

sOLANGE VIANNA DALL'ORTO MARQUES

noção de **COMPETÊNCIAS** e trabalho **EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**
BRASILEIRA:
UM ESTUDO COM secretários dE DEPARTAMENTOS DE ENSINO, PESQUISA E
EXTENSÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora:
Profa. Dra. Mônica de Fátima Bianco

Vitória
2011

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

M357n Marques, Solange Vianna Dall'orto, 1971-
Noção de competências e trabalho em uma universidade pública brasileira : um estudo com secretários de departamentos de ensino, pesquisa e extensão / Solange Vianna Dall'orto Marques. – 2011.
136 f.

Orientador: Mônica de Fátima Bianco.
Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Humanas e Naturais.

1. Trabalho profissional. 2. Competência. 3. Desempenho. 4. Universidade Federal do Espírito Santo. I. Bianco, Mônica de Fátima. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Humanas e Naturais. III. Título.

CDU: 159.9

SOLANGE VIANNA DALL'ORTO MARQUES

noção de COMPETÊNCIAS e trabalho EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
BRASILEIRA: UM ESTUDO COM secretários de DEPARTAMENTOS DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.**

DE AGOSTO DE 2011.

Comissão examinadora

Prof^a. Dr^a. Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Antonia de Lourdes Colbari
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof^a. Dr^a. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**DEDICO ESSE TRABALHO AOS MEUS FILHOS:
JOÃO GUILHERME E MANUELA, NA
ESPERANÇA DE QUE UM DIA ENTENDAM POR
QUE TIVERAM QUE ABRIR MÃO DA MINHA
COMPANHIA.**

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento ao meu companheiro de vida, Ricardo, o incentivo presente do início ao fim, o amor, o carinho, o silêncio e, principalmente, a paciência em compreender a minha presença ausente durante todo esse tempo.

Agradeço aos meus filhos, meus grandes amores, a inspiração, o carinho, a compreensão e a grande torcida. A João, por entender a importância desta etapa na minha vida e ser meu grande amigo, compartilhando com sabedoria as “coisas” de gente grande. À Manu, o afeto incondicional, sempre presente com seus beijos mágicos para melhorar a mamãe. Quanta sabedoria em um “tico” de gente.

Agradeço a Maria Natalina, a Lina, anjo da guarda da minha família.

Aos meus pais, os valores transmitidos e por plantarem a semente que me levou a valorizar os estudos.

Aos meus sogros, o apoio; sem ele o caminho seria muito mais difícil. Talvez impossível.

Aos meus irmãos, cunhados, concunhados, sobrinhos, afilhada, a compreensão em “me dividir” durante todo esse tempo, e a alguns a disponibilidade nos vários momentos de que precisei.

Aos amigos, que de uma maneira ou de outra tiveram muita paciência e souberam me ouvir, consolar, incentivar... Em especial, à Ângela, as tantas conversas de corredor, leituras, correções, e por estar sempre disposta a me ajudar; Paulo, com seu incentivo e ajuda na hora certa; Maria Lúcia, por acreditar sempre, mesmo quando eu duvidava. Às amigas e colegas da SAC, que souberem ouvir as minhas lamúrias, consolar-me em cada tropeço, “puxar a orelha” quando preciso e vibrar comigo nas conquistas; enfim, é impossível nominar todos, mas cada um sabe a importância que teve nesta trajetória.

Aos meus clientes/usuários/pacientes, os tantos intervalos, encontros e desencontros, alguns atravessaram com questões e contribuições o fazer dessa pesquisa.

À Universidade Federal do Espírito Santo, instituição que se confunde com a minha história. Tenho orgulho desses 20 anos.

Aos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo, Secretários de Departamento, que são coautores, por aceitarem o desafio de escreverem comigo essa dissertação.

A todos os professores e colegas do mestrado, fundamentais nas leituras, discussões, debates vitais para a construção do conhecimento. Em especial a Gabriela, que dividiu tantos momentos de angústia, sendo parceira em muitos artigos e congressos e à Professora Antônia, pelas preciosas contribuições.

A minha orientadora Mônica, pois sua compreensão, paciência e condução, permitiram que essa conquista fosse possível.

A Deus, sem palavras. Obrigada!

“Por um momento vemo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos movimentos, olhando para o alto e divisando o mecanismo que nos moveu. Esse ato constitui o primeiro passo para a liberdade”.

(PETER BERGER, 1989, p.34)

RESUMO

O presente estudo partiu do interesse em aprofundar o conhecimento sobre as relações de trabalho, os trabalhadores, a atividade de trabalho e os processos de gestão de pessoas no setor público. Nesse cenário, destacou-se a noção de competências. Um tema atual, frequente e bastante difundido no meio acadêmico e organizacional, mas que ainda apresenta uma lacuna significativa quanto a sua inserção nas Instituições Públicas. Optou-se por trabalhar com a noção de competências baseada, principalmente, nos estudos de Le Boterf (2003, 2006), Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010a, 2010b) e Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003). A instituição escolhida para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), instituição existente desde 1954. Essa escolha também considerou a facilidade de acesso da pesquisadora ao campo por ser, além de estudante, também servidora nessa universidade. A questão que norteou o estudo foi: O que é ser competente nas práticas cotidianas da atividade de trabalho do servidor técnico-administrativo que atua na função de secretário de departamento de ensino, pesquisa e extensão da Ufes? Para responder, optou-se por uma pesquisa qualitativa. A estratégia adotada foi o estudo de caso, que utilizou como instrumentos: revisão da literatura, análise documental, entrevista semiestruturada, observação direta e grupo focal. A análise dos dados baseou-se na categorização proposta por Bardin (2004) e definiu duas categorias de análise: a primeira, que remete ao sentido dado pelos entrevistados a competências, e a segunda, que remete as especificidades da atividade de trabalho dos secretários de departamento nessa ótica. Cada categoria suscitou reflexões importantes para os processos de gestão na instituição. O estudo revelou que a noção de competências, identificada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal, está presente, permeando a atividade de trabalho dos sujeitos de pesquisa. Esta presença, contudo, é desestruturada e carente de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, além de muito distante de se configurar como um processo de gestão na instituição ou de envolver seus processos decisórios. A pesquisa conclui que a Ufes precisa investir em um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas, aliadas ao desenvolvimento das competências institucionais. Para isso será necessário definir metas claras e coerentes com os objetivos sociais da instituição, convocando os trabalhadores a adotar uma postura ativa na gestão do seu trabalho e a discutir criticamente a sua inserção na organização. Essa pesquisa teve o papel de tatear no escuro a noção de competências; escuro porque não existe nenhuma estruturação dessa noção na instituição pesquisada. A contribuição do estudo, nesse primeiro olhar, é em apontar como o movimento social das competências está além das práticas docentes no cenário universitário e é marcante na atividade de trabalho e nas políticas de gestão de pessoas que envolvem os servidores técnico-administrativos em educação. O estudo mapeia, dentro das limitações metodológicas, em que essa noção se insere e de que maneira ela é compreendida pelos Secretários participantes da pesquisa.

Palavras-Chave: competências; atividade de trabalho; universidade pública.

ABSTRACT

This study started with the interest in furthering the knowledge about labor relations, workers, work activities, and the processes of staff management within the public sector. In this scenario the notion of competence was underscored; a current, frequent and quite widespread issue in the academic and organizational circles, but which still presents a significant gap regarding its insertion in public institutions. It was decided to work with the notion of competence mainly based on studies of Le Boterf (2003, 2006), Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010a, 2010b), and Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003). The institution chosen for the research was the Federal University of Espírito Santo (Ufes), an institution that has existed since 1954. This choice also considered the researcher's easy access to the field, for besides being a student, she is also a public servant in this university. The question that guided the present study was: What is to be competent in the daily practices of the working activity of the technical and administrative public servant that acts as a secretary of the department of education, research and extension at Ufes? In order to answer it, a qualitative research approach was chosen. The strategy adopted was a case study, which used as instruments: literature review, documentary analysis, semi-structured interviews, direct observation, and focus group. Data analysis was based on the categorization proposed by Bardin (2004), and defined two categories of analysis: the first refers to the sense given by interviewees to competences, and the second refers to the specificities of the work activity of the department secretaries in this light. Each category has given rise to important considerations for the management processes in the institution. The study showed that the notion of competencies identified in the National Policy on Staff Development of the federal government is present, permeating the work activity of the study subjects. This presence, however, is unstructured and it lacks the involvement and commitment of workers, in addition to being far as to set up a management process in the institution, or of involving its decision processes. The research concludes that Ufes need to invest in a favorable environment for the development of individual and collective competencies, combined with the development of institutional competencies. For this it will be necessary to set clear aims that are consistent with the social goals of the institution, calling on workers to take an active stance in managing their work and to critically discuss their inclusion in the organization. This research had the role of groping in darkness at the notion of competence; dark because there is no structuring of this notion in the institution studied. The contribution of this study is in this first look, in pointing out how the social movement of competences is beyond the teaching practices in the university setting, and it is apparent in the working activity and policies of personnel management which involve the technical and administrative staff in education. The study maps, within its methodological limitations, where this notion is inserted and how it is understood by the Secretaries who participated in this research.

Key words: Competencies; working activities; public universitiy.

lista de siglas

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

CHA – Conhecimentos Habilidades e Atitudes.

CONSUNI – Conselho Universitário.

DRH – Departamento de Recursos Humanos.

ENANPAD - Encontro da Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governança.

ENGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

IFES – Instituições Federais de Ensino.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

LNC – Levantamento das Necessidades de Capacitação.

MOW - *Meaning of Work International Research Team*.

MP – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

NTS – Núcleo de Treinamento dos Servidores.

OSP – *L’Orientation Scolaire et Professionnelle*.

PAD – Programa de Avaliação de Desempenho.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação.

RAC – Revista de Administração Contemporânea.

RAC-E – Revista de Administração Contemporânea Eletrônica.

RAE – Revista de Administração de Empresas.

RAE-E – Revista de Administração de Empresas Eletrônica.

RAP – Revista de Administração Pública.

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo.

SIE – Sistema de Informação para Educação.

SINTUFES - Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal do Espírito Santo.

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	18
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.4	OBJETIVO GERAL	21
1.4.1	Objetivos Específicos	22
2	REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1	TRABALHO	23
2.1.1	O Sentido do Trabalho	23
2.1.2	O Contexto do Trabalho	25
2.1.3	O Trabalho/Emprego Público no Brasil	30
2.1.4	O Trabalho Como Atividade	32
2.2	A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS	35
2.2.1	A Noção de Competências no Serviço Público e na Instituição Pesquisada	41
2.3	O TRABALHADOR, A ATIVIDADE DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS	47
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	52
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2	DELIMITANDO O ESTUDO DE CASO	54
3.2.1	O Acesso ao Campo e os Sujeitos de Pesquisa	55
3.2.2	Levantamento de Dados	57
3.2.3	Notas de Campo/Diário de Campo	58
3.2.4	Observação Direta	59
3.2.5	Entrevistas	60
3.2.6	Análise de Documentos	63
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	64
4	UM ESTUDO COM SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTO DA UFES	67
4.1	A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM DOCUMENTOS OFICIAIS	67
4.2	A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL NA UFES: HISTÓRIAS DE VIDA	76

4.3	A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA OS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTO	82
4.4	A ATIVIDADE DOS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTO NA LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS	91
4.4.1	Atribuições e Prescrições no Trabalho dos Secretários de Departamento	91
4.4.2	Rotinas e Eventos	96
4.4.3	Ambiente Físico de Trabalho	102
4.4.4	Capacitação dos Secretários de Departamento	104
4.4.5	A Noção de Competências e a Avaliação de Desempenho	107
4.4.5.1	O Processo de Comunicação na Avaliação de Desempenho	114
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
6	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICES	131

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo partiu do interesse em aprofundar o conhecimento sobre as relações de trabalho, os trabalhadores, a atividade de trabalho e os processos de gestão de pessoas no setor público. A formação da pesquisadora em Psicologia, a afinidade com a área de Recursos Humanos e as questões percebidas na sua prática diária como trabalhadora em uma instituição pública provocaram a inquietação para esta pesquisa.

Somou-se a essa inquietação o conhecimento debatido nas disciplinas do mestrado e nas produções do projeto de pesquisa: transformações na dinâmica das organizações e nas relações de trabalho e gestão de pessoas, além das considerações feitas pelos professores participantes da Banca de Qualificação. Todos esses fatores delimitaram o contorno da pesquisa, que teve como tema: a atividade de trabalho sob a lógica de competência no setor público brasileiro.

A instituição escolhida foi a Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, por proporcionar um universo rico e heterogêneo, tanto nas relações de trabalho, como nas formas de gestão. Além dos pontos destacados, a facilidade de acesso da pesquisadora ao campo, por ser estudante e trabalhadora desta universidade, foi considerada nesta escolha.

O cenário do presente estudo é, então, a relação do homem com o trabalho, considerando o valor que o trabalho ocupa na sociedade, particularmente na cultura do capitalismo que permeia essa relação. Nessa sociedade, o trabalho, em suas diversas formas e sentidos, funciona como um organizador que dá identidade e valida os sujeitos como atores sociais. Ao trabalho é dada uma importância, que o torna fértil para qualquer estudo que tente compreender o homem, a sociedade e a interação social.

Para Lopes (2009), a atividade laborativa é uma categoria central para pensar a vida social e conseqüentemente o ser humano; é também, contorno obrigatório de quase toda atividade que traz reconhecimento aos sujeitos.

A gradativa materialização das sociedades ocidentais modernas testemunha, assim, o entroncamento da formação subjetiva com as atividades profissionais, que dá ao trabalho um lugar central na conformação sociossubjetiva moderna. Inclui-se na categoria trabalho, aqui, não apenas o exercício de uma determinada profissão, mas também os modos de trabalhar, as formas de conquista de um espaço no mercado de trabalho e, até mesmo, os contextos que definem a exclusão do trabalho. O trabalho vai tornar-se, paulatinamente, a forma por excelência de relação e ação do sujeito sobre o mundo (LOPES, 2009, p.93).

Será preciso entender de que trabalho está se tratando, a partir de que forças histórico sociais inicia-se a configuração de trabalho que se conhece hoje e de que modo ele ganha os contornos atuais. Dentro desses contornos, destacam-se o entendimento do trabalho como atividade e a noção de competências, um tema que ganhou força no final do último século e que é foco no presente estudo.

A pesquisa trouxe, por aproximação teórica com os objetivos do estudo, principalmente contribuições de estudiosos de linha francesa, como Le Boterf (2003, 2006), Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010a, 2010b), e Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003), mas também autores nacionais que realizaram suas pesquisas com base nessas concepções. Esse estudo proporcionou um resgate histórico do conceito de trabalho, da atividade de trabalho e de competência. A leitura de obras dos autores antes destacados permitiu uma análise com visões diferenciadas, mas que se encontram, complementam e interagem na descoberta e ampliação dos estudos sobre a atividade de trabalho e a noção de competências, que permeiam as relações de trabalho.

Para situar o tema estudado no Brasil, foi realizado um mapeamento bibliográfico de publicações entre 2000 e 2010 (Tabela 1) que continham a palavra competência no título ou nas palavras-chave de alguns periódicos da área. A escolha pela palavra competência se deu pelo foco do estudo e por entender que, em geral, ela está associada à atividade de trabalho, aliando assim os pontos de interesse da pesquisa.

Os periódicos consultados foram selecionados pela importância dos mesmos na comunidade acadêmica e/ou pela especificidade no segmento de instituições públicas, são eles: Revista de Administração Contemporânea (RAC e RAC-E) e Revista de Administração de Empresas (RAE e RAE-E), bem como a Revista de Administração Pública (RAP) e a Revista de Administração da Universidade de São

Paulo (RAUSP). Também foram realizados levantamentos nos Anais de alguns dos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a saber: EnANPAD – Encontro da ANPAD, EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, e EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Na pesquisa foram encontrados 255 artigos com a característica descrita. Dentre estes, após a leitura do resumo, foram selecionados 176 trabalhos que tratavam do tema das competências com foco em competências individuais, funcionais e/ou gerenciais, coletivas e/ou grupais, e/ou sobre o conceito de competência. Foram descartados os trabalhos que tratavam de competência organizacional, por não ser o foco do presente estudo, o que não significa desconsiderar a relação existente entre as competências individuais/coletivas e organizacionais. Também foram descartados os artigos que, apesar de ter no título ou nas palavras-chave o termo competência, abordavam o tema de forma periférica, ou ainda, traziam um enfoque distante dos objetivos deste estudo.

Após essa primeira classificação, destacaram-se dentre os artigos previamente selecionados, aqueles que abordavam direta ou indiretamente o tema da competência em Instituições Públicas, desconsiderando aqueles realizados no Sistema Bancário pelas particularidades do mesmo. Desta forma, foram selecionados nesta etapa 27 artigos.

Tabela 1 – Levantamento bibliográfico sobre competências 2000-2010

Ano Publi- cação	REVISTAS (RAC, RAC-E, RAE, RAE-E, RAP, RAUSP)			ANAIS EVENTOS (ENANPAD, ENGPR, ENAPG)			Total de Publicações por ano (Total 1+2)
	Total 1	Selecionados	Instituição Pública	Total 2	Selecionados	Instituição Pública	
2000	5	2	1	7	6	1	12
2001	9	4	-	12	9	1	21
2002	3	1	1	13	9	-	16
2003	8	5	1	1	1	-	9
2004	7	5	-	1	1	-	8
2005	6	2	1	1	1	-	7
2006	5	4	-	23	18	3	28
2007	6	3	-	34	22	1	40
2008	8	7	-	31	23	6	39
2009	4	4	-	38	26	5	42
2010	2	-	-	31	23	6	33
TOTAL	63	37	4	192	139	23	255

Para Ruas et al. (2010), as publicações em revistas indicam a depuração e seleção realizadas nos anais e que desembocam na publicação em periódicos que, para os autores, contribuem de forma mais permanente para pesquisas. Os pesquisadores identificaram uma dicotomia entre a influência da noção de competências no ambiente organizacional e no ambiente acadêmico, destacando que essa dicotomia seria, provavelmente, fruto de uma adequação do modelo na maioria das organizações e de certo esgotamento da discussão no ambiente acadêmico. A análise realizada por Ruas et al. (2010) também revelou grande heterogeneidade no entendimento da noção de competências entre os estudiosos da área, mas identificou duas tendências principais:

Como conclusões, o estudo observa uma tendência a se considerar competência como “entrega”, em linha com autores nacionais como Dutra (2004), sobretudo nos trabalhos oriundos de pesquisa com Recursos Humanos. Em outras áreas como Inovação e Estratégia, o conceito de competência individual, quando presente, está associado a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (RUAS et al., 2010, p10).

O resultado de um estudo similar destacou a predominância, encontrada também no levantamento realizado para essa pesquisa, de publicações com foco nas competências individuais, apontando que este é o direcionamento da maioria dos estudos brasileiros: “[...] resultados confirmam, dentre as categorias de subtemas, a predominância da abordagem competência individual, já que 57% dos trabalhos enveredam por esse eixo” (DIAS et al., 2010, p.17).

Desse modo, o levantamento bibliográfico demonstrou que competências é um tema de estudo que ainda atrai muitos pesquisadores das ciências sociais aplicadas, o que se percebe pelo número significativo de pesquisas com a temática da competência nos anais dos eventos, mesmo que nas revistas pesquisadas as publicações, nos últimos dois anos, tenham apresentado ligeira queda.

Apesar de competência não ser mais considerada como um tema novo, ainda há espaços em que a academia pode avançar, principalmente em Instituições Públicas, nas quais a noção de competências chega com atraso em relação às Instituições Privadas. O levantamento realizado demonstra que o número de estudos nesse ambiente ainda é bem escasso, indicando uma lacuna que dificulta o entendimento de como o processo vem ocorrendo nessas instituições.

1.1 JUSTIFICATIVA

Althusser (1980) destaca que a pesquisa é sempre uma possibilidade de sair do mero reconhecimento/desconhecimento dos rituais práticos da vida cotidiana, para produzir conhecimento, desnaturalizando formas cotidianas de existência. A presente pesquisa pretende contribuir para o estudo do trabalho permeado pela noção de competências dentro de instituições públicas.

Configura-se como uma possibilidade de ampliar os estudos sobre o trabalho, os trabalhadores e sobre competências em Instituições Públicas, analisando a interação dos trabalhadores na sua atividade de trabalho com a “noção de competências”, que toma formas múltiplas. A reflexão poderá subsidiar um maior conhecimento das práticas e da construção de formas de trabalhar dentro de um contexto de emergência de um “paradigma de competência”.

Aqui considerado como emergência de paradigma, por não ter, como traz Ropé e Tanguy (1997), uma duração suficiente para caracterizar um período, mas que é mais que moda, é um testemunho de nossa época.

[...] mantemos a hipótese de que a noção de competência é uma dessas noções, testemunho de nossa época. É uma noção geral, que conhece um uso extensivo em lugares diferentes da sociedade, que é utilizada pelos atores sociais e também por aqueles que observam e analisam os fenômenos sociais (ROPÉ; TANGUY, 1997, p.17).

A instituição escolhida para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Espírito Santo-UFES, instituição existente desde 1954, mas oficialmente criada em 1961, sendo a única universidade pública do estado do Espírito Santo.

O estudo procurou perceber como se processa a atividade de trabalho dos profissionais participantes da pesquisa frente à noção de competência que permeia o setor público federal, a educação e essa Universidade, partindo do entendimento de que o trabalho desse profissional, assim como qualquer outro trabalho, é processo, é construção social e precisa ser compreendido dentro do contexto em que está inserido. Pensar o fazer do trabalhador nessa perspectiva é considerar o trabalhador como ator/autor de suas práticas e buscar com isso marcar a interface subjetividade e trabalho.

As organizações dependem de alguma maneira, em maior ou menor grau, do homem para se estabelecer e sobreviver, e é por isso que o estudo dos processos de gestão/administração/direção de pessoas nas organizações de trabalho se justifica como um vasto campo das ciências sociais e, mais especificamente, da administração.

Esta pesquisa teve como pressuposto a relação desses trabalhadores com o seu fazer, buscando identificar os espaços, as estratégias, as formas de resistência, as práticas construídas para “dar conta” das variabilidades do meio, ampliando a análise sobre a importância e a contribuição da construção de saberes coletivos na gestão dos processos de trabalho.

Os trabalhadores são atores sociais que se identificam ou não com os discursos oficiais e se apropriam ou não de novas tecnologias. Essa relação se estabelece com maior ou menor sucesso dependendo da forma como o fazem. Não existe certo ou errado, são escolhas atravessadas por inúmeros processos, em que a ambivalência e a dualidade estão sempre presentes (VASCONCELOS; MOTTA; PINOCHET, 2003). Nessa perspectiva, considerou-se relevante estudar como as pessoas fazem essas escolhas nas organizações, contribuindo para entender a inserção do homem trabalhador nas organizações e, de forma particular, nas organizações públicas.

A proposta tem relevância no cotidiano das nossas relações, entendendo que o trabalho dentro de uma Universidade tem grande importância social, sendo essa formadora de opinião e arena de importantes discussões sociais. As reflexões levantadas a partir da pesquisa trazem discussões sobre as interações do homem com o trabalho, com as organizações e com a sociedade de uma forma geral, podendo suscitar novas questões e novos estudos.

1.2 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Ufes, no momento do levantamento dos dados (dezembro/2010), estava distribuída geograficamente em quatro *Campi*, dois no município de Vitória, capital, e outros dois no interior, no norte e no sul do estado. A área acadêmica dividia-se em 10 Centros Universitários, com um total de 60 (sessenta) Departamentos de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A instituição possuía 1522 Professores de 3º Grau e 2179 Servidores Técnicos Administrativos em Educação.

A estrutura da Ufes está prevista no seu estatuto, que preconiza, como um dos princípios na sua organização, o de estrutura orgânica com base em departamentos reunidos em unidades coordenadas setorialmente, sendo definidos como órgãos administrativos, simultaneamente de ensino, pesquisa e extensão, nos respectivos campos de estudo. O Estatuto (UFES, 2002) determina que o departamento é a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal docente. Dessa forma, cada Centro Acadêmico agrega vários Departamentos, que, por sua vez, agrupam os servidores docentes (professores) conforme a área de conhecimento.

O termo servidor nas universidades federais se bifurca entre servidores docentes e servidores técnico-administrativos em educação. Para facilitar a leitura, a partir deste parágrafo, sempre servidor estará associado aos servidores técnico-administrativos em educação.

De acordo com o Regimento Geral da Ufes, no Departamento sempre haverá um professor ocupando a função de Chefe de Departamento e outro como substituto deste. Também está previsto que um servidor técnico-administrativo em educação ocupe a função de Secretário de Departamento.

Art.35 – Cada Departamento terá um Secretário para a execução dos serviços administrativos que lhe são afetos.

Art.36 – Além das atribuições prescritas no Regimento do Centro, caberá ao Secretário de Departamento secretariar as reuniões deste (UFES, 1970).

Apesar de contar com 60 departamentos no momento da pesquisa, somente 46 servidores técnico-administrativos em educação ocupavam a função de Secretários Administrativos de Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, daqui em diante nominados apenas como Secretários de Departamento. Outras 6 funções estavam vagas. A explicação, segundo os diretores de Centros, é de que essas funções de confiança estavam vagas por falta de servidores para exercê-las. Oito departamentos não tinham servidores com a função de Secretário de Departamento. Para esse caso, a explicação é de que a solicitação por essas funções, feita à Administração Superior, no caso o Ministério da Educação, não tinha sido atendida até o momento da pesquisa.

Entre as funções ocupadas, a grande maioria (73,9%) é exercida por servidores que possuem cargos que exigem para ingresso o Ensino Médio Completo (33 Assistentes em Administração e 1 Desenhista Projetista), 8,7% são exercidas por servidores com cargos que exigem a conclusão de alguma graduação (1 Administrador, 2 Secretários Executivos e 1 Técnico em Assuntos Educacionais) e 17,4% são exercidas por servidores com cargos que exigem ensino fundamental completo ou incompleto (1 Auxiliar Administrativo, 1 Auxiliar de Nutrição e Dietética, 3 Contínuos, 1 Copeiro, 1 Recepcionista e 1 Servente de Limpeza).

Para uma melhor compreensão, é preciso esclarecer a diferença conceitual entre cargo e função. Na administração pública, a função é definida como “encargos de direção, chefia e assessoramento, *atribuído* a servidor ocupante de cargo efetivo” (GRAEF, 2008, p. 64). As funções são exercidas. Já os cargos, que podem ser efetivos ou em comissão, são preenchidos por trabalhadores que atendem aos requisitos previstos em lei.

Os cargos efetivos são aqueles que exigem, a partir da Constituição Federal de 1988, entre outras diferenças, requisitos mínimos de qualificação para ingresso, além de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, gozando também de estabilidade após aprovação em estágio probatório. Nesse estudo, evitando distorções, o leitor deve sempre se remeter a cargos efetivos, que é a natureza do cargo ocupado pelos trabalhadores participantes do mesmo.

O artigo 37 da Constituição Federal Brasileira preconiza em seu parágrafo quinto que “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, [...] destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento” (BRASIL, 1988).

Segundo GRAEF (2008, p. 63), “as funções são acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão atribuídas a servidor ocupante de cargo efetivo, tendo como referência a correlação de atribuições”. Os servidores participantes ocupam um cargo efetivo, que podem ser diferentes de um secretário para outro, e assumem uma função igual a todos, nominada de Secretário Administrativo do Departamento de [...], que só pode ser assumida por um servidor já ocupante de cargo público.

Essa explicação ajuda a entender a diferença entre o cargo ocupado e a função exercida pelos servidores participantes da pesquisa.

A apresentação da instituição situa o estudo, destacando a relevância dos departamentos na estrutura da Ufes e, mais ainda, permite conhecer o perfil dos trabalhadores que atuam na função de Secretários de Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito da Universidade pesquisada.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto, optou-se por trabalhar com a noção de competência baseada principalmente nos estudos de Le Boterf (2003, 2006), Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010a, 2010b), e Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003). Partindo desse norte teórico a pesquisa procurou compreender a gestão da atividade de trabalho do secretário de departamento de ensino, pesquisa e extensão na Ufes, para lidar com as demandas - legais, informacionais, sociais, etc. - e entender as limitações pessoais e organizacionais presentes nas suas atividades bem como as saídas encontradas. Assim, a questão que se apresenta como norteadora dessa pesquisa é a seguinte:

O que é ser competente nas práticas cotidianas da atividade de trabalho do servidor técnico-administrativo que atua na função de secretário de departamento de ensino, pesquisa e extensão da Ufes?

1.2 OBJETIVO GERAL

Esse estudo visa compreender como os trabalhadores - servidor técnico-administrativo em educação da Ufes na função de secretário de departamento - atuam nas suas práticas cotidianas de trabalho, nas questões referentes à gestão do trabalho dentro de um contexto em que a noção de competência se faz presente e permeia essas práticas.

1.2.1 **Objetivos Específicos**

- Identificar a noção de competência em documentos (leis, portarias, pareceres, editais, normas regulamentadoras, atas, etc) vinculados à função e atividades pesquisadas em universidades públicas federais, de forma geral no Brasil e especificamente na Ufes, relacionados às prescrições, normas para ingresso, atuação, avaliação, entre outros.
- Entender a concepção de competência para o grupo de trabalhadores participantes da pesquisa.
- Investigar a percepção dos profissionais no que tange ao impacto da noção de competência na sua atividade de trabalho e sobre a sua avaliação de desempenho.
- Compreender aspectos pertinentes à competência na gestão do trabalho nas práticas cotidianas dos trabalhadores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa revisão, o caminho trilhado será o trabalho e a temática da competência no mundo do trabalho. Vários autores foram consultados, mas se sobressaem as contribuições extraídas dos autores de linha francesa Le Boterf (2003, 2006), Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010a, 2010b), Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003), bem como dos estudiosos da área no Brasil como Fleury e Fleury (2001a, 2001b, 2010) e Ruas (2005, 2010), entre outros que possuem alinhamento com a proposta deste estudo.

2.1 TRABALHO

2.1.1 – O Sentido do Trabalho

Para contextualizar esta pesquisa é preciso situar de qual trabalho está se tratando. O trabalho aqui considerado é o trabalho humano, uma atividade diferente daquelas exercidas por outros animais por sua intencionalidade, pela capacidade de planejamento e representação prévia: o homem por meio da técnica altera o estado natural das coisas, cria e transforma ao mesmo tempo em que é transformado por sua criação.

[...] o trabalho como atividade proposital, orientado pela inteligência, é produto especial da espécie humana. Mas esta por sua vez, é produto especial desta forma de trabalho [...] O trabalho que ultrapassa a mera atividade instintiva é assim a força que criou a espécie humana e a força pela qual a humanidade criou o mundo como o conhecemos (BRAVERMAN, 1987, p.53-54).

Além da intencionalidade, que é o seu principal aspecto, o trabalho humano também se caracteriza pela capacidade humana de trabalhar além de suas necessidades e pela divisão social do trabalho, todavia essa divisão social é diferente da divisão do trabalho que emerge na sociedade capitalista. A divisão do trabalho de forma social é “aparentemente inerente característica do trabalho humano, sendo um trabalho executado na sociedade e através dela, no entanto a divisão do trabalho na oficina é produto peculiar da sociedade capitalista”. Assim, enquanto “a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem” (BRAVERMAN, 1987, p.71-72).

O trabalho, como parte da constituição humana, que transforma a natureza ao mesmo tempo em que é transformado, passa a ter outras nuances no modo de produção capitalista estabelecendo novos sentidos, entre eles o emprego, a inserção social, o trabalho assalariado, dando um sentido econômico para o trabalho.

O trabalho é, então, central na vida dos sujeitos, sendo um organizador social que se configura com um dos principais elementos de identidade dos atores sociais. A centralidade do trabalho parece ter um caráter homogêneo no mundo atual, assunto já discutido por diversos autores (Antunes, 2000; Braverman, 1987; Clot 2007; Dejours, 1992; Enriquez, 2002; Harvey, 1992; Lopes, 2009).

Para Antunes (2000), a centralidade do trabalho se faz como elemento fundante e estruturante do processo de sociabilização humana, dotando a vida de sentido e realização, o que não significa que uma vida cheia de sentido depende exclusivamente do trabalho. Assim, pode-se dizer que, mesmo o trabalho não sendo o único fator que dá sentido à vida dos sujeitos, a relação que o indivíduo tem com o seu trabalho ou com a falta dele é fundamental para entender sua inserção no mundo.

É principalmente por meio do trabalho que o sujeito se percebe e é percebido no mundo social. O trabalho é carregado de sentidos, sendo uma construção sócio-histórica, um processo instável, mutante, criação humana que se faz em cada trabalhador na relação que ele estabelece com o trabalho.

Clot (2007, p.59) destaca que o trabalho possui uma abordagem central e insubstituível na construção da identidade dos trabalhadores. O autor aborda o trabalho como “o lugar em que se desenrola, para o sujeito, a experiência dolorosa e decisiva do real, que resiste à sua capacidade, competências, a seu controle”.

Morin (2001) contribui para o entendimento do sentido do trabalho:

(...) para ter sentido no trabalho, é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza (MORIN, 2001, p.18).

Estudo realizado com trabalhadores brasileiros por Morin, Tonelli e Pliopas (2007), inspirados no grupo de pesquisadores do Meaning of Work International Research Team (MOW,) indica semelhanças com os estudos do grupo em outros países, destacando-se nesta pesquisa o caráter de centralidade do trabalho para os entrevistados e a associação unânime que os mesmos fazem entre dinheiro e trabalho.

A pesquisa citada reflete a atual conotação econômica que o trabalho possui e leva a reflexões sobre a percepção de trabalho como emprego. No Brasil, a busca por empregos formais, principalmente empregos públicos, que se configuram como uma estabilidade num mundo de flexibilidade e mudanças estruturais nas relações de trabalho, sinaliza para uma possível resistência dos indivíduos frente a essas mudanças e a necessidade de inserção no mundo do trabalho. A procura pelo emprego público está vinculada muito mais ao emprego estável em si do que com a atividade que se irá desenvolver. Essa relação estabelecida com o trabalho-emprego é sem dúvida reflexo da inserção social do homem (ALBRECHT, 2010).

Mourão e Borges-Andrade (2001) realizaram um levantamento sobre os sentidos do trabalho na literatura nacional e internacional e concluíram, pelos estudos já realizados, que o tema do significado do trabalho vai além de uma única área de estudo ao permitir uma melhor compreensão da vida humana e da sociedade. O destaque dado ao trabalho torna-o espaço privilegiado para compreender os processos de construção de subjetividades do indivíduo social.

2.1.2 – O Contexto do Trabalho

Então, o trabalho que se usou como ponto de partida é aquele que começa a ocorrer dentro das organizações produtivas a partir do século XIII, sendo a configuração clássica do trabalho, que emerge com o avanço do modo de produção capitalista e se consolida na Revolução Industrial, no início do século XIX. Essa revolução foi se construindo gradativamente com vários aspectos, entre eles: a incapacidade dos artesãos de atender a demanda de consumo da época, o surgimento de fontes de energia e a produção de máquinas capazes de fazer boa parte do trabalho humano

de maneira muito mais rápida. Essa revolução gradual viabilizou o aumento de produtividade, que se concretizou na consolidação das fábricas.

Dentro das fábricas, formaliza-se a divisão do trabalho como uma condição básica para a constituição do modelo de trabalho operário. Esse operário era anteriormente o trabalhador rural ou doméstico que migrou para o trabalho industrial atraído por salários e condições de vida melhores do que aquelas que eles tinham até então. É evidente que essa nova configuração social do trabalho se consolidou como uma nova instituição, assim como qualquer outro processo social, permeada por diversos ajustes e resistências, interfaces de conflito e negociação.

[...] resistiam às mudanças em suas práticas culturais e valores, em seu modo tradicional de vida e no modo artesanal de trabalhar. A moral do industrialismo era um golpe no espontaneísmo da cultura popular, sendo uma de suas expressões a rotina semanal pontuada de festas, feiras e enterros que comprometiam a regularidade do trabalho fabril (COLBARI, 2001, p.115).

A despeito de encontrar resistências por parte dos trabalhadores, manifestos em diversos movimentos explícitos ou implícitos, todo um contexto sócio-histórico propiciou um vigoroso enredamento, que, aos poucos, mas continuamente, fez com que essa forma de pensar os processos de produção deixasse de ser apenas mais uma forma para se tornar “a forma”. Sendo assim, é pouco provável encontrar hoje um processo que não tenha a influência da linha chamada Organização Científica do Trabalho, seja na questão dos especialismos, seja na separação dos processos de produção dos processos de planejamento, entre diversas outras manifestações que tem origem nesta teoria. Esse modelo é responsável por vários estudos e base para qualquer tentativa de entender o trabalho de hoje (BRAVERMAN, 1987).

Evidentemente que a Organização Científica do Trabalho não foi a primeira a cuidar da organização do trabalho, mérito este dos economistas clássicos como Adam Smith. Mas essa forma de pensar o trabalho constituiu-se como uma teoria fundamental para entender a estruturação da empresa moderna. Para atingir maior produtividade e lucro, a Administração Científica vai focar o processo de trabalho visando o aumento da eficiência da mão de obra, e faz isso através da organização das tarefas dentro das fábricas.

Como um grande nome dessa linha de pensamento, Frederick W. Taylor (1960) consegue nos Estados Unidos um relevante salto de produtividade com o estudo de tempos e movimentos e remuneração atrelada à produtividade. Através do controle gerencial, Taylor dissocia o processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, além de separar as atividades de gerenciamento das atividades de execução, não interessando para ele o conhecimento, a especialidade e a experiência que o operário detenha. A subjetividade do trabalhador nesse processo é considerada desnecessária e mesmo indesejada, ou seja, o trabalhador da fábrica deverá ser um mero executor, fazer o que lhe mandam sem pensar naquilo que faz (BRAVERMAN, 1987).

Além de Taylor nos Estados Unidos, nessa direção se destaca a proposta de Henri Fayol (1978) na França. Esse estudioso também aposta na divisão de gerência (controle e planejamento) e operário (execução e obediência), em que cada um ocupa o seu lugar. Dos operários se deseja que não tenham e nem manifestem nenhuma atividade intelectual.

O modelo Taylor-Fayol pressupunha a separação entre trabalho e trabalhador, com um local de união dos dois: o posto de trabalho, também um fluxo de produção que se determina pela quantidade produzida, imposta por um controle de ritmo externo ao trabalhador, e por último pela copresença, onde os sujeitos estão num mesmo lugar ao mesmo tempo. Essa configuração mudou não só as relações de trabalho, mas toda uma sociedade, que passou a se guiar pelos horários das fábricas (ZARIFIAN, 2001a).

Nesse contexto, a proposta de Henry Ford (1967) traz a produção em linha de montagem para somar à divisão do trabalho de Taylor-Fayol. Essa forma de organização do pátio fabril poupou movimentos dos trabalhadores e aumentou a produtividade, na medida em que o trabalho chegava até ao trabalhador e não era ele que se movimentava na fábrica até o trabalho. O trabalhador nessa concepção continua sendo considerado um mal necessário, pois como não é possível eliminá-lo do processo de produção, espera-se que ele seja apenas uma peça eficiente na engrenagem. Para além da linha de montagem, “o que havia de especial em Ford (e que em última análise distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu

reconhecimento explícito de que a produção em massa também significa consumo de massa” (HARVEY, 1992, p.121).

Indo além e pinçando a questão do homem como uma peça que faz parte da engrenagem, mas uma peça que insiste em transgredir, em agir de maneira diferente da previsão, toma corpo o Enfoque das Relações Humanas, cujos teóricos destacados foram G. Elton Mayo (1959), Chester I. Barnard (1971), Douglas McGregor (1970) e Abraham H. Maslow (19--). Essa abordagem procura entender a “peça” que impede uma possibilidade maior de lucro para o capital: o homem. Ou seja, o intuito nesse enfoque é idêntico ao de aumentar a produtividade e o lucro, mas, conforme revela Enriquez (2002), não se pode negar a contribuição de Mayo em destacar os fatores afetivos, importantes para permitir o funcionamento da organização.

Sem a pretensão de aprofundar a análise dessa abordagem, mas apenas de contribuir para situar o trabalho neste estudo, pode-se resumir que o foco está na relação do trabalhador com a organização, na busca por uma cooperação do operário, da adesão voluntária ao processo de trabalho. A intenção é eliminar ou diminuir o antagonismo; estabelecer pontos comuns, evitando confrontos e desgastes; manter a divisão do trabalho em tarefas de forma alienadora, bem como a divisão entre o “trabalho intelectual” e o “trabalho braçal”, e a visão positivista de causa e efeito.

Para Faria (2004) a crítica a essa abordagem se acentua por ela se configurar como mais uma proposta de controle, agora não mais autoritária, mas disfarçada, seria o “lobo em pele de cordeiro”, ou seja, continua ocorrendo uma manipulação direta do trabalhador sob uma roupagem ‘mais humana’.

[...] é a técnica de evitar atritos, de diminuir desgastes, de impor decisões sem que a máquina administrativa diminua sua efetividade. [...] estabelece um mundo de utopias, colocando problemas para os quais propõe solução compatível com os princípios da gerência autoritária, a ideologia das Relações Humanas oculta contradições reais, reconstituindo, em um plano puramente imaginário, um discurso que pretende servir de horizonte ao vivido dos atores sociais. Mas não há como ser tal horizonte se o que faz é justamente a negação do vivido (FARIA, 2004, p.90).

Desse modo, a força do modo de produção capitalista impõe a forma como se configuram as relações de trabalho. Porém, longe de ser aceita e incorporada como

algo natural, como pretende a Organização Científica do Trabalho e a Escola das Relações Humanas, o que se encontra é uma tensão permanente entre a massa de trabalhadores insatisfeitos pela alienação do seu trabalho, imposta de forma direta ou velada, e o poder de manipulação e coerção do capital (BRAVERMAN, 1987).

Esse cenário ocorre numa tensão permanente, e a “guerra de forças” produzida no contexto social do trabalho, aliada às exigências produzidas pelo consumo, pelo crescimento econômico, por respostas sociais, foi trazendo aos poucos, mas de forma contínua, grande demanda por atividades “extras”. Gradativamente o clássico posto de trabalho foi enfraquecendo e a separação hierárquica de planejamento e execução sendo nocauteada. A automação e a informática incitam grandes modificações nas relações das empresas, tanto com as outras empresas, como com ela mesma e com a organização do trabalho.

Outro ponto que se destaca nas mudanças da organização do trabalho são as formas de contrato que se multiplicam, como a terceirização de mão de obra, contrato temporário, horário flexível, trabalho em casa, etc. Essas mudanças vão dando outro formato aos processos de trabalho, nunca estáticos e sempre em transformação. Isto tudo e tantas outras questões impulsionam as transformações contemporâneas no mundo do trabalho e formam um cenário favorável para a ascensão do modelo de competências.

O foco das competências é mais uma variável nas contínuas mutações do mundo do trabalho, não é uma realidade específica do setor produtivo, mas do setor de serviços e do trabalho de forma ampla, até mesmo porque a distância entre o setor produtivo e o setor de serviço não se configura como uma marca da sociedade moderna. Zarifian (2001b) afasta a ideia do setor de serviços como algo puro e distante da produção e nega o primeiro como o setor da criatividade, flexibilidade, etc, em detrimento do segundo como lugar das padronizações, regras, etc.

Para Zarifian (2001a), três mutações no mundo do trabalho permitiram que o modelo de competências surgisse: 1) a noção de evento como aquilo que ocorre de forma imprevista e suscita mudança na rotina, exigindo que os trabalhadores mobilizem seus recursos; 2) a noção de comunicação, pois trabalhar passou a exigir cada vez mais a capacidade de comunicar, propiciando um entendimento mútuo; 3) a noção

de serviço, já que trabalhar é gerar um serviço, passando então a ser a característica essencial do próprio trabalho na produção de um serviço que tenha sentido para um cliente interno, externo ou usuário.

A gestão por competências se consolida então diante das alterações percebidas no universo do trabalho. Sua concepção reforça a noção vigente de que o trabalhador é responsável por sua inserção e manutenção no mercado, desde que possua competências individuais compatíveis e que sejam de interesse para as organizações alcançarem suas competências estratégicas (SARSUR, 2007).

A emergência das competências num ambiente marcado pela fragilidade das relações de trabalho, espelhada nas subcontratações, trabalhos autônomos, entre outros meios, provoca os trabalhadores a uma reação. Estes fazem uma força inversa, buscam equilibrar a balança e encontrar um meio de se contrapor, buscam saídas, e isso se reflete no Brasil, por exemplo, na busca pelos chamados empregos públicos.

2.1.3 O Trabalho/Emprego Público no Brasil

O emprego público possui uma representatividade menor no Brasil, se comparado a vários outros países. Pesquisa do IPEA indica que, em 2007, o percentual de empregos públicos no Brasil era de 11,5% da ocupação total, índice menor que todos os países da Europa, cujos índices chegam a ultrapassar os 30%, menor também que os 15% dos Estados Unidos, país reconhecido como de tradição liberal. Na América Latina, países como Panamá, Argentina, Uruguai, Costa Rica e Paraguai possuem índices maiores que o Brasil (CARVALHO FILHO et al., 2009).

Conforme pesquisa de Morin, Tonelli e Pliopas (2007), o sentido do trabalho confunde-se com o de emprego no Brasil, e isso não é diferente no setor público. Mas o trabalho/emprego do setor público possui particularidades, principalmente quanto à finalidade da organização onde o trabalho é realizado.

No Brasil, essas particularidades são significativas, o setor está menos exposto às oscilações do mercado, começando pela forma de ingresso, que anterior à constituição de 1988, era marcada, salvo algumas exceções, pelo clientelismo; atualmente, por lei, devem ocorrer por concurso, que pressupõe isonomia a partir de critérios mínimos de ingresso. As diferenças continuam com a nomeação, que não se configura como um contrato de trabalho, mas uma adesão estatutária, situação que garante ao estado a mudança unilateral das condições de trabalho, impacta também na forma de aposentadoria e nas possibilidades de desligamento, entre outras.

Nesse cenário, o servidor público, como o próprio nome diz, deve servir ao público visando sempre à melhoria dos serviços prestados ao exercer suas atividades. Contudo, é nesse ponto que se encontra uma distorção: o ingresso no serviço público de pessoas em busca de um emprego sem considerar as atividades que irão exercer.

Esse movimento, válido como processo de resistência frente à deterioração de formas de organização do trabalho, provoca um distanciamento do trabalhador com a atividade de trabalho. Albrecht (2010) em seu estudo encontrou alguns significados atribuídos ao setor público por aqueles que desejam um cargo no mesmo, os chamados *concurseiros*:

O serviço público unanimemente é relacionado à estabilidade e garantia de emprego. Já ao trabalho nesse segmento são atribuídos aspectos negativos: burocracia, falta de motivação e a estigmatização da imagem do servidor público. Mas também são apresentados aspectos positivos: benefícios ofertados aos servidores; ritmo de trabalho menos estressante (quando comparado à iniciativa privada) e possibilidade de ajudar outras pessoas através do trabalho no serviço público (ALBRECHT, 2010, p. 69).

Para Nogueira (2005), as relações dos servidores com o estado não são diretamente capitalistas, por ser uma relação de não proprietários, não existindo uma produção direta de bens de capital, mas existe uma reprodução do capital. Se na iniciativa privada, a expectativa é que um funcionário gere maior lucro para a organização, no setor público, espera-se que o trabalho do servidor se traduza em melhorias no serviço prestado à população. O fato do setor público não visar ao lucro e estar menos sujeito às demandas do mercado, não se configura como um isolamento em relação às políticas mundial e nacional. Num primeiro olhar, o setor público pode parecer um oásis nesse universo, uma vez que não visa a lucro. Mas mesmo com suas particularidades, em que a busca não é o lucro em si, o que se percebe é que esse setor, muitas vezes, reproduz de forma acrítica o discurso e a produção social presente nas demais organizações. Isso foi marcante, principalmente, na década de 90, com a administração pública gerencial. Como discorre Paula (2005, p.38), ao analisar a contribuição de Bresser Pereira, quando ministro:

[...] Já a dimensão gestão deveria ser explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público [...]. Para alcançar seus objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal -, deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

O discurso gerencialista, numa ótica de eficiência e eficácia, muitas vezes baseia a avaliação de serviços apenas em números. Números que por si só ficam atrelados à liberação de recursos públicos sem um estudo aprofundado da realidade do setor e das necessidades da população. Ou seja, esse discurso produz uma cobrança por produtividade e implica que o trabalhador se coloque dentro de um modelo determinado como mais eficiente e mais eficaz.

As questões destacadas, neste tópico, apresentam algumas das particularidades do setor público e demonstram a importância de considerá-las em qualquer estudo que se proponha nesse ambiente. As singularidades vão desde o objetivo social das organizações públicas, até os processos de trabalho que se desenrolam nela. Suscitar reflexões sobre o trabalho, seja em ambiente público, seja em privado, dentro dos pressupostos técnicos dessa pesquisa, significa considerar o trabalho enquanto atividade, o que é discutido a seguir.

2.1.4 – O Trabalho Como Atividade

Para Zarifian (2003), o trabalho é um caldeirão de mudanças, rompimentos, junções, enfim, processos dinâmicos. Esse autor, assim como Salerno (2001), discute que o trabalho é pontuado por eventos, que são obras do acaso, assim, o trabalho se apresenta ao trabalhador, e este o retoma. Para Zarifian (2003, p.75), “é a volta do trabalho para o trabalhador”. Numa visão de trabalho como atividade, não se espera que o trabalhador faça o que está prescrito, pois não há como prescrever o acaso, a mobilidade, a comunicação e a flexibilidade. Essas características são inerentes aos processos de trabalho, seja o trabalhador um professor, um gerente, um operário, um técnico, seja mesmo qualquer outra forma de trabalho formal ou informal.

A ergonomia da atividade contribui para uma conceituação do trabalho, distinguindo atividade de tarefa; atividade como espaço de singularidade, de imprevisibilidade, de variabilidade, de encontros, do real e tarefa como tudo que pode ser descrito, previsto. É o trabalho prescrito e o trabalho real, sendo no trabalho real que a atividade pode ser analisada, mas não capturada. Essa contribuição da ergonomia pôde ser verificada na discussão coordenada por Daniellou (2004), na obra: *A Ergonomia em Busca de seus Princípios*, com autores como Wisner, Hubalt, Schwartz, Falzon e o próprio Daniellou. Nesse mesmo sentido, a ergologia, proposta por Schwartz (2000, 2004, 2010a, 2010b) a partir da ergonomia, entende que a atividade é recriação permanente, é

sempre variável e promove constante debate de normas. No entanto, esses debates jamais podem ser reconhecidos, avaliados e enquadrados pelos saberes instituídos. A atividade renormaliza e se institui de maneira constante e imprevisível. É isso que marca a distância entre o que o trabalhador faz e o que se espera que ele faça, entre o trabalho prescrito e o trabalho real (SCHWARTZ, 2004).

Para a abordagem ergológica, o trabalhador, em qualquer atividade de trabalho humano, é convocado: ele faz uso de si, há um uso de si por si e pelos outros, pois todo trabalho é constituído em dramáticas do uso de si, que ocorrem em negociações, quando se quebra a sequência e o ritmo habitual. Seria, então, a gestão do trabalhador sobre o seu fazer. Toda atividade envolve variáveis a serem geridas, envolve escolhas, arbitragens, decisões, critérios, ponderações, que essa abordagem chama de “usos de si”, que pode ser feito por si mesmo, mas também pode ser feito por outros, através de pessoas, instituições e das normas e valores antecedentes (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

O termo gestão abarca muitos significados na nossa cultura, e, principalmente, a administração tornou esse termo muitas vezes distante do trabalhador, na medida em que colocou gestão como um lugar à parte, como uma dicotomia de operação, atividades de gestão de um lado e de execução de outro. Nesse estudo, tratamos gestão como nos traz Schwartz (2004), como intrínseco ao humano, e consequentemente ao trabalhador, que é gestor, porque carrega em si a atividade gestonária.

A idéia de gestão refere-se às formas como os humanos produzem suas atividades no trabalho, que implicam imprevisibilidade e possibilidade de criação. Os efeitos de sujeito dessa dimensão gestonária são múltiplos e não cessam de ser criados, uma vez que trabalho e subjetividade se gestam num espaço movente (BARROS, 2004, p.107).

Se considerarmos o trabalho como gestão, devemos considerar as renormalizações efetivadas pelos trabalhadores diante das prescrições apresentadas. Assim, o trabalhador, seja ele do setor público, seja do privado, coloca-se como participante ativo das atividades de trabalho, que se projetam como criação, como produção. Para Zarifian (2003, p.92), “os indivíduos competentes não são simplesmente locados em uma organização. Eles a produzem. São competentes dentro da organização e em relação a ela”.

Desse modo, pode-se dizer que a atividade de trabalho, nessa perspectiva, é um espaço para a negociação constante, em que as ações individuais e coletivas confundem-se, complementam-se e se transformam através dos usos de si por si mesmo e pelos outros. É da atividade de trabalho que esse estudo trata, pois se entende que é só na atividade que a competência em ação, contextualizada, pode ser compreendida.

O contexto, no caso, é o trabalho de secretários de departamento, num emprego público federal, dentro de uma universidade brasileira do sudeste do país. Esse trabalho insere-se num universo permeado por normas que regem o trabalho do servidor público federal, que se situa em uma lógica social e na ordem do dia: a lógica das competências.

2.2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A noção atual de competência tem seu início num momento histórico não localizado, porém ganha força no pós-maio de 1968, em um contexto em que o indivíduo se configura como sujeito. Mesmo sem ainda receber esse nome, a competência aparece como espaço de indeterminação e não prescrição, como expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo. Isso ficou oculto, porém latente nas décadas seguintes, e, somente no final da década de 90, o modelo de competência toma outra dimensão, passando a se tratar mesmo de um novo modelo (ZARIFIAN, 2003).

Isambert-Jamati (1997), em sua análise sobre o uso científico do termo competência, na revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle* – OSP, relata que esse termo origina-se no campo jurídico como a capacidade de alguém julgar algo, deslocando-se, por extensão, para definir a capacidade de alguém se pronunciar sobre algum assunto, como um especialista. Depois, no decorrer do tempo, foi-se configurando como a capacidade de alguém para fazer algo. Na pesquisa, a autora ressalta a fragilidade conceitual do termo e acentua que ele é bastante polissêmico. Essa fragilidade compromete o entendimento e facilita uma utilização displicente do mesmo.

Na análise, a autora Isambert-Jamani (1997) verificou o aparecimento do termo competência em dois períodos de publicações da revista OSP (1972-1975 e 1990-1993). Nessa análise, a autora constata que, no primeiro período, o termo era raro e polissêmico. No segundo período, o termo já é frequente, contudo ainda muito polissêmico. O estudo destaca, também, a migração do termo 'competência' para 'competências' no decorrer do tempo. Para a autora, essa migração expressava o desejo de ultrapassar os critérios mais formais, que serviram, por muito tempo, para classificar o domínio das tarefas possuídas pelos indivíduos.

Para Fleury e Fleury (2001a), a noção de competência emerge na literatura francesa dos anos 90 e vai além do conceito de qualificação para o trabalho: é a competência num contexto de trabalho que escapa de enquadramentos, sendo imprevisível, não se configurando mais como conjunto de tarefas dentro de um cargo, de uma caixinha estática. Assim, o conceito de competência na atualidade traz a participação efetiva do sujeito.

Schwartz (1998) descreve a validade de se pensar em competências, mas também a complexidade disso e os desafios impostos. Para Zarifian (2003), é uma proposta que vem se estabelecendo de forma gradual, a longo prazo, mas sem volta. Assim, mesmo que o discurso esteja impregnado, mas ainda distante de ações efetivamente consistentes e embasadas numa proposta conceitual de gestão por competências, essa discussão é rica para analisar as atuais relações de trabalho na nossa sociedade.

Para Ropé e Tanguy (1997), a noção de competências vai tomando corpo, enredando-se no discurso e nas produções sociais e se entrelaçando a outras noções:

Ela tende a substituir outras noções que prevaleciam anteriormente como as dos saberes e conhecimentos na esfera educativa, ou a de qualificação na esfera do trabalho. Essas noções nem por isso desapareceram, mas perderam sua posição central e, associadas a competências, sugerem outras conotações (ROPÉ; TANGUY, 1997, p.16).

Zarifian (2003) destaca que o modelo de competência, na maior parte das vezes, ainda não consegue se impor no debate social e político, e que quase qualquer coisa acaba por ganhar o nome de gestão por competências, ou ainda como descreve Ruas (2005), apesar de a noção de competências ser bastante difundida

nas empresas brasileiras, a aplicação e os resultados estão em um cenário muito obscuro, de muitos impasses e poucas certezas.

Diante das novas demandas, o trabalhador procura apropriar-se de seu trabalho e ser competente na conceituação proposta por Zarifian (2001a, p.68): “A competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, e esse é o modelo que se fortalece atualmente. O trabalhador como responsável pelo seu trabalho, pela sua capacitação e qualificação, precisa estar muito bem informado, ser capaz de trabalhar em equipe, ter liderança, saber tomar decisões, solucionar problemas, ser criativo, flexível, pró-ativo, entre outros.

Schwartz (1998) discorre sobre a substituição do termo qualificação por competência, dizendo que essa discussão é legítima, no entanto, é também limitadora daquilo que a atividade de trabalho comporta.

De fato essa discussão comporta pelo menos três polaridades diferentes: o grau de apropriação de saberes conceptualizáveis, o grau de apreensão das dimensões propriamente históricas da situação e o debate de valores a que se vê convocado todo indivíduo num meio de trabalho particular. Há portanto uma “heterogeneidade fundamental nos ‘ingredientes’ da competência, relações dinâmicas entre esses ingredientes nunca verdadeiramente antecipáveis”, e, conseqüentemente, pesquisas a serem conduzidas acerca dos procedimentos de avaliações diferenciadas, apropriadas à diversidade desses ingredientes (SCHWARTZ, 1998, p.1).

Para Le Boterf (2006), a competência pode ser vista por três dimensões; a primeira é dos recursos disponíveis, a segunda é a da ação e dos resultados e a terceira é a da reflexividade, onde o trabalhador precisa ir além, precisa mobilizar os seus recursos para avaliar e solucionar o problema.

Fleury e Fleury (2001b, p.187), ao analisar o conceito de Le Boterf para competência individual, revela que esse autor situa a competência como um “conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações”. Considerando ainda que “a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica

saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Ramos (2004, p. 9) traz uma crítica a esse discurso de competências ao dizer que, nesse universo, o que interessa é a pessoa funcional, “aquela que mobiliza seus atributos cognitivos e sócio-afetivos para obter os resultados esperados. Então, na verdade, a unidade mínima da análise funcional desloca-se do *posto de trabalho* para a *competência* dos trabalhadores”.

Dotado de “liberdade”, o trabalhador pode, muitas vezes, não ter a cobrança direta de um chefe, mas tem a cobrança de toda equipe pelo seu desempenho. Há, também, a cobrança interna, em uma competição mascarada de camaradagem, uma vez que o desempenho de um indivíduo impacta em toda a equipe, e esta na outra equipe, sucessivamente e em rede, a cobrança se desloca (GORZ, 2005).

Em grande parte, a responsabilidade pelo trabalho no modelo da competência sai das organizações e passa a ser do próprio trabalhador e, aquele que não atende no ritmo proposto, é excluído do processo, assim como acontecia nas linhas de montagem. Contudo, a exigência aqui não é de tempo, como na era Taylor, mas de forma mais generalizada sobre o processo de trabalho, ao exigir mais criatividade, mais iniciativa, mais responsabilidade, entre outras “competências”. Herança da Escola de Relações Humanas, não se cobra mais de forma veemente, um horário fixo, um posto de trabalho, mas sim que o resultado seja alcançado. Dessa forma, o trabalhador não pode mais “bater o ponto” e deixar o que for para o dia seguinte, passando então a viver o trabalho todo o tempo, monitorado pelos prazos e resultados esperados.

Para Gorz (2005) a tecnologia usada a favor da facilidade de comunicação e para liberação da parte mais mecânica do trabalho, também serve ao monitoramento das pessoas. A prescrição das atividades cai em desuso, mudando o foco, mas também tirando do trabalhador a possibilidade de se opor às tarefas, pois todos fazem tudo, uma vez que qualquer atividade pode lhe ser destinada em um trabalho mais complexo.

Desse trabalhador não se nega mais à subjetividade, pelo contrário, a subjetividade é condição para o sucesso de sua adesão ao processo de trabalho. Se o ideal

político taylorista “buscou a produção de novas regras e usos de organização dos comportamentos dos homens, direcionando-os para assumirem como próprias a obediência e a sujeição”, agora se substitui o dever ser em nome de um saber ser. Não se deseja um trabalhador que apenas reproduza, que se atenha ao prescrito, mesmo que isso fosse possível, mas que seja criativo, que proponha soluções, que esteja na organização “de corpo e alma” (ROSA, 1998, p.3).

Os deslocamentos do capitalismo, entre meados dos anos 70 e a década de 80, possibilitou uma reordenação nas empresas favorecida pela cooperação de uma massa de trabalhadores agora reconhecidos individualmente como capazes de apresentar desempenhos diferenciados. Esses trabalhadores “foram induzidos a assumir, livre e plenamente, as tarefas que lhes eram prescritas” pela ameaça de desemprego e vantagens desiguais oferecidas. O sucesso nessa ótica fica vinculado a projetos de realização pessoal que misturam “por um lado, culto ao desempenho individual e exaltação da mobilidade e, por outro, a concepções reticulares de vínculo social” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.239).

A valorização da subjetividade do trabalhador parece ter um prisma perverso, que se localiza numa outra tentativa, segundo Rosa (1998, p.4) de “[...] capturar o que é da ordem da subjetividade do homem como trabalhador, ou seja, estas capacidades e criação – sinergias, tanto individuais quanto coletivas”. Talvez seja uma forma mais velada do que a proposta na Teoria das Relações Humanas, pois se apropria do querer ser e do querer fazer do trabalhador, tornando como desejo dele o que na verdade é desejo do capital anônimo.

A adesão “voluntária” do trabalhador ao trabalho “não-explorado”, traduzida no espírito de colaboração com os interesses da empresa, no desenvolvimento do “espírito de liderança” e de “participação”, é um dos pilares da “nova” administração, em que a palavra de ordem é competitividade. Aprofunda-se a cultura do controle, não só dos gestos do operário (como nas linhas de montagem convencionais), mas, sobretudo, da motivação, da subjetividade (NEGRI; LAZZARATO, 2001, p.4).

Todos esses estudos reafirmam que o conceito de competência não está consolidado e a lógica, que tem no foco a competência, demanda maior estruturação. Araujo (1999) pondera que, mesmo sem um consenso sobre o conceito de competência (daí ser uma noção e não um conceito), alguns pontos são

comuns entre a maioria dos estudiosos do tema, que ele compilou da seguinte forma:

A competência tem um vínculo com a atividade e se expressa em saber-fazer, a competência é inseparável da ação, com diz Ropé & Tanguy.

A competência se associa de maneira muito forte com a capacidade de resolução de tarefas e de comunicação.

Sob a lógica das competências, procura-se mobilizar o trabalhador em todas as suas dimensões, intelecto, força física, emoções, atitudes, habilidades etc, na produção.

Resgate-se aí que é indispensável a utilização de certo saber para que se possa desenvolver determinada tarefa de forma competente.

À competência se associam saberes técnicos, saber-fazer (enquanto habilidade na realização de tarefas) e saber-ser (enquanto conjunto de comportamentos e atitudes economicamente úteis).

A competência disputa espaço com os saberes, no âmbito escolar, e com a qualificação, no âmbito das empresas.

A competência se constitui uma noção polissêmica, que tem várias possibilidades de definição, e que talvez, como diz Tanguy (1997b), aí resida sua força.

A competência surge como elemento do discurso empresarial e se apresenta, associada às transformações da base produtiva, como noção que expressa modernidade e ruptura com o passado taylorista.

A noção tem vínculo direto com elementos da subjetividade humana, enquanto à qualificação se associava aos saberes profissionais.

A lógica das competências procura instaurar uma nova base, individualizante, sobre a qual se definirão carreira, salários e profissões.

Apesar das competências terem alguma ligação com a escolarização e com outros tipos de educação formal, o local de aquisição das competências é qualquer um, mas é a empresa, que passa a se constituir no espaço privilegiado de aquisição das competências (idéia de "organização qualificante"), pois estas só se validam na realização prática de tarefas.

A lógica das competências instaura novos mecanismos, mais sutis e mais eficazes, de controle do capital sobre o trabalho, baseados no autocontrole. (ARAUJO, 1999, p.185).

Talvez por essa carência de maior estruturação, esse modelo ainda precise responder a quem serve, pois sua inserção nas organizações é marcada por uma lógica de apropriação do capital, que se ramifica nas práticas sociais e toma vulto nas instituições. O trabalhador é enredado e reproduz essa lógica sem maior questionamento.

Mas esse trabalhador também resiste, muitas vezes sem se dar conta, de que a resistência é um movimento de sabedoria do corpo, num jogo de ajustes vitais ao funcionamento social. Analisar as aplicações e limitações atuais da noção de competências é importante para reconhecer que ela está conectada com as políticas econômicas de emprego e de reconfiguração das relações de poder.

A atividade de trabalho é então arena dessas lutas, dos encontros e confrontos, de submissão e resistência, lugar de construção de saberes, fazeres, querereres, forças

que se impõem e forças que se calam. A gestão por competências só pode ser legítima se além de trazer vantagens organizacionais, também se confirmar por vantagens para o trabalhador. Então, para pensar o trabalho e o trabalhador sob a ótica das competências, é necessário conhecer e analisar a atividade de trabalho, ouvir o trabalhador, observar sua prática, produzir diálogos e propiciar reflexões, sem buscar por definições e concretudes num cenário de incertezas e resignificações constantes.

Não existe intenção, nesse estudo, de qualificar ou valorar como bom/ruim, positivo/negativo o processo das competências que se institui na nossa sociedade em vários movimentos e forças histórico-sociais; até por compartilhar com Schwartz (1998) de que a determinação das competências para o trabalho é uma questão insolúvel, mas de exercício necessário. Insolúvel porque felizmente os homens/trabalhadores não propiciam um espaço neutro para estudos e nem podem ser aprisionados em gaiolas de prescrições, e necessário por ser uma construção social, e como tal é uma dramática humana dos usos de si, e, conseqüentemente, objeto de estudos das ciências sociais.

2.2.1 – A noção de Competências no Serviço Público e na Instituição Pesquisada

Na década de 90, o mercado de trabalho no Brasil sofreu as conseqüências das reformas econômicas, que objetivavam uma adequação da economia brasileira ao panorama internacional. Esse período promoveu significativa queda dos empregos públicos federais. A massa de servidores era considerada como um problema fiscal, e os ajustes para enxugamento da máquina afetou de forma destacada o setor de educação, conseqüentemente, as instituições federais de ensino.

Estas transformações no setor público acontecem em conseqüência da crise capitalista. Assim, nota-se a pretensão de construir um modelo de gestão pública que dê conta de tornar o sistema mais acessível à população e que seja articulado conforme o interesse público, bem como mais eficiente (ZANDONADE; FREITAS; BIANCO, 2010, p.4).

Essa situação ganha novos contornos com o ingresso do Presidente Lula da Silva, que promoveu a mudança na política de recursos humanos (GOMES; BARBOSA E SILVA; SÓRIA, 2011).

Aos poucos, ao longo dos dois mandatos, o Governo encaminhou projetos de lei visando estruturar uma “política de recursos humanos”, na linha do mencionado no documento “Gestão Pública para um Brasil de Todos”. Pode ser citado, por exemplo, o Decreto n.º 5.707 de 2006 que instituiu a “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal”, cujo objetivo é o de estabelecer uma política de capacitação permanente dos servidores. Outro exemplo é o da Lei 11.784/08 que define diretrizes gerais do sistema de avaliação de desempenho (GOMES; BARBOSA E SILVA; SÓRIA, 2011, p.4).

Nessa nova política de recursos humanos, é possível identificar, nas normas e legislações vigentes, uma tendência a adotar uma vertente de competências relacionadas à gestão de pessoas ocupantes de cargos no serviço público federal. Mesmo carente de maior direcionamento e sistematização, essa vertente gradativamente fica mais destacada nas normas, legislações e práticas do serviço público federal.

O Decreto n.º 5.707 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conceitua gestão por competência como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”

Essa definição se coaduna com a proposta de Durand citado por Brandão e Guimarães (2001), que construiu um conceito de competência em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes, que considera o técnico (saber), a cognição (saber fazer) e as atitudes (saber ser) relacionadas ao trabalho. Esse conceito é conhecido como ‘CHA’ e se popularizou inicialmente nas organizações privadas, refletindo em seguida no setor público.

A Escola Nacional de Administração Pública- ENAP, em sua publicação: Gestão por Competência em Organizações de Governo (PIRES et al., 2005), descreve a contribuição de diversos autores sem definir um conceito de competência a ser utilizado no serviço público, mas realça que os critérios são escolhidos pelo uso que se pretende fazer, exemplificando a diferença da abordagem quando se pretende avaliar desempenho ou treinar servidores. No entanto, a obra dá direcionamentos claros pelo ‘CHA’. Talvez pela maior facilidade de ter ferramentas de gestão nessa perspectiva, mesclando a contribuição de diferentes autores.

Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000;

SANTOS, 2001). As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999). Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990) (PIRES et al., 2005, p.14).

Mesmo que a Universidade Federal do Espírito Santo não tenha adotado uma 'gestão por competências', o discurso das competências não está tão distante da realidade estudada, pois esse é um direcionamento do governo federal, bem como do planejamento estratégico que também está na pauta do Serviço Público. É o caso da Ufes, que, em 2000, fez um planejamento estratégico para os seus próximos 10 anos, envolvendo diversos atores da comunidade interna e externa e nele estabeleceu metas e diretrizes, que podem ser entendidas como competências estratégicas para a organização. Essas estratégias comportam ações que têm, ou se propunham a ter, impacto no fazer dos trabalhadores dessa instituição. O que não foi diferente na adoção de novos processos de avaliação de desempenho e capacitação a partir de uma legislação federal com essa exigência para as Instituições Federais de Educação.

A transformação, que ocorre no setor público e no mundo do trabalho, reflete diretamente no campo da educação. Certamente que a educação não está descolada do contexto do trabalho, pelo contrário, as políticas de educação se pautam no mundo do trabalho. Desse modo, a herança do taylorismo, bem como a noção de competências também tem presença na educação, transformando as práticas vigentes. Carvalho (1998, p.20-21) escreve: "a escola dentro da engrenagem capitalista tem a função de socializar para o trabalho [...] foi historicamente dirigida para atuação em 'linhas de produção'".

O mundo do trabalho produz exigências para as políticas de educação, instiga e cobra parcerias, de modo que as competências ditam, hoje, muitas discussões na área de educação, como nas revisões e construções de currículos escolares baseados em competências, ou na avaliação e certificação sobre esse prisma. Perrenoud (1999, p.19) considera que "a trilogia das habilidades – ler, escrever, contar – que fundou a escolaridade obrigatória no século XIX, não está mais à altura das exigências de nossa época".

No Brasil, o Conselho Nacional de Educação dá sinais claros de que o modelo da competência é preocupação da educação, como se observa no Parecer CNE/CEB 16/99, aprovado em 05/10/1999:

[...] alguém tem competência profissional quando constitui, articula e mobiliza valores, conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas não só rotineiros, mas também inusitados em seu campo de atuação profissional. [...] o conceito de competência como capacidade pessoal de articular os saberes (saber, saber fazer, saber ser e saber conviver) [...] (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 1999, p.1).

Essa configuração da educação, assim como os processos de trabalho, vêm se transformando há algumas décadas, rompendo com alguns valores e buscando um ensino que promova um envolvimento diferenciado do trabalhador, exigido em criatividade, autonomia, iniciativa, capacidade de adaptação, de enfrentar e de solucionar problemas, entre outras novas questões para as quais a escola precisa dar respostas. E isso é a realidade para o trabalhador, que no seu dia-a-dia se vê diante dessas demandas.

A superação desses modelos no mundo do trabalho exige uma educação profissional diferenciada, centrada na autonomia em relação ao objeto da aprendizagem e do saber. [...] Quem aprendeu a fazer, deve saber por que está fazendo dessa maneira e não de outra, e aprender que existem outras tantas formas para esse mesmo fazer (CORDÃO, 2003, p.11).

Essa nova construção na educação é, sem dúvida, válida, por defender uma formação voltada 'para a vida', onde o professor se coloca como facilitador para dar condições para que os alunos desenvolvam suas competências, em contraposição a 'simples' transmissão de conteúdos. Mas na análise do papel das competências na educação, a chamada pedagogia das competências precisa de uma reflexão, para que não se consolide como um mecanismo que promova a adaptação 'para a vida', mas realmente consiga investir na reflexividade e autonomia dos sujeitos.

Tanto no universo do trabalho como na educação, é preciso questionar o discurso das competências frente à dinâmica do capital, conforme nos traz Ramos (2004) e Ropé e Tanguy (1997):

[...]concluimos que a noção de competência, da forma como passou a ordenar as relações de trabalho e educação, é parte de um conjunto de novos signos e significados talhados pela cultura pós-moderna, desempenhando um papel na representação da sociedade, quanto à forma de localizar-se e mover-se, diante da nova lógica do capital [...] Este movimento, como processo de construção de hegemonia e obtenção de consenso ativo da classe trabalhadora, foi produzido tanto no interior do Estado, quanto nos embates travados na sociedade civil (RAMOS, 2004, p.11).

De um lado, deseja-se passar de um sistema de ensino centrado sobre os saberes no seio de ramificações escolares para um sistema de aprendizagem centrado no aluno, [...] de outro lado, passa-se de uma organização produtiva no seio da qual se podia ou não desenvolver uma carreira para uma organização valorizante criadora de competências para o indivíduo assalariado no decorrer de sua trajetória profissional; em ambos os casos, observa-se uma procura obstinada pela individualização” (ROPÉ; TANGUY, 1997, p.206).

Da realidade descrita não escapou o trabalho dentro do cenário universitário, seja por dela fazer parte enquanto espaço de trabalho, seja pela obrigação de responder através de suas práticas de ensino às exigências do mercado de trabalho. De um modo ou de outro, como produto e/ou como produtora, seja nas atividades fins ou nas atividades meio, a Universidade está diante da discussão das competências que permeia a sociedade e é suscitada no presente estudo.

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade (CHAUI, 2003, p.1).

O servidor técnico-administrativo em educação, em uma universidade pública, insere-se nesse contexto, e também dentro de um local conhecido como produtor do saber, como detentor e multiplicador do conhecimento. Voltado para atividades de apoio e meio e não para as atividades fins da instituição, esse trabalhador também é demandado a ser competente diante das diversas situações previstas e imprevistas com as quais ele se confronta no dia a dia. Dentre elas, as mudanças no acesso à informação, no perfil do professor e do estudante, nas demandas administrativas, nas inovações tecnológicas, nas exigências de qualificação, produtividade, entre outras.

A legislação, referente a gestão de pessoas no âmbito executivo do serviço público federal, dá maior ênfase às competências nos processos de capacitação, mas também prevê ramificações para os demais processos de gestão de pessoas. Essa prioridade dada aos processos de capacitação/qualificação remete ao que Schwartz (1998) chama de ponto de bifurcação, ao dizer que é a partir desse deslizamento semântico de qualificação para competência que se pode abrir a caixa de Pandora.

O que hoje se nomina competência, abre um vasto campo de reflexões e essa é a dimensão positiva: não se pode mais restringir o que a pessoa coloca em ação no trabalho com o posto de trabalho. Para Schwartz (1998), a noção de competências

abre a investigação para além do que é requerido no trabalho, passando a compreensão do que faz uma pessoa.

Tal conscientização nos permite avaliar, inclusive de modo retroativo, o que sempre se pensou estar ocorrendo segundo processos simples, mas que nunca correspondeu a tais esquemas. Uma maneira de exprimir essa ideia é dizer: o deslizamento qualificação/competência é estruturalmente paralelo ao deslizamento trabalhar/gerir (SCHWARTZ, 1998, p.4).

Schwartz (1998) complementa dizendo que o que emerge hoje como competência, esteve presente nos modelos anteriores, mesmo que de forma implícita. Assim, essa noção de competência a permear as práticas dos trabalhadores, veio se consolidando, não nasceu junto com as novas tecnologias e as novas formas de organização do trabalho. Como todo processo, é maleável e está em transformação, em um inevitável confronto entre o instituído e o que se institui a todo o momento, nas palavras do autor: entre as normas antecedentes e as tentativas inevitáveis de reconfiguração do meio.

Para que a abordagem das competências possa constituir-se como um modelo de gestão pública, é necessária uma transformação dessas organizações que vá além de uma mudança tecnológica ou mecânica, mas que, principalmente, promova uma mudança cultural. Uma gestão por competências precisa atender a algumas condicionantes, muito difíceis de encontrar em instituições públicas: estratégia corporativa, ambiente organizacional inovador e criativo, políticas e diretrizes de gestão coerentes e que busquem consistências entre si. O desafio na implantação desse modelo no serviço público, para que as organizações se tornem mais flexíveis e empreendedoras, é promover a prestação de um serviço público com qualidade e ao mesmo tempo minimizar os efeitos de exclusão social que esse modelo costuma trazer embutido (GUIMARÃES, 2010).

Desse modo, a tentativa de estabelecer uma “gestão por competências” no serviço público federal, que repercute no ministério da educação e conseqüentemente na Ufes, é atravessada por todos esses processos de ajustes e resistências. Ela esbarra na cultura da instituição e na singularidade das pessoas que a fazem, ingredientes heterogêneos com uma dimensão humana, que não pode nunca ser sistematizada em sua totalidade.

2.3 O TRABALHADOR, A ATIVIDADE DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS

A dimensão humana singular faz com que o trabalho seja sempre atividade de trabalho, espaço de imprevisibilidades, de gestão, de negociação, que se realiza nos encontros, que não é narrável, é construção contínua, por exemplo: mesmo que um ou vários profissionais tentem explicar como realizam o seu trabalho, isto não é da ordem do possível, a experiência é única e se transforma todo o tempo no processo do fazer. Lógico que devemos considerar, como nos coloca Schwartz (1998, p.6), que “toda a atividade de trabalho é sempre, em algum grau, descritível, por um lado, como seguimento de um protocolo experimental e, por outro, como experiência ou encontro”. Mas assim como é descritível em algum grau, também é indescritível em algum grau.

É nesse contexto que a competência se insere, ela surge na atividade e é diferente de um estilo pessoal, mas é sempre uma atualização do estilo coletivo. Le Boterf (2003, p.229) traz o conceito de competência coletiva como “uma resultante que emerge da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”. Para exemplificar, o autor faz uma analogia com a linguística ao dizer que as palavras são as competências individuais, e o ‘sentido do texto’ são as competências coletivas da empresa.

As competências individuais e/ou coletivas emergem no real do trabalho, e o real do trabalho é o vivido, é o experimentado, o sentido, o pensado, é o que se faz frente ao que está prescrito, são as dramáticas do uso de si. O fosso encontrado entre as normas antecedentes e o real é o espaço em que desponta a autonomia, esse fosso sempre vai existir, e não por falta de prescrição, pois por vezes existe até excesso de normas, mas pelo fato de o real ser impossível de ser cerceado, contido; a questão é o tamanho desse fosso. A gestão é escolha, arbitragem, hierarquização de atos e objetivos, é a retomada do processo de trabalho pelo trabalhador (SCHWARTZ, 2004).

Essas reflexões são necessárias para propiciar uma discussão sobre o papel do trabalhador no processo de trabalho sob a ótica das competências. Seria utopia pensar que o trabalhador, que é chamado a participar, mesmo que sobre ele pairam todas as exigências conhecidas do processo, poderá, na troca com seus pares e nas reflexões sobre o seu fazer, se apropriar mais do seu trabalho e suscitar mudanças estruturais? (ZARIFIAN, 1990).

A capacidade de o homem resistir é o que faz o processo de trabalho ser dinâmico, Castoriadis (1992) já dizia que, se os trabalhadores não se opusessem às regras e imposições, nenhuma empresa poderia durar ou se desenvolver. Diante disso, não é por pouco que muitos trabalhadores resistem ao processo, visto as implicações que nele estão descritas.

Tal atitude significa que os trabalhadores investem em seu trabalho, deles se apropriam, dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos na organização. O trabalhador é pego, pois, mesmo no trabalho mais fragmentado, por sua consciência profissional (ENRIQUEZ, 2002, p.13).

Os trabalhadores convivem com diferentes modelos de produção e nesse movimento podem fazer “escolhas”. Contudo, mesmo quando essas escolhas estão subordinadas ao *status quo* vigente, reproduzindo as exigências de uma sociedade de consumo, sempre existe espaço para uma autonomia, uma brecha para a real retomada do trabalho pelo trabalhador, seja na exposição de suas idéias, seja nas propostas para mudanças nos processos de trabalho, seja nas diversas formas de resistência. Tem-se um ganho significativo quando se assegura que essas formas são baseadas em reflexões conscientes sobre o próprio fazer do trabalhador sobre o seu trabalho.

A autonomia do indivíduo consiste na sua liberdade de refletir sobre si mesmo, como fonte de criação e alteração, capaz de alterar o sentido para ele mesmo e ter um papel ativo num ser autônomo. Dessa maneira, para que indivíduos possam ter oportunidade para esses questionamentos, a sociedade também deve ter brechas para essa liberdade, para um maior espaço de renormalização.

O ser humano, como todo ser vivo, está exposto a exigências e normas, emitidas continuamente e em quantidade pelo meio no qual se encontra. Para existir como ser singular, vivo, e em função das lacunas das normas deste meio, face às inúmeras variabilidades da situação local, ele vai e deve tentar, permanentemente re-interpretar estas normas que lhe são propostas. Fazendo isso, ele tenta configurar o meio como o seu próprio meio. É o processo de renormalização que está no cerne da atividade. Em parte, cada um chega a transgredir certas normas, a distorcê-las de forma a delas se apropriar. Em parte, cada um sofre-as como algo que impõe do exterior (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p.27).

A proposta da abordagem ergológica de Schwartz, com suas contribuições ao discutir a defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real, suscita quatro

pressupostos, que enriquecem uma concepção sobre o trabalho: o primeiro propõe pensar a atividade no geral e no específico em termos da dialética entre o universal e o singular; o segundo propõe a articulação entre os saberes e o questionamento desses; o terceiro sugere encontrar nas atividades as normas antecedentes e as variabilidades, as que se impõem e as que se instauram; e o último propõe o encontro entre o saber científico e prático, que se constrói sempre como uma descoberta no regime de produção de saberes sobre o humano (BRITO, 2004).

[...] as situações de trabalho, numa sucessão de eventos, não são limitadas pela simples prescrição de normas, indicando-nos a necessidade de estudos que contemplem os usos de si que fazem os trabalhadores em suas atividades de trabalho. Assim, mostra-se fundamental a compreensão dos diferentes usos de si presentes no campo do trabalho: o uso de si que o próprio trabalhador faz (uso de si por si mesmo) e aquele uso realizado por outros (uso de si pelos outros) (MACHADO et al., 2007, p.173).

Existe uma discussão sobre o uso de si e competências que é relevante para essa pesquisa, o uso de si por si e por outros, em que cada trabalhador tem uma gestão sobre o seu fazer, sobre o seu uso, mas esse uso é sempre atravessado por outros. Existe, na atividade, uma realidade coletiva, que ao mesmo tempo é singular por trazer o projeto/herança de cada um para somar a esse coletivo. Essa dramática dos usos de si configura-se como escolhas e aceitações, e a mistura dessas dimensões pode dosar o que se chama de motivação no trabalho e de sofrimento no trabalho. “Cada um procura, no trabalho, o equilíbrio aceitável entre uso de si requisitado e consentido. O fracasso é um sofrimento; passar pela atividade pode ajudar a ultrapassá-lo” (SCHWARTZ, DUC, DURRIVE, 2010b, p.198).

Então, por essa lógica, entende-se que trabalho é sempre uso, e as competências no trabalho se configuram nesses usos de si. A dificuldade em definir a noção de competência em situações de trabalho origina-se na própria dificuldade de definir o que é uma situação de trabalho, pois não há como limitar o que é impreciso. Sem negar a importância e a legitimidade de discutir competências, o primeiro passo é reconhecer a dificuldade de dar a essa discussão um sentido operacional (SCHWARTZ, 2010).

[...] é legítimo examinar a questão das competências, porque nenhuma atividade humana pode deixar de lado a possibilidade de as pessoas engajadas numa operação responderem positivamente e operarem com eficácia tendo em vista um objetivo comum, em uma situação mercantil ou não mercantil. Ninguém pode escapar a esta questão, mas é preciso

imediatamente avaliar a que ponto vai ser difícil dar um sentido operacional à questão (SCHWARTZ, 2010, p. 206).

Pensar a atividade de trabalho e competência parte do pressuposto de que essas questões jamais poderão ser aprisionadas em qualquer análise, o que não desqualifica a necessidade de pensar, analisar e avaliar a atividade de trabalho sobre a ótica das competências, pois que isso é inerente ao humano.

Considerando as limitações em tentar operacionalizar ou definir competências, mas também da importância das tentativas nesse sentido, Schwartz (1998, 2010) propõe pensar os ingredientes da competência. Essa discussão dos ingredientes que se combinam é uma tentativa didática de chegar a uma definição operacional “forçosamente um pouco artificial” (SCHWARTZ, 2010, p.207). Para um agir com competência, o autor propõe uma combinação de seis ingredientes, ressaltando que é necessária certa combinação em certa situação, nunca previamente definidas.

O primeiro ingrediente de uma competência: o relativo domínio dos protocolos numa situação de trabalho.

O segundo ingrediente de uma competência: a relativa incorporação do histórico de uma situação de trabalho.

O terceiro ingrediente de uma competência: a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho.

O quarto ingrediente de uma competência: o debate de valores ligado ao debate de normas, as impostas e as instituídas na atividade.

O quinto ingrediente de uma competência: a ativação ou a duplicação do potencial da pessoa, com suas incidências sobre cada ingrediente.

O sexto ingrediente de uma competência: tirar partido das sinergias de competências, em situação de trabalho (SCHWARTZ, 2010, p.207-209).

O agir com competência pressupõe uma combinação desses ingredientes numa receita que considera que as pessoas podem ter esse ou aquele ingrediente mais bem desenvolvido, mas também que uma boa receita sabe combinar pessoas com essas diferenças, considerando o ambiente, o meio de vida e, entre eles, o meio de vida no trabalho. A avaliação das competências é legítima se considerar essa heterogeneidade e não fechar competências em uma lista, numa tentativa inútil de igualar o que é diferente por estrutura.

Assim, trazer à tona essa discussão com certeza suscita reflexões importantes para a Instituição pesquisada e para os próprios trabalhadores, em especial nos impactos sob as suas práticas diárias. O mergulho raso nas normas, na noção de competências, nos processos de resistência, limita e engessa o entendimento do processo em que esse trabalhador se insere, visto que modela e tenta uniformizar o

indivíduo, que só pode ser compreendido na subjetividade da sua relação com o seu trabalho e com o seu contexto social.

A revisão da literatura procurou entrelaçar as leituras realizadas, valorizando a relação do trabalhador no setor público com sua atividade. Destaca a inevitável interação do trabalhador com a instituição e com outros trabalhadores, em um universo em que a flexibilidade, a noção de evento e a comunicação são inerentes a qualquer trabalho, seja ele na esfera pública, seja na privada.

Uma constatação é de que a noção de competências está inevitavelmente presente: “[...] sobretudo no meio dos ‘recursos humanos’ e sob formas similares; similitudes que permitem pensar que, além de um efeito de moda, a noção de competência contribui para modelar uma realidade social enquanto pretende justificá-la” (ROPÉ; TANGUY, 1997, p.19). Diante dessa constatação, o estudo procurou mapear e delimitar as referências tendo como foco o trabalhador e o seu trabalho sob a noção de competências no setor público.

A revisão indicou o caminho escolhido pela autora para realizar a análise dos dados obtidos na pesquisa, e o capítulo a seguir descreve o modo como esse caminho foi percorrido. A leitura irá guiar o leitor por esse caminho, explicando os instrumentos utilizados, dificuldades encontradas, as idas e vindas, enfim, os métodos adotados pela pesquisadora no decorrer da pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo dedica-se a apresentar os aspectos metodológicos da presente pesquisa, informando ao leitor quais caminhos foram percorridos a partir do objetivo proposto. Para tal traz a caracterização da pesquisa, apresenta o objeto e os sujeitos da pesquisa, além dos instrumentos e procedimentos adotados para busca e análise das informações obtidas. A metodologia escolhida explicita uma visão de mundo da pesquisadora e denota sua implicação no processo. Entre elas a aproximação com a compreensão de historicidade do objeto das ciências sociais de Minayo (2000, p.20):

(...) o objeto das Ciências Sociais é histórico. Significa que as sociedades humanas existem num determinado espaço, num determinado tempo, que os grupos sociais as constituem são mutáveis e que tudo, instituições, leis, visões de mundo são provisórios, passageiros, estão em constante dinamismo e potencialmente tudo está para ser transformado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estímulo para a pesquisa foi ampliar o conhecimento sobre o meio e o contexto enquanto sujeito inserido no mesmo. O foco, por sua vez, foi o homem e sua relação com o trabalho, um importante delimitador social, marcante para relacionar homem, sociedade e conhecimento.

A ideia inicial era o estudo das questões do trabalho e processos de gestão na Universidade Federal do Espírito Santo. Com o andamento dos estudos e das discussões, entre outras, o interesse pela temática do trabalho delineou-se para um aprofundamento do estudo da atividade de trabalho e da temática das competências na instituição escolhida.

Partindo do entendimento de que o objeto das Ciências Sociais é convencionalmente qualitativo, e que os métodos e teorias devem ser adequados ao estudo, a pesquisa realizada é, então, de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa é relevante para o estudo das relações sociais, uma vez que escapa de buscar regularidades para arriscar uma análise dos significados que os indivíduos dão às suas ações. Esse prisma pressupõe que a realidade social só se apreende

por aproximação, sendo mais rica que qualquer teoria ou pensamento que se possa invocar para entendê-la (MINAYO, 2000).

A pesquisa qualitativa para Chizzotti (2001) tem a especificidade de estudar o comportamento humano e social com metodologias que se distanciam de generalizações errôneas em ciências humanas e se opõem, em geral, ao pressuposto experimental. Esse autor ainda destaca, na pesquisa qualitativa, a relação dinâmica entre sujeito e objeto, e onde o sujeito-observador é partícipe do processo de conhecimento.

Valoriza a contradição dinâmica do fato observado e a atividade criadora do sujeito que observa, as oposições contraditórias entre o todo e a parte e os vínculos do saber e do agir com a vida social dos homens. O pesquisador é um ativo descobridor do significado das ações e das relações que se ocultam nas estruturas sociais (CHIZZOTTI, 2001, p.80).

Para Gil (1991) e Gibbs (2009), trata-se de uma pesquisa que objetiva compreender o fenômeno dentro de seu contexto na vida real, analisando experiências de indivíduos ou grupos. Essa análise é sempre uma tentativa de compreender como as pessoas constroem o mundo a sua volta, bem como os significados dados pelos sujeitos em suas inserções no contexto social e relações estabelecidas. O interesse na pesquisa qualitativa está em acessar experiências, relações, documentos e histórias que deem espaço para o sujeito em sua interação com o meio.

“Na pesquisa qualitativa, todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas” (CHIZZOTTI, 2001, p.83). Sendo assim, essa pesquisa foi construída, desconstruída, atada, desatada, remendada, recortada, colada e realizada nessa perspectiva de interação e diálogo com os sujeitos participantes.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e de cunho exploratório, por objetivar uma maior familiaridade com o problema no setor público, buscando compreender a noção de competências para os sujeitos e a relação dos aspectos pertinentes a competência com a gestão do trabalho. Para Gil (1991), o caráter exploratório visa tornar um problema mais explícito, e a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de características de uma dada população

ou fenômeno, incluindo-se, nesse tipo, as pesquisas que objetivam levantar as opiniões, crenças e atitudes de uma população.

Quanto à estratégia adotada, o estudo se configurou como um estudo de caso, que segundo Yin (2005, p.32) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”

Esta proposta também se coaduna com a articulação entre os saberes e guarda semelhanças com o dispositivo dos três polos proposto por Schwartz (2000, 2010), em que existe a articulação entre os saberes: 1) o primeiro polo com os saberes produzidos pela academia (conceitual); 2) o segundo, pelos saberes gerados pelos trabalhadores na sua atividade; e 3) o terceiro polo, que permite a relação dialógica dos outros dois, considerado como o das exigências éticas e epistemológicas (BOTECHIA; ATHAYDE, 2008).

O terceiro polo [...] impõe, de uma parte, uma certa humildade dos universitários para retomar a palavra à atividade e, de outra parte, uma aceitação da disciplina do conceito e de sua aprendizagem pelos protagonistas das atividades (Schwartz, 2000. p.45).

3.2 DELIMITANDO O ESTUDO DE CASO

Para construção do caso, utilizou-se a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica; a primeira com a análise de documentos pertinentes ao serviço público e a instituição pesquisada, como leis, normas, etc. A segunda, com a revisão da literatura, identificando a contribuição de diversos autores sobre o tema. Essas pesquisas forneceram informações sobre o contexto e os entrelaces do tema nesse e com esse contexto, utilizando observações, diferenças e afirmações, entre outras, o que é de extrema relevância para a pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

3.2.1 O Acesso ao Campo e os Sujeitos de Pesquisa

Acredita-se que o fato de a pesquisadora também ser do corpo técnico da Universidade facilitou o acesso e a aceitação da mesma no campo, que ocorreu de maneira tranquila, dispensando a intervenção de um terceiro para intermediar o contato. As visitas, as observações e as entrevistas individuais e em grupo propiciaram uma inserção da pesquisadora no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, denotando uma parceria e não estranhamento aos processos de trabalho.

Na revisão bibliográfica, poucos estudos foram encontrados sobre competência em instituições públicas estatais, e os estudos sobre a atividade de trabalho nesse ambiente, concentram-se na área de saúde e educação, particularmente, nos profissionais de enfermagem para área da saúde e nos profissionais docentes para área da educação. Essa lacuna e as orientações recebidas dos professores participantes da Banca de Qualificação do projeto direcionaram o estudo para a escolha dos profissionais que atuam na atividade meio na Ufes, e não por professores que atuam na atividade fim.

Com essa orientação, selecionou-se como população alvo o corpo de Secretários de Departamentos de Ensino, Pesquisa e Extensão da Ufes. No primeiro momento, foram realizadas visitas junto aos Diretores de Centro para apresentar a pesquisa e solicitar autorização para sua realização. Também foi realizada uma visita no Encontro Anual de Secretários da Ufes, ocorrido em setembro de 2010. Esse Encontro é promovido anualmente pela instituição em comemoração ao Dia da Secretária (30 de setembro).

As visitas aos Diretores de Centro e ao Encontro de Secretários foram relevantes por permitir algumas observações e suscitar novos delineamentos, entre eles a definição de limitar a pesquisa em apenas dois centros acadêmicos, um composto por seis e o outro com cinco Departamentos de Ensino. Essa limitação foi importante para permitir um levantamento mais denso, sobre a temática, com os 11 Secretários participantes, o que seria inviável com a participação dos 46 secretários de departamentos acadêmicos existentes na Ufes no momento da pesquisa.

A inserção prévia na instituição, reunida as observações das conversas nas salas de espera com os secretários, no cafezinho com servidores da instituição, no encontro de secretários e com os próprios diretores de centro durante as visitas realizadas, direcionou a escolha para Centros Acadêmicos reconhecidos como díspares nas suas formas de gestão e inserção na instituição. A saber, o Centro Tecnológico e o Centro de Artes. Pressupondo-se que a função de secretário na estrutura institucional é idêntica nos dois centros acadêmicos e as rotinas demandadas à priori pela instituição também, essa suposta diferença poderia destacar melhor a atividade gestonária do trabalho, na perspectiva de Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010).

*Paralelamente a essa etapa, foi realizada uma pesquisa para acessar a documentação pertinente a competências no Serviço Público Federal, no Ministério da Educação e na própria Ufes. Destaca-se, nesse levantamento, o livro *Gestão por Competências em Organizações de Governo* (PIRES et al., 2005), publicado pela Enap, localizada em Brasília.*

Em seguida, por meio de contato telefônico, foi agendada uma visita aos secretários de departamentos dos centros acadêmicos previamente selecionados, cujo objetivo era apresentar o projeto aos sujeitos da pesquisa. Na oportunidade, foram agendadas, de acordo com a conveniência do participante, o local e horário para a realização da entrevista. Cada participante recebeu cópia do termo de consentimento livre e esclarecido¹, garantindo a concordância e o anonimato possível aos trabalhadores, além de uma carta de apresentação da pesquisa² que continha o resumo do projeto.

Devido à solicitação da maioria dos entrevistados de que a entrevista fosse realizada no horário e local de trabalho, foi disponibilizada pela pesquisadora uma carta de apresentação³ para ser entregue as Chefias do Departamento, porém todos os entrevistados foram unânimes ao descartar a necessidade desse procedimento, o que é um indício de como se processa a dimensão gestonária desses

1 Apêndice A

2 Apêndice B

3 Apêndice C

trabalhadores. A oportunidade de realizar as entrevistas no ambiente de trabalho possibilitou uma observação do cotidiano desses profissionais, sendo bastante rica para a pesquisa.

Um dos Departamentos de Ensino escolhidos estava com a função de secretário vago no momento da pesquisa. Um outro Departamento efetuou a substituição de secretários durante o processo de obtenção dos dados e considerou-se relevante inserir o novo secretário. As entrevistas agendadas foram muitas vezes remarçadas por diferentes razões, só sendo possível a conclusão das mesmas em abril de 2011.

Ao todo, onze secretários participaram da pesquisa no período de outubro de 2010 e abril de 2011. Desse total, sete são mulheres e quatro homens: 54,5% possuem entre 27 e 31 anos de trabalho na UFES, 27,2% têm entre 15 e 19 anos de trabalho, um ingressou em 2004 e o mais recente em 2009. A faixa etária dos entrevistados varia de 28 a 56 anos de idade, sendo que apenas um deles tem menos de 40 anos. Três secretários possuem apenas o Ensino Médio completo, oito possuem Ensino Superior Completo, sendo que dois deles concluíram duas graduações e sete possuem a pós-graduação *lato sensu*. Quanto ao cargo, 81,8% ocupam o cargo de Assistente em Administração, que exige o Ensino Médio para ingresso e 18,2% ocupam cargos que exigem o Ensino Superior para ingresso (1 Secretário Executivo e 1 Técnico em Assuntos Educacionais).

3.2.2 Levantamento de Dados

Definido os participantes da pesquisa, os trabalhos foram iniciados. Os instrumentos adotados para obtenção dos dados foram as notas de campo, a entrevista semi-estruturada individual, o grupo focal, a observação direta e a análise de documentos.

Para Bogdan e Biklen (1994), o trabalho de campo é utilizado pela maioria dos pesquisadores qualitativos por permitir um encontro com os sujeitos no local onde eles se entregam às tarefas cotidianas. Refere-se a estar dentro do mundo do sujeito, disposto a ouvir, observar, interagir, não de modo superficial, mas de modo a

que o sujeito participante se sinta confortável para falar sobre o seu cotidiano, no caso dessa pesquisa, falar sobre o seu fazer no trabalho.

Os instrumentos adotados são comuns nas pesquisas qualitativas, sendo a entrevista a principal fonte dessa pesquisa, sem, contudo, ser a mais importante, pois que nenhuma se sobrepõe à outra. Na verdade são complementares, propiciando uma triangulação de fontes que permite uma investigação mais convincente e acurada (YIN, 2005).

Foi preciso conhecer a dinâmica de funcionamento dos departamentos, como período de digitação de pautas, fechamento de oferta de disciplinas, férias e recesso escolar, bem como os horários de trabalho dos sujeitos participantes para realizar a pesquisa. Essas especificidades do campo provocaram alterações significativas no cronograma inicial, com idas e vindas e, apesar do atraso gerado, enriqueceram as observações e permitiram estabelecer uma relação de maior confiança entre a pesquisadora e os sujeitos.

3.2.3 Notas de Campo/Diário de Campo

O objetivo inicial era registrar todas as anotações em um caderno durante o trabalho de campo, contudo, esse trabalho exige grande disciplina e método, o que nem sempre foi possível. Assim, a pesquisadora por vezes relatou o diário de campo baseado na memória e anotações soltas, ou registros gravados em áudio após as entrevistas.

Nesse diário de campo, foram registradas: percepções sobre o que ocorria; reflexões sobre o que estava sendo discutido; conversas com outras pessoas; interrupções nas entrevistas por pessoas presentes na sala, por ligações telefônicas, ou por demandas de informações e/ou tarefas aos entrevistados; modos de interação dos sujeitos participantes no local de trabalho; notas sobre o espaço físico, mobiliário, vestimenta; entre outras consideradas relevantes para a pesquisa. Esses dados foram complementares para fundamentar a entrevista de grupo (grupo focal) e serviram como contextualização para melhor compreensão das falas dos sujeitos.

3.2.4 Observação Direta

A observação é uma das importantes fontes de informações em pesquisas qualitativas, sendo uma habilidade cotidiana metodologicamente sistematizada e aplicada nesse tipo de pesquisa. Essa fonte não utiliza apenas a visão, mas todos os sentidos para obter dados a partir de situações naturais (FLICK, 2009).

Para Quivy e Campenhoudt (1998), a observação direta constitui-se como um método de investigação social, que capta o comportamento no momento em que ele acontece. Essa capacidade do método possibilitou, nessa pesquisa, a reunião de várias informações que se somam a análise.

A observação realizada foi aberta e não estruturada e naturalista, conforme contribuição de Vianna (2003); aberta porque o observador era visível aos entrevistados, não estruturada na medida em que registrou diferentes ocorrências, sem buscar qualquer comportamento ou realidade específica, e naturalista por ter sido feita no ambiente natural e procurar registrar o que efetivamente ocorreu na percepção da pesquisadora, sem tentar modificar, manipular ou mesmo limitar o meio ou o comportamento dos participantes.

Evidente que a própria situação de observação pode levar a comportamentos reativos pelos participantes e também pelo pesquisador. Esse viés possível e difícil de controlar, por ser uma limitação da técnica, recebeu especial atenção por parte da pesquisadora, sem causar preocupação excessiva, visto que o olhar da pesquisadora é a moldura e o contorno não apenas da observação, como de toda pesquisa (VIANNA, 2003).

Para Yin (2005), a observação possibilita atentar para pontos relevantes referentes a comportamentos e condições ambientais, e mesmo de relações estabelecidas no e com o contexto do trabalho. Nas visitas e entrevistas realizadas, alguns pontos surgiram da própria observação e foram norteando os registros, entre eles: 1) o ambiente de trabalho; 2) as interações com o chefe de departamento e colegas de

trabalho; 3) a forma do atendimento ao público; 4) as reações nas interrupções; 5) as práticas similares e divergentes; 5) as estratégias adotadas.

3.2.5 Entrevistas

Foram realizadas onze entrevistas individuais, totalizando 9 horas e 27 minutos de gravação, entre outubro de 2010 e abril de 2011, e uma entrevista em grupo ao final do trabalho de campo. Nas entrevistas individuais, foi utilizado um guia⁴, com questões previamente elaboradas com base na teoria que fundamenta a pesquisa, assegurando ao entrevistador e ao entrevistado um delineamento de acordo com o tema. No grupo focal, considerou-se o mesmo tópico guia, aliado às notas de campo da pesquisadora.

Gaskell (2010) identifica que a entrevista semi-estruturada contribui para a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados, mantendo a flexibilidade dentro de um norteador previamente estabelecido. Esse tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse, baseando-se na literatura, para compreender a relação dos sujeitos com a situação vivenciada, percebendo crenças, valores, motivações, atitudes, entre outros.

A entrevista semi-estruturada é muito utilizada em investigação social por propiciar uma proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, sendo possível fazer novas perguntas e esclarecer pontos sobre que está sendo dito. Por outro lado, permitiu um olhar às comunicações não verbais, como gestos, olhares e expressões, que favorecem um entendimento do problema em maior profundidade (GASKELL, 2010).

Para Bogdan e Bliklen (1994), na entrevista semi-estruturada é possível se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, mas perde-se a compreensão de como os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão.

4 Apêndice D

Ciente das limitações e também das vantagens, considerando-se o tempo disponível para a realização da pesquisa, a escolha foi por utilizar a entrevista semi-estruturada, procurando explorar como a noção de competências se insere e é percebida na atividade dos sujeitos de pesquisa. Assim, algumas questões guias provocavam o entrevistado a refletir sobre o tema de estudo.

As entrevistas realizadas buscaram, por meio de perguntas abrangentes, que o sujeito se posicionasse frente à temática abordada, em algumas delas não foi necessária a realização de todas as perguntas, visto que as respostas já se encontravam, em outros momentos, na fala dos sujeitos, bem como surgiram novas perguntas a partir das respostas dadas.

As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e, posteriormente transcritas, tendo-se o cuidado de preservar a forma de falar e expressões utilizadas pelos entrevistados.

Com as entrevistas realizadas e ainda em fase de transcrição, fez-se o convite para realização do grupo focal, para o qual foram convidados os onze sujeitos de pesquisa, mas compareceram apenas seis, sendo dois homens e quatro mulheres, todos com mais de 40 anos de idade e atuando por mais de 10 anos como secretários de departamento. Nesse grupo, quatro sujeitos possuíam a pós-graduação, um a graduação e um o ensino médio. Essa entrevista em grupo ocorreu na primeira semana de maio de 2011 nas dependências do Núcleo de Treinamento dos Servidores da Ufes, teve duração aproximada de duas horas, com uma hora e quarenta e um minutos de gravação.

Para a entrevista em grupo, utilizou-se a metodologia de grupo focal, por ser concernente aos objetivos do estudo oferecendo uma oportunidade para validação das falas nas entrevistas individuais, além de promover uma discussão sobre o tema de forma coletiva. Nesse encontro, a pesquisadora suscitou a discussão através de perguntas sobre o tema de pesquisa ou trazendo informações das entrevistas individuais.

A pesquisa com grupos focais, além de permitir a obtenção de perspectivas diferentes sobre uma mesma questão, permite também a compreensão de idéias compartilhadas por pessoas no dia a dia e dos modos pelos quais os indivíduos são influenciados pelos outros (GATTI, 2005, p.11).

O grupo focal procurou estabelecer diálogos sobre a experiência do trabalho, sobre a atividade de trabalho, sobre as similaridades e diferenças, a temática das competências, a avaliação de desempenho, a relação estabelecida com chefes, colegas e com a instituição, as estratégias adotadas, entre outras.

Nas discussões, foi possível amplificar a situação de entrevista, bem como validar pontos de vista e verificar questões socialmente compartilhadas ou não. Na interação, despontaram algumas maneiras pelas quais as opiniões são produzidas, manifestadas e trocadas na vida cotidiana (FLICK, 2009).

Gaskell (2010, p.76) sintetiza as características centrais da entrevista de grupo:

1. Uma sinergia emerge da interação social [...], o grupo é mais do que a soma de suas partes. 2. É possível observar o processo do grupo, a dinâmica da atitude e da mudança de opinião e a liderança de opinião. 3. Em um grupo pode existir um nível de envolvimento emocional que raramente é visto em uma entrevista a dois.

Após a transcrição literal das entrevistas individuais e de grupo, foi feita uma revisão necessária para preservar o sigilo referente às pessoas, à instituição e às relações no, com e de trabalho. Assim, foram suprimidos os nomes de pessoas e lugares, os dados relacionados ao setor, a pessoas ou à atividade que possibilitasse a identificação dos entrevistados ou das pessoas citadas nas entrevistas, bem como de situações específicas citadas pelos entrevistados, que manifestadamente identificavam o próprio entrevistado ou terceiros, também servidores da instituição. Os entrevistados receberam nomes fictícios, respeitando o compromisso assumido, são eles: Ana, Carlos, Cida, Flávia, Joana, Kate, Luana, Lucas, Rafael, Selma e Thiago. Na escolha dos nomes, foi preservada a questão do gênero: as secretárias receberam nomes femininos e os secretários nomes masculinos.

As transcrições revisadas foram enviadas por e-mail aos participantes para validação das mesmas. As sugestões de correções solicitadas se referiam aos erros de linguagem e não ao conteúdo, preservando-se assim a transcrição enviada após esclarecer a necessidade de se manter a forma de falar e expressões utilizadas.

Quatro entrevistados não responderam ao pedido de revisão. Um entrevistado solicitou que fosse omitida a sua área de formação na graduação e pós-graduação. Por precaução, essa informação foi suprimida em todas as entrevistas.

Durante a análise dos dados, considerou-se pertinente entrevistar a Diretora do Departamento de Recursos Humanos (DRH) à época da implantação dos novos processos de gestão de pessoas: avaliação de desempenho, capacitação e dimensionamento de pessoal. Ressalta-se que essa Diretora não se encontrava mais na função no momento do contato da pesquisadora, mas aceitou participar da pesquisa.

Foram realizadas duas conversas por telefone, e realizado um encontro com a ex-diretora do DRH. Nesse encontro, utilizou-se também a entrevista semi-estruturada⁵, com perguntas abertas e abordando pontos específicos a partir dos dados extraídos das análises anteriores. Essa etapa de retorno ao campo foi importante para verificar informações dos sujeitos de pesquisa e enriquecer as análises.

3.2.6 Análise de Documentos

Yin (2005) cita a análise de documentos como relevante para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. No presente estudo, a pesquisa documental contribuiu para referendar que o tema de estudo é pouco explorado no Serviço Público Federal. Mais especificamente, o tema das competências aparece nas leis e normas de forma superficial, denotando uma tendência de governo a adotar o modelo de gestão por competências sem, contudo, embasar adequadamente a proposta. E os estudos sobre a atividade de trabalho no setor público se concentram em áreas específicas, indicando uma carência de pesquisas numa perspectiva diferente da saúde e da atividade docente.

Atualmente, o modelo de gestão por competências está restrito a alguns órgãos e agências, que referenda processos de avaliação de desempenho, seleção e

5 Apêndice E

remuneração. A Enap se configura como um ator importante para implantação do modelo, oferecendo suporte de consultoria, oficinas e cursos na área.

Na instituição pesquisada, o tema também é muito pouco explorado, sendo tratado de forma também superficial ou muitas vezes inexistente nos documentos e processos adotados na instituição.

Foram analisados os seguintes documentos: 1) Leis 11.091/2005, 11.233/2005 e 11.784/2008; 2) Decretos 5.707/2006 e 5.825/2006; 3) Resoluções 12/2009, 22/2009 e 30/2010 Consuni/UFES; 4) Planejamento estratégico da Ufes 2005-2010; 5) Estatuto e Regimento da Ufes; 6) Publicações e Calendário de cursos e oficinas da Enap; 7) Calendário Acadêmico da Ufes; 8) Informações, Instruções e Formulários de Avaliação de Desempenho disponibilizadas no site do DRH; 9) Programa de Capacitação, Informações, Instruções e Formulários referentes à capacitação disponibilizados site do Núcleo de Treinamento dos Servidores (NTS).

3.3 A ANÁLISE DOS DADOS

O registro das observações, aliado às entrevistas, propiciou a análise dos dados de acordo com a realidade percebida. O conteúdo das entrevistas foi analisado a partir dos objetivos da pesquisa, de acordo com os dados transcritos, na proposta de análise de conteúdo que Bardin (2004) definiu como:

“Um conjunto de técnicas e análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (BARDIN, 2004, p.42).

Na proposta de Bardin (2004), alguns passos foram seguidos, como a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Foi utilizada uma organização do material que permitiu que os dados fossem categorizados de forma compreensível. Essa técnica possibilitou a classificação das respostas, mas tendo o cuidado de valorizar a riqueza do grupo, sem perder a singularidade dos sujeitos.

A imersão no campo e nos dados do campo foi transformando e lapidando a prévia compreensão da pesquisadora sobre o problema, frutos de sua experiência pessoal e de estudos anteriores. A expectativa quanto aos resultados, inevitável presença subjetiva, também foi sendo desconstruída antes mesmo da análise.

As categorias foram determinadas após exaustiva leitura e releitura dos dados de campo, considerando a revisão da literatura. A categorização utilizada é nominada por Bogdan e Biklen (1994) como uma codificação baseada na situação, tendo como objetivo organizar “conjunto de dados que descrevam a forma como os sujeitos definem a situação ou tópicos particulares. Está interessado na visão que os sujeitos têm do mundo e na forma como veem a si próprios em relação à situação ou ao tópico em causa” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.223).

As categorias emergiram nessa articulação dos dados com os conceitos, mas priorizando os objetivos propostos no estudo, que serviu de guia para a ordenação dos dados, numa profusão de entrelaces com “sínteses provisórias, pequenos insights e a visualização de falas dos participantes, referindo-se aos mesmos assuntos” (SZYMANSKY; ALMEIDA; BRANDINI, 2004, p.75).

Para emoldurar as categorias foi escrita, de forma resumida, a história profissional dos sujeitos de pesquisa. Em um breve relato se destacou a trajetória de cada secretário participante da pesquisa, desde o seu ingresso na Ufes e também na função de Secretário de Departamento, até o seu momento atual na instituição. Em seguida foram estabelecidas duas categorias norteadoras para divisão dos dados: a primeira, que remete ao sentido dado pelos entrevistados a competências; e a segunda, que remete as especificidades da atividade de trabalho dos secretários de departamento. Nesta última, foram estabelecidas subcategorias de análise: a) atribuições e prescrições; b) rotinas e eventos; c) ambiente físico; d) capacitação; e) avaliação de desempenho. Todas analisadas sob uma ótica de competências na atividade de trabalho, que é o referencial do estudo.

A categorização descrita foi o desenho, um recorte produzido pela pesquisadora, segundo Szymanski, Almeida e Brandini (2004, p.75):

“A categorização concretiza a imersão do pesquisador nos dados e a sua forma particular de agrupá-los segundo a sua compreensão. [...] Diferentes pesquisadores podem construir diferentes categorias a partir do mesmo

conjunto de dados, pois essa construção depende da experiência pessoal, das teorias do seu conhecimento e das suas crenças e valores”.

Após a separação de todo o material em categorias, utilizou-se a contribuição inspirada em Szymanski, Almeida e Brandini (2004), com quadros contendo resumos de depoimentos e explicitação de significados. O uso dos quadros procurou deixar mais clara a categorização de alguns tópicos. Importante ressaltar que os quadros foram elaborados a partir das categorias e não o contrário. Acredita-se que esse procedimento facilita a compreensão do leitor quanto à correlação dos tópicos com a análise da pesquisadora.

Alguns dados foram quantificados para melhor visualização, mas analisados também qualitativamente.

As diferentes fontes de dados: análise de documentos, observação direta, entrevistas semi-estruturadas e grupo focal permitiu uma triangulação, não no sentido de buscar uma verdade ou única realidade subjacente, mas por permitir esclarecer situações e revelar novas dimensões da realidade social.

A análise dos dados ocorreu durante todo o trabalho, sendo concomitantes às etapas realizadas. A subjetividade da pesquisadora, como sempre, esteve presente nos recortes, leituras, releituras, ênfases, não apenas categorizando o que foi dito, mas procurando a riqueza dos enlaces, entaves, entrelinhas, descobertas, inferências válidas no método adotado, fazendo análises, transformando e sendo transformada nesse processo, adequando a pesquisa aos objetivos propostos e vice-versa (GIBBS, 2009).

4. UM ESTUDO COM SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTOS DA UFES

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados qualitativos obtidos durante a pesquisa por meio dos instrumentos citados no capítulo anterior. O capítulo será dividido em partes buscando atender aos objetivos descritos na introdução e propiciar um melhor entendimento ao leitor.

4.1 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM DOCUMENTOS OFICIAIS

O trabalho do profissional participante da pesquisa se situa em um ambiente em que a noção de competência não está estruturada em um modelo de gestão, ou seja, não existe nenhum princípio que estabeleça uma conceituação ou unificação do tema na Instituição ou entre os seus trabalhadores, tampouco uma abordagem teórico-metodológica para o uso de um modelo de gestão por competências.

Apesar da pouca clareza quanto ao que é competência para esses trabalhadores e para a própria Instituição, as rotinas laborais desses trabalhadores na Universidade não estão descoladas do contexto de emergência da “noção de competências”. E essa noção faz-se presente no discurso educacional e organizacional de forma geral e de forma particular, também no discurso dos trabalhadores e em documentos da Instituição onde se realizou a pesquisa.

Um dos objetivos intermediários dessa pesquisa foi identificar a noção de competência em documentos vinculados à função e atividades pesquisadas. Essa pesquisa seguiu uma sequência histórico-temporal, de modo a facilitar o entendimento de como a legislação foi sendo criada ou alterada no decorrer dos anos.

Como parte dos documentos que se referem especificamente à carreira dos técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino-IFES, foi verificada na Lei 11.091/2005, que cria a carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, sujeitos dessa pesquisa, uma alusão às competências como um requisito nas especificidades de cada cargo, dando pistas sobre a base teórica adotada.

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações [...] (BRASIL, 2005a).

O legislador parece considerar competências como algo que possa ser especificado a priori, o que contraria a perspectiva de competência trazida nesse estudo. A competência na perspectiva dos autores como Schwartz (1998), Zarifian (2001a), Le Boterf (2003) não pode ser confundida com a qualificação de um emprego ou com a soma de capacidades, pois ela se

revela na ação, na atividade prática, considerando sim os conhecimentos que podem ser mobilizados na ação. Para Zarifian (2001a, p.72), “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Mesmo sem fundamentação sólida, é inegável que tanto na lei citada, como na Lei 11.233/2005, que traz algumas alterações à lei 11091/2005, existe uma tendência a adotar a questão das competências nos processos de gestão de pessoas. Essa tendência pode ser verificada a seguir, nos princípios e diretrizes para gestão dos cargos da Lei 11.091/2005:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração e as competências específicas decorrentes;

III - qualidade do processo de trabalho;

IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII – *desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais (grifo nosso)*;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários;

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (BRASIL, 2005b).

A proposta do artigo 3º é uma gestão dos cargos e não de/com/pelas pessoas. Vale pontuar que essa vertente, focada no cargo e na qualificação, tornou-se significativa na década de 80, no Brasil, conforme exprime Fischer et al. (2010, p.34): “Essa abordagem foi disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90 associada à ideia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessária para que determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo”.

Realmente a noção de competência surge na transição do conceito de qualificação, período entre as décadas de 70 e 90, marcadas pela identificação das capacidades necessárias para ocupar um cargo e/ou executar uma tarefa alcançando desempenho superior. Essa proposta é predominante até meados da década de 80 e se baseava principalmente nos estudos de autores de origem norte-americana como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), os quais validavam a percepção de uma competência previsível (FISCHER et al., 2010).

A abordagem do “CHA”, apesar de muito presente, já é considerada “ultrapassada”, no sentido de que existem avanços em relação às limitações percebidas desde a sua proposição. Contudo, é marcante o destaque dado a essa teoria nas diretrizes do serviço público federal. Corroborando com essa ideia, a Lei 11.091/2005 estabelece incentivos salariais para a qualificação dos servidores atingidos por ela, através de três progressões na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, vinculadas à realização de cursos, que não sejam de educação formal, correspondendo cada progressão a 3,60% somados ao salário básico desses servidores. Essa mesma lei também propõe um percentual, denominado de

incentivo à qualificação, para aqueles que conquistarem escolaridade superior ao exigido no cargo que ocupam. Esse percentual varia de 5% a 75% sobre o salário básico desses profissionais.

Os incentivos fazem parte de uma estratégia do Novo Gerencialismo⁶, cujo objetivo do Estado é impulsionar, motivar e responsabilizar os servidores públicos, bem como estabelecer mecanismos de controles com vistas à melhoria do serviço público. Essa lógica investe no potencial criativo e pró-ativo dos indivíduos (ZANDONADE; FREITAS; BIANCO, 2010). Contudo, esse modelo reproduz uma estrutura das organizações privadas em um contexto cultural muito diferente. Ao desconsiderar o contexto e as singularidades presentes, o risco de gerar distorções que impeçam que esses incentivos e mecanismos de controle realmente melhorem os serviços prestados à população e produzam reais melhorias para o trabalhador é significativo e não pode ser menosprezado.

Continuando a análise documental, o levantamento de dados identificou como maior referência para a questão das competências no serviço público federal o Decreto 5.707/2006. Esse decreto estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tendo como uma das suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais. Também definiu como instrumento a gestão por competências, conceituada como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a).

Em 2006, a legislação passa a apresentar mais especificamente o termo competência e vai além das pistas de sua base teórica. Sendo mais clara à proximidade com o modelo do ‘CHA’, valorizando os conhecimentos e habilidades. Interessante observar que a finalidade proposta pretende adequar as competências requeridas aos objetivos institucionais. O Decreto 5.707/2006 conceitua o que entende por competência, mas não identifica que competências são essas e, além disso, estabelece como instrumento uma gestão por competências restrita à capacitação, limitada e engessada em um único processo.

Por fim, esse decreto determina que a tarefa de implantar a “gestão por competências” é da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP, mas não estipula prazo para isso. O único prazo constante no decreto é de que nos primeiros dois anos de sua vigência deve ser priorizada a qualificação das unidades de recursos humanos, de forma a instrumentalizá-las para executar as ações.

Essa diretiva foi confirmada em entrevista com a Diretora do DRH da Ufes à época, ao informar que o MP realizou vários Seminários Nacionais para discutir as diretrizes previstas na Legislação. A Ex-Diretora declarou ainda que servidores da equipe do DRH e do NTS participaram desses encontros. A Ex-Diretora informou que as discussões se concentraram no que nominou de tripé: capacitação, avaliação de desempenho e dimensionamento de pessoal, mas não se recorda de nenhuma discussão que focasse no conceito de competência, tanto nas discussões nacionais como nas discussões internas da instituição. Ou seja, o direcionamento era legal-instrumental e não teórico-conceitual, pois que o conceito foi previamente definido na legislação.

Além do Decreto 5.707/2006 citado, também foi publicado o Decreto 5.825/2006, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, instituído pela Lei nº

⁶ O Novo Gerencialismo se constitui como uma legitimação dos interesses do capital, validando o controle sobre indivíduos, sociedade e organizações. Nesse sentido produz um conceito hegemônico de gerenciamento público e privado, tendo como principal característica a introdução nos diversos níveis do setor público “de mecanismos de mercado e a transferência para este setor do conjunto de idéias, valores e técnicas predominantes no setor privado” (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p.5).

11.091/2005. Podemos constatar a seguir que esse decreto perpetua a tendência em considerar competências com o conceito do CHA.

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os *conhecimentos, as capacidades e habilidades* dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais; II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de *competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais*; [...] V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire *conhecimentos e habilidades*, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira; (*grifos nosso*) (BRASIL, 2006b).

Esse foco na qualificação, no desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e habilidades que está na legislação, acentua o caráter restrito que é dado à questão das competências no serviço público federal e remete ao deslizamento semântico trabalhado por Schwartz (1998), quando, muitas vezes, o conceito de competência simplesmente substitui o termo qualificação. Os incentivos financeiros relacionados à capacitação e qualificação, focando o desenvolvimento dessas “capacidades” produziram um movimento entre os servidores de melhorar a capacitação e a qualificação⁷, mas que precisam ter seus efeitos mais bem estudados.

Como se pode inferir pela fala dos trabalhadores, destacada a seguir, a competência tratada como qualificação/capacitação fica descontextualizada da atividade de trabalho e contribui pouco para a construção de competências coletivas alinhada aos objetivos institucionais, o que parece ser importante na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A gente pode até não ter servidores capacitados, quando a gente fala capacitação no sentido de querer, porque a Ufes nunca teve tanto funcionário qualificado como tem hoje, tá?! Gente! Entra no site do DRH e olha a formação desses servidores... São pessoas que se qualificam demais e não querem mais fazer aquele tipo de trabalho (FLÁVIA).

[...] tem também essa rotatividade também dessas pessoas mais capacitadas, acaba que eles não assumem chefia nenhuma... (INTERLOCUTOR 1).

É...Eles estão aqui só procurando (...) (INTERLOCUTOR 2).

Lá no [...] tem dois que eles já falaram que eles estão aqui só pra estudar (INTERLOCUTOR 4).

Se a chefia aceita, eles só vão estudar, e não vão dar contribuição pra universidade. Eles reclamam muito da gente, mas tem muito funcionário que não quer nada (INTERLOCUTOR 3) (GRUPO FOCAL).

Le Boterf (2003) destaca que não há competência senão posta em ato, mas sempre há “competência de” ou “competência para”. Ou seja, sempre a competência será contextualizada. A qualificação reduzida à formação significa apenas que a pessoa dispõe de recursos para construir competências, mas não significa que diplomas se

7 Qualificação aqui tratada no sentido adotado pela Lei 11.091/2005 e 11.233/2005.

traduzam em competências. Para Le Boterf (2003, p.48), “A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização”.

Dando continuidade ao levantamento documental, foi localizada a Lei 11.784/2008, que em seu Art.142º prevê que avaliação de desempenho individual reflita as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Essa Lei estabelece que servidores que não obtiverem 50% de aproveitamento na avaliação de desempenho serão submetidos à capacitação ou à análise de adequação funcional. Esse ponto da avaliação de desempenho será tratado em outro momento desse estudo.

A legislação interna da instituição pesquisada reproduz o previsto na legislação nacional. Ela direciona o foco das competências prioritariamente para capacitação, mas também para avaliação de desempenho e para o dimensionamento de pessoal, num reflexo da legislação maior que prevê recursos para isso.

Não foi encontrada qualquer referência a competências no Estatuto e no Regimento da Ufes, o que já era esperado, visto que são publicações anteriores à legislação mencionada. O Planejamento Estratégico (2000-2010) relaciona de forma indireta o desempenho dos servidores com as estratégias da instituição. A Resolução 12/2009-Consuni/Ufes aprova o Programa de Capacitação proposto pelo NTS, cuja diretriz de capacitação está baseada no Decreto 5.825/06; e a Resolução 22/2009-Consuni/Ufes estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE/Ufes. Esta última trata do tema relacionando-o, prioritariamente, à capacitação, mas também impactando na avaliação de desempenho, dimensionamento de pessoal e competências institucionais.

Capacitação	Decreto 5707/06; Decreto 5825/06; Lei 11784/08; Resolução 12/09; Resolução 22/09; Resolução 30/2010; Programa de Capacitação do NTS/Ufes; Levantamentos das Necessidades de Capacitação do NTS/Ufes.
Avaliação de Desempenho	Decreto 5825/06; Lei 11784/08; Resolução 22/09.
Dimensionamento de Pessoal	Decreto 5825/06; Resolução 22/09.
Competências Institucionais	Decreto 5825/06; Resolução 22/09.
Gestão por Competências	Decreto 5707/06.

QUADRO 1 – PRINCIPAIS TEMÁTICAS DA COMPETÊNCIA EM DOCUMENTOS OFICIAIS DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL E DA UFES

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A Enap, em 2005, publicou a obra *Gestão por Competências em Organizações de Governo* (PIRES et al., 2005) trazendo referências de teóricos como Le Boterf e Zarifian, autores que fundamentam as competências de maneira contextualizada e possível apenas na ação. A publicação dessa obra, no ano anterior à publicação dos Decretos 5.707/2006 e 5.825/2006, e o fato da Enap ser uma escola subordinada ao MP, leva esse estudo a considerar como muito provável a participação dos mesmos técnicos nos dois processos. Assim, partindo dessa premissa, pode-se pensar que a promulgação de uma legislação com acentuada base teórica no 'CHA' exprima a dificuldade em instrumentalizar a gestão por competências, processo dinâmico, flexível e mutante, dentro das exigências burocráticas do serviço público e da rigidez inerente aos documentos oficiais.

Talvez esse cenário justifique a inconsistência e fragmentação encontrada na legislação, denotando falta de clareza no conceito e consistência no uso do tema pelas instituições públicas e de forma particular na Ufes. Essa falta de clareza e estruturação pode ser um dos fatores que contribuem para o desconhecimento das determinações e legislações por parte dos trabalhadores participantes da pesquisa na Ufes. Todos os entrevistados relataram que não conhecem a legislação, no tocante à competências, e não demonstraram entendimento do impacto da mesma sobre a sua vida profissional.

Zarifian (2003) diz que a proposta de gestão por competências vem se estabelecendo no meio organizacional de forma gradual, a longo prazo, mas sem volta, e esse desconhecimento apontado pode refletir o aspecto relativamente novo dessa discussão no serviço público e mais especificamente na Ufes, demandando maior amadurecimento do tema.

De todo modo, os dados da pesquisa indicam que outros fatores também podem contribuir para esse distanciamento dos sujeitos com os processos que o envolvem, como a proximidade da aposentadoria para a maioria dos participantes. A estabilidade no emprego implica em menor rotatividade e conseqüente longevidade dos trabalhadores nas suas atividades no serviço público. Essa característica inerente ao emprego público, aliada a um longo período de limitação de novos ingressantes no setor público com a crise dos anos 90, gerou um envelhecimento da força de trabalho. Esse envelhecimento é hoje uma preocupação do governo federal, visto que 50% dos servidores da ativa terão condições de se aposentar nos próximos 10 anos (MARCONI, 1997). Na Ufes, esse quadro não é diferente e chega a 64%

entre os participantes dessa pesquisa. Esse distanciamento pode ser percebido nas falas a seguir:

[...] depois de todos esses anos (31 anos) eles esperam que eu nunca aposente, que eu fique aqui ainda, eu sei que vai ser duro, mas eu não posso ficar...eu acho assim, se eu tivesse uma vida mais tranquila aqui, eu talvez não me aposentasse, mas eu sou muito cobrada por ser sozinha [...] (SELMA).

[...] deixa essas coisas pro pessoal mais novo, eu gosto de trabalhar aqui, não é um trabalho estressante não, mas se eu não tiver paz eu saio, não tem motivo pra eu me aborrecer depois de tantos anos (JOANA).

Outro fator que pode contribuir para o distanciamento dos trabalhadores dos processos que os envolvem, relaciona-se à falta de uma discussão ampliada com os servidores, bem como uma divulgação efetiva dos processos de gestão de pessoas, conforme pode ser verificado na fala de Carlos e Flávia:

[...] ah (...) chegou assim: - Oh, tem uma avaliação pra fazer aí e você tem que acessar o site, sabe (...) tudo de boca, o documento chegou bem depois. Tá, mas tem que fazer o quê? Responder umas perguntas aí e tal, então, ali eu não consegui ver nada que, assim, acrescentasse pra gente não [...] (CARLOS).

Agora o DRH, é o que a gente tem mais dificuldade de ter informação, é o que eu vejo que a gente tem mais dificuldade, não exatamente o que a gente tem mais contato, mas é o que a gente tem mais dificuldade. [...] eu não sei, a impressão que se tem é que eles são sempre muito ocupados pra atender a gente (FLÁVIA).

Esse dado é refutado pela Diretora do DRH/UFES à época, ao relatar que todo o processo de implantação dos novos processos de gestão de pessoas foi discutido previamente com os setores, envolvendo inclusive o Sindicato dos Trabalhadores da UFES-SINTUFES. A falta de eco da fala da Ex-Diretora entre os servidores pesquisados denota que o processo de discussão foi deficitário e/ou teve divulgação insuficiente, pois os entrevistados declaram, além de desconhecimento, a dificuldade de acesso à informação via setores responsáveis pelos citados processos.

Assim, a pesquisa documental, permeada pelos dados do campo, indica que a noção de competências está presente na legislação e repercute nos processos de gestão de pessoas da Ufes. No entanto, essa influência parece ter uma apropriação frágil, mesmo nos setores responsáveis pela elaboração e implantação desses processos e ainda distante dos trabalhadores pesquisados na instituição. Esses trabalhadores, na verdade, respondem às demandas obrigatórias sem oportunidade de questionar ou interagir, e assim muitas vezes desacreditam os processos e invalidam as formas de controle. “Em parte, cada um chega a transgredir certas normas, a distorcê-las de forma a delas se apropriar. Em parte, cada um sofre-as como algo que impõe do exterior” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p.27).

[...] eu às vezes boto as coisas de baixo do braço e vou lá (FLÁVIA).

Sinto falta de autonomia, porque centralizam demais eu acho, e eu não posso fazer nada por aqui [...] (FRED).

[...] fui no sistema e troquei a nota dela por minha conta, vou fazer por minha conta, segunda-feira se eu achar alguém eu falo para o chefe, principalmente, tomar ciência, que foi feito [...] eu não fiz assim, não fiz coisa errada, eu tomei uma atitude pra menina não ser prejudicada (LUANA).

Eu não posso quebrar essa hierarquia das coisas. Às vezes até eu tenho quebrado um pouquinho isso, quando eu vejo que o negócio tem que ir e o chefe não chega ou não aparece eu vou lá ponho um “p” e mando, porque eu acho que o [...] não pode deixar de andar, prejudicar um aluno ou alguém porque não tem a pessoa exatamente naquela hora para assinar aquele processo. E você é um funcionário público, independente de qualquer função que você tenha aqui dentro (JOANA).

4.2 A TRAJETÓRIA PROFISSIONAL NA UFES: HISTÓRIAS DE VIDA

Para contextualizar os sujeitos de pesquisa na dinâmica da instituição, buscou-se nas observações e nas entrevistas conhecer como cada trabalhador assumiu a função de Secretário de Departamento e o que essa função significa na sua trajetória na Ufes. Entretanto, tendo ciência de que esse recorte é limitado e incapaz de abranger a história profissional de cada um dos trabalhadores, mas importante para emoldurar a pesquisa. A apresentação a seguir está na ordem de realização das entrevistas.

Kate ingressou na Ufes na década de 70, mas foi efetivada como servidora em 1982 e passou por vários setores, nas palavras dela: “fazendo de tudo um pouco”. Em 1989 foi convidada para assumir uma secretaria, ocupa a função há 21 anos e considera que seria muito difícil conseguirem outra pessoa para o lugar dela, pois os novos servidores “não iriam aguentar o que ela aguenta”, “meu chefe diz que antes de eu sair, ele sai”. Se sente muito pressionada na função, não consegue contar com ninguém que a ajude e revela que gostaria de ser Secretária sim, mas num Departamento mais tranquilo.

Ana ingressou na Ufes em 1982, em cargo muito diferente daquele que tem hoje (atualmente ela é Assistente em Administração); após passar no vestibular, batalhou por uma remoção para o Centro onde estudava na época, o que só foi possível por meio de sua rede social. Após dois anos no novo setor de trabalho, foi convidada por um professor para ser Secretária, função que ocupa faz 15 anos. Relata que gosta muito das suas atividades, que sempre é homenageada nas formaturas, que tem um relacionamento muito bom com professores, alunos e outros técnicos, e por isso não tem pressa de sair, mesmo já tendo preenchido os requisitos para pedir a aposentadoria. Tem tranquilidade quanto ao lugar que ocupa e confiança nas relações que estabeleceu, assim não acredita que algum chefe de departamento vá tirá-la da função antes que se aposente.

Luana ingressou na Ufes em 1985, para trabalhar em um setor da administração central, mas insistiu muito para trabalhar no Centro em que cursava sua graduação, o que conseguiu depois de fazer um acordo com a Chefia de organizar um processo que se encontrava atrasado para conquistar sua remoção. Após a remoção, trabalhou em três locais, no Centro escolhido por ela. Relata sua inquietude quando não encontra desafios “gosto de chegar e colocar as coisas em ordem, tenho prazer nisso, mas desanimo quando fica a mesmice”. Informa que, nesse Centro Acadêmico, chegou a consertar cadeira, trocar lâmpada e até pintar parede para ter um lugar adequado para o seu trabalho. Conforme relato, pediu para sair do Centro Acadêmico porque, além da falta de estrutura, percebeu que tinha que fazer tudo sozinha, que não podia contar com o outro funcionário e que este nunca era cobrado por nada, apenas ela. Voltou a trabalhar na administração central, onde permaneceu até sentir que não tinha mais nada que a desafiasse ali. Em 2006, aceitou o convite de um professor para ser Secretária, função que exerce até hoje. Apesar de considerar o setor onde está como o melhor lugar em termos de estrutura para trabalhar, acredita que já esteja precisando ter outros desafios, no entanto, tem receio de ir para um lugar sem estrutura e que precise brigar novamente para ter o mínimo que precisa para trabalhar. Não tem medo de deixar de ser Secretária, afirmando que adora “mudar de ares”.

Flávia ingressou na universidade em 1981, mas foi efetivada em 1982, trabalhou em alguns setores até ser convidada para assumir a função de Secretária em 1985. Acredita que a universidade fez muito por ela, e ela procura retribuir fazendo um bom trabalho: “[...] eu me sinto universidade, entendeu? Eu não me sinto Departamento [...]. Eu poderia fazer só as coisas do mundinho nosso aqui né, mas o nosso mundinho aqui faz parte de um mundo maior que é a universidade”. Relata que seus filhos foram criados na Ufes e tem muito carinho pela instituição. Apesar de sentir-se bem na Universidade, está na expectativa de atingir a idade para aposentar. Informa que hoje teria propostas para atuar profissionalmente fora da Ufes, no entanto, não sabe se ainda será assim quando alcançar a idade para aposentar. Ressalta que só fica na Ufes, se não tiver nenhuma outra proposta de trabalho e entender que ainda pode contribuir: “[...] não quero ser uma bengala encostada, só fico se achar que estou somando”. Não acredita que vá deixar de ser secretária antes de se aposentar “Só se a minha chefe ficar doida, mas a gente nunca sabe...se trocar a chefia, né?”.

Rafael ingressou na Ufes em 1994, no Centro Acadêmico em que está até hoje, porém já atuou em outros setores do Centro, bem como Secretário em outro departamento. Foi convidado para ser Secretário no atual departamento há aproximadamente três anos. Gosta de atuar na função, mas acredita que financeiramente não compense pela responsabilidade que tem, sentindo assim falta de um maior reconhecimento: “O que eu gostaria é que eu fosse mais valorizado. Estou falando financeiramente mesmo. Eu acho que as atribuições são muito maiores que o retorno financeiro que é dado, é diferente nas escolas técnicas”. Relata ter ótimo relacionamento com a chefia, que sempre o ajuda e assim facilita muito o seu trabalho. Informa que não gostaria de perder a função, mas se isso acontecesse, gostaria de permanecer no seu local de trabalho: “É, eu gostaria de continuar no mesmo departamento, porque eu gosto de trabalhar lá”.

Carlos é o servidor que ingressou na Ufes mais recentemente, já ocupou a função de Secretário por pouco mais de um ano, em outro departamento e, recentemente, assumiu a secretaria em que atua hoje. Essa troca foi interesse seu e da Instituição. Acredita que o departamento anterior funcionou como uma escola pra ele entender o funcionamento da universidade, atribuindo à chefia anterior o papel de educador. Informa serem inevitáveis as comparações entre as duas situações vivenciadas, mas tem feito de tudo para se adaptar, como também para mudar aquilo que pensa ser possível fazer melhor: “[...] aqui eu me senti meio podado [...] esse universo pra mim é pouco, pra mim, assim, não que eu seja melhor do que os outros, mas eu vejo assim, que a gente pode muito mais do que isso, por uma instituição, entendeu?”. Relata que tem muito a contribuir com a instituição, mas espera que a instituição também possa dar oportunidades para o seu desenvolvimento. Não acredita que possa perder a função, pois além da falta de servidores, acabou de assumir a secretaria e acredita que está conquistando a confiança dos professores.

Cida foi efetivada na Ufes, em 1989, ingressou no mesmo departamento em que atua até hoje, porém só assumiu a secretaria depois da aposentadoria da outra secretária, em 1992; acredita que ser secretária foi uma coisa natural com a saída da outra servidora. Relata que gosta de trabalhar na função, mesmo sabendo que exige muita responsabilidade. Sente-se segura de sua colocação, mas afirma ter ciência de que é uma função de confiança e sua continuidade depende sempre do chefe que vai assumir o departamento.

Joana relata com detalhes a sua trajetória profissional, mesmo anterior a Ufes. Já preencheu todos os requisitos para solicitar a aposentadoria, contudo gosta da Ufes e continua trabalhando: “Estou aqui porque a gente é de idade e a Ufes não é um serviço que a gente fica estressado, pelo contrário, a gente vir pra cá fica até bem, conversa, bate papo... o serviço eu gosto, eu gosto desse serviço burocrático”. Informa que foi efetivada junto com a turma de 1982, sempre trabalhou no mesmo Centro, em diversos setores diferentes, já atuou como secretária em vários momentos de sua vida profissional e, segundo ela, passou por “poucas e

boas”, e informa que não quer mais isso. Teve um desentendimento com a chefia recentemente e está como secretária apenas para “tapar buraco” enquanto não chega uma pessoa para assumir a função: “Primeiro porque é muito pouco e, por mais que você goste, é uma chateação. As pessoas acham que você [...] tem que carregar o departamento nas costas [...] e eu acho que tem que fazer um trabalho de equipe”. Assim, ela declara não ter nenhum receio de perder a função, pelo contrário deseja que a nova secretária chegue logo. Lucas ingressou na Ufes, em 2004 e, ao mesmo tempo, assumiu como Secretário de Departamento sem nem saber ao certo o que isso significava, ocupando essa função desde então. Relata que acabou se acomodando na função e hoje tem tentado fazer alguma coisa para mudar, como fazer um novo concurso ou se capacitar. Como trabalha sozinho, ele não enxerga alternativa para ele ou para o seu chefe de não ser o secretário, é algo que, segundo ele, já começou assim e, portanto, não acredita que tenha mudanças a curto prazo.

Thiago ingressou na Ufes, em 1992, no mesmo departamento em que trabalha hoje, assumiu a função de secretário após a aposentadoria da então secretária em 1995. Acredita que ser secretário o diferencia dos demais na questão do respeito que recebe e isso contribui para que goste de estar na função. Relata que dentro do departamento faria a mesma coisa sendo ou não secretário, portanto prefere ocupar a função, receber a gratificação, mesmo que pequena, e ter o respeito das pessoas pela responsabilidade que a função exige. Relata que, se perdesse a função de confiança, sentiria tristeza e indiferença ao mesmo tempo; tristeza porque gosta do seu local de trabalho e indiferença relacionada ao que considera baixa remuneração.

Selma tem 31 anos de trabalho na função de Secretária no mesmo departamento. Revela que pretende se aposentar em breve, tão logo atenda aos requisitos para fazer o pedido. Informa que gosta das pessoas e das suas atribuições, tendo procurado se dedicar muito ao trabalho. Ressente-se com o fato de sempre ter trabalhado sozinha, o que limitou o seu acesso à capacitação e a ter maior tranquilidade para exercer suas atividades. Relata ficar muito triste com o que chama de descompromisso das pessoas novas, professores e técnicos, que estão permitindo que a Ufes deixe de ser referência em várias áreas no nosso estado. Não acredita que possa perder a função antes de se aposentar, mas reconhece que se isso acontecesse seria um grande impacto, pois nunca esperaria por isso na véspera da sua aposentadoria, não sabe nem dizer como se sentiria, pois são 31 anos no mesmo setor e na mesma função.

Essas curtas histórias denotam aproximações e distanciamento entre os entrevistados nas suas trajetórias na Ufes, além de uma heterogeneidade do que representa para eles o trabalho, a instituição e a função de secretário. Essas representações se refletem na atuação diária, na atividade de trabalho de cada um deles. “As mudanças [...] não têm o mesmo significado para os indivíduos conforme sua história, seu itinerário, sua vida pessoal e toda a sua complexidade” (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010, p.49).

Essa passagem tratada pelos autores Duraffourg, Duc e Durrive (2010) em relação a mudanças que ocorrem nas empresas pareceu ser bastante pertinente, numa tentativa de esclarecer a singularidade de cada trabalhador ao olhar para sua trajetória. Uma característica que é inerente a qualquer situação de trabalho, atividade mutante em sua essência, e que adquire significados diferentes para pessoas diferentes e para as mesmas pessoas em momentos de vida diferentes.

Trabalhar vai muito além de produzir, é construir significados, é construir e validar histórias e é preciso considerar essas histórias, esse projeto/herança que se constitui em patrimônio de cada trabalhador. Essa dimensão histórica é uma dimensão da competência, um fio histórico

que se encontra com a dimensão de antecipação relativa, na gestão e no debate das normas e também são confrontadas com a dimensão dos valores, que interfere ainda mais profundamente na gestão dos registros (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a).

Portanto, vemos claramente que o lugar onde elas (*as pessoas*) trabalhavam é verdadeiramente seu patrimônio, porque elas *reinventaram localmente* o modo de funcionamento. Penso que para elas isso tem um sentido preciso. Suas ferramentas são carregadas de história, uma história é atribuída a todo o meio de trabalho – e é isso que o torna vivível (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a, p.101).

Podemos aproximar essa dimensão histórica singular de cada indivíduo com o que Zarifian (2001a) vai chamar de sentido, que seria o modo pelo qual o indivíduo relaciona os seus atos profissionais ao seu próprio futuro. Futuro porque o projeto/herança que o sujeito traz consigo faz dessa dimensão histórica a base responsável pelos projetos pessoais e perspectivas futuras e também para sua atuação nos eventos. Nos eventos, o trabalhador mobiliza suas competências, mas a forma como mobiliza, depende de que a atividade tenha para ele algum sentido. Nessa vertente, é válido trazer a citação de Morin (2001, p.18):

(...) para ter sentido no trabalho, é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza.

É necessário respeitar essa dimensão para um agir com competência na atividade de trabalho, respeitar essa sabedoria do corpo que se materializa na ação. Schwartz (2010, p 209) descreve o encontro dos encontros no segundo ingrediente da competência “[...] isso é um agir, uma forma do “agir em competência”, que é totalmente específico – e que está ligado à historicização da situação, ao caráter histórico, à *infiltração da história na situação de trabalho*.” Essa historicidade se debate com as normas e protocolos, primeiro ingrediente da competência, continuamente, fazendo uma renormalização constante.

Por tudo isso, foi importante conhecer um pouco da história de cada profissional participante da pesquisa, pois a história é em si uma dimensão da atividade de trabalho sob a noção de competências. E ainda, esse contorno enriquece a análise no sentido de contextualizar a atuação e as falas desses trabalhadores.

4.3 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA OS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTOS

Os trabalhadores participantes da pesquisa demonstraram grande dificuldade em definir o que entendem por competência, denotando o que pode ser visto até mesmo nos estudos científicos que estudam competência. Competência, aqui, tratada sob a perspectiva dos autores principais dessa pesquisa, em uma perspectiva de ação na atividade de trabalho, impossível de ser definida à priori. Mas a fala de alguns desses trabalhadores também traduz uma sabedoria da competência.

O trabalho é uma espécie de destino a viver, em que é inevitável fazer escolhas, escolhas que por um lado são feitas em funções de valores, mas que de outro são sempre riscos, riscos inerentes a cobrir as deficiências do prescrito, é o real do vivido. No trabalho “Encontramo-nos em uma situação que não tem antecedente estrito senso. Escolher essa ou aquela opção, essa ou aquela hipótese é uma maneira de escolher a si mesmo – e, em seguida, ter de assumir as consequências de suas escolhas” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p.191).

Para Zarifian (2001a), ninguém pode decidir no lugar daquele que está implicado, a competência tem que ser “assumida” por um indivíduo que se responsabiliza numa situação de trabalho, sendo um processo de automobilização.

Ai, isso é muito, muito amplo (*se referindo ao que é competência*). Porque você pode dizer assim, é o que me compete. E o que te compete? É o que você quer fazer. É o que você ousa querer fazer. Então, até você provar que você não é competente você é competente. Então, você não pode dizer assim, ah minha vocação é essa, eu só dou pra isso ou aquilo, você não pode dizer nunca que não é competente para fazer uma coisa se não tentar fazer (FLÁVIA).

Como vai ser competente se não aprendeu? Ter o conhecimento, querer ter primeiro o conhecimento e depois aplicar aquilo da melhor forma possível (JOANA).

Essas escolhas do indivíduo também agem no desenvolvimento das competências, onde o profissional precisa saber tirar as lições da experiência, “Ele sabe transformar a ação em experiência e não se contenta em fazer e agir. Faz da sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber [...] O profissional é não somente capaz de aprender, mas de aprender a aprender” (LE BOTERF, 2003, p.77-78).

Saber fazer, competência eu acho que é saber fazer, não, não é saber fazer, é aprender a fazer (KATE).

Porque eu acho que competência todo mundo tem, você pode adquirir se você não tem. Porque você só adquire competência na medida em que você vai aprendendo a dominar aquilo que você vai fazer (JOANA).

A competência pode ser reconhecida? Ou alguém pode se definir competente? Quando alguém se nomina como competente, arrisca-se a ser posto à prova, a competência existe socialmente quando é reconhecida por outros, é uma exigência do reconhecimento. “Não basta se julgar competente para sê-lo. *Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros.*” (LE BOTERF, 2003, p.82).

Compromisso, saber fazer, conhecimento e seriedade (*definindo o que é competência*). Que ninguém me ouça pra não ter ciúme, mas, pra mim, a Flávia é competente, ela faz diferença (SELMA).

A fala desses trabalhadores denota diferentes dimensões, que a competência assume na atividade de trabalho. Os entrevistados trazem outras contribuições sobre competência, alguns de maneira mais limitada, outras se confundindo com tarefa, ou então trazendo apenas uma face da competência. São construções

individuais que contribuem para entender como os trabalhadores entrevistados identificam o que é competência. Essas contribuições foram destacadas no quadro abaixo.

Nome	Depoimento	Explicitação dos significados
ANA	Competência, pra mim, seria: você tem uma certa atividade, que aquela atividade seria da sua competência. Por exemplo, eu sei que fazer a frequência não é competência do meu chefe e sim minha. Secretariar reunião, extrato de ata, pra mim, isso aí é uma competência minha. Ser competente é você ter competência pra estar resolvendo aquela coisa, sabe, tomar uma decisão. É, eu acho que é isso.	<ul style="list-style-type: none"> - Responder às rotinas prescritas para a função de secretária. - Ser capaz de decidir diante das demandas da função.
CARLOS	Então assim, ser competente, pra mim, é fazer o trabalho dentro do horário, aí porque lá tem um monte de serviço, porque eu não estou dando conta, não sei, às vezes não é muito serviço, acho que a pessoa precisa se organizar e a coisas acontecem. Não adianta, se a pessoa for boa, ela vai fazer 8 horas, 6 horas, 4 horas, e ela vai fazer bem feito; agora se ela não for, não adianta, pode trabalhar 2 horas, não vai trabalhar, não vai fazer. Então, eu acho que responsabilidade, você passa a ser competente se tiver a responsabilidade, não sei se conhecimento seria, porque quando você...você...tem conhecimento, você passa a ter competência porque você conhece e você domina, né, acho que seria isso, responsabilidade, conhecimento, quando você tem esse conhecimento você passa a ser competente, aí também depende, né, às vezes a pessoa tem muito conhecimento mas não usa, né, guarda aquilo pra ela, né, quanto mais você conhece e domina o assunto, você tem o poder, né, e uma terceira palavra, seria força de vontade, também tem que querer, né.	<ul style="list-style-type: none"> - Atender as demandas da função dentro do horário de trabalho. - Ter conhecimento para dominar as tarefas sobre sua responsabilidade. - Ter responsabilidade na execução das tarefas. - Ter e compartilhar o conhecimento. - Ter força de vontade, querer fazer.
CIDA	Pra mim, ser competente igual no caso aqui como secretária. Ah, eu acho que desenvolver minhas atividades... sem nenhuma dificuldade. Isso, pra mim, é ter competência. [...] pra mim, ser competente é você desenvolver suas atividades com satisfação, resolver tudo, você não ter dificuldade em nada entendeu?! Não ter que ficar esperando pelo chefe pra você poder desenrolar seu serviço. Eu não espero não, eu resolvo tudo.	<ul style="list-style-type: none"> - Não ter dificuldade para executar as tarefas. - Ter satisfação para resolver as demandas inerentes à função. - Ter iniciativa e autonomia para resolver as demandas inerentes à função.

QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA SEGUNDO OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nome	Depoimento	Explicitação dos significados
FLÁVIA	Ser competente é você pegar uma coisa que ainda não seja a sua maior vocação, você pegar pra fazer, e fazer [...]. Boa vontade. Nossa boa vontade é uns 90%, e o restante também é você ser conhecedor da coisa, né. Ter o conhecimento, eu li num livro que 90% do poder está no conhecimento, o chefe precisa conhecer, e hoje as pessoas têm preguiça de aprender, não querem aprender para não ter responsabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer/Aprender coisas que ainda não domina. - Ter conhecimento para resolver as demandas de sua função. - Ter boa vontade para aprender/fazer as suas atividades. - Assumir a responsabilidade sobre as demandas de sua atividade de trabalho.
JOANA	Competência é você saber o que vai fazer dentro do seu serviço, dentro da sua área de trabalho. Você se torna uma boa dona de casa, competente, se torna competente quando você desenvolve aquele trabalho. Tudo que você desenvolve ao longo do tempo, você vai adquirindo. Então, no meu ponto de vista é isso. Agora, têm pessoas que não se esforçam, não têm interesse, não querem aprender nada, então, nunca vão ser competentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Saber fazer a sua atividade de trabalho. - Aprender com a experiência. - Ter vontade de aprender, esforçar-se para isso.
KATE	Ser competente, pra mim, é dar conta do meu trabalho, das coisas que estão sobre a minha responsabilidade. Então, eu acho que é saber dar informação, que hoje também é uma coisa muito importante na instituição, você não sabe, tem que procurar saber, de algum jeito, você tem que dar essa informação. E assim, dar conta do meu serviço, que eu acho que é ser competente.	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de responder às demandas do trabalho. - Saber informar, ou saber buscar a informação.
LUANA	Primeiro, compromisso. Compromisso com o serviço, de não faltar à toa, chegar no horário e sair nem sempre no horário [...]. Eu acho que tem que estar preocupado com o compromisso, com o horário, com o serviço, o horário que você está cumprindo, que com certeza vai cumprir a exigência. É importante também o asseio, mas eu acho que tendo compromisso, você está preocupado com o serviço, com o horário, você vai ter um bom desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> - Ter compromisso com as prescrições da instituição. - Cumprir o horário de trabalho. - Ter asseio na execução de suas atividades. - Preocupar-se com as atividades da função.

QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA SEGUNDO OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nome	Depoimento	Explicitação dos significados
LUCAS	<p>Eu acho que competência é você saber fazer as coisas. E ser competente é fazer as coisas que você sabe. No caso do departamento, é você atender à demanda. Se você atende às demandas bem, você é competente, se você não atende à demanda ou atende mal, você não é competente. Confunde um pouco com eficiência. Capacidade, eficácia e sabedoria. Capacidade é se capacitar para atender demandas que você tem naquele ambiente, para você ser competente naquele ambiente ali. Eficácia é utilizar aquela capacidade que você tem e sabedoria é você saber o que é demandado de você para buscar ou fazer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber fazer o seu trabalho, sendo eficiente. - Atender às demandas prescritas da sua função. - Buscar capacitação para atender às demandas da função. - Utilizar suas capacidades na atividade de trabalho. - Sabedoria para saber quais são as demandas da função.
RAFAEL	<p>É...são duas coisas diferentes pra mim. O que vem na minha cabeça, quando fala de competência, são as atribuições sabe, isso aí é da sua competência, mas também tem a competência no outro sentido né. Ser competente pra mim é realizar as atribuições de uma forma que vá, assim, alcançar os objetivos. Pra mim, ser competente é isso, você tem as suas atribuições e que você tem que dar um resultado no final, então, se você apresentou um resultado satisfatório, pra mim você foi competente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuições pertinentes à função. - Alcançar os objetivos pretendidos, apresentando resultados satisfatórios.
SELMA	<p>Eu acho que primeira coisa é ter compromisso, vestir a camisa de onde você está, encarar com seriedade, respeitar, atender bem às pessoas, saber fazer o serviço obvio, se não souber, tentar melhorar, tentar aprender, ser interessada nas coisas. Pra quem tá começando principalmente, no que tá vindo de novo. Compromisso é o mais importante, eu vejo tanta gente sem compromisso com as coisas [...].</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometer-se com a instituição e com as atividades. - Saber fazer as atividades inerentes à função. - Interessar-se pelo trabalho, buscando aprender e melhorar. - Atender bem, tendo seriedade e responsabilidade.
THIAGO	<p>Competência é... eu entendo como competência..., pode-se confundir muito competência com atribuição, com o que compete a alguém. Competência é você exercer bem a sua função que te compete. E procurar sempre estar renovando, inovando seguindo o curso do que é exigido pra você.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuições pertinentes a função. - Exercer bem a função. - Procurar se renovar e inovar no que é exigido no trabalho.

QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA SEGUNDO OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Na discussão no grupo focal, alguns significados se repetiram e outros apareceram:

Ser competente é dar conta do recado, é conseguir dar uma circulada dentro da administração da universidade, você conseguir a tramitação das coisas que você quer (INTERLOCUTOR 4).

Você tem que exercer a função e ter jogo de cintura, ser organizado, se organizar dentro das informações que você tem ali (INTERLOCUTOR 2).

Saber gerenciar (INTERLOCUTOR 5).

Saber delegar, saber gerenciar, gerenciar é ter competência (INTERLOCUTOR 1).

Também é ter conhecimento, da legislação, dos processos, do calendário (INTERLOCUTOR 6).

Ter competência é você fazer tudo, você fazer uma coisa bem feita ainda que contra tudo e contra todos, você conseguir fazer bem feito. Pra mim isso é ser competente (INTERLOCUTOR 3).

Tem que ter comprometimento, porque senão quem arca com as consequências é você mesmo (INTERLOCUTOR 2) (GRUPO FOCAL).

As explicitações dos significados extraídos desses depoimentos foram:

- a) ser capaz de responder as demandas do trabalho;
- b) usar a rede de relacionamentos na instituição;
- c) ser flexível;
- d) ser organizado;
- e) saber gerenciar as informações;
- f) ter conhecimento;
- g) saber atuar diante das diversidades;
- h) comprometer-se com as atividades.

Tanto na confecção do quadro como na sistematização dos dados do grupo, foram levados em consideração os depoimentos, mas também as notas de campo. Os resultados apresentados, de uma maneira ou de outra, trazem facetas da competência atribuídas pelos trabalhadores participantes da pesquisa. Alguns significados dados a competências se destacam nesses depoimentos:

- a) Para ser competente é preciso responder ao que se espera, atendendo às demandas prescritas para a função.
- b) Para ser competente é preciso buscar aprendizado, capacitação e informação diante de uma nova demanda.
- c) Para ser competente é preciso ter comprometimento e atuar nas dificuldades.

Essa descrição indica que apesar da dificuldade de nominar e definir o termo competência, a noção de competência está presente para esses trabalhadores, que, mesmo sem se dar conta, reproduzem um conhecimento social do que é competência e se aproximam do que Zarifian (2001a, p.72) define como competência, ao dizer que “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade das situações”.

Zarifian (2001a) descreve que o trabalhador, na noção de competências, precisa tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. O autor também atenta para a questão da busca pelo aprendizado, qualificação e informação ao falar sobre a legitimação de saberes, destacando o papel da comunicação no cenário das competências.

Ou então, usando os ingredientes da competência para Schwartz (2010), podemos dizer que esses trabalhadores trazem claramente na suas falas pelo menos os três primeiros ingredientes: o primeiro, que é o domínio dos protocolos na situação de trabalho, é o conhecimento, são as normas antecedentes. Trazem também o segundo ingrediente, que é o saber histórico, a experiência de cada um traduzida na forma como fazem o seu trabalho, ou mesmo na forma como definem o que é competência para eles. O terceiro ingrediente que não é tão fácil de localizar, mas ele está presente quando os servidores dizem que precisam mobilizar o conhecimento, buscar informações, esses movimentos são tentativas de renormalizações, de encontros entre os protocolos e o projeto/herança de cada um, que se configuram como singulares naquela situação que se apresenta ao trabalhador.

O quarto ingrediente traz uma dimensão de valores do trabalhador em relação direta com o meio que o cerca, a sutileza dessa dimensão traz desafios para a avaliação, “Apreendê-lo nos traz de volta à nossa discussão sobre a questão da motivação, a qual nós já vimos suficientemente que não poderia remeter somente à pessoa, mas que ela remete *ao estado de uma relação entre a pessoa e o meio*, no qual lhe é demandado agir” (SCHWARTZ, 2010, p.213). A dimensão dos valores está presente na definição de competência pelos entrevistados, mas em outros momentos da entrevista é possível perceber essa dimensão de forma mais destacada, por

exemplo, quando alguns servidores relatam que tomam decisões para não prejudicar outras pessoas.

[...] porque eu acho que o [...] não pode deixar de andar, prejudicar um aluno ou alguém porque não tem a pessoa exatamente naquela hora para assinar aquele processo. E você é um funcionário público, independente de qualquer função que você tenha aqui dentro (JOANA).

[...] eu tomei uma atitude pra menina não ser prejudicada, ela ficou a manhã inteira aqui, batendo em tudo quanto é porta, tentando resolver o problema dela, ela seria prejudicada, aí pra não prejudicar a aluna, eu fiz (LUANA).

O quinto e sexto ingredientes não são tão palpáveis nesses depoimentos, onde só é possível perceber nuances. O quinto ingrediente é uma dimensão em que o trabalhador enxerga o trabalho como seu. Isso permite que todos os outros ingredientes sejam potencializados e desenvolvidos (SCHWARTZ, 2010). Talvez possamos fazer uma analogia com o compromisso descrito por alguns dos entrevistados. Seria um comprometer-se com o que considera seu, mesmo que isso não seja uma atribuição do seu cargo ou função, exemplificada nos dizeres da Flávia: “[...] eu me sinto universidade, entendeu? Eu não me sinto Departamento [...]. Eu poderia fazer só as coisas do mundinho nosso aqui, né, mas o nosso mundinho aqui faz parte de um mundo maior que é a universidade”.

O sexto ingrediente que demanda uma sinergia de competências, uma capacidade de trabalhar em equipe também não pôde ser destacada nessa categoria. Isso pode ser uma característica da própria função, pois muitos deles trabalham sozinhos e relatam não contar com outras pessoas nas suas atividades diárias; outros entendem que sua equipe de trabalho é o chefe de Departamento, mas não destacam essa relação; outros, apesar de trabalharem diretamente com outras pessoas, não trouxeram essa questão no tópico em análise. No entanto, isso se apresenta em outros momentos:

“Ah, você podia fazer isso aqui para mim” ou “Ah, você podia me ajudar nisso aqui”... Assim, questões que fazem parte do serviço da gente, mas que nem sempre fazem parte da rotina, do dia a dia (JOANA).

[...] eu procuro apoio das pessoas que têm mais experiência, a Flávia é uma excelente pessoa, excelente secretária também, então geralmente eu ligo para algumas pessoas que eu conheço perguntando o que elas fariam nessa situação (LUCAS).

A queixa, quanto a trabalhar sozinho, é muito significativa nas entrevistas e também nas notas da pesquisadora, sendo mais frequente entre os secretários do Centro

Tecnológico, que relatam não ter equipe de trabalho. Esses servidores se sentem pressionados quando tiram férias, ficam doentes, ou mesmo quando precisam resolver problemas em outros setores da universidade, ou usar o banheiro. No Centro de Artes, alguns servidores também reclamam de não ter com quem contar, mas essa preocupação é mais específica às tarefas e não quanto à ausência física, tendo mais liberdade para sair da sua sala, durante o expediente de trabalho.

Fica vazio. Ninguém fica no meu lugar. Então isso é muito forte na cabeça da pessoa. Não tenho ninguém. É muito difícil, você trabalhar em um lugar que você não pode contar com ninguém, ninguém fica no seu lugar (SELMA).

Seis, dos onze entrevistados descreveram que não conseguem se desligar do setor fora do seu horário de trabalho, férias ou licenças, relatando diversas situações em que foram acionados pelo telefone residencial, celular e e-mail. Muitos já interromperam férias ou licença para resolver problemas do departamento.

Levo serviço pra casa, eu faço em casa, respondo e-mail tudo do departamento, a gente tem uma rede interna, aí eu vou pra casa e respondo do meu computador, lá de casa, eu fico à noite trabalhando pro departamento, não tem conserto não (LUANA).

Ah, eu trabalho até dez horas da noite (*horário de trabalho – 12h às 18h*). Vou para casa, ligo, telefone, vejo se tá tudo bem, se precisou chamar a segurança, se não precisou, se está tudo correndo normal. Às vezes, quando eu me aborreço, eu não ligo, mas fico preocupada, mas quando eu não me aborreço, eu procuro saber como é que tá (KATE).

Quanto à definição de competência, vale registrar que, no grupo focal, alguns aspectos que não aparecem na entrevista individual estão presentes, como o reconhecimento da importância do uso das relações estabelecidas na instituição, o gerenciamento de informações, a flexibilidade e a capacidade de articular ações frente às adversidades. Essa discussão, mesmo que seja em uma situação provocada, denota a riqueza do grupo e a capacidade de construção de uma competência coletiva, quando se consegue uma sinergia entre as pessoas.

É importante acentuar que muitas práticas desses trabalhadores se encontram e as experiências de cada um, trazidas para o coletivo, suscitam novas formas de ver, pensar e repensar essas atividades. Essa dinâmica foi percebida pelos participantes do grupo, que declararam como muito boa essa troca, e agradeceram a oportunidade de conhecer e discutir aspectos da função com outras pessoas.

Pode-se concluir que não existe um único sentido/significado para competência entre esses trabalhadores, mas que eles se encontram, de alguma forma, envolvidos por essa temática. A pesquisa provocou-os a elaborar esse conceito e a trazer para suas falas, e denotaram que a noção de competências está presente, porém sem qualquer estruturação, parecendo mais uma apropriação de valores organizacionais de nossa sociedade, do que uma opinião fundamentada em discussões dos processos de gestão de pessoas na instituição em que trabalham.

4.4 A ATIVIDADE DOS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTO NA LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS

4.4.1 Atribuições e Prescrições no Trabalho dos Secretários de Departamento

Uma das questões levantadas pela pesquisa foi saber quais seriam as atribuições pertinentes à função de secretário de departamento, não apenas o que está escrito, mas o que os secretários reconhecem como atividades específicas de sua atuação no trabalho.

Quanto à prescrição, o documento que faz alusão à função de secretário é o regimento da Ufes, tendo uma única observação sobre a atribuição dessa função. Seria a responsabilidade de secretariar as reuniões de departamento: “Art.36 – Além das atribuições prescritas no Regimento do Centro, caberá ao Secretário de Departamento secretariar as reuniões deste” (UFES, 1970).

No Centro de Artes, não foi encontrada nenhuma normatização ou prescrição referente à função de secretário de departamento. Nos departamentos desse Centro, todos os secretários foram unânimes em dizer que desconhecem qualquer documento interno que contenha as atribuições da função. No Regimento do Centro Tecnológico, existe uma prescrição com 27 itens das atividades de responsabilidade da secretaria, porém, mesmo existindo essa normatização, apenas um secretário disse conhecer essa parte do regimento; alguns disseram que já tinham ouvido falar, mas nunca chegaram a ler; outros desconheciam totalmente. Um dos secretários do Centro Tecnológico disse ter resgatado nos arquivos do departamento uma outra normatização, aprovada em reunião de departamento, que trazia as funções de secretaria, mas, como o documento estava desatualizado, foi criada uma comissão para refazer essas normas internas do departamento, mas essa comissão ainda não tinha apresentado a nova proposta e ele não dispunha do documento anterior para consulta da pesquisadora. Apesar de não existir um documento com as prescrições, ou, quando existe, está desatualizado, ou ainda, não é de conhecimento dos ocupantes da função, todos conseguem responder, de forma mais ou menos precisa, a maneira que eles foram lidando com o que esperam deles como secretários de departamento. Seguem abaixo alguns depoimentos:

Eu tenho noção, mas uma noção. Não é algo nada objetivo. Isso que realmente é ruim. Você não tem algo objetivo no trabalho do secretário. Então, às vezes, a gente fica perdido mesmo. Eu sei, hoje, de forma intuitiva o que eles querem de mim (LUCAS).

Cheguei ao departamento e encontrei esse tipo de atividade e no dia a dia só vão aparecendo coisas e coisas e coisas pra fazer [...] e fui fazendo [...]

acompanhava as colegas de outro departamento quando tinha dúvida. Perguntava muito quando eu tinha dúvida, eu perguntava “oh, colega, tira essa dúvida aí” (ANA).

[...] você consegue assumir uma secretaria sem uma, sem precisar de nenhum tipo de preparação, já é uma função meio que inerente ao cargo assim, acredito. Então eu não me lembro, se eu já li isso alguma vez, e se existe alguma descrição para a função e para secretário de departamento, realmente não lembro [...] existe uma rotina de trabalho. Não existe, pelo menos não existiu na época, nada assim, uma rotina já determinada pela chefia da época ou pela secretária da época. A gente vai montando uma rotina, o departamento monta uma rotina de trabalho de acordo com essa demanda (THIAGO).

Não. Eu não sei se a universidade tem, mas que eu saiba não, ah quando você diz isso não é minha função, eles dizem, é, é sua função, aí você acaba fazendo. [...] eu tenho que resolver qualquer coisa que aparecer (KATE).

Se existe eu não sei, nunca me falaram, o que esperam de mim que eu acho que..é andar com o serviço em dia (LUANA).

Nunca ninguém me passou. A gente aprende no dia a dia [...] quem me passava assim às coisas que eu tinha que fazer, era o chefe imediato, ele me ajudou bastante até. Assim, né, me ensinava o que eu tinha que fazer, e eu fui aprendendo. Só que assim, não tem uma lista de coisas, assim, “você faz isso e isso, isso”, não. À medida que ia aparecendo as coisas, ele ia me explicando (RAFAEL).

A função de secretário tem um documento na Ufes que eu não estou lembrando qual, que fala no regimento, no estatuto que cada departamento tem um secretário, mas aí ele não entra em detalhes, você começa a fazer aquela coisa que o outro já vinha fazendo, né, a secretariar as reuniões, fazer as atas, até aí, mas o regimento não fala mais nada (CARLOS).

A falta de uma prescrição formal faz que, até mesmo o prescrito, seja difícil de narrar, os trabalhadores não conseguem verbalizar de forma ampla o que fazem, tendendo citar aquilo que é mais destacado, e aqui não está se falando do trabalho real, que não é visível e, portanto, também não é verbalizado. Talvez essa dificuldade fique mais clara na fala da Kate: “[...] ah! quando você diz isso não é minha função, eles dizem, é, é sua função, aí você acaba fazendo. [...] eu tenho que resolver qualquer coisa que aparecer.”

Mas, mesmo sem ter uma prescrição formal, de conhecimento claro de todos, das atividades de secretaria, existe um prescrito, um protocolo de tarefas inerentes a função que os entrevistados reconhecem como atribuições de secretário de departamento, que sempre pré-existe a atividade. “Para trabalhar, é necessário que haja um prescrito, um conjunto – de objetivos, de procedimentos, de regras – relativo aos resultados esperados e à maneira de obtê-las.” (DURAFFOURG; DUC,

DURRIVE, 2010, p.68). No gráfico a seguir foram incluídas as tarefas citadas por eles como pertinentes à função.

GRÁFICO 1 – TAREFAS REALIZADAS POR FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS

Essas atribuições foram citadas nas entrevistas individuais e de grupo de forma espontânea, mas estão longe de abarcar todas as atividades de secretaria, outras, além dessas constam das notas de campo, fruto da observação direta feita pela pesquisadora, mas que, com certeza, também está distante de contemplar todas as atividades desses secretários, entre elas pode-se citar: controle de almoxarifado e materiais do departamento; confecção, movimentação e protocolo de documentos de rotina como ofícios e memorandos; recepção e repasse de informações e de documentos entre alunos, professores, e setores; controle de chaves e equipamentos; apoio a estudantes e professores; gerenciamento de conflitos; entre outras.

Na busca por entender a atividade de trabalho desses profissionais, as particularidades dadas por cada um nas atividades prescritas, que também se pode chamar de renormalizações ou singularidades, despontam como um pulsar da atividade no real, que se constitui para cada um de maneira diferente na confrontação com o seu fazer, considerando o meio que os cerca.

É por isso que o comportamento em uma situação não é, nunca, efetivamente prescritível: não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque esse comportamento faz intrinsecamente parte da situação. Da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta (ZARIFIAN, 2001a, p.71).

Para exemplificar essas diferenças, foi mais bem detalhada a primeira atribuição listada no gráfico 1 acima. A atividade de secretariar reuniões é a única tarefa descrita no regimento da Ufes como inerente à função do Secretário de Departamento, contudo, um dos entrevistados declarou que, a seu pedido, desde que assumiu a função (aproximadamente 5 anos), nunca participou das reuniões de departamento, recebendo dos professores, posteriormente à reunião, os pontos discutidos e decisões adotadas para que possa providenciar a ata e os extratos de ata.

Essa particularidade, mesmo que seja uma exceção, é significativa para acentuar as diferenças existentes em uma mesma função e em uma mesma instituição. Inclusive essa secretária destaca que muitas reuniões, nesse departamento, são virtuais, o que traz uma resignificação dos processos de trabalho numa lógica moderna de flexibilidade. Os demais secretários dizem ser obrigatório secretariar as reuniões, mas cada um tem o seu “jeito” de fazer e também divergem nos sentimentos em relação a essa tarefa.

Aí eu faço o registro, eu escuto. Eu escuto mais a reunião do que anoto. Depois eu filtro e transcrevo pra ata a discussão, aí eu dou uma filtrada porque, se eu botar tudo, não tem condições, [...] mesmo quando eles não querem, eu digo que tem que ter reunião, porque é quando está todo mundo junto (KATE).

Quando tem ponto polêmico, eu não gosto de participar, eu saio da reunião muito assim pra baixo, chateada, fica aquela discussão, aquele bate boca, coisa e tal que me incomoda, eu gosto das coisas na paz, eu não gosto de coisa assim com essa discussão (ANA).

Pra mim é tranquilo, apesar de que, eu acho assim, muitos assuntos que são tratados na reunião, eu acho que são desnecessários. Acho que gasta muito tempo com bobagem, eu acho assim, [...], se fosse uma reunião mais objetiva, eu agradeceria, eu gostaria (RAFAEL).

Quando eu estou como secretária eu participo das reuniões e é tranquilo, eu não tenho problema nenhum com isso não, eu adoro escrever (JOANA).

Isso é interessante você me perguntar, porque talvez essa seja minha maior dificuldade. Uma vez que eu não sou taquígrafo, então eu deixo as atas pré-feitas e quando chego à reunião eu só complemento. Isso me deixa um pouco até constrangido, às vezes, porque aqui no departamento fazemos de forma um pouco diferente. Pegamos a multimídia, eu fico escrevendo e todo mundo vendo. Com isso a gente pode aprovar a pauta na mesma hora. Às vezes, imprimimos e trazemos para o professor assinar. A própria ata aprova ela mesma (LUCAS).

Isso eu não tenho nenhum problema em relação a isso, sempre secretariei as reuniões, até na época que eu não era secretário, eu já substituía a [...] nas ausências ou em férias, nunca tive problema (THIAGO).

As diferentes maneiras de fazer uma “mesma atividade”, constituem-se como singularidades que atualizam o coletivo, sem o desconstruir, pois existe um núcleo, ainda que flexível, uma dimensão coletiva que faz com que as pessoas se reconheçam como pares como nos trazem Duraffourg, Duc e Durrive (2010b, p.71):

Essas referências que explicam porque uma pessoa faz as coisas de uma certa maneira e não de outra, porque ela tem tal tipo de relação com as pessoas, etc., são, ao mesmo tempo, pessoais e socializadas. *Pessoais*, pois “quanto a mim, eu faço as coisas desse jeito”; e *socializadas*, pois, no ofício “fazemos assim”. Aliás, quanto mais as pessoas têm um ofício, mais vemos aparecer um “eu” afirmado, que distingue minha maneira daquela de

meu colega. Mas graças a esta maneira de fazer, eu posso realmente falar com este colega, pois nos reconhecemos como do mesmo ofício.

As dramáticas dos usos de si que perpassam a atividade de secretariar reuniões, torna tão mais ou menos desejável a tarefa, ou mais ou menos sofrida também. Essa relação fica exemplificada nos sentimentos expressos pelos trabalhadores. O uso de si por outros é importante e vital, sendo necessário às atividades, pois não se pode partir do zero a todo momento, mas também não é possível simplesmente executar instruções e se submeter a imposições, o uso de si por si mesmo é o que equilibra essa balança, e o trabalhador precisa se apropriar disso para que as dramáticas do uso de si, que acontecem a todo momento e levam a constante renormalização das normas antecedentes, seja saudável para as relações estabelecidas nos processos de trabalho (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

A dramática pressupõe a presença de um ente coletivo, seja na preparação do trabalho, na prescrição do trabalho, na avaliação, na relação com os colegas, com as chefias e tantas outras. É um universo social num mundo de escolhas, escolher esse ou aquele projeto, estar atento mais ou menos a algum aspecto, confiar nessa ou naquela pessoa, fazer dessa ou daquela maneira, atender melhor essa ou aquela pessoa, são escolhas nem sempre conscientes, mas que definem a forma de estar no mundo e no meio de trabalho (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010).

A atuação dos trabalhadores é perpassada por essas escolhas, ao mesmo tempo individuais e coletivas, que produzem diferenças e singularidades em cada ação, em cada atividade de trabalho e em cada trabalhador. Se mesmo com uma metodologia de esmiuçado detalhamento da tarefa, isso é inevitável, muito mais na Ufes, onde as atribuições e prescrições das tarefas dos secretários de departamento são em sua maioria informais.

4.4.2 Rotinas e Eventos

Segundo os trabalhadores participantes da pesquisa, muitas coisas acontecem de maneira inesperada no dia a dia, situações que surgem ou mudam e que

“atrapalham” a rotina. Relatam que o trabalho é interrompido o tempo todo por demandas que nem sempre dizem respeito ao departamento.

É, na verdade, é um roda-roda que você está aqui, você está vendo como é (entrevistada atende ao telefone do setor e em seguida conversa sobre o trabalho com o chefe do departamento e pede a outra Professora para avisar na sala que um professor vai chegar 40 minutos atrasado) (SELMA).

Aí você já muda, então existe muita coisa inesperada, muita coisa urgente, as demandas urgentes que têm na universidade por falta de planejamento matam a gente, matam. Tudo pra ontem (FLÁVIA).

Aí aparece o que, confusão no corredor, aluno cantando, aí você tem que mandar parar... quer dizer, cada dia tem uma coisa nova (KATE).

Ao discutirem, se o trabalho do secretário de departamento é rotineiro ou não, os entrevistados se dividem, seis disseram que, às vezes, é rotineiro e, às vezes, não, informando que tem, sim, uma rotina, mas que nessa rotina sempre surgem coisas novas, ou novas formas de fazer as mesmas coisas.

Às vezes, sim, às vezes, não, porque apesar de ser administrativo, é administrativo, mas sempre têm coisas diferentes pra fazer, porque cada caso, é um caso entendeu (ANA).

[...] ao longo do tempo, apareceram coisas que não eram da nossa rotina, algumas coisas bem trabalhosas pra gente (SELMA).

Às vezes você sai de manhã, de casa, e fala assim, hoje eu vou fazer isso e isso, aí, quando você chega aqui, você já chega com pessoas atrás de você, “Eu quero isso e isso” (FLÁVIA).

Sempre aparece alguma coisa nova, mas o básico é, eu chego, olho as coisas que têm pra fazer (KATE).

Vai depender do secretário, têm coisas que são rotineiras, como eu vou te explicar, você pode é, elas podem deixar de ser rotina, vamos dizer assim, depende de você (CARLOS).

Ah! Mais ou menos, não é muito rotineiro não. Rotineiro assim, aqueles prazos, as frequências que têm que fazer, as notas que têm que digitar aqui (LUANA).

Três entre os quatro homens entrevistados, e duas mulheres, entre as sete entrevistadas, consideram que o trabalho é sempre rotineiro.

Se você for analisa assim... É...eu acho que é rotineiro, sim. Porque nunca aparecem coisas novas pra fazer não, o semestre sempre se repete, então a partir desse princípio, acho que é rotineiro (RAFAEL).

Eu trabalho em cima de uma rotina. Rotineiro (THIAGO).

Sim, ele é bastante rotineiro. Pode-se considerar rotineiro (LUCAS).

Mas assim... não acontecem muitas situações imprevisíveis, não. A maioria é previsível (JOANA).

Eu acho que é mais rotina (CIDA).

Uma das três mutações que ocorreram no mundo do trabalho e justificaram o surgimento do modelo de competência é a noção de evento, o imprevisto que perturba o desenrolar cotidiano do trabalho e obriga os trabalhadores a mobilizarem seus recursos de diferentes maneiras ou a buscarem novos recursos em novas situações (ZARIFIAN, 2001a).

“O trabalho não se configura mais apenas como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e até rotineiro” (FLEURY; FLEURY, 2001a, p.9)

Nessa perspectiva, o estudo procurou analisar como os trabalhadores mobilizavam seus recursos diante de situações inesperadas com que se deparavam no dia a dia, detalhados no quadro 3, a seguir:

Nome	Depoimento	Explicitação dos significados
ANA	A primeira coisa, eu procuro o órgão, o qual enviou essa norma pra eu estar sanando minhas dúvidas; [...] mas o que eu faço, cercada de professores e alunos? Eu digo: – Ei! Daria pra você quebrar o galinho pra mim aqui, o que que eu posso fazer com isso aí? Ahh pode deixar, vamos lá, né, acho que é esse caminho aí, então.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação. - Relacionamento. - Iniciativa.
CARLOS	[...] oh, quando é uma coisa que eu tenho domínio sobre o assunto, eu resolvo, e, se eu não sei como resolver, eu também não deixo a pessoa sem resposta, eu vou anotar e vou até o fim pra descobrir e passar a informação correta.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade. - Comunicação. - Assertividade.
CIDA	Ah, o que tiver ao meu alcance eu resolvo, senão eu espero o professor [...] pra poder, ou o chefe que tiver atuando pra poder resolver, porque têm certas coisas que eu não tenho autonomia pra resolver, nem pra assinar, só o chefe de departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade. - Respeito à hierarquia.
FLAVIA	Olha, eu tenho que ver o seguinte: o problema	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade.

	nunca é maior que a minha capacidade de resolver; inicialmente, eu sempre acho que eu consigo, pode ser muito difícil, mas eu sempre acho que não é impossível. Agora, se eu ver que no meu âmbito não é possível, eu vou procurar ver onde que funciona, entendeu, como é que eu consigo fazer funcionar, porque inicialmente você imagina que consegue resolver sozinha.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia. - Assertividade. - Iniciativa.
--	--	---

QUADRO 3 – RECURSOS MOBILIZADOS PELOS SECRETÁRIOS FRENTE AOS EVENTOS

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

(continua)

Nome	Depoimento	Explicitação dos significados
JOANA	Agora, existem situações, às vezes, em que chega um professor precisando de ajuda em uma determinada... "Ah, você podia fazer isso aqui para mim" ou "Ah, você podia me ajudar nisso aqui"... Assim, questões que fazem parte do serviço da gente, mas que nem sempre fazem parte da rotina, do dia a dia.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento.
KATE	Eu tento resolver sozinha primeiro, por exemplo quando tem problema de droga, aluno no corredor, eu vou lá e falo, "olha gente, o professor tá reclamando do cheiro, vamos parar?". Aí eles costumam parar, quando são só os alunos daqui. Aí eu volto lá se não parou, "falo que eu vou chamar o segurança!", aí quando eu chamo o segurança, o problema se resolve. Mas eu vou sozinha, lá resolver o problema, porque eu não tenho problema com os alunos, e é mais fácil eu resolver do que ficar chamando segurança toda hora.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade. - Negociação de conflitos. - Assertividade. - Iniciativa.
LUANA	Liguei pra um, liguei pra outro, e não consegui falar com ninguém, eu tomei uma atitude pra menina não ser prejudicada, ela ficou a manhã inteira aqui, batendo em tudo quanto é porta, tentando resolver o problema dela, ela seria prejudicada, aí pra não prejudicar a aluna eu fiz.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia. - Iniciativa. - Responsabilidade. - Assertividade.
LUCAS	Agora, o que a gente tem que encaminhar, na última opção, a gente encaminha ao chefe, se não consegue resolver, chama o chefe do departamento. Eu faço isso, tento encaminhar para que tenha solução. Normalmente quando eu vejo que o caso é da minha competência e eu	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito à hierarquia. - Iniciativa. - Relacionamento.

	não consigo resolver, eu procuro apoio das pessoas que têm mais experiência, a Flávia é uma excelente pessoa, excelente secretária também, então, geralmente, eu ligo para algumas pessoas que eu conheço, perguntando o que elas fariam nessa situação.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade. - Assertividade.
--	--	---

QUADRO 3 – RECURSOS MOBILIZADOS PELOS SECRETÁRIOS FRENTE AOS EVENTOS

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

(continuação)

Nome	Depoimento	Explicitação dos significados
RAFAEL	Primeiro eu peço ajuda a alguém, quando eu vejo que é uma coisa que eu não sei, eu sempre pergunto a quem sabe. Como eu te falei. Por que eu aprendi a, quando não sei uma coisa, é pra não fazer errado, nem dar informação errada, isso é muito importante. Ou então, quando tem um problema que é difícil de resolver, eu vou, me dirijo ao meu chefe, geralmente ao meu chefe, tem um negócio que tá pegando, ajuda aí.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento. - Responsabilidade. - Respeito à hierarquia.
SELMA	Começo a suar, aí peço ajuda...	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento.
THIAGO	[...] a gente procura resolver, se for de competência da secretaria e eu puder resolver, eu resolvo, se depender do chefe do departamento ou da coordenação do curso, que trabalham com a gente, a gente procura pelo menos viabilizar já, filtrar essa informação pra já levar, pra tentar conciliar com o tema que seja de competência. Se for de competência de outro setor, a gente encaminha, procura encaminhar para o outro setor, instruir a pessoa de qual o setor que ela deve procurar.	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa. - Respeito à hierarquia. - Assertividade.

QUADRO 3 – RECURSOS MOBILIZADOS PELOS SECRETÁRIOS FRENTE AOS EVENTOS

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Usando o referencial da ergologia, protagonizado por Schwartz (2010), no que trata a competência com os seis ingredientes propostos pelo autor, é possível analisar o significado desses depoimentos: o confronto/encontro (terceiro ingrediente) das normas antecedentes (primeiro ingrediente) com seu passado/herança (segundo

ingrediente), quando esses trabalhadores, diante de uma situação, buscam seu passado/herança para decidir e confrontar essa bagagem com as normas antecedentes na situação em que se apresenta.

O quarto ingrediente também está presente quando os servidores decidem considerando seus valores com as normas impostas e instituídas. O quinto ingrediente, quando alguns servidores dizem buscar informações, soluções e direcionamentos em situações em que não estão diretamente envolvidos e o sexto, pela valorização das sinergias, dos relacionamentos na situação de trabalho.

As notas de campo também trazem algumas observações que confirmam ou confrontam alguns dos relatos aqui trazidos, ressaltando que esses entrelaces de diferentes fontes são para enriquecimento da análise e não para levantar “verdades” ou “mentiras”. Durante a entrevista de Ana, ela recorreu à simpatia e ao bom relacionamento para pedir que a sala do chefe fosse usada para a entrevista, desalojando-o temporariamente. Na entrevista de Joana, o chefe fez duas solicitações, em ambas ela respondeu que não era de sua responsabilidade e que não poderia ajudá-lo. Vale pontuar que as solicitações eram referentes a uma das atividades citadas no gráfico do tópico anterior como pertinentes ao trabalho de secretários de departamento. Durante uma das visitas a Rafael, uma pessoa pediu-lhe uma informação, e ele respondeu que não podia ajudá-la. Na entrevista de Luana, que aconteceu bem próximo aos feriados de final de ano, ela informou a um professor que não “tiraria” a semana de folga, porque tinha liberado o estagiário para ver a família que morava em outra cidade.

Além dos aspectos de responsabilização assumidos para tentar resolver por si só as demandas, nas entrevistas e notas, é percebido que os servidores têm condições de mobilizar os seus recursos diante das situações. Em alguns depoimentos, é nítido o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” proposto por Zarifian (2001a) como competência mobilizada na situação. A competência é um atributo do sujeito, já que o indivíduo precisa querer para poder e saber agir, como escreve Le Boterf (2003, p.80) “O envolvimento do profissional depende de sua ‘implicação afetiva’ na situação. Ele a avaliará de modo diferente em função da ‘coragem’ que tem para confrontá-la e, por conseguinte, dos recursos pessoais que está pronto para nela investir”, ou seja, se investe de valores. Segundo Schwartz (2010), o profissional

precisa querer, precisa estar implicado, precisa reconhecer na instituição os seus valores.

As situações passíveis de observação registradas nas notas de campo contribuem para a análise e ajudam a validar informações das entrevistas, enriquecendo a pesquisa ao fornecer informações além das ditas pelo servidor entrevistado, permitindo ir além da percepção do servidor sobre ele mesmo. Para Le Boterf (2003, p. 81) “[...] o profissional é aquele com quem se pode contar. Ele não passa cheques sem fundos de seu capital de saber-fazer e de confiança. Sua competência leva os outros a suporem que ele se compromete”.

[...] eu recebi um e-mail de um professor, que eu achei interessante, que eles precisavam de uma certa coisa, eu providenciei, depois eu respondi por e-mail, falei: oh, eu já providenciei e deixei pra você e tal, e a resposta dele, ali pra mim foi um feedback: - Ah! Obrigado, já percebemos..., aí, ele não falou dele, né, já percebemos que você está envolvido com o departamento. Isso pra mim foi um feedback (CARLOS).

Eu sinto que o que eu falo, eles geralmente assinam embaixo. A minha opinião eles levam em consideração. Agora várias opiniões que eu já dei pra mudar uma rotina, eles aceitaram, então acho legal isso (RAFAEL).

4.4.3 Ambiente Físico de Trabalho

Na discussão do grupo focal, os secretários discutiram os principais desafios que enfrentam na função, elegendo a falta de apoio na estrutura da universidade, principalmente relacionada à manutenção predial como o maior problema encontrado por eles no cotidiano, seguido da manutenção de equipamentos, revelando-se entristecidos de ver o patrimônio sendo destruído. Quando perguntados sobre o que eles faziam diante dessas demandas, foram unânimes em dizer que apelam para a rede de relacionamentos, ligando para conhecidos, ou direto para a Prefeitura Universitária, apelando ou ameaçando, dependendo da gravidade do problema.

[...] desde dezembro, a geladeira está quebrada e não tem água pra gente tomar, é redundante, eu não tenho um espaço pra eu colocar o lanche que eu fiz. Quando eu comprei uma geladeira nova, eu trouxe a minha velha de casa [...] aí bota lá o garrafão d'água no lugar bonitinho, mas quente... (ANA).

[...] deu aquela chuva..., com uma goteira na sala dos professores, molhou computador, tudo, ela (a professora), teve que tirar tudo, botar um plástico. Até hoje não apareceram pra consertar. Eu mandei aquela ficha escrito urgência em letras maiúsculas pra prefeitura e nada (RAFAEL).

Eu falei, tinha que ter na verdade um grupo já especializado pra atender ocorrências imediatas. Serviço de apoio imediato, pra essas coisas de “estourar um cano”, coisas bem básicas mesmo (FLAVIA).

Os secretários participantes relatam se sentir impotentes diante dessa situação, pois têm grande dificuldade de solucionar essas questões, e mesmo quando conseguem resolver “pedindo com jeitinho”, “fazendo apelos” ou mesmo “ameaças”, em geral sentem-se vulneráveis, ficam “devendo favor” ou criam antipatias e inimizades. Os entrevistados reconhecem que é muito difícil pensar na instituição como um todo quando falta o básico para o desempenho do trabalho diário, conforme pode ser constatado na fala extraída do grupo focal:

Farinha pouca, o meu pirão primeiro (INTERLOCUTOR 2).
Através do telefone, né, procurar ser o mais simpático possível com a pessoa, e no meio do pedido rolar um “pelo amor de Deus (...) Se Deus quiser (...), né” (INTERLOCUTOR 3).
Isso pro DRH, PROGRAD e Prefeitura (INTERLOCUTOR 6). (risadas).
A gente na verdade, a gente vai vivendo, uma pena que a gente demora um pouquinho pra aprender (...) (INTERLOCUTOR 2).
É, quando a gente vai aprender, a gente está aposentando já (...) (INTERLOCUTOR 4) (GRUPO FOCAL).

Nas notas de campo, os registros indicam que o espaço físico de trabalho dos secretários do Centro Tecnológico é, em geral, mais amplo, com móveis e equipamentos novos e mais bem cuidados. Ao levar esse dado para o grupo focal, os servidores associaram esse fato à facilidade que a área tecnológica tem de obter recursos externos, o que não ocorre no Centro de Artes, destacando a fragmentada gestão da instituição.

Esses dados denotam um pouco o que são traços da cultura da instituição, muito baseada na pessoalidade, provavelmente expressão dos seus gestores. Essa maneira de administrar se coaduna com a figura do “gerente caboclo”, trazida nos estudos sobre o setor público de Junquilha (2002).

As amizades e a proximidade social, cultivada entre colegas de trabalho, podem ser utilizadas para facilitar o atingimento de objetivos e as exigências para o cumprimento de tarefas por parte de subordinados, ao mesmo tempo que pode dificultar a aplicação de regras formais por parte do gerente, quando necessária, já que passa a ser visto como inimigo por aqueles considerados como amigos ou colegas. Logo, cabe ao gerente “caboclo” ter uma habilidade para conjugar o convívio informal com o conjunto de legislação formal que precisa seguir, contemporizando conflitos entre

interesses legais e pessoais, construindo relações sociais híbridas entre esses polos, capazes de reforçar sua legitimidade (JUNQUILHO, 2002, p.9).

Aspectos dessa cultura não podem ser ignorados na tentativa de mudança ou implantação de qualquer processo. O modelo de competências impõe a relação com o meio para o desenvolvimento das competências, sendo necessário considerar a cultura da instituição e as demandas dos trabalhadores para que a gestão por competências, ou mesmo a ação competente, possa realmente ser efetiva. Assim, adotar um modelo baseado em competências na Ufes, ou em qualquer outra instituição, exige que os gestores atentem para a instituição como um todo, considerando vários aspectos, entre eles cultura, as relações, as pessoas, os grupos, etc.

4.4.4 Capacitação dos Secretários de Departamento

Quanto à capacitação para a função, todos os entrevistados dizem ter feito cursos por iniciativa própria, a maioria via NTS. Apesar de nunca terem recebido indicação do departamento para buscar a capacitação, todos reconhecem que os cursos ajudaram nas rotinas diárias, mesmo não tendo lembranças se foi discutido nos cursos as atribuições da função. Os entrevistados também destacam que, para alguns cursos, eles são convocados por outros órgãos da administração, geralmente ligados a ferramentas para utilização de novos sistemas informatizados, que estão sendo inseridas nas rotinas da universidade, como lançamento de frequência, digitação de pautas, entre outros. Destacam que as convocações são principalmente do DRH e nestes eles são obrigados a participar.

Não. Tiveram alguns até que eram, que os secretários de departamento eram obrigados a ir. Alguns treinamentos em relação ao SIE por exemplo (LUCAS).

Os secretários declararam, no entanto, que sempre fizeram cursos para ampliar seus conhecimentos, por interesse próprio. E isso foi positivo na mudança de carreira em 2005, pois a maioria conquistou as três progressões possíveis já no momento da implantação da nova carreira. Alguns reconhecem, no entanto, que só buscaram a capacitação depois que o plano de carreira ofereceu incentivo para isso.

Sempre foi por vontade própria. Fiz Arquivo, fiz de Secretário, fiz duas vezes de Oratória, fiz Português Básico... essas coisas assim. (Campanha do telefone toca). Todos os cursos que eu fiz, foram por iniciativa própria. Eu fiz curso fora também. Fiz no SENAC. Fiz curso de informática, alguns de informática. Na verdade é até...a Universidade é uma mãe nisso aí, a Universidade oferece ao funcionário essa possibilidade de crescer, de ser melhor (JOANA).

Fui eu que tive interesse. Também por causa da carga horária pra progressão, essas coisas, né, e foi uma coisa que era afim na minha área, né, aí eu fiz (RAFAEL).

Nunca me chegaram pra falar, “olha, vai lá fazer um curso, você tá precisando melhorar em tal coisa”, sempre eu que tive a iniciativa. Agora por exemplo eu vou voltar no inglês (ANA).

Os relatos denotam que esses servidores buscam a qualificação e capacitação de uma forma individualizada e descontextualizada dos processos de trabalho na instituição. Os benefícios para o exercício de suas atribuições, para os interesses do setor ou da instituição é algo secundário. Esse movimento é destacado por Ropé e Tanguy (1997) ao dizer que a lógica das competências provoca uma busca pelo desenvolvimento contínuo e promove a individualização, e também por Araújo (1999, p.185) “A lógica das competências procura instaurar uma nova base, individualizante, sobre a qual se definirão carreira, salários e profissões”.

O perfil já descrito dos secretários revela que a maioria tem alta escolaridade, possuindo cursos de graduação e pós-graduação, além de cursos informais de capacitação. Já foi discutido, anteriormente, também, que coleção de diplomas não significa competência, pois a competência não é armazenada como os saberes o são, ela só se apresenta na ação, quando diante da situação, o trabalhador consegue mobilizar seus recursos e agir com competência (Le Boterf, 2003).

Competência e qualificação são duas noções que hoje concorrem. Não podem ser entendidas de forma abstrata, mas inseridas em seus contextos próprios. Estas duas noções, apesar de concorrentes, são dependentes uma da outra. Assim como a competência requer algum nível de qualificação para ser efetivada, esta pressupõe sempre alguma capacidade operativa real. A questão que parece se colocar é a posição que ocupa os saberes e as qualidades subjetivas, que resultam em capacidades operativas, em cada uma destas noções (ARAÚJO, 1999, p.175).

E isso leva a uma reflexão sobre a efetividade de se usar a noção de competências no foco determinado pelo governo federal, limitando competência prioritariamente a processos de capacitação, com impactos difusos nos outros processos de gestão de pessoas, como o dimensionamento de pessoal e a avaliação de desempenho.

Analisando as últimas programações de cursos oferecidos pelo NTS, baseadas no Programa de Capacitação⁸, a pesquisadora se deparou como uma reprodução do previsto na legislação. Os cursos são produzidos para atender ao que a lei determina, de maneira a permitir que os servidores possam alcançar as progressões e obter incentivos financeiros. Sem usar o termo competência ou competências, as informações do *site* do setor destacam o investimento em conhecimentos e habilidades, contudo, parecem ainda desconectados da realidade institucional, como uma ação isolada da gestão da instituição como um todo e da gestão de pessoas de forma particular.

É importante salientar que existe uma mobilização para uma mudança, provavelmente provocada por essas determinações legais. No *site* do NTS, encontra-se disponível um formulário eletrônico para Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC, que deve ser obrigatoriamente preenchido pelas unidades administrativas da instituição. Nas orientações, a responsabilidade da divulgação e discussão nessas unidades é de responsabilidade da direção das mesmas.

Não é possível avaliar a efetividade desse levantamento, pois ele está em curso, devendo terminar em julho de 2011 (conforme informações do *site*). Também não foi possível identificar se os servidores entrevistados possuem conhecimento desse processo, pois o período de realização do mesmo (13/06 a 17/07/2011) ocorreu em data posterior à realização das entrevistas. Contudo, o fato de nenhum dos servidores ter relatado qualquer discussão em relação à capacitação no NTS, acende o alerta de que esse formulário, assim como outros implantados pelo DRH, apresenta-se como um instrumento restrito, feito pelos gestores da administração central para atender normas impostas pela legislação e fiscalizadas pelo MP, sendo carente de uma discussão mais ampla na instituição.

É certo que esse movimento é um avanço diante da inexistência de qualquer outro processo que discuta a capacitação e a qualificação na Ufes, mas, sob a ótica das competências, é preciso ir muito além. Trazer os trabalhadores para o debate pode trazer um amadurecimento do processo, permitindo uma identificação dos sentidos e

⁸ Disponível em <http://www.nts.ufes.br/content/programa>. Acesso em 30 de junho de 2011.

valores da instituição e das pessoas que a compõem. Nessa perspectiva, o leque se amplia, sendo possível otimizar os recursos disponíveis e ter ganhos de qualidade de vida para os trabalhadores e eficiência e eficácia para a instituição.

4.4.5 A Noção de Competências e a Avaliação de Desempenho

Brandão e Guimarães (2001) destacam que, desde a antiguidade, existia a preocupação em avaliar o desempenho profissional, mas os contornos que a avaliação de desempenho têm hoje, no cenário organizacional, são oriundos da sociedade capitalista. Os autores se propõem a discutir a gestão de competências *versus* a gestão de desempenho, destacando um ponto anteriormente debatido nessa pesquisa: a gestão por competências muitas vezes se confunde com outros processos.

Essa confusão também está presente na sistemática de avaliação de desempenho instituída pelo governo federal. Como visto na análise documental, a questão das competências na legislação é tratada de modo superficial, sendo muito frágil para se estabelecer como uma verdadeira gestão nas organizações federais. Isso não é diferente na questão da Avaliação de Desempenho. A seguir, destaca-se parte da Lei 11.784, publicada em 2008 com a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores:

Art. 140. Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e

II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Art. 141. Para os fins previstos nesta Lei, define-se como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil, de que trata o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme disposto nos incisos I e II do art. 144 e no art. 145 desta Lei.

Art. 142. *A avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. (grifo nosso)*

Art. 143. A avaliação de desempenho institucional será composta por critérios e fatores que reflitam a contribuição da equipe de trabalho para o cumprimento das metas intermediárias e globais do órgão ou entidade e os resultados alcançados pela organização como um todo (BRASIL, 2008).

Diante dessa determinação, a Ufes se viu diante do desafio de implantar a avaliação de desempenho. A ex-diretora do DRH informou, em entrevista, que convidou uma professora do Departamento de Administração da própria universidade para

desenvolver o programa de avaliação de desempenho. A partir dessa consultoria, foi efetivada a avaliação de desempenho, que iniciou com uma auto-avaliação. Atualmente, a avaliação é realizada em formulário eletrônico, no site do DRH com três instrumentos: auto-avaliação, avaliação da equipe de trabalho e avaliação da chefia imediata. Além dos citados, é preciso preencher também um formulário sobre as condições de trabalho, que não tem impacto na nota de avaliação de desempenho. Paralelamente, a chefia imediata também precisa acessar o sistema e realizar a avaliação do servidor em formulário *online*.

A legislação estabelece que a avaliação de desempenho deve considerar as competências do servidor nas tarefas a ele atribuídas. Parece nobre essa tentativa de ver a competência em ação, como nos propõe Le Boterf (2003), mas como aferir uma competência, ou pelo menos a dimensão apreensível da competência sem saber que competências são desejáveis, o que se espera dos servidores, e ainda mais, o que se espera de cada um deles em particular, pois a legislação fala em desempenho individual?

Fernandes e Hipólito (2010) atribuem a McClelland a proposição de inventários de competências, ao introduzir competências para a gestão de pessoas. Nesse prisma, defendem o mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam a diferença na *performance* dos trabalhadores. Mesmo pressupondo que esse seja o direcionamento na instituição pesquisada, a pesquisadora não identificou em nenhum documento, em relatos, ou mesmo em sua experiência pessoal como servidora da instituição, uma tentativa de identificar as competências do cargo, da função ou dos setores. Esse mapeamento, quando existe, é sempre relacionado a atribuições.

O Programa de Avaliação de Desempenho (PAD)⁹ da UFES foi aprovado pela Resolução 30/2010-Consuni, e a seguir destacam-se alguns pontos do mesmo:

O Programa de Avaliação de Desempenho da Universidade Federal do Espírito Santo (PAD/UFES) constitui um processo pedagógico, coletivo e participativo que implementa o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, compondo, com os demais processos gerenciais, instrumento de gestão de pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da Instituição.

9 Disponível em www.drh.ufes.br.

O PAD/UFES abrange, de forma integrada, a avaliação das ações da Instituição, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho, das atividades individuais e a avaliação realizada pelos usuários.

O Programa será executado em meio eletrônico, mediante autenticação do servidor por meio da matrícula do Sistema de Informação para o Ensino (SIAPE) e senha individual a ser criada e confirmada via endereço eletrônico pessoal.

A aplicação do PAD/UFES deverá ocorrer, anualmente, no prazo legalmente estabelecido e deverá ser realizado, semestralmente, um monitoramento, com o objetivo de aconselhar e acompanhar o servidor, visando redirecionar o cumprimento de metas em nível setorial, considerando a dinâmica de funcionamento da Instituição.

O PAD ainda conceitua avaliação de desempenho como:

Avaliação de Desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela UFES, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

O artigo 149 da Lei 11.784/2008, bem como o PAD pressupõem o alinhamento do desempenho da equipe com metas intermediárias e globais, mas essas metas não foram efetivamente instituídas e discutidas na Ufes. O processo parece estar sendo gradativamente implantado e, segundo a ex-diretora do DRH, existia uma previsão legal para que a instituição tivesse esse alinhamento claramente estabelecido até 2011, onde a avaliação de desempenho do servidor estaria diretamente relacionada ao desempenho do seu setor de trabalho e progressivamente ao desempenho da instituição como um todo. Contudo, até o momento de finalização dessa pesquisa, isso pareceu bem distante da realidade da instituição.

Art. 149. O ciclo da avaliação de desempenho compreenderá as seguintes etapas:

I - publicação das metas globais, a que se refere o inciso I do caput do art. 144 desta Lei;

II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os arts. 144 e 145 desta Lei;

III - acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 160 desta Lei, de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação;

IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;

V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;

VI - publicação do resultado final da avaliação; e

VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações. (BRASIL, 2008)

No fechamento da análise dessa pesquisa, identificou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional¹⁰ (PDI) da Ufes 2010-2014 foi aprovado pelo Conselho Universitário em dezembro de 2010. Ressalta-se que os secretários, em nenhum momento, indicaram ter conhecimento de que existia um documento dessa natureza sendo elaborado pela instituição, ou mesmo que ele estivesse em vias de ser aprovado, o que novamente acentua que as decisões acontecem muito longe da prática dos trabalhadores da instituição.

Fernandes e Hipólito (2010) defendem um amadurecimento que inclua na avaliação de desempenho metas e objetivos, citando o conceito de entrega trazido por Dutra (2004). Para os autores incluir uma ferramenta que monitore a contribuição das pessoas à instituição é uma saída natural para avançar na limitação percebida na aferição dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse parece ser o horizonte na Ufes, porém a sustentação desses processos, na maneira que estão sendo estabelecidos, pode ruir antes mesmo do final de sua implementação.

O fracasso previsível do PAD frente à noção de competências se associa com a adoção de um modelo padronizado e desconectado das atividades dos trabalhadores da instituição. Esse modelo estabelece dez “competências fundamentais” que devem ser valoradas em uma escala de 1 a 5, sendo 1 considerado péssimo e 5 considerado ótimo, a saber: relacionamento interpessoal; responsabilidade; qualidade e produtividade; conhecimento do trabalho; flexibilidade e adaptação às mudanças; administração do tempo; uso adequado de equipamentos e materiais; atualização; colaboração.

A pesquisa identificou que os secretários não se reconhecem nas competências estabelecidas, e desconhecem qualquer meta institucional que se associe à avaliação dos mesmos. Esse dado é bastante significativo diante da determinação da Lei 11.784/2008 de que se estabeleçam compromissos de desempenho e

10 Disponível em http://www.proplan.ufes.br/upload/PDI_UFES.pdf, acesso em 09 de julho de 2011.

compactuação de metas entre o gestor e cada integrante da equipe, e da previsão do PAD de que as metas devam ser previamente pactuadas com os servidores.

Os servidores participantes da pesquisa se posicionaram no debate sobre a avaliação de desempenho:

É padrão pra todo mundo. Não tem como você avaliar uma avaliação igual(...) (INTERLOCUTOR 3).

Diferenciar servidor numa avaliação padrão (INTERLOCUTOR 2).

É... ela não é diferenciada (...)(INTERLOCUTOR 3).

Em alguns momentos não. Em alguns momentos aquela avaliação servia pra gente, mas em alguns momentos, não (INTERLOCUTOR 2).

A avaliação da chefia começava com um problema com ele por causa da outra funcionária, e a avaliação dela foi melhor do que a minha (INTERLOCUTOR 4).

Por que se fala em atribuições, cada cargo tem uma atribuição, então você não pode fazer um modelo padrão de avaliação pra avaliar cargo assim, de servente até (...) (INTERLOCUTOR 6).

É (...) fica muito vago (INTERLOCUTOR 5) (GRUPO FOCAL).

Interessante observar que a principal queixa na discussão do grupo é exatamente que a avaliação não leva em consideração as singularidades de cada cargo e dos indivíduos que o ocupam, ponto vital na noção de competências, como já discutido várias vezes nesse estudo. Mesmo considerando que as competências constantes na avaliação sejam fundamentadas em supostas metas globais da instituição, previstas no Planejamento Estratégico da Ufes 2000-2010 e por isso sejam “gerais”, elas continuam sendo desconectadas do fazer do trabalhador e, portanto, muito longe também de poder avaliar a dimensão visível das competências.

Na noção de competências, todo processo de avaliação deve ser contextualizado, deve envolver as pessoas que dele participam. No caso da Ufes, o estudo aponta grande distanciamento e desinformação dos Secretários a respeito do PAD. Isso desencadeia também um descrédito por parte dos trabalhadores envolvidos, pois fica visível quando a maioria diz que não acessou o resultado da sua avaliação, mesmo cientes de que dessa avaliação depende a progressão salarial por desempenho. Essa constatação dá indícios de que os servidores invalidam o processo, não atribuindo importância ao mesmo. Por extensão pode-se inferir que as chefias compartilham esse descrédito, que deságua no resultado da avaliação. Pela fala dos entrevistados esse resultado é positivo em sua maioria e não tem qualquer impacto na atuação desses trabalhadores.

Outro aspecto a ser considerado é que a maior parte dos entrevistados se encontra em final de carreira, podendo já ter atingido o teto da mesma. Nesse caso, a avaliação de desempenho não teria mais repercussão financeira na vida funcional de parte dos servidores entrevistados. Esse aspecto, contudo, pode contribuir mas não justifica o distanciamento percebido entre os secretários e o processo que os avalia.

A discussão do grupo não validou os dados coletados nas entrevistas individuais, pois nelas, sete entrevistados disseram acreditar que foram avaliados por competência, dois acreditam que em algumas partes sim outras não, e dois consideraram que a avaliação não levou em consideração as competências. Registre-se que durante a entrevista e na observação direta foi detectado que esses dois últimos servidores tiveram desentendimentos com a chefia imediata.

Se eu considero que eu fui avaliada pela minha competência? Eu me considero (CIDA).

Em nenhum momento, eu tive dúvida disso, em nenhum momento. Nunca. Tiveram duas já, porque a gente faz a nossa auto-avaliação, e depois o chefe vem e faz a dele. Mas, em nenhum momento, eu tive dúvida [...] de acordo com a minha competência (FLAVIA).

Algumas falas dos servidores deixam nítida a personalidade existente nas relações estabelecidas na Ufes, e nos jogos de poder entre colegas de trabalho, chefes e subordinados, um aspecto cultural trazido anteriormente do “gerente caboclo”, trabalhado por Junquilha (2002).

Eu senti que foi a revanche dele. Completamente falta de ética profissional dele. Porque a gente não pode, por uma questão, avaliar a pessoa de uma forma, guardar ressentimento. Por isso que eu falo que esse negócio de avaliação de chefe é muito complicado, porque por mais que você tente fazer suas coisas, manter seu padrão de trabalho legal, quando você diz não por alguma coisa, por algum motivo e a outra pessoa não aceitar aquele não, se ele quiser abusar do poder que ele tem, ele abusa (JOANA).

Conversei, conversei com ele, falei chefinho, ohhh, desse jeito, chefinho eu vou me avaliar, hein, fazer minha avaliação, ele disse bota lá tudo que você achar que você deve colocar, pode porque eu só tenho a concordar (ANA).

Se fosse uma outra época, eu tenho certeza que ele teria me avaliado mal, mas, na época da avaliação, foi uma época que ele teve que abaixar a cabeça e dizer assim, “Não, se a Kate não fizer, ninguém faz.” (KATE).

Alguns entrevistados se posicionam quanto a esse aspecto da personalidade do processo de avaliação de desempenho:

Talvez eles se deixem levar um pouco pela personalidade, pelo contato. Então acaba não sendo imparcial, que eu já percebi (LUCAS).

O furo dessas avaliações, eu acho, é que é muito difícil você, se você mantiver uma boa relação com a sua chefia, você pode até ser um mau servidor, que você vai ser bem avaliado. E isso que eu percebi o tempo todo nesse tipo de avaliação, mas eu também não teria como fazer uma crítica assim de como seria a melhor forma de avaliar (THIAGO).

Schwartz (2010, p.205) considera a validade de se buscar objetivar as competências e avaliar o desempenho por competências, mas faz a ressalva de que sempre será uma busca, pois “a atividade não autoriza nenhum julgamento unilateral”, então o primeiro desafio a enfrentar, para quem se arrisca a avaliar competência é reconhecer que não há meios de enclausurar a potencialidade da competência.

Brandão e Guimarães (2001) discorrem que os termos ‘gestão de competências’ e ‘gestão de desempenho’ são instrumentos de um mesmo construto por apresentarem complementaridade e interdependência entre eles, sugerindo o uso do termo ‘gestão de desempenho baseada nas competências’. No entanto, os autores acentuam o desafio embutido nessa proposta:

[...] é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.15).

Os servidores da Ufes, participantes desse estudo, não se sentem implicados no processo de avaliação de desempenho. Esse distanciamento leva-os, também, a não se comprometerem com qualquer proposta de desenvolvimento institucional, tornando mais distante a possibilidade de aliar competências individuais e competências coletivas em prol de um melhor serviço prestado ao usuário da Ufes. Isso, se existisse essa intenção, uma vez que não se pode afirmar esse direcionamento, já que as metas institucionais intermediárias e globais e sua correlação com o desempenho das equipes de trabalho não foram de fato pontos de reflexão, conforme percebido no trabalho de campo, ao se instituir o que determina a lei 11.784/2008.

Isso se reflete no formulário de avaliação de desempenho¹¹ disponibilizado pelo DRH, denotando uma avaliação superficial, estática e distante do fazer dos trabalhadores, e esse distanciamento se destaca nos resultados da pesquisa. Aqui novamente cabe registrar que não se tem pretensão de julgar o processo em si, ou valorar como bom ou ruim, mas apenas olhar para o instrumento através da fala dos secretários de departamento à luz dos teóricos escolhidos como referencial. Essa constatação lembra uma consideração de Ropé e Tanguy (1997a, p.21) sobre a avaliação escolar, mas que também pode servir para a avaliação de desempenho nas organizações:

Apresentadas como “científicas”, porque padronizadas, processadas por computador e possibilitadoras de classificações “objetivas” (que visam à constituição de módulos de aprendizagens específicas em função dos resultados obtidos), as avaliações ocultam o fato de que a noção de competências e capacidades reveste implicitamente significações diferentes para os criadores da avaliação e nos próprios exercícios.

4.4.5.1 O Processo de Comunicação na Avaliação de Desempenho

No tópico referente à avaliação de desempenho, também se perguntou aos secretários se, em algum momento, existiu uma conversa, um *feedback* com as chefias sobre a avaliação realizada, ou mesmo sobre o desempenho deles enquanto secretários, independente da avaliação formal da instituição. O resultado apresentado no gráfico 2, abaixo, é significativo para identificar que a comunicação entre os secretários e a chefia imediata é muito deficitária e está longe do que defende a lógica das competências. Talvez isso também seja uma vertente da cultura da instituição.

GRAFICO 2 – RETORNO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELAS CHEFIAS

Esse silêncio sobre o desempenho dos servidores também fala muito sobre a avaliação de desempenho, e sobre a relação estabelecida com e pelos gestores na Ufes. Os servidores, no grupo focal, disseram que acreditam ter sido bem avaliados,

11 Disponível em www.drh.ufes.br - Avaliação de desempenho/Resolução 30/2010/Anexo II a VII, acesso em 30/06/2011.

mas ambos, chefes e servidores, mesmo avaliados por um instrumento formal da instituição, trabalhando juntos, não iniciaram uma conversa, nem mesmo sobre o processo de avaliação, respondendo apenas para “cumprir tabela” como disseram no grupo focal.

As amizades e a proximidade social, cultivada entre colegas de trabalho, podem ser utilizadas para facilitar o atingimento de objetivos e as exigências para o cumprimento de tarefas por parte de subordinados, ao mesmo tempo que pode dificultar a aplicação de regras formais por parte do gerente, quando necessária, já que passa a ser visto como inimigo por aqueles considerados como amigos ou colegas (JUNQUILHO, 2002, p.9).

Um ponto que merece destaque é que todos os secretários são chefes de secretaria, mas apenas um deles fez a avaliação de outros servidores, hierarquicamente subordinados a ele. Muitos não têm nenhum outro servidor na secretaria e outros, mesmo tendo outros servidores e exercendo a função, disseram que o chefe de departamento é que fez a avaliação, não tendo sido ofertada a eles essa possibilidade. O secretário que realizou a avaliação de outros servidores relatou que não leva em consideração muito do que está ali, mas faz questão de conversar com a equipe e também individualmente quando necessário.

[...] então nós estamos sempre conversando, nós conversamos muito, pra tentar inclusive assim, é até uma forma da gente se defender, de não deixar muito furo, furo sempre acontece..., mas porque na universidade o servidor tem que estar sempre servindo bem. Ele só serve enquanto ele “serve”, né. Então, nós temos que estar bem atentos a isso; então, a gente sempre fica atento à questão de nunca deixar fechar, nunca deixar sem uma informação, sempre procurar estar sempre em dia com essas funções, então pra isso a gente tem que conversar (*como só um secretário fez a avaliação como chefe, o nome foi suprimido para não identificar o servidor*).

A questão da equipe de trabalho surgiu na discussão sobre a avaliação de desempenho. A existência de um formulário que avalia a equipe de trabalho é incômodo, principalmente entre os secretários lotados no Centro Tecnológico, que, por trabalharem sozinhos, não sabem ao certo quem estão avaliando quando respondem essa parte da avaliação. Esse é mais um aspecto que sinaliza o distanciamento e gera a desqualificação do processo, por identificarem que o PAD está desconectado de sua realidade e de suas práticas.

Assim, a Ufes estabeleceu uma avaliação de desempenho que responde parcialmente as exigências legais, mas não contribui nem para o desenvolvimento dos servidores e muito menos para o desenvolvimento institucional. O estudo

identificou que o PAD não se configura como uma avaliação de desempenho por competências, se é que em algum momento existiu realmente esse direcionamento. Não sendo possível afirmar isso diante dos dados analisados: a lei é vaga e o PAD nem cita competências no sentido desse estudo. As competências só aparecem no formulário eletrônico - instrumento usado no PAD -, como critério a ser medido na avaliação de desempenho.

Independente da forma como se apresentam, as competências se ramificam para os processos de gestão de pessoas, pelas organizações de forma geral e por diversos processos sociais. Não é mais possível ficar indiferente às competências, e é isso que impulsiona os estudos em diversas áreas, como: administração, ciências sociais, economia, psicologia, sociologia, entre outras, sendo marcante no discurso organizacional e acadêmico.

As competências nesse estudo foram o foco para discutir o trabalho dos secretários de departamentos no âmbito da Ufes. No capítulo a seguir, se encerra essa análise, tendo ciência de que ela é limitada por diversos fatores, entre eles a dificuldade de apreender o sentido do trabalho, da atividade e das competências, além do pouco tempo disponível para o campo na pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como destacado na justificativa desse estudo, a pesquisa é sempre uma possibilidade de sair do mero reconhecimento/desconhecimento dos rituais práticos da vida cotidiana, para produzir conhecimento, desnaturalizando formas cotidianas de existência (ALTHUSSER, 1980).

Nesse prisma, a pesquisa teve como objetivo principal compreender como os trabalhadores, participantes da pesquisa, atuam nas suas práticas cotidianas de trabalho sob a noção de competências. Isto foi possível com a análise da fala desses trabalhadores sobre o seu fazer diário, aliada às observações, mesmo que restritas, realizadas no seu ambiente laboral.

O estudo concluiu que os Secretários de Departamento estão em um cenário em que a personalidade é um fator determinante, está enraizada na cultura, sendo um valor na Instituição. Tanto é assim, que esses trabalhadores identificam que a única solução frente aos desafios do cotidiano do trabalho passa pelas relações pessoais. Os entrevistados consideram que só pela amizade é possível gerir o trabalho na Ufes. Isso ficou bem claro nas discussões do grupo focal. Mas as soluções baseadas nas relações pessoais nem sempre são vistas de forma positiva por esses trabalhadores, e muitos deles relatam que se pudessem escolher, prefeririam que fosse de outra maneira.

Essa personalidade na gestão (JUNQUILHO, 2002) é um traço da cultura da instituição, e foi se configurando como um modo de usos de si. No caso da Ufes, o uso de si por si mesmo é bem presente na prática dos Secretários de Departamento. Esses servidores conseguem “modelar” a sua atividade de trabalho com certa liberdade de atuação e autonomia de decisão. O trabalhador tem gestão relativa sobre a sua forma de inserção na atividade de trabalho, e ela é mais ou menos efetiva dependendo da rede social que ele consegue estabelecer.

Essa “autonomia” ao mesmo tempo restrita a situações do “jeitinho”, é uma liberdade que se configura como uma forma de poder, na medida em que esses servidores detêm a história da atividade e da instituição, podendo ditar o ritmo e os modos de atuação do departamento, o que foi constatado na segurança que os mesmos têm

de sua permanência na função de confiança, mesmo com as possíveis trocas de chefias.

A fala de um Diretor de Centro, registrada nas notas de campo, referentes ao momento de apresentação da pesquisa, é significativa: “Você vai falar de competência? Então procure os servidores antigos, pois dos novos não se pode esperar nada. A Ufes já está ruim de funcionário e vai ficar pior ainda com essa onda de aposentadoria que está chegando”. Mesmo sem esse direcionamento metodológico, a maioria dos servidores entrevistados realmente possuía uma história antiga com a instituição e era bem presente o envolvimento emocional dos mesmos com a Ufes. A dimensão de valores está destacada na fala desse diretor e também dos trabalhadores, quando se referem a esses servidores como mais capacitados e competentes.

A vertente das competências começa a se estruturar na legislação de recursos humanos do governo federal, a partir de 2005, e apenas dois servidores participantes tinham menos de dez anos na instituição no momento da pesquisa. Assim, parece pertinente um novo estudo que investigue as práticas dos novos servidores sob a ótica das competências, visto que esses é que irão vivenciar por mais tempo as consequências do processo. Seria importante compreender melhor essa característica encontrada na pesquisa, investigando como essa dimensão dos valores, quarto ingrediente das competências (Schwartz,1998, 2010b) se estrutura para as diferentes gerações de servidores na Ufes e os impactos disso na instituição.

É latente que os Secretários detêm certa liberdade de atuação, a maioria deles considera ter autonomia, mas, por outro lado, eles se veem imersos na falta de direcionamento em suas atividades. Reclamam dos processos de comunicação, da falta de planejamento, da falta de objetividade e da falta de recursos na instituição. As limitações encontradas são provenientes, principalmente, da falta de estrutura para o exercício das mesmas, sendo que essa dificuldade é mais destacada no Centro de Artes. Outro ponto que merece ser resgatado é o sofrimento gerado pela falta de uma equipe de trabalho, essa questão é mais latente no Centro Tecnológico.

O estudo revelou que os Secretários participantes têm destacada formação e possuem o combustível necessário para o desenvolvimento das competências, que é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo, a inteligência prática das situações e a faculdade de mobilizar redes de atores (ZARIFIAN, 2001).

Porém, mesmo tendo essa destacada formação e possuindo um passado/herança de grande valor para o desenvolvimento na atividade de trabalho, esses servidores percebem um ambiente desfavorável ao desenvolvimento das competências. Cada trabalhador tem boa vontade e se mobiliza, mas essa mobilização é restrita, destacadamente pelas dificuldades estruturais da instituição, em termos físicos e de planejamento, e talvez, pois não foi possível afirmar isso com os dados da pesquisa, pela natureza da função e da dificuldade de estabelecer equipes de trabalho.

A capacidade dos servidores de mobilizar os seus recursos foi perceptível no estudo, como também foi perceptível uma acomodação, um descrédito em qualquer processo de mudança. Assim, para que o potencial desses servidores se transforme para além das competências individuais e possam se configurar como um valor para a instituição, é necessária uma verdadeira reestruturação que envolva todos os processos de gestão na Ufes. Aqui cabe a pergunta de Zarifian (2001, p.122): “como criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos “queiram” mobilizar suas competências?”.

Com um caráter exploratório, a presente pesquisa permitiu uma melhor compreensão da atuação dos trabalhadores participantes nas suas práticas cotidianas permeada pela noção de competências. Para responder à questão de pesquisa, o foco da análise procurou atender aos objetivos intermediários previstos no estudo. Inicialmente identificando a noção de competências em documentos pertinentes à gestão de pessoas no setor público federal e na Ufes. Esse levantamento foi vital para permitir as correlações com os relatos das entrevistas e notas de campo, dando um direcionamento para olhar competências em uma instituição em que a noção de competências permeia as ações da instituição, mas não está estruturada em um modelo de gestão.

Com a análise dos documentos, a pesquisa estabeleceu o corte formal da noção de competência na legislação, percebendo na mesma uma frágil vertente das

competências. Essa fragilidade indica ter origem na própria polissemia que envolve o termo competências, ou ainda, nas formas de uso das competências. Os dizeres de Ropé e Tanguy (1997) destacam que talvez seja nessa fragilidade que resida a força da noção de competências. Sem essa concretude conceitual, as competências também não se impõem às críticas, mas se apropriam delas. Absorvem com suavidade as contribuições e os debates sobre o tema, adaptando-se às demandas do meio, gradualmente se instituindo.

Na perspectiva desse estudo, a gestão por competências deve ser abrangente e envolver a gestão de todos os processos institucionais e não apenas eixos da gestão de pessoas. Mas, mesmo esses, requerem que o trabalhador seja convocado a colocar em ação as competências, pois é nesse momento, quando disponibiliza os seus recursos frente aos eventos em que o trabalhador é competente. Dessa maneira, causa preocupação o modo displicente como a Secretária de Recursos Humanos do MP tem tratado o termo competências nas normas e legislações vigentes.

Outro objetivo intermediário dessa pesquisa foi entender a concepção de competência para os sujeitos de pesquisa. Foi identificado que os Secretários não têm estruturado um conceito para o termo, o que também é uma limitação da academia, e percebem, de forma vaga, o impacto da noção de competências em suas práticas diárias. Os dados analisados apontam para uma noção de competências presente, ela perpassa os processos de gestão de pessoas na instituição e moldura a ação dos trabalhadores, mesmo que de forma vaga e sem estruturação, ou seja, as competências existem, mas ao invés de contribuir para o desenvolvimento das competências coletivas, está isolada em ações pontuais e individuais.

De todo modo, o trabalhador não pode ser competente sozinho, nem assumir toda a responsabilidade sobre o trabalho, sendo preciso que a organização também se construa enquanto ambiente favorável ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Na Ufes, o estudo destacou que cada Secretário parece “tocar” o seu departamento como se tocasse um instrumento musical próprio, particular, no ritmo do seu desejo e de sua conveniência, sem se sintonizar com o ritmo do outro, e mais ainda, sem entender o ritmo da instituição como um todo.

Assim, ao invés de uma bonita melodia, o que se tem é uma profusão de sons difusos, mesmo que individualmente belos. Tem-se a capacidade de montar uma orquestra, mas a instituição propicia somente solos, destacados em individualizações dos sujeitos e que provocam, também, a desmotivação para o trabalho.

Como nos traz Zarifian (2001, p.121) “[...] existe, na lógica competência, uma dimensão de motivação do indivíduo que é inelutável”. A motivação não pode se remeter somente à pessoa, como discorre Schwartz (2010, p.213) “[...] ela remete ao estado de uma relação entre a pessoa e o meio, no qual lhe é demandado agir”.

No que concerne à avaliação de desempenho, as análises realizadas indicaram que os servidores participantes da pesquisa estão distantes do processo, mesmo com o impacto financeiro que a avaliação de desempenho tem no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Foram discutidos vários fatores que podem contribuir para isto, mas destacam-se: a maneira que o PAD vem sendo implantado, e que não consegue trazer o trabalhador para a discussão e nem permite que eles avancem em suas práticas; e a falta de metas efetivamente discutidas na instituição, nos setores e com os trabalhadores.

Essa realidade também é presente no Programa de Capacitação apesar de existir uma “boa-vontade” dos secretários entrevistados em participar das ações de capacitação, o que torna mais fácil conseguir a adesão deles para discutir esse tópico. Ao mesmo tempo, o risco de uma individualização também é mais presente, pois o foco está no desenvolvimento individual e não no aprendizado coletivo, sendo essa característica ainda mais agravada pela descontextualização das ações de capacitação com as práticas dos servidores. Os Secretários participantes não identificam, nos programas de capacitação da instituição, uma relação direta com as suas atividades.

Um estudo mais acurado sobre o processo decisório na instituição parece pertinente para ampliar a compreensão e oferecer subsídios que ajudem a Ufes a discutir os seus processos internos sob a lógica das competências.

Essa pesquisa, apesar de não ter esse objetivo, propiciou uma primeira compreensão de como a gestão de competências vem sendo implantada na Ufes.

O estudo revela que a noção de competências identificada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal está presente nos processos de gestão de pessoas da Ufes, e também indica, até o estágio que essa pesquisa avançou, que essa presença é desestruturada e carente do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no processo. Essas considerações foram extraídas dos dados de campo, baseados na observação e no relato dos servidores participantes da pesquisa, frente à análise documental e à luz do referencial teórico.

Existe muito a avançar após essa primeira exploração do tema na instituição, e outras perguntas se colocam e demandam estudos. Esse “modelo” é válido dentro da cultura da instituição? É possível partir da ótica das competências para investir no desenvolvimento dos servidores e ao mesmo tempo melhorar o serviço prestado à população? Os processos oriundos da noção de competências podem permitir um aprendizado coletivo, um desenvolvimento de equipes? A Ufes tem autonomia para permitir que os servidores coloquem seus valores no processo e se posicionem de forma crítica na construção de uma gestão por competência? Os órgãos de gestão de pessoas têm condições de provocar uma discussão ampliada sobre o processo entre os trabalhadores da instituição? É possível estabelecer metas que propiciem o desenvolvimento integrado da instituição e dos trabalhadores?

A gestão por competências só será efetiva e válida, na visão compartilhada pela pesquisadora das propostas de Le Boterf (2003, 2006), Schwartz (1998, 2000, 2004, 2010a, 2010b), e Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003), respeitadas as diferenças entre elas, se existir uma discussão ampla, uma chamada aos trabalhadores para debater a realidade em que se inserem, promovendo uma real mudança nos processos que os envolvem e que têm reflexos na atividade de trabalho e na gestão da instituição. Como, por exemplo, uma reestruturação geral dos fluxos e rotinas da instituição; a definição de metas sérias e comprometidas com a finalidade institucional; a adoção de políticas focadas nos objetivos de ensino, pesquisa e extensão e não em interesses setoriais; a implantação de uma gestão de pessoas que exija o compromisso da instituição com os trabalhadores e vice-versa.

Essa pesquisa teve o papel de tatear no escuro a noção de competências; escuro porque não existe nenhuma estruturação dessa noção na instituição pesquisada. A contribuição do estudo está nesse primeiro olhar, em apontar como o movimento

social das competências está além das práticas docentes no cenário universitário, mas também é marcante na atividade de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação. O estudo mapeia, dentro das limitações metodológicas, onde essa noção se insere e de que maneira ela é compreendida pelos trabalhadores.

Por fim, cabe ressaltar, também, o desejo da pesquisadora de que as considerações feitas, nesse estudo, possam suscitar reflexões na instituição sobre os seus processos decisórios e possam provocar os trabalhadores a adotar uma postura mais ativa e crítica nesse sentido.

6. REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, L. **Posições II**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

ALBRECHT, P. A.T. **Sentidos do trabalho para concurseiros**: busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo. 2010. 125 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARAUJO, R. M. L. Competência e qualificação: duas noções em confronto, duas perspectivas de formação dos trabalhadores em jogo. **Trabalho e Crítica**, Belo Horizonte/ Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.173-186, 1999. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/ce/gepte/html/artigos.html>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNARD, C.I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARROS, M. E. B. Modos de gestão e produção de subjetividade. In: ABDALLA, M. ; BARROS, M. E. B. (Orgs.). **Mundo e Sujeito**: aspectos subjetivos da globalização. São Paulo: Paulus, 2004.

BERGER, P. **Perspectivas sociológicas**: uma visão humanística. Petrópolis: Vozes, 1989.

BOGDAN, R. ; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOTECHIA, F. ; ATHAYDE, M. Conversas sobre o trabalho sob o ponto de vista da atividade: algumas abordagens metodológicas. In: BARROS, M. E. B. ; HECKERT, A. L. C. ; MARGOTO, L. (Orgs.). **Trabalho e saúde do professor**: cartografias no percurso. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p. 43-70.

BRANDÃO, H. P. ; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/ccivil3/Constituicao/Constituicao.htm> > . Acesso em: 30 maio 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006a. Seção 1, p.3.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 jun. 2006b. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 jan. 2005a. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 dez. 2005b. Seção 1.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 set. 2008. Seção 1.

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

BRITO, J. Saúde do trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: FIGUEIREDO, M. ; ATHAYDE, M. ; BRITO, J. ; ALVAREZ, D. (Orgs.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 91-114.

CARVALHO, J. M. **Metodologia do ensino superior**. Vitória: EDUFES, 1998.

CARVALHO FILHO, E. D. P. et al. **Emprego público no Brasil**: comparação internacional e evolução recente. Texto para Discussão (IPEA), v. 19, p. 1-17, 2009.

CASTORIADIS, C. Poder, política e autonomia. In: _____. **O mundo fragmentado**: as encruzilhadas do labirinto III. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educação**, n. 24, set./dez. 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2007.

COLBARI, A. L. Resistência e adesão no universo das relações de trabalho. In: BORGES, L. H. et al. (Orgs.). **Organização do trabalho e saúde**: múltiplas relações. Vitória: Edufes, 2001, p. 113-131.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Parecer CNE/CEB nº 16 de 05 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 nov. 1999.

CORDÃO, F. A. Apresentação à edição brasileira, In: ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

DANIELLOU, F. (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S. ; FLEURY, M. T. L. ; RUAS, R.

(Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2010. cap. 2, p. 9-30.

DURAFFOURG, J. ; DUC, M. ; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y. ; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana.** Niterói: Ed.UFF, 2010. cap. 2, p. 47-82.

DURRIVE, L. ; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. **Laboreal**, v.4, n.1, 2008, p. 23-28. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u560TV6582234396587;63882>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

ENRIQUEZ, E. Vida Psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P. ; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração.** Curitiba: Juruá, 2004. v. 2.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

FISCHER, A. L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S. ; FLEURY, M. T. L. ; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2010. cap. 2, p.31-50.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. Apresentação: a construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001a.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.5, n.esp., p. 183-196, 2001b. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nr m=iso>. Acesso em: 17 fev. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552001000500010.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORD, H. **Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra; hoje e amanhã; minha filosofia da indústria.** 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1978.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, W. ; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 64-89.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas.** Brasília: Líber Livro, 2005.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, D. ; BARBOSA E SILVA, L. ; SÓRIA, S. O governo Lula e as relações de trabalho no serviço público. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 15. **Anais**. Uberlândia: SEP, 2011.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GRAEF, A. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Revista Res Pvblica**. Brasília: ANESP, v.7, n.2, p. 62-72, jul./dez. 2008.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2010.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997, p. 103-133.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do plano diretor de reforma do estado no Brasil do real. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais**. Recife: PROPAD/UFPE; Observatório da Realidade Organizacional; ANPAD, 2002.

LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, p. 60-63, 2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, M. C. R. Subjetividade e Trabalho na Sociedade Contemporânea. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, v.7, n.1, mar./jun. 2009.

MACHADO, L. D. et al. Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores. In: JUNQUILHO, G. S. ; BIANCO, M. F. ; BEHR, R. R. ; PETINELLI-SOUZA, S. (Orgs.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Edufes, 2007. p.173-197. v. 2.

MARCONI, N. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. **Revista de Serviço Público**, ano 48, n. 1, jan./mar. 1997.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, [19--].

MAYO, E. G. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. [S.L.]: Galetea, 1959.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. 2. ed. Lisboa: Classica, 1970.

MENDES, V.L.P.S. ; TEIXEIRA, F.L.C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E. ; TONELLI, M J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia e Sociedade**. Porto Alegre, v. 19, ed. especial, p. 47-56, 2007.

MOURÃO, L. M. ; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho: caminhos percorridos e sinalização de tendências. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 2, n. 2, p. 59-76, 2001.

NEGRI, A. ; LAZZARATO, M. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. Resenha de: SANTOS, A. F. T. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, p. 3-5, 2003.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Relações de Trabalho no Setor Público. In: CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA, 3., 2005, São Paulo. **Anais**. Disponível em: <http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf>. Acesso em: 15 maio 2011.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p.36-49, mar. 2005.

PERRENOUD, P. Construir competências e virar as costas aos saberes? **Revista Pedagógica**, Porto Alegre, n.11, p. 15-19, 1999.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: 1998.

RAMOS, M. N. Trabalho, cultura e competências na contemporaneidade: do conhecer ao saber-ser. **Teias**, Rio de Janeiro, ano 5, n. 9-11, jan./dez. 2004.

ROPÉ, F. ; TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. p. 15-24.

ROPÉ, F. ; TANGUY, L. Conclusão geral. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997. p. 201-207.

ROSA, M. I. Do governo dos homens: novas responsabilidades do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 64, p.1-26, 1998.

RUAS, R. et al. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONALDE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2010.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. ; ANTONELLO, C. S. ; BOFF, L.H. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALERNO, M. S. Mudança organizacional e trabalho direto em função de flexibilidade e performance da produção industrial. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de Serviço: produção e avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001.

SARSUR, A. M. **A Gestão por Competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SCHWARTZ, Y. A comunidade ampliada e o regime de produção de saberes. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte, n. 7, 2000.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e sociedade**, São Paulo, n. 65, dez. 1998.

SCHWARTZ, Y. **Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias**. In: FIGUEIREDO, M. ; ATHAYDE, M. ; BRITO, J. ; ALVAREZ, D. (Orgs.). **Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHWARTZ, Y. ; DUC, M. ; DURRIVE, L. Técnicas e competências. In: SCHWARTZ, Y. ; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: Ed.UFF, 2010a. cap. 3, p. 83-102.

SCHWARTZ, Y. ; DUC, M. ; DURRIVE, L. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y. ; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: Ed.UFF, 2010b. cap.7, p.187-204.

SCHWARTZ, Y. ; Uso de si e competência. In: SCHWARTZ, Y. ; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: Ed.UFF, 2010. Anexo cap.7, p.205-221.

SZYMANSKI, H. ; ALMEIDA, L. R. ; BRANDINI, R. C. A. R. Perspectivas para a análise de entrevistas. In: SZYMANSKI, H. (Org.). ; ALMEIDA, L. R. ; BRANDINI, R. C. A. R. **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva**. Brasília: Liber Livro, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 1960.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Estatuto**. 2002. Disponível em: <www.daocs.ufes.br>. Acesso em: 11 ago. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Regimento Geral**. 1970. Disponível em: <www.daocs.ufes.br>. Acesso em: 11 ago. 2010.

VASCONCELOS, I. ; MOTTA, F. C. P. ; PINOCHET, L. H. C. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, Jun. 2003.

VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Plano Editora, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANDONADE, V. ; FREITAS, M. D. R. ; BIANCO, M. F. O conceito de competência na avaliação de desempenho: estudo sobre uma gestão municipal. ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. **Anais**. Vitória: ANPAD, 2010.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R. (Org.). **Gestão da empresa, automação e competitividade**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

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

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção na indústria de serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001b.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – **A ATIVIDADE DOS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTO ACADÊMICO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ANÁLISE COM FOCO NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS** -, realizada no mestrado do Programa de pós-graduação em Administração da UFES. No caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e e-mail da pesquisadora principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

Nome da Pesquisa: A ATIVIDADE DOS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTOS ACADÊMICO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ANÁLISE COM FOCO NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS.

Pesquisadora Responsável: SOLANGE VIANNA DALL'ORTO MARQUES

Telefone: 40092346 ou 99335057

e-mail: solange.ufes@hotmail.com

Orientadora: PROF^a DR^a MÔNICA DE FÁTIMA BIANCO

OBJETIVO: Analisar como se processa a atividade de trabalho nas práticas cotidianas do servidor técnico-administrativo que atua na função de secretário de departamento de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal do Espírito Santo, verificando a visão desses sobre como a noção de competência permeia essas práticas.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Como participante da pesquisa, você concorda em permitir que o pesquisador acompanhe o seu trabalho em dia e local previamente acordados, além de permitir ser entrevistado, com possibilidade de gravação por áudio e/ou vídeo, além de participar de encontro(s) com os demais participantes para discussão de temas relevantes para a pesquisa. Os dados serão analisados e comporão apenas para a dissertação e outras produções acadêmicas e científicas da pesquisadora relacionadas ao presente estudo, os dados de identificação serão preservados dentro das limitações da pesquisa.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Os participantes da pesquisa não receberão qualquer espécie de reembolso ou gratificação devido à participação na pesquisa, como também não arcarão com nenhum gasto decorrente da sua participação, qualquer ônus, se houver, serão custeados pela pesquisadora.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: A pesquisadora assegura o sigilo que preserva a privacidade dos sujeitos participantes quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, informando que somente serão divulgados dados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa.

Declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pela pesquisadora – SOLANGE VIANNA DALL'ORTO MARQUES – dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Vitória, ____/____/____.

(nome por extenso)

(Assinatura)

RG: _____

Matrícula Siape: _____

APÊNDICE B – Carta de Apresentação da Pesquisa

A ATIVIDADE DOS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTOS ACADÊMICO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ANÁLISE COM FOCO NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

RESUMO

O projeto objetiva analisar como se processa a atividade de trabalho nas práticas cotidianas do servidor técnico-administrativo que atua na função de secretário de departamento de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal do Espírito Santo, verificando como a noção de competência permeia essas práticas. A pesquisa se justifica na possibilidade de ampliar os estudos sobre o trabalho, os trabalhadores e sobre competência, analisando a interação dos trabalhadores com o seu trabalho e com essa “noção de competências”, que toma formas múltiplas, compreendendo o impacto dessa discussão na atividade dos trabalhadores. A ideia é analisar a atividade do trabalhador numa perspectiva de competências individuais e coletivas, buscando o saber construído por esses profissionais nas experiências, nos processos de resistência, nas políticas adotadas e nas intervenções inerentes às relações de trabalho. Nesse estudo, sobressaem-se às contribuições extraídas dos autores de linha francesa Le Boterf (2003, 2006), Zarifian (1990, 2001a, 2001b, 2003) e Schwartz (1998, 2000, 2004). Os procedimentos a serem utilizados serão a pesquisa documental e a análise das informações obtidas em entrevistas semi-estruturadas, observação participante e encontros para realização de grupo focal, propiciando diálogos sobre a experiência do trabalho na temática das competências. Essa reflexão pode subsidiar um maior conhecimento das práticas e da construção de formas de trabalhar dentro de um contexto de emergência de um “paradigma de competência”. O tema proposto tem relevância no cotidiano das nossas relações, entendendo que o trabalho dentro de uma Universidade tem grande importância social, sendo essa formadora de opinião. As reflexões levantadas a partir dessa pesquisa podem trazer discussões sobre as interações do homem com o trabalho, com as organizações e com a sociedade de forma geral.

APÊNDICE C – Carta de Apresentação as ChefiasAPRESENTAÇÃO E AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Solange Vianna Dall’Orto Marques, pesquisadora responsável pelo projeto de pesquisa intitulado A ATIVIDADE DOS SECRETÁRIOS DE DEPARTAMENTO ACADÊMICO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ANÁLISE COM FOCO NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS, venho, através desta apresentar o projeto de pesquisa (resumo anexo), solicitando sua autorização para realização da mesma nas dependências deste Centro/Departamento, informando a concordância prévia do servidor em participar da pesquisa.

Trata-se de um projeto de dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES, na linha de pesquisa Tecnologias de Gestão e Subjetividades, sob a orientação da Prof^aDr^a Monica de Fátima Bianco.

Atenciosamente,

Solange Vianna Dall’Orto Marques
Mestranda PPGADM
Matrícula 2009130386

APÊNDICE D – Guia das Entrevistas com os Secretários (Individual e Grupo Focal)

Nome:
Data de nascimento:
Data de ingresso na Ufes:
Escolaridade:
Formação específica para secretaria:
Tempo de exercício na função:

- 1) Qual a trajetória na Ufes, onde trabalhou, atividades desenvolvidas, entre outros?
- 2) Você sabe o que esperam de você?
- 3) Existe prescrição das atividades de secretário? Tem escrito em algum lugar?
- 4) Você saberia dizer quais são as atribuições da sua função? Não do cargo, mas na função.
- 5) Você saberia definir o que é competência? Você saberia dizer o que considera ser competente?
- 6) Em sua opinião, quais seriam as competências desejáveis para um secretário de departamento? Você considera que tem essas competências?
- 7) Você participou de algum treinamento para desempenhar a função?
- 8) Essa capacitação foi uma iniciativa sua ou da instituição?

- 9) O chefe autorizou sem problema a sua participação em ações de capacitação?
- 10) Em algum momento, um chefe ou colega de trabalho lhe sugeriu ou o encaminhou para fazer algum curso ou se qualificar de alguma maneira?
- 11) Você fez cursos no NTS? Você foi convocado para algum curso?
- 12) Você percebeu, em algum dos cursos, que estava se capacitando para exercer melhor suas atividades?
- 13) Como é o seu dia a dia? Você considera que é um trabalho rotineiro?
- 14) Como você age quando surge uma situação inesperada ou de difícil solução, o que faz?
- 15) Como é a sua equipe de trabalho? Como é o relacionamento? Com quem você conta ou quem pode contar com você? Como essas relações se estabelecem?
- 16) Você se preocupa com as suas atividades fora do horário de trabalho?
- 17) Você se lembra da sua avaliação de desempenho? Como você considera esse processo? Você acredita que foi avaliado por competência? Em algum momento você e sua chefia ou sua equipe de trabalho pararam para conversar sobre a avaliação? Teve algum *feedback*?
- 18) Quais os desafios você encontra nas suas atividades? Como lida com eles?

APÊNDICE E – Guia da Entrevista com a Ex-Diretora do DRH

Nome:

Período no cargo:

- 1) Como o MP conduziu a nova política de recursos humanos?
- 2) Como foi o processo na Ufes?
- 3) O MP capacitou os órgãos de recursos humanos para implantar os novos processos?
- 4) Se sim, quem participou?
- 5) Em algum momento foi discutido como seria tratada a questão da competência? Ou qual o conceito a seria adotado na instituição?
- 6) Quais os processos foram implantados? Como isso ocorreu?
- 7) Como foi a participação dos trabalhadores?
- 8) Como foi a divulgação e efetivação do PAD?
- 9) Existe um direcionamento claro por parte do MP?
- 10) Você acredita que a Ufes implantou esses processos tendo como foco as competências?