador de interferir sobre sua própria organização do trabalho?

Chauí (1999, p.04) observa que o perfil da universidade moderna contribui para um maior distanciamento entre “atividades-meio” e “atividades-fim”, reforçando ainda mais a alienação dos sujeitos “na cena universitária”, pois, se num primeiro momento, tornou-se universidade funcional, “voltada para a formação rápida de profissionais

requisitados como mão-de-obra altamente qualificada para o mercado de trabalho”, posteriormente, configurou-se em universidade operacional, já que “por ser uma organização, está voltada para si mesma enquanto estrutura de gestão e de arbitragem de contratos”.

Essa característica influencia também a postura dos funcionários, no que se refere ao seu desenvolvimento pessoal. Dos 165 entrevistados, mais de 70% responderam que nunca haviam participado de qualquer atividade de capacitação fora da estrutura da universidade. Ainda que se reconheça a legitimidade da instituição universitária na formação de pessoal, os funcionários entrevistados demonstravam-se extremamente dependentes da estrutura da universidade para, no limite, aprenderem um *métier* ou atualizarem seus conhecimentos. Essa dependência foi observada nos seguintes termos: dos funcionários com relação aos setores de RH, no que se refere à capacitação de pessoal; dos setores de RH, com relação à Reitoria ou a outros órgãos superiores, quanto a recursos financeiros e diretrizes de carreira dos funcionários; dos funcionários em relação às suas respectivas instituições sindicais e destas últimas em relação aos órgãos governamentais, no que se refere a planos de carreira. Tal postura sinalizou uma relativa passividade dos atores envolvidos na cena universitária, no que se refere ao suposto desenvolvimento de pessoal técnico-administrativo.

Imbuídos numa cultura organizacional pautada pela chamada eficiência das estruturas, a Universidade tem se rendido a tais características e tem negligenciado sua missão principal, a saber: de pensar criticamente as organizações, inclusive a si própria. Assim sendo, o trabalho é separado pela natureza das tarefas: no limite, cabe ao professor transmitir o conhecimento, ao estudante recebê-lo e, ao técnico-administrativo, apenas dar suporte a essa dinâmica.

Numa análise mais aprofundada, o modelo organizacional que deu apoio ao desenvolvimento do capitalismo tem sido adotado por várias organizações educativas. A concepção de “desenvolvimento”, nesse sentido, embasa uma política que beneficia a estrutura, em detrimento dos fins. A forma torna-se finalidade nela mesma, e os objetivos podem se perder em meio a tanto esforço para se *organizar* as instituições.

A adaptação do empregado às características do seu posto de trabalho torna-se uma função da área de RH, muitas vezes descrita como treinamento e/ou desenvolvimento. A distinção entre elas passa geralmente por uma conotação de curto e longo prazos, respectivamente, mas ambas com o intuito principal de explorar ao

máximo possível a capacidade produtiva dos empregados, como se pode observar em Dolan (1994, p.334).

Seja treinamento, seja desenvolvimento, os principais objetivos desse processo se traduzem pela tentativa de se antecipar e corrigir possíveis falhas de desempenho, e preparar o empregado para constante e progressivamente aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, os ganhos organizacionais.

Por outro lado, para acompanhar ou apoiar o processo de treinamento, os profissionais de Administração de RH são impelidos a observar as características específicas da organização (cultura organizacional, clima organizacional etc) e do ambiente externo.

Seja por uma visão mais imediata e próxima, seja por uma projeção de metas em longo prazo, os programas de treinamento de pessoal tendem a alcançar, ao final, a maximização dos lucros por parte do patrão e o mínimo de desperdício no processo de produção, por parte dos trabalhadores.

Podemos, portanto, afirmar que as funções da Administração de RH destinam-se a “controlar” o lado psicossocial da organização, ou seja, ela tenta reunir esforços no sentido de conciliar os objetivos individuais dos trabalhadores com os interesses da instituição, buscando o equilíbrio entre seus aspectos emocionais e econômico-sociais.

Ao vislumbrar o homem em condições permanentemente ideais para a produção, muitas estratégias de capacitação consideram o meio como fim em si mesmo, colocando o homem como mero expectador da História. Opõe-se, portanto, à pedagogia de libertação, proposta por Paulo Freire (1975, p.39), por exemplo, quando defende a participação dos homens na transformação da realidade à qual estão inseridos.

No entanto, não há sinais de que os cursos conhecidos como de capacitação e desenvolvimento estejam voltados para esta práxis descrita por Freire (1975). Inversamente, a preocupação da administração de RH tem sido fundada ainda sob os fundamentos tayloristas, ou seja, de separação radical entre planejamento e execução de tarefas e, nesse caso, de separação entre os que planejam as atividades de capacitação e os funcionários que são “treinados” como meros expectadores.

Seja pelo mecanicismo da Administração Científica, seja pela impessoalidade da rigidez burocrática, ou ainda pela suposta gestão participativa das organizações, o trabalhador acaba sendo vítima do sistema, como observa Tragtenberg (1985, p.194):

Esmagado pelo meio artificial do qual é servo, nas suas relações com a hierarquia industrial, na separação entre o trabalho manual e o

intelectual, o homem vê o mundo, isto é, as condições de produção e reprodução de sua existência como algo estranho, sem relação com seu desenvolvimento pessoal; é dominado por uma criação de suas próprias mãos: o produto final da empresa.

Essa estranheza observada acima por Tragtenberg (1985, p.194), na qual o trabalhador não consegue visualizar a importância de seu papel na transformação do mundo do qual ele pode ser o protagonista, pôde ser evidenciada, ainda, nas entrevistas realizadas junto aos funcionários das universidades estudadas. Dessa forma, podemos responder a terceira questão antes formulada: c) os trabalhadores estão de acordo com a concepção de desenvolvimento dos serviços de RH? Ao serem indagados a respeito dos motivos pelos quais eles gostariam de participar de determinados cursos de capacitação, muitos servidores técnico-administrativos atrelavam suas respostas à simples “necessidade de atualizar-se” ou, para usar os termos de outro entrevistado “para não ficar para trás”. Suas respostas, nesse sentido, limitavam-se aos aspectos operacionais das atividades que desenvolviam, carecendo, portanto, de fundamentos que pudessem embasar o significado do trabalho que outros lhes planejavam. De igual modo, tais trabalhadores não eram consultados acerca de suas preocupações de carreira, nem mesmo quanto a possíveis limitações de desempenho. Por outro lado, a relação de cursos sugeridos pelos entrevistados mostrou, em primeiro lugar, uma preocupação voltada para o lado técnico, operacional de suas atividades, na medida em que a grande concentração dos temas estava relacionada à área administrativa e de informática, tais como “Chefia e Liderança”, “Atendimento ao Público”, “Editores de Texto (*Word for Windows, Excel* etc)”, dentre outros; em segundo lugar, os funcionários entrevistados mostraram-se desestimulados a buscar outras formas de aperfeiçoamento, devido à falta de um plano de carreira.

Se, para vários funcionários, conseguir uma vaga para participar de uma atividade de treinamento já era uma “vitória”, na medida em que tal matrícula significava para eles uma possibilidade de obtenção de mais um certificado - portanto, símbolo de ascensão social -, para a área de RH, tornava-se cômodo manter essa relação de dependência e uma imagem de “propulsora” dessa suposta ascensão. Assim, as concepções de carreira e desenvolvimento aparecem muito mais ligadas à reprodução do que a produção do conhecimento técnico-administrativo.

CONCLUSÃO

A instituição universitária tem renunciado ao papel de instituição crítica – e crítica de si mesma (CUNHA, 1999) –, na medida em que se rende a um modelo epistemológico tecnicista. Segundo Freitag (1995, p.44), por exemplo, a universidade tem sido o lugar de desenvolvimento de todas as técnicas e de todas as capacidades de produção, mas essas faculdades têm sido projetadas e previstas, com precisão, diante de um futuro certo e programado, em detrimento de uma “criatividade” científica, técnica, econômica, jurídica, social, artística, cultural e civilizadora da sociedade.

Essas referências “funcionais” tendem a ser valorizadas como normas de conduta pela administração de RH e pelos funcionários técnico-administrativos das universidades investigadas. Dessa forma, nosso estudo mostrou que o conceito de “desenvolvimento de pessoal” está associado a várias idéias supostamente defensoras do bem-estar do trabalhador, mas que têm o intuito de manipulá-lo para a expansão de sua capacidade produtiva. Como nos diria Tragtenberg (1985, p.89), “as harmonias administrativas” constituem o *ethos* das relações de trabalho, nas quais os interesses de poder econômico-político do setor industrial prevalecem sobre outras esferas sociais. Nesse sentido, Sader & Gentili (1999) afirmam que se atribui demasiado valor aos apelos dos mercados, e Stiglitz (2002) diz que se torna difícil resistir aos apelos do mercado financeiro, de onde se extraem determinados parâmetros que, em última análise, se tornam referência para as relações sociais contemporâneas, de um modo geral.

Especificamente no que se refere ao desenvolvimento e à carreira de pessoal técnico-administrativo das universidades, podemos discutir os principais resultados da pesquisa, a seguir.

A) As universidades organizam atividades de desenvolvimento de pessoal?

O desenvolvimento de pessoal técnico-administrativo da universidade federal investigada reproduz uma política de mera manutenção do *status quo*, na medida em que tanto o Setor de RH quanto os próprios funcionários mostram-se apáticos com relação à produção do conhecimento técnico-administrativo, como pudemos observar na discussão do quadro conceitual e análise dos dados.

A universidade particular reduz o entendimento de “desenvolvimento” e de “carreira” de seu pessoal técnico-administrativo à oferta de bolsas de estudos de

graduação e à possibilidade de movimentação interna desses funcionários, em diferentes postos de trabalho.

Na universidade estadual, tanto os documentos analisados do Departamento de RH, como as respostas dos funcionários entrevistados nos mostraram uma grande preocupação com relatórios quantitativos, com muitos gráficos estatísticos, simbolizando um relativo progresso tecnológico e um aumento na oferta de diversos cursos conhecidos como de treinamento e capacitação. Das três universidades investigadas, essa foi a única que apresentou uma proposta efetiva de plano de carreira. Esse projeto de reforma do quadro funcional dos servidores técnico-administrativos da universidade estadual tem a ver com a formação e a mobilização de alguns líderes da respectiva associação sindical: por meio de entrevistas, foi possível verificar seu intenso engajamento com as preocupações de carreira dos funcionários.

B) Como os serviços de RH das universidades compreendem essas atividades: como uma ação voltada para os objetivos de mero crescimento, de adaptação ao posto de trabalho, ou como o desenvolvimento da capacidade do trabalhador de interferir sobre sua própria organização do trabalho?

A análise dos documentos da universidade federal mostrou que suas orientações e regimento, quando se referiam aos técnicos-administrativos, faziam-no numa perspectiva disciplinar e sem a participação ativa desses funcionários, na elaboração e execução das políticas institucionais.

O nosso estudo mostrou que a falta de atenção às “atividades-meio” e, mais especificamente, à carreira dos técnico-administrativos, apresenta-se como se fosse “natural” na dinâmica universitária, pois quando os funcionários são considerados ineficientes, são “punidos” e tratados com indiferença com relação ao seu desenvolvimento de carreira.

Por natureza, as tarefas técnico-administrativas, configuradas como de apoio à instituição universitária, aparecem com alto grau de tecnicismo. E isso é encarado com relativa normalidade, inclusive no meio acadêmico. Este, por sua vez, dá sinais de almejar os mesmos preceitos que embasam a chamada lógica do custo-benefício, tipicamente empreendida pelos modelos de gestão das empresas com fins lucrativos. Por isso, os serviços de RH das universidades investigadas tendem a visualizar o desenvolvimento e a carreira de técnicos-administrativos com perspectivas de mera adaptação e/ou crescimento, numa concepção estritamente linear e tecnicista.

Ao contrário, a produção (e não a mera reprodução) do conhecimento técnico-administrativo nas universidades pode ser um ponto-de-partida de um projeto de instituição universitária racionalmente comprometido com a socialização e o usufruto desse conhecimento, em diferentes esferas e facetas do que Kerr (1982) chamou de multiusos da universidade. Assim, esses funcionários, parte supostamente menos nobre da Universidade, podem se converter em aliados na luta pelo salvamento do *nauffrage de l'université* (FREITAG, 1995).

A partir da realização desse estudo, podemos concluir que é de fundamental importância ressaltar e entender o papel das chamadas atividades-meio na Universidade, por três motivos principais. Primeiro, porque, isoladas, tendem a se profissionalizar nos moldes empresariais tecnicistas, devido à sua natureza “técnica” e “administrativa”. Em segundo lugar, porque estimular a produção de conhecimento técnico-administrativo significa incentivar uma formação crítica continuada, tanto para esses funcionários, como para docentes, estudantes e outros agentes envolvidos na sua dinâmica. Como consequência, em terceiro e último lugar, tal desenvolvimento se apresenta como uma forma de resistência às disfunções da racionalidade burocrática das instituições modernas, sobretudo da Universidade.

C) Os trabalhadores estão de acordo com a concepção de desenvolvimento dos serviços de RH?

Os servidores entrevistados na universidade federal sinalizaram que entendem “desenvolvimento de pessoal” como algo estritamente ligado à evolução de suas competências técnicas. Seja pela mera obtenção de certificados e diplomas, seja pela própria idéia de utilidade de um provável aperfeiçoamento.

A ausência de um plano de carreira e de um sistema formal de avaliação de desempenho mostra o descaso da universidade em geral, e o desinteresse dessa categoria de servidores com relação ao respectivo profissionalismo. Nesse sentido, a idéia de desempenho não passa necessariamente pela concepção de assiduidade e/ou pontualidade, por exemplo, como muitos dos funcionários assim se referem ao seu próprio desenvolvimento, mas de compromisso com o trabalho e seu respectivo significado, tanto do trabalhador para com seu trabalho, quanto deste profissional para com o restante da universidade.

Além disso, tanto junto aos funcionários, quanto por ocasião de entrevista com o dirigente sindical e nos documentos analisados do Setor de RH da universidade

federal, pudemos perceber que havia uma cultura marcada pela valorização do consumo: consumo de diplomas, de certificados, de *status*, enfim, de tudo o que simboliza ascensão social.

Na universidade particular, essa evidência torna-se ainda mais forte, pois os entrevistados da comunidade universitária orgulham-se por se assemelharem a organizações empresariais lucrativas. Os dados coletados nessa IES nos levaram a concluir que a orientação, tanto para o corpo docente, quanto para o de técnico-administrativos, está ajustada aos preceitos do tecnicismo e da coerência dos mercados.

O plano de carreira para os funcionários da universidade particular, segundo o respectivo Setor de RH e os próprios trabalhadores entrevistados, está configurado ou pela possibilidade de se matricular, gratuitamente, em cursos de graduação, oferecidos pela instituição, ou pela oportunidade de mudarem de postos de trabalho em diferentes *campi*, mesmo que isso não represente aumento salarial. Essas medidas fazem parte de uma política que visa a ter os funcionários como aliados para a divulgação da boa imagem da empresa, além de ser uma forma de se ter mão-de-obra barata. As instalações da área reservada às chamadas atividades-meio dessa universidade estão estruturalmente separadas da grande maioria das atividades docentes. Localizados num bairro rico e numa região de forte concentração de comércio, os dois prédios destinados às atividades técnico-administrativas apresentam uma aparência impecável, com tecnologia de ponta, desde a iluminação até os móveis de escritório, incluindo os microcomputadores e empregados alinhados.

A representação sindical dos técnicos-administrativos da universidade particular mostrou-se apática. De um lado, boa parte dos entrevistados dessa instituição nem mesmo sabia se estava sindicalizada. Do outro, um dos líderes sindicais mostrou-se conformado com a falta de defesa dos interesses de carreira dos funcionários. A passividade do vice-presidente de um dos sindicatos dos funcionários das IES particulares do Rio de Janeiro pôde ser demonstrada pela sua indiferença diante da inércia patronal, em tratar de preocupações de carreira dos funcionários: “eu não estou muito por dentro das negociações de planos de carreira dos funcionários; não temos nenhuma instituição que tenha um plano desses não”.

Em sua grande maioria, os servidores técnico-administrativos da universidade estadual responderam que estão acostumados a participar de cursos de capacitação. Não se mostraram limitados à estrutura formal de carreira, mas, em vários casos, pudemos perceber uma relativa autonomia ao tentarem obter algum benefício pessoal, por meio

das dinâmicas formal e informal da universidade. Ainda assim, a análise dos dados nos levou a concluir que suas preocupações de carreira caracterizam-se por uma idéia de inclusão no mercado, participando do maior número possível de atividades de capacitação que lhes garantam alguma forma de ascensão social.

Pudemos verificar, ainda, o apoio da liderança da associação sindical dos técnicos-administrativos à tentativa de se equiparar o serviço público a alguns parâmetros da iniciativa privada, sem discutir a respectiva pertinência. Um exemplo pode ser registrado por meio da realização de cursos ligados à área de Qualidade, que eram oferecidos pelo Setor de RH – endossados pela associação sindical – aos funcionários e estendidos à comunidade, com o objetivo, segundo o presidente dessa associação, de repensar a prática de antigos hábitos e costumes. No entanto, contraditoriamente, o próprio líder sindical afirmou que os servidores “andam meio sem rumo”, “meio perdidos”, no que se refere às questões de carreira.

Essa postura passiva e obediente da associação sindical é evidenciada na sua posição perante a FASUBRA - Federação de Sindicatos das Universidades Brasileiras, pois, durante as entrevistas junto ao presidente da associação de servidores técnico-administrativos da universidade federal estudada, percebemos que ele não tomava iniciativas para debater as questões da categoria com profundidade. Aguardava as orientações do comando nacional para a implementação dessas políticas. O referido líder sindical mostrou acreditar que a FASUBRA representava plenamente seus interesses. A liderança da associação utilizava esse argumento como justificativa para sua inércia perante os trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, Mats, BERG, Per Olof. *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*. Berlin / New York: Walter de Gruyter, 1992.

AMHERDT, Charles-Henri. *L'actualisation des compétences non techniques : la clé de l'innovation*. Rapport de recherche. Montréal : InterQualia; Université de Sherbrooke : CRIEVAT – Centre de Recherche Interuniversitaire sur l'Éducation et la Vie Au Travail, outubro de 2002.

_____. *Le chaos de carrière dans les organisations. A la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Montreal: Éditions Nouvelles, 1999, 370p.

AMHERDT, C.-H., DUPUICH-RABASSE F., EMERY, Y & GIUAUQUE, D. *Compétences collectives dans les organizations. Émergence, gestion et développement*. Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy (Canada), 2000.

BRUNO, Lúcia (Org.). *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1996, p.91-123.

BUJOLD, Charles, GINGRAS, Marcelle. *Choix professionnel et développement de carrière: théories et recherches*. Capítulo 8 *Développement de carrière dans les organisations*. Montreal: Gaëtan Morin Editeur; Paris: Gaëtan Morin Editeur, 2000, p.253-268.

BUSH, Tomy. *Theories of educational management*. London, Harper & Row, 1986.

CHAUÍ, Marilena de Souza. *A Universidade Operacional*. São Paulo: Folha de S.Paulo. Mais! BRASIL 500 D.C., 09 de maio de 1999.

_____. *Ética e Universidade*. Revista *Universidade e Sociedade*. Ano V, n. 8. Paraná: UEM – Universidade Estadual de Maringá, fevereiro de 1995, p.82-87.

CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. Trad. de Juan A. Gili Sobrinho. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1981.

CUNHA, Luiz Antonio. *Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território*. In: TRINDADE, Hégio (Org.) *Universidade em ruínas: na república dos professores*. 2. ed. Petrópolis: Vozes; Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 2000, p.125-148.

_____. *O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento?* In: TRINDADE, Hégio (Org.) *Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999, p. 39-56.

DAVEL, Eduardo P. B. & VASCONCELLOS, João G. M (Orgs.). *'Recursos' Humanos e e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1997.

DOLAN, Shimon. *Human resource management: the Canadian dynamic*. Ontario, Scarborough: Nelson Canada, 1994, p.329-366.

ELLSTRÖM, Peter. *Rationality, Anarchy, and the planning of change in educational organizations*. Linköping University, 1984.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 8.ed. Trad. de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1989.

FONSECA, João Eduardo do Nascimento. *Novos atores na cena universitária*. Rio de Janeiro: UFRJ/NAU, 1996.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

FREITAG, Michel. *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*. Montreal: Nuit Blanche Éditeur; Paris: La Découverte, 1995.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GANDINI, Raquel Pereira Chainho. *Capacitação de administradores escolares: questões teóricas e problemas práticos*. In: FONSECA, Dirce Mendes da. *Discussão*

crítica sobre a administração da educação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1989, p.06-22.

KERR, Clark. *Os usos da universidade*. Trad. de Débora Cândida Dias Soares. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1982.

LEGENDRE, Renald. *Éducation*. In : *Dictionnaire actuel de l'Éducation*. 2.ed. Québec: Guérin; Paris: ESKA, 2000, p.338.

LIMA, Licínio C. *Para uma análise multifocalizada dos modelos organizacionais de escola pública*. In: *A escola como organização e a participação na organização escolar*. 2.ed. Braga: Universidade do Minho, 1998, p.581-604.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

RISTOFF, Dilvo. *Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior*. Florianópolis: Insular, 1999.

SADER, Emir, GENTILI, Pablo (Orgs). *Pós-neoliberalismo II: Que Estado para que democracia?* 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SOBRINHO, José Dias, RISTOFF, Dilvo. *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis, Insular: 2000.

STIGLITZ, Joseph E. *Emploi, justice sociale et bien-être*. Revue Internationale du Travail, vol. 141, n.1-2. Genève : Bureau International du Travail, 2002, p.09-32.

TOWNLEY, Barbara. *Reframing Human Resource Management: power, ethics and the subject at work*. London; Thousand Oaks, California; New Delhi: Sage Publications, 1994.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1985.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da Sociologia Compreensiva*.
Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.