



**Universidade Estadual de Campinas**  
**Faculdade de Engenharia Mecânica**  
**Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica**

# **Plano de Carreira como instrumento de gestão: documentação e análise de uma experiência**

---

*Autora: Cármen Lúcia Rodrigues Arruda*

*Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas*

Junho de 2004



**Universidade Estadual de Campinas**  
**Faculdade de Engenharia Mecânica**  
**Comissão de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica**

# **Plano de Carreira como instrumento de gestão: documentação e análise de uma experiência**

---

Autor: *Cármem Lúcia Rodrigues Arruda*

Orientador: *Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas*

Curso: *Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional*

Área de Concentração: *Gestão da Qualidade Total*

Trabalho final de Mestrado Profissional apresentada à Comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica – Gestão da Qualidade Total

Campinas, 2004  
SP – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA – BAE – UNICAMP

Ar69p

Arruda, Cármen Lúcia Rodrigues  
Plano de carreira como instrumento de gestão:  
documentação e análise de uma experiência / Cármen  
Lúcia Rodrigues Arruda.--Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Luiz Carlos de Freitas.  
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade  
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia  
Mecânica.

1. Serviço público. 2. Servidores públicos. 3.  
Universidades e faculdades – Administração de pessoal.  
4. Carreiras no serviço público. I. Freitas, Luiz Carlos.  
II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de  
Engenharia Mecânica. III. Título.

**Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Engenharia Mecânica  
Comissão de Pós-Graduação em  
Engenharia Mecânica**

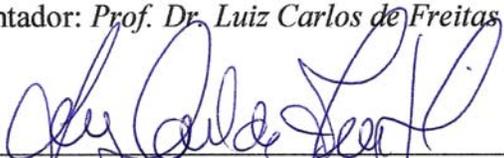
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

# **Plano de Carreira como instrumento de gestão no Serviço Público: uma experiência**

---

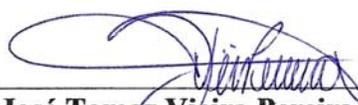
*Autora: Cármen Lúcia Rodrigues Arruda*

*Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas*



---

**Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas, Presidente  
Instituição: Faculdade de Educação, Unicamp**



---

**Prof. Dr. José Tomaz Vieira Pereira  
Instituição: Faculdade de Engenharia Mecânica, Unicamp**



---

**Prof. Dr. Ademir Petenate  
Instituição: Instituto de Matemática, Estatística e Ciências da Computação, Unicamp**

Campinas, 28 de junho de 2004

*Aos meus pais, Milton e Lúcia, orgulhosos servidores públicos, aposentados após uma vida de paixão, crença e dedicação às questões do serviço público no Brasil*

## **Agradecimentos**

*Duas pessoas, em especial, tive a sorte e também a honra de encontrar em meu caminho nesta Universidade e que, em diferentes momentos, acreditaram em mim, abrindo-me novos horizontes. A ambos credito a existência deste trabalho:*

*Prof. Dr. Fernando Ferreira Costa, que me permitiu conhecer a verdadeira vida acadêmica e acreditar que eu era capaz de contribuir um pouquinho com esse mundo tão fascinante;*

*Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas, grande mestre, que me possibilitou a participação intensa e me orientou no debate e na vivência política dentro do ambiente universitário, ensinando-me os caminhos para que eu pudesse me guiar, depois, por minhas próprias idéias.*

*Aos meus amigos do Hemocentro da Unicamp, onde passei quatorze dos dezoito anos em que estou nesta Universidade, em especial à Profa. Dra. Sara Saad – responsável pelo início desta pós-graduação – e aos meus amigos que, por não poder citá-los todos, aqui represento nas pessoas de Raquel Suzana Foglio e Marcelo Addas de Carvalho, que me acompanharam de perto desde o início do primeiro trabalho realizado.*

*À equipe da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da DGRH que, à época da implantação do plano, torceu, sofreu, vibrou, em especial à minha amiga Márcia Cristina Cândido dos Santos, que, com maestria, me guiou por muitos dos caminhos dessa nossa Unicamp.*

*Às dezenas de pessoas com quem tive o prazer de conviver durante a realização do trabalho de implantação do plano na Unicamp, e que me fizeram acreditar que todo o esforço valeu – e que ainda vale – a pena, em especial Ângela Maria Cavalcanti Buarque e Luís Augusto Michelin da Silva – ambos membros do Grupo Técnico da Carreira –, Rosilene Sidnei Gelape, Teresa Helena Portela Freire de Carvalho e Gilmar Dias da Silva.*

*Ao Prof. Dr. João Frederico da Costa Azevedo Meyer, que acompanhou e dirigiu parte do trabalho de implantação, mas que, acima de tudo, foi – e é – um grande amigo, um torcedor de primeira e o maior ombro do mundo.*

*Aos meus queridos amigos da Faculdade de Educação, que me receberam de braços abertos depois de toda esta maratona, e que me ajudaram a enfrentar a construção deste estudo, difícil para nós, servidores, que vivenciamos concomitantemente o cotidiano de nossas tarefas. Represento-os aqui por aqueles de convívio mais próximo, e que portanto sofreram mais de perto as conseqüências dos meus dias de cansaço e mau humor: Roberta Rabelo Fiollo Pozzuto, Jórgias Alves Ferreira, Verediana Carla Miranda, Rosa Maria Marins Gobbi Sebinelli, Vera Lúcia Gonçalves e Sueli Aparecida Bonatto.*

*À Profa. Agueda Bernardete Bittencourt e ao Prof. Jorge Megid Neto, que me incentivaram e apoiaram a construção final desta etapa profissional.*

*Por último, mas não menos importante, ao João Ernesto de Carvalho, meu companheiro de todas as horas, cuja paixão pelo trabalho científico sempre foi o meu maior exemplo. Estou, ainda muito de longe, tentando segui-lo!*

## **Barnabé**

Haroldo Barbosa e Antonio Almeida  
(Gravada por Emilinha Borba, Carnaval de 1948)

*Barnabé o funcionário  
Quadro extra numerário  
Ganha só o necessário  
Pro cigarro e pro café*

*Quando acaba seu dinheiro  
Sempre apela pro bicheiro  
Pega o grupo do carneiro  
Já desfaz do jacaré*

*O dinheiro adiantado  
Todo mês é descontado  
Vive sempre pendurado  
Não sai desse terere*

*Todo mundo fala fala  
Do salário do operário  
Ninguém lembra o solitário  
Funcionário Barnabé*

*Ai Ai Barnabé  
Ai Ai funcionário  
Ai Ai Barnabé  
Todo mundo anda de bonde  
Só você anda a pé ....*

## **Maria Candelária**

Armando Cavalcanti e Klécio Caldas  
(Gravada por Blecaute, Carnaval de 1952)

*Maria Candelária  
É alta funcionária  
Saltou de páraquedas  
Caiu na letra “O”, oh, oh, oh, oh*

*Começa ao meio-dia  
Coitada da Maria  
Trabalha, trabalha, trabalha  
de fazer dó oh, oh, oh, oh*

*A uma vai ao dentista  
As duas vai ao café  
Às três vai à modista  
Às quatro assina o ponto e dá no pé  
Que grande vigarista que ela é.*

## RESUMO

---

ARRUDA, Cármen Lúcia Rodrigues. *Plano de carreira como instrumento de gestão: documentação e análise de uma experiência*. Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 215 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

O trabalho apresenta uma experiência realizada na Universidade Estadual de Campinas, no período de 1999 a 2002, na tentativa de modificar o cenário de desmotivação e comodismo, tão presentes atualmente nas instituições públicas do Brasil, em decorrência das campanhas negativas de desmonte e de difamação promovidas junto à sociedade. Para promover as alterações desejadas e tentar aproximar a instituição das formas modernas de administração, foram estabelecidos instrumentos para a definição de uma política de recursos humanos, tendo como foco central o desenvolvimento de um plano de carreira para os servidores técnico-administrativos da Universidade. São descritos a preparação do ambiente, o desenvolvimento e a implantação do Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS na Unicamp, bem como a sua recepção pela comunidade através de dados levantados, especialmente sobre a reação dos órgãos de representação da categoria. Os procedimentos adotados são analisados frente às teorias de administração e ao panorama geral do serviço público. Ao contrário do que se esperava a princípio, já que o plano de carreira era uma necessidade apontada pelos próprios servidores, foram encontradas resistências para a sua implantação, primeiro devido a um imediatismo que permeia hoje as relações sociais e também por força de uma ausência de sintonia entre as diferentes categorias que compõem o ambiente da instituição universitária. Mesmo assim, a experiência trouxe ganhos, por possibilitar o debate aberto e participativo das questões de recursos humanos na busca de uma universidade pública de excelência.

*Palavras-chave:* Serviço público; servidores públicos; universidades e faculdades – administração de pessoal; carreiras no serviço público.

## **ABSTRACT**

---

ARRUDA, Cármen Lúcia Rodrigues. *A career plan used as a management instrument: documentation and evaluation of an experience*. Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 215 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

This study presents the experience carried out at the State University of Campinas, during the period ranging from 1999 to 2002, which had the objective of changing the present scene of lack of motivation and resignation, installed at present in Brazilian public institutions, and brought on by the negative dismantling and defamation campaigns launched in order to manipulate public opinion. In order to achieve the alterations proposed and in the intent to draw the institution towards the modern forms of management, instruments were established to define a human resources policy, focusing mainly on the development of a career plan for the civil servants working at the University. The environment, development and implantation of the Career, Wages and Salary Plan (Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS ) at Unicamp, as well as the communities' reception, assessed by means of the data obtained, specially those from groups representing the working categories, are here described. The procedures that were adopted were analyzed according to the administration theories and general outlook of the civil service. Contrary to the first belief, seeing that the career plan was a necessity pointed out by the civil service employees themselves, many obstacles towards the implementation of the plan were encountered, at first due to the immediatism present today in social relations and also due to a distance between the different categories that constitute the university institution. Nevertheless, the experience was fruitful, as it encouraged an open and participative debate regarding the issues of human resources while in the pursuit of a State University of excellence.

*Key words:* Civil (public) service; civil service employees; university management; human resources management; career plan.

## Sumário

Lista de Quadros .....	i
Lista de Figuras.....	ii
Lista de Tabelas .....	ii
Lista de Gráficos .....	ii
Abreviaturas.....	iii
Introdução .....	1
I. Formas de Administração .....	4
Gestão de Recursos Humanos.....	30
II. O Serviço Público no Brasil .....	36
A visão do serviço público.....	36
A universidade pública .....	43
A reforma administrativa no Brasil.....	47
A administração na universidade pública brasileira.....	50
A administração gerencial do serviço público e os programas de qualidade .....	52
Gestão de recursos humanos e serviço público.....	57
As reformas necessárias .....	61
III. Procedimentos Metodológicos .....	65
Estabelecimento do tema .....	65
Objetivos.....	67
Fontes de dados.....	67
Listagem de documentos consultados .....	68
Perspectivas de análise.....	71
IV. A implantação de instrumentos de gestão em direção a uma política de recursos humanos para a Unicamp .....	72
A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).....	72
Pequena cronologia referente ao tema do trabalho.....	72
A Unicamp em números.....	74
O cenário inicial.....	76
Carreira de Técnico de Apoio.....	79
Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS .....	82
Revisão institucional e estruturação para construção da nova carreira .....	85
O trabalho de construção da nova carreira .....	95
Casos específicos tratados na “fase de transição” .....	124
V. O ambiente político, as reações do STU e dos representantes de servidores nos colegiados da Unicamp.....	131
VI. Discussão .....	171
VII. Conclusões.....	187
Referências bibliográficas.....	190
Anexos .....	193

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	As seis etapas do processo de mudança de Adizes
Quadro 2	O sistema de desenvolvimento de carreiras
Quadro 3	Item “5.1. Sistema de trabalho”
Quadro 4	Item “5.2. Desenvolvimento e capacitação”
Quadro 5	Item “5.3. Qualidade de vida”
Quadro 6	Item “7.4. Resultados relativos às pessoas”
Quadro 7	Resumo dos principais pontos da carreira proposta pelo STU
Quadro 8	Comparação entre as Deliberações CAD 142/95 e a CAD A-04/99, sobre movimentação de pessoal na Unicamp
Quadro 9	Comparação entre as comissões de acompanhamento dos processos de carreira junto às unidades e órgãos (CLAs e CSARHs)
Quadro 10	Listagem de ocupações existentes na Unicamp em agosto de 1999, com a respectiva quantidade de servidores em cada uma delas, numa primeira tentativa de classificação por tipo de atividade
Quadro 11	Exemplo de composição de cargo largo
Quadro 12	Exemplo de descrição sumária de cargo largo
Quadro 13	Critérios de mobilidade funcional previstos no PCCS
Quadro 14	Critérios para o enquadramento no PCCS
Quadro 15	Correspondência entre as referências salariais da tabela salarial vigente naquele momento e da nova tabela salarial proposta
Quadro 16	Referências iniciais atribuídas a cada nível na proposta de tabela salarial do PCVS, antes e depois da correção
Quadro 17	Levantamento realizado a partir do retorno das simulações de enquadramento inicial com problemas apontados pelas CSARHs

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O ciclo Shewart (adaptado de DEMING, 1990, p. 66), também conhecido como Ciclo PDCA
Figura 2	O Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa em Qualidade do Serviço Público 2003 (BRASIL, 2003)
Figura 3	Trajetórias previstas na primeira proposta de plano de carreira, o PCCS

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução do número de servidores do Poder Executivo
Tabela 2	Catálogo das propostas, dúvidas e sugestões sobre o PCCS recebidas das CSARHs
Tabela 3	Optantes do PCVS em dezembro de 2001

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição do número de servidores a serem enquadrados no cargo largo de “Auxiliar em Saúde”, de acordo com as referências salariais
Gráfico 2	Distribuição do número de servidores a serem enquadrados no cargo largo de “Técnico em Laboratório”, de acordo com as referências salariais
Gráfico 3	Distribuição do número de servidores a serem enquadrados no cargo largo de “Superior em Exatas”, de acordo com as referências salariais

## ABREVIATURAS

---

AEPLAN	Assessoria de Planejamento Econômico da Unicamp
AFPU	Agência de Formação Profissional da Unicamp
AT	Assistente Técnico
ATD	Assistente Técnico de Direção
ATU	Assistente Técnico de Unidade
CAD	Câmara de Administração
CAS	Comissão de Avaliação de Servidores
CBO	Código Brasileiro de Ocupações
CCA	Comissão Central de Avaliação
Cipa	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLA	Comissão Local de Avaliação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Consu	Conselho Universitário
COP	Comissão de Orçamento e Patrimônio
CORH	Conselho Orientador de Recursos Humanos
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CR	Conselho de Representantes do STU
CRH	Câmara de Recursos Humanos
CSARH	Câmara Setorial de Acompanhamento de Recursos Humanos
CVND	Comissão de Vagas Não Docentes
DGA	Diretoria Geral de Administração
DGRH	Diretoria Geral de Recursos Humanos
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
DPD	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento

EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ESUNICAMP	Estatuto dos Servidores da Unicamp
Fasubra	Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Universidades Brasileiras
FE	Faculdade de Educação
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FPNQ	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
Funcamp	Fundação de Desenvolvimento da Unicamp
GTC	Grupo Técnico da Carreira
HC	Hospital de Clínicas
IA	Instituto de Artes
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IE	Instituto de Economia
IEL	Instituto de Estudos da Linguagem
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
LDB	Leis de Diretrizes e Bases
MS	Nível da carreira docente (MS1, MS2, MS3, MS4, MS5, MS6)
ORT	Organização Racional do Trabalho
PCCS	Plano de Carreira, Cargos e Salários
PCVS	Plano de Carreira, Vencimentos e Salários
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Analise (ou Act)</i>
PG	Procuradoria Geral
PRDU	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário
PROFAE	Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem
Pro-Seres	Programa de Incentivo ao Servidor Estudante
PVDQ	Programa de Valorização, Desenvolvimento e Qualificação
QPAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
REPLAN	Refinaria de Petróleo da Petrobras – Paulínia
RH	Recursos Humanos
STU	Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp
Unesp	Universidade Estadual Paulista
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

## INTRODUÇÃO

---

A visão sobre o serviço público no Brasil foi sempre carregada de questões negativas. No passado, por conta dos apadrinhamentos (tanto na contratação de servidores como na priorização de atendimentos), do nepotismo e também da má administração dos recursos financeiros, que sempre pareceram infinitos aos olhos dos administradores públicos mais antigos; atualmente, por causa das campanhas de difamação ocorridas a partir dos próprios governantes nacionais que, para sanar as dívidas públicas contraídas ao longo dos anos e por pressão dos credores internacionais, passaram a atribuir ao aparelho do Estado, , entre outras razões mais especialmente à folha de pagamento dos servidores, os motivos da ausência de recursos financeiros.

Esses fatores impulsionaram o enxugamento dos salários, muitas vezes dos próprios quadros de pessoal com planos de demissão voluntária, atitudes que, associadas à característica de longa permanência no mesmo posto de trabalho e à cada vez maior ausência de perspectivas dada pela conjuntura nacional, insuflaram um cenário de desmotivação e conseqüente acomodação dos servidores com relação às suas instituições e mesmo às suas atividades mais diretas.

Ações no sentido de reverter esse quadro mostram-se cada vez mais urgentes, já que tanto por conta dos avanços tecnológicos como da visão cultural da sociedade globalizada, as transformações e mudanças são cada vez maiores e mais rápidas, tornando os indivíduos cada vez mais exigentes com os serviços que recebem e com os produtos que adquirem.

Por outro lado, o investimento no homem tornou-se o centro das ações de administração, justamente porque através dos processos de qualificação e de capacitação das pessoas podem-se produzir as mudanças necessárias para o acompanhamento das transformações do mundo atual.

Prevendo a promoção de ações em busca das mudanças necessárias para a reversão do panorama instalado no serviço público, e refletido na universidade pública, em julho de 1999 foi criado, na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), um grupo de trabalho que tinha como missão a confecção de um novo plano de carreira para o corpo técnico-administrativo da Universidade, uma vez que o plano em vigor estava desacreditado pelos funcionários naquele momento e a implantação de uma nova política de recursos humanos (RH) havia sido fortemente reivindicada pelos servidores e sua entidade representativa na campanha eleitoral para Reitor, ocorrida em 1998.

Membros do grupo de trabalho – composto majoritariamente por representantes das carreiras técnico-administrativas então existentes na Unicamp – tinham, onze anos antes, participado da implantação e do encaminhamento do plano de carreira até então existente, o que propiciou familiaridade com o assunto. Foi também contratada uma consultoria externa para orientação dos trabalhos do grupo.

Concomitantemente ao início da realização do trabalho aqui descrito, a Diretoria Geral de Recursos Humanos – DGRH estava sendo totalmente reestruturada, visando criar a base necessária para se estabelecer uma nova política de RH. Assim, colegiados representativos e instrumentos legais para a criação e implantação de um cenário de debate participativo foram sendo elaborados, todas essas ações culminando conjuntamente na proposta do novo plano de carreira para os servidores da Universidade.

Os problemas enfrentados, as dificuldades de implantação, o tempo necessário para cada ação em contraste com a urgência das expectativas e com o panorama da universidade pública e sua busca pela excelência e qualidade – especialmente no caso de uma universidade estadual paulista – é o que se pretende tratar neste trabalho, tentando traçar uma análise – o mais imparcial possível, porque de fora – do trabalho realizado.

Para isso, o texto do estudo foi desenvolvido com a seguinte estrutura:

No Capítulo I são mostradas, a partir de levantamentos bibliográficos, as principais formas de administração estabelecidas no correr dos tempos até a atualidade, enfocando ao final as práticas utilizadas na gestão de recursos humanos, permitindo assim que a análise do instrumento de gestão proposto para a administração de recursos humanos no serviço público seja

feita, primeiro, pelo conhecimento das formas de administração que, mesmo depois de décadas, continuam presentes nas organizações atuais.

No Capítulo II é apresentada uma visão geral sobre o serviço público no Brasil, como é visto atualmente pela sociedade, suas dificuldades e dilemas, passando pelos métodos de administração, as propostas de modernização e os projetos de qualidade e enfocando ainda mais especificamente a questão da universidade pública, as crises e as dificuldades enfrentadas em sua gestão na atualidade, situando o macro-ambiente do trabalho em estudo.

No terceiro capítulo é reforçado o panorama que motivou o desenvolvimento do trabalho, e por consequência do estudo em questão, descrevendo os métodos e documentos utilizados para a realização desta análise e suas fontes.

No Capítulo IV é descrito o cenário da Unicamp à época da realização da experiência e são apresentados os detalhes sobre o método utilizado para a criação e implantação do Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os servidores da Universidade, bem como seus primeiros resultados.

No Capítulo V são mostrados, através de análises documentais de atas de reuniões de órgãos colegiados da Unicamp, onde o assunto foi foco de debate – Consu, CAD e CRH –, e também de boletins e informativos publicados na ocasião, o ambiente político e as reações das representações de servidores ao plano proposto.

Finalizando, no Capítulo VI os dados do trabalho são discutidos frente aos dados da literatura, fazendo uma análise dos principais resultados encontrados, levando às conclusões apresentadas no Capítulo VII.

Seguem-se ainda as Referências Bibliográficas e os Anexos, que permitem a consulta mais detalhada de documentos que foram estudados e/ou produzidos durante a experiência.

## I. FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO

---

A finalidade deste capítulo é permitir que a análise da experiência de elaboração e implantação de um plano de carreira para os servidores da Unicamp, objeto deste estudo, receba o aporte das teorias que tratam com a gestão administrativa, especialmente no que se refere aos recursos humanos, permitindo que as práticas desenvolvidas sejam iluminadas e criticadas sob tais enfoques teóricos.

Numa organização estão presentes cinco variáveis, em permanente interação: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia. Esses cinco fatores e suas interrelações formam um sistema, onde cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes. Assim, as principais características de uma organização são decorrentes da forma como a interrelação e a interdependência entre essas variáveis são administradas e o grande desafio da administração moderna é achar o equilíbrio e a adequação entre esses fatores.

As formas de administração foram sendo construídas através de diferentes influências ao longo dos séculos. Primeiro, a influência de filósofos como *Platão* (429 a.C. – 347 a.C.) – que descreve a democracia como forma de governo e de administração dos negócios públicos –, *Aristóteles* (384 a.C. – 322 a.C.), discípulo de *Platão* – que trata das três formas de organização do Estado e da Administração Pública: Monarquia, Aristocracia e Democracia – e *René Descartes* (1596 – 1650) – que celebrou-se pela descrição de seu método filosófico denominado *método cartesiano*, sendo que vários dos princípios da Administração como os “da divisão do trabalho, da ordem e do controle, são decorrências dos princípios cartesianos” (CHIAVENATO, 2000, p. 18).

Organizações que tiveram influência fundamental na construção das formas de administração foram a *Igreja Católica* – que, com seu método de hierarquia, mesmo espalhada

pelo mundo todo é dirigida por uma única autoridade maior, o Papa, que por sua vez é dotado da “orientação divina superior” – e a *Organização Militar*, tendo como núcleo central de suas organizações o *princípio da unidade de comando* – em que cada subordinado só pode ter um superior – e o *princípio de direção*, que permite que cada soldado saiba o que deve fazer, de acordo com o que se espera dele. Também os conceitos de “organização” e “estratégia” utilizados nas empresas são derivados das estratégias militares (CHIAVENATO, 2000).

À época da *Revolução Industrial*, mesmo com todas as modificações ocorridas nos meios de produção, as formas de administração não foram alteradas, prevalecendo ainda a hierarquia e a disciplina apreendidas da Igreja e do Exército.

Ao final do século XVIII, passou o vigorar o *pensamento liberal*, definindo a economia como sendo desvinculada de qualquer influência estatal, e a mão-de-obra sendo regida como qualquer outro bem, pelos donos do capital e sob as leis do mercado e da livre concorrência. *Adam Smith* (1723-1790) foi o fundador da *economia clássica*, cuja idéia central é a competição, que funciona espontaneamente pela livre concorrência, e a definição de que o papel do Estado (além de garantir a lei e a ordem) é o de intervir no cenário econômico apenas quando não funcionem adequadamente os mecanismos de auto-regulação do mercado.

Mas a forma de produção *capitalista* ganhou força e espaço, à medida que ganhou escala, levando à conseqüente concentração do capital em mãos de poucos empreendedores, provocando o aparecimento de grandes monopólios e desregulando as relações de organização do trabalho e de concorrência de mercado, diminuindo, com isso, a influência do liberalismo econômico.

Segundo Tragtenberg (1985), o capitalismo mudou essencialmente a forma de organização do trabalho que passou de artesanal a especializado, sendo subdivididos os ofícios qualificados e tirando parte do valor daqueles que permaneceram.

O *sindicalismo*, no início do século XX, impôs-se como forma de organização do proletariado para contrapor-se às imposições do capitalismo, provocando, com suas batalhas, os primeiros passos para os processos de racionalização do trabalho.

Na virada do século XIX para o século XX, grandes corporações sucumbiram pela falta de capacidade de gerenciamento, devido ao tamanho dos conglomerados. A empresa interdepartamental surgiu para organizar as grandes corporações formadas pelas fusões de empresas, conseqüência das aquisições contínuas realizadas pelos empreendedores. Surgiu,

assim, o cenário propício para a *abordagem científica* na administração das organizações, que pregava a ênfase nas tarefas e a divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam.

Criada por *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915) no início do século XX, visava utilizar métodos científicos para aumentar a produtividade e diminuir as perdas das organizações industriais, além de promover a “harmonia industrial” em vez da discórdia entre patrões e trabalhadores.

A *Administração Científica* de Taylor acreditava que empregadores e empregados têm objetivos que se completam, não antagônicos:

(...) a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, (...) é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo da produção (TAYLOR, 1985, p. 30).

Taylor cresceu no meio de austeros representantes de uma minoria religiosa descendente dos protestantes:

Taylor, oriundo de uma família de *quakers*, foi educado na observação estrita do trabalho, disciplina e poupança. Educado para evitar a frivolidade mundana, converteu o trabalho numa autêntica vocação (TRAGTENBERG, 1985, p. 73).

Acreditava, ainda, que o empregado trabalha não porque gosta, mas porque precisa do salário que lhe é pago para sobreviver. Assim, propunha que:

- a vadiagem, um dos grandes males da natureza humana segundo sua visão religiosa, é inerente ao homem e precisa ser combatida. Para isso, deve haver o máximo de especialização das tarefas, para que cada empregado possa ser treinado mais e mais em uma única atividade e controlado por um supervisor e a supervisão também deve ser especializada para ampliar o controle;
- através da Organização Racional do Trabalho (ORT), com a medição dos tempos e dos movimentos, o administrador deve pensar cientificamente a tarefa para que ela seja executada da maneira mais eficiente pelo operário, que por sua vez será selecionado levando-se em conta as aptidões específicas para cada tarefa, especialmente as físicas. A definição do “tempo padrão” é dada através da cronometragem dos tempos necessários para a execução de uma tarefa, subtraindo-se os movimentos inúteis e somando-se o tempo para as necessidades pessoais dos operários, estabelecendo finalmente o tempo médio para a realização de uma

atividade. Assim também se define o melhor método para aquele trabalho. Portanto, a administração fica com o planejamento e a supervisão, enquanto o trabalhador fica com a execução, separando claramente as atividades de administração das de execução;

- devem ser dados incentivos salariais e prêmios para aqueles que conseguirem realizar mais que os 100% previstos para a tarefa. Assim o empregado, cujo interesse é apenas financeiro, estará se dedicando cada vez mais ao trabalho e aumentando a produção.

Todos esses pressupostos, segundo Taylor (1985), permitiriam que houvesse maiores lucros e, conseqüentemente, maiores possibilidades de ganho salarial, atendendo aos interesses e trazendo satisfação às classes tanto de empregadores como de empregados.

*Frank B. Gilbreth* (1868-1924), um engenheiro que acompanhou Taylor em seus estudos dos tempos e dos movimentos, criou o conceito de “movimentos inúteis” em contraposição aos “movimentos elementares”, definindo que todo trabalho manual pode ser reduzido a um mínimo de movimentos para sua realização, movimentos que, individualmente, constituem a unidade fundamental do trabalho. As observações de Gilbreth impulsionaram também o estudo da chamada “fadiga humana”, que leva à baixa de produtividade, sendo um redutor da eficiência. Propôs alguns princípios de economia de movimentos relativos tanto ao uso do corpo humano, como à arrumação do local de trabalho, das ferramentas e dos equipamentos para a realização da tarefa.

Estes estudos, segundo Tragtenberg (1985), foram realizados com os operários em melhores condições físicas e não com o operário médio. Isso foi enfatizado por Taylor (1985), ao descrever reiteradamente os critérios de seleção, relacionando-os com as aptidões de tamanho e força adequados à execução de uma tarefa. Justificava inclusive que um operário sem a perfeição dessas qualificações, se contratado para um trabalho que delas dependa para o ótimo de sua realização, seria infeliz por não poder realizá-las na plenitude da produtividade máxima desejada.

Embora o conforto do operário e a melhoria das condições físicas do ambiente de trabalho passassem a ser pensados, foram-no com o intuito básico de evitar a fadiga aqui descrita e aumentar a eficiência do trabalhador.

Como resultado desses estudos, investiu-se na especialização do operário na realização de uma única tarefa, com movimentos contínuos e repetitivos, de acordo com os padrões de desempenho e procedimentos estabelecidos. A idéia básica era que a eficiência aumenta com a

especialização: com a repetição e a uniformidade, são diminuídos os riscos de erros e de variabilidade. Assim, para se obter o máximo de especialização de um trabalhador, os engenheiros da época reduziram ao mínimo possível as tarefas, que assim poderiam ser melhor supervisionadas por apenas um homem, uma vez que a especialização também se daria ao nível da supervisão – a chamada “administração funcional”.

Segundo Chiavenato (2000), a execução de tarefas simples e repetitivas, com alto grau de especialização, limitam, para o indivíduo que as executa, o acompanhamento das inovações da atualidade, privando-o da satisfação no trabalho e violando a dignidade humana. Por esse motivo, os trabalhadores da época perceberam a situação como degradante e humilhante, pois não havia qualquer exigência de raciocínio ou significado psicológico no trabalho.

Para March e Simon (1972, p. 23) a *Teoria da Administração Científica* apresenta:

(...) proposições pressupondo que os membros da organização, especialmente os empregados, são essencialmente instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência provida de qualquer significação.

Ainda sobre essa forma de administração proposta por Taylor, encontramos em Tragtenberg (1985, p.194):

A industrialização extensiva inerente ao esquema de Taylor implica a proliferação do trabalho desqualificado que coexiste com a estrutura administrativa monocrática, alienante, onde a principal virtude é a obediência a ordens.

Somando-se à Administração Científica iniciada por Taylor, surgiu a *Teoria Clássica da Administração*, que foi desenvolvida por Henry Fayol (1841-1925), aplicando importante ênfase à estrutura das organizações e não mais às tarefas, como Taylor.

Para Fayol (1976), toda organização apresenta seis funções: *técnicas* – produção de bens ou de serviços; *comerciais* – compra, venda e permuta; *financeiras* – procura e gerência de capitais; *de segurança* – proteção e preservação do patrimônio e das pessoas; *contábeis* – inventários, registros, balanços, custos, estatísticas; e *administrativas* – que integram, na cúpula, as outras cinco funções, coordenando-as e sincronizando-as, pairando sempre acima delas, de

onde se depreende que as funções do administrador são *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*.

As funções administrativas estão presentes em todos os níveis da organização, embora a proporcionalidade entre estas e as funções operacionais seja dada pelo nível hierárquico: quanto mais alto o nível, maior a sua proporção.

Para Fayol, a organização tem um estrutura monocrática, determinada de cima para baixo – como as organizações eclesíásticas e militares –, centralizando as decisões e criando as unidades de comando. A escala hierárquica é rígida e cada subordinado responde a um só superior (CHIAVENATO, 2000; TRAGTENBERG, 1985).

A especialização do trabalho é dividida pelas áreas/setores da organização e pode dar-se tanto no sentido vertical – autoridade e responsabilidade – como no horizontal – nas diferentes atividades da organização. O autor acreditava que quanto mais departamentalizada, mais eficiente seria uma organização.

Fayol criou também os conceitos de *coordenação* – o coordenador é responsável pela indicação de que há um único alvo ou objetivo a ser atingido e pela organização do grupo para esse fim; de *órgãos de linha* – que são os estabelecidos de acordo com o *princípio escalar*; e de *órgãos de ‘staff’* – que não estão em linha e funcionam como assessores, consultores em sua área de especialização, quando solicitados pelos órgãos de linha, não possuindo autoridade de comando.

Assim, a *Teoria Clássica* pensou a organização como imóvel, rígida e lógica, com princípios preestabelecidos que devem ser obedecidos por todos. Apesar de primordialmente empírica, embora pregasse a análise científica, pela primeira vez foi pensada a organização como um todo, tentando visualizar sua estrutura.

Segundo Chiavenato (2000), as maiores críticas à Teoria Clássica referem-se ao estabelecimento de *princípios*, com a ênfase de dogmas. É chamada também de *Teoria da Máquina*, devido à sua correlação determinista: a determinadas ações serão obtidos efeitos e conseqüências previsíveis. Sua abordagem é simplificada e incompleta, uma vez que não considera o elemento humano na organização.

Como movimento de reação à Abordagem Clássica da Administração, a *Teoria das Relações Humanas* foi iniciada por volta de 1930, a partir de experimentos de *Elton Mayo* (1880-1949) e colaboradores.

O fator psicológico foi observado em experimentos realizados em uma fábrica da *Western Electric Company*, no bairro de Hawthorne, em Chicago, nos Estados Unidos da América, inicialmente previstos para observar outros elementos como períodos de descanso, lanches, redução de jornada, etc. Foram observadas alterações importantes quando se diminuía as pressões de supervisão e permitiam-se conversas entre os trabalhadores, criando, portanto, um ambiente amistoso. Conseqüentemente, o grupo estabelecia objetivos comuns de equipe, como o de aumentar a produção, o que não era objeto de estudo do trabalho. O grupo de pesquisadores centrou, então, o foco da observação, nas *relações humanas no trabalho*.

A partir dessas observações realizadas durante o experimento de Hawthorne, foram definidas algumas premissas (CHIAVENATO, 2000):

- a especialização das tarefas cria trabalhos monótonos e repetitivos, desmotivando o trabalhador e afetando sua eficiência;
- o empregado pode ter todas as condições físicas para a realização do trabalho, mas se não estiver integrado, não conseguirá bons níveis de produção:
  - os empregados existem em grupos e os grupos criam regras de convivência que são respeitadas por todos: nos grupos sociais, cada qual com sua personalidade influencia as atitudes dos demais e procura ajustar-se às condições do grupo a que pertence;
  - os *grupos informais* podem se contrapor aos interesses formais da organização, quebrando os sistemas criados pelas estruturas e os padrões estabelecidos: o indivíduo prefere produzir menos e ganhar menos para continuar sendo aceito em seu grupo, contrapondo o homem descrito por Taylor;
- os aspectos emocionais não previsíveis interferem diretamente na *Teoria das Relações Humanas*.

Mayo via a sociedade industrial destruindo as relações básicas de convivência, como a família, e tornando a empresa o novo *locus* do convívio social, onde o ser humano irá buscar

satisfazer suas necessidades de motivação. A incompatibilidade entre os objetivos da empresa e os objetivos do trabalhador irá provocar sérios conflitos sociais, sendo as relações humanas e a cooperação as chaves para se evitar o conflito social na sociedade industrial.

Para o criador da Teoria das Relações Humanas, os conflitos devem ser combatidos por serem nocivos à sociedade, não vendo “possibilidades de utilização construtiva de conflito social, que aparece para ele como a destruição da própria sociedade” (TRAGTENBERG, 1985, p. 81).

Para Mayo, os níveis de motivação do homem eram hierarquizados na seguinte seqüência: *necessidades fisiológicas*, como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção, e segurança física contra os perigos; *necessidades psicológicas*, como segurança íntima, autoconfiança, afeição e *necessidades de auto-realização*, decorrentes da educação e da cultura.

Segundo esta Teoria, toda necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada e o atendimento, ou não, das necessidades determina o moral do indivíduo e conseqüentemente o moral do grupo. Este último, por sua vez, determina o clima organizacional. A condução de um grupo social é dada pela liderança, que pode ser autocrática, democrática ou liberal. A comunicação também é fator importante na Teoria das Relações Humanas: é através dela que o gerente faz saber aos subordinados como e porque será desenvolvida uma tarefa e, na outra via, recebe as informações sobre como estão sendo realizadas as ações.

A partir das idéias de Mayo, passou-se a observar a organização informal – que ocorre naturalmente independente da organização formal e agrupa pessoas por similitude de pensamentos ou atividades, da mesma forma que as distancia por antipatias ou diferença de *status*. A incompreensão da organização não formal pode levar à administração e/ou à manipulação erradas da situação, provocando a oposição da organização não formal à organização formal, em desarmonia com os objetivos da empresa.

Chiavenato (2000) afirma que, embora apresente pontos importantes não evidenciados na Administração Científica, a Teoria das Relações Humanas também faz uma análise unilateral da administração: coloca o administrador como apaziguador de conflitos humanos, sem pensar a organização onde as pessoas atuam.

A utilização desta teoria na administração passou a ser vista como uma forma de manipular os trabalhadores, visando o aumento da produção, através do atendimento às suas necessidades psicológicas, tornando-os satisfeitos e conseqüentemente alienados.

A partir de 1940 desenvolveu-se a *Administração Burocrática*, em virtude da tradução para o inglês das obras do alemão *Max Weber* (1864-1920), para atender às lacunas das teorias anteriores (*Administração Científica* – pelo seu mecanicismo e das *Relações Humanas* – pelo seu romantismo ingênuo) e também porque estas mostravam-se insuficientes para atender às necessidades das organizações, cada vez maiores e mais complexas.

Possui enfoques intra e inter-organizacional: envolve a própria organização e também suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior. Portanto apresenta, pela primeira vez, um modelo integrado de organização, voltando-se para a descrição e a explicação dos fatos, permitindo ao administrador escolher a melhor forma de lidar com a organização, sem no entanto estabelecer princípios, normas e prescrições prontas. Se comparada a *Administração Burocrática* com as teorias de Taylor – que preocupou-se em desenvolver métodos científicos e precisos para as rotinas da organização, contribuindo com a gerência; e de Fayol – que preocupou-se com as funções diretivas –, será possível visualizar que Weber pensou a organização como um todo, inserida na sociedade, embora ainda sem prever as mudanças de ambiente, tratando-o como se fosse algo absolutamente estático e previsível (CHIAVENATO, 2000).

A burocracia tem raízes na Antigüidade histórica, e foi aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial com a finalidade de administrar as atividades de uma empresa baseando-se na adequação dos meios aos fins pretendidos, visando adquirir o máximo de eficiência na consecução dos objetivos.

Os estudos de Weber pressupõem que o moderno sistema de produção baseia-se no que ele denomina de “ética protestante”, que significa considerar o trabalho como dádiva divina e o excesso de ganhos como algo que não pode ser ostentado e que deve ser, portanto, poupado.

De acordo com a Teoria Burocrática, *autoridade* significa *poder* (o inverso não é necessariamente verdadeiro) e depende da *legitimidade*. O *poder* conduz à *dominação* de uns por outro(s) e esta, para ser exercida, precisa de um *aparato administrativo*. Chiavenato (2000) apresenta três tipos de autoridade definidas pela burocracia, vistas a seguir.

A *Autoridade Tradicional*, típica da sociedade patriarcal, pode ser exercida na “forma patrimonial”, que é quando os empregados são servidores pessoais do senhor e dependem

economicamente dele, ou na “forma feudal”, que ocorre quando os empregados – vassalos e suseranos – são aliados e fiéis ao senhor e ganham dele seus próprios domínios para administrar. A *Autoridade Carismática*, que possui um líder, com o talento do domínio sobre os demais e que escolhe seu pessoal segundo a confiança que deposita na devoção deles, não dependendo da qualificação e do conhecimento. Finalmente a *Autoridade Legal, Racional ou Burocrática*, em que existem regras impessoais e escritas que regem as relações entre os empregados, seus colegas e seus superiores e onde os meios de administração são concentrados no topo da hierarquia.

Para Max Weber (1979), a burocracia produz o máximo da eficiência e tem como principais características:

*Leis, normas e regulamentos:* constituição, estatutos cobrem todas as áreas da organização, definindo inclusive as relações hierárquicas de poder.

*Comunicações formais:* sempre por escrito.

*Racionalidade e divisão do trabalho:* coerente com os objetivos, toda a estrutura tem sua descrição sobre as atribuições de cada participante e os limites de suas atividades. Portanto, há uma divisão sistemática do trabalho, visando a maior eficiência da estrutura para o alcance dos objetivos.

*Impessoalidade nas relações:* as pessoas são consideradas como ocupantes de cargos e de funções, e assim tratam e são tratadas por seu superior.

*Hierarquia da autoridade:* os cargos estão dispostos em uma estrutura hierárquica de poder, com descrição e regras estabelecidas. Assim, o funcionário está livre das arbitrariedades do poder.

*Rotinas e procedimentos padronizados:* conjunto de regras e normas que ajustam o funcionário às exigências do cargo e às exigências da organização – a máxima produtividade. Os padrões facilitam a avaliação do desempenho de cada participante.

*Competência técnica e meritocracia:* os mesmos critérios são utilizados em toda a organização para admissão, transferência e promoção dos funcionários, critérios estes baseados em mérito, capacidade e competência do funcionário no desempenho das tarefas de seu cargo ou função.

*Administração por especialista:* o administrador da organização deve ser um profissional que se especializa na gestão, separando claramente os seus bens dos bens que administra.

*Profissionalização dos participantes:* especialista, assalariado, ocupante de cargo, nomeado pelo superior hierárquico, com mandato determinado por um estatuto; segue carreira dentro da organização (é um profissional que faz do trabalho a sua carreira, ao longo de sua vida), não possui a propriedade dos meios de produção que administra; é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa; é um administrador profissional e tende a controlar cada vez mais as burocracias (pode ter mais poder sobre a organização que um grande acionista).

*Completa previsibilidade do funcionamento:* é possível prever antecipadamente e rotinizar todas as ocorrências. Assenta-se numa visão padronizada do comportamento humano.

A racionalidade burocrática prevê que os objetivos gerais da organização serão buscados por todos os seus integrantes, cada qual representando seu papel, sendo consideradas sempre as metas coletivas e não as individuais.

Segundo Chiavenato (2000), na burocracia há também os cargos ocupados por “chefes não burocráticos”, que são responsáveis pela ligação dos burocratas com a racionalidade, influenciando psicologicamente e reforçando o compromisso com as regras da organização. Este único indivíduo, perante o qual as emoções e sentimentos dos burocratas se associam, quando se ausenta provoca o que Weber chama de *crise da sucessão*, que é acompanhada por um período de instabilidade.

O autor descreve ainda as anomalias de funcionamento do sistema burocrático – as *disfunções da burocracia* –, não previstas pelo modelo weberiano, e que são conhecidas como a própria burocracia pela maioria dos leigos:

*Internalização das regras e apego aos regulamentos:* a transformação das normas e regulamentos em objetivos.

(...) o funcionário adquire ‘viseiras’ e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. (...) o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função” (CHIAVENATO, 2000, p.209).

*Excesso de formalismo e de papelório:* a ausência de uma análise do que precisa ser registrado de fato e o não funcionamento da estrutura do sistema da forma prevista provocam a desconfiança e levam aos excessos de registro.

*Resistência a mudanças:* a repetição e a previsibilidade da burocracia proporcionam segurança a quem as executa. Qualquer tentativa de mudança provoca o medo, a insegurança e portanto a resistência, que pode ser passiva ou agressiva.

*Despersonalização do relacionamento:* as pessoas são conhecidas pelos títulos dos cargos que ocupam ou até mesmo por um número de registro.

*Categorização como base do processo decisório:* quem decide é sempre aquele que ocupa o cargo hierárquico mais alto, mesmo que nada conheça sobre o assunto.

*Superconformidade a rotinas e procedimentos:* as regras e rotinas passam a ser absolutas e sagradas para o funcionário, que se torna incapaz de compreender o significado de suas tarefas para a organização como um todo e que passa a trabalhar em função das rotinas e procedimentos e não dos objetivos da empresa, atendendo estritamente ao descrito na norma e restringindo-se ao desempenho mínimo. Perdem-se as possibilidades de iniciativa, criatividade e inovação.

*Exibição de sinais de autoridade:* utilização ostensiva de símbolos de *status* para demonstrar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder (estacionamento e restaurante próprios dos diretores, uso de símbolos no uniforme como no exército, etc.).

*Dificuldade no atendimento a clientes e conflito com o público:* pela burocracia, todos os clientes devem ser atendidos de forma padronizada, o que gera a espera, a irritação e as conseqüentes críticas e reclamações. O funcionário passa a perceber essas pressões como ameaça à sua própria segurança e se defende por trás do corporativismo. Esta disfunção provoca o fechamento ao cliente.

Todas as formas de administração anteriormente descritas têm em comum o fato de pensarem o todo como algo que pode ser decomposto para que possa ser melhor analisado, colocando cada elemento visto sob seu próprio ângulo, sem as interferências de outras partes; ou

ainda de não preverem as influências do ambiente externo, das organizações informais e de outros fatores nem sempre possíveis de serem prognosticados.

Justamente a percepção de que a totalidade é obtida da interligação dos elementos, analisando as influências que uns exercem sobre os outros, é a base da *Teoria de Sistemas*, para a qual a soma das partes apresenta características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isoladamente: a esta capacidade denomina-se *sinergia*.

Esta teoria prevê que todo sistema possui um propósito ou um objetivo a ser alcançado pelo conjunto, o que significa que a alteração em uma de suas partes provoca mudanças em todas as demais. Prevê também que um sistema existe em um meio e é por ele condicionado, sendo dois os requisitos para que se mantenha firme e equilibrado: homeostasia (garante a rotina do sistema) e adaptabilidade (leva à ruptura, à mudança, à inovação).

Katz e Kahn (apud CHIAVENATO, 2000, p. 364) desenvolveram um modelo aplicando a Teoria dos Sistemas à teoria administrativa:

(...) cada organização cria sua própria *cultura* com seus próprios tabus, costumes e usos. A *cultura do sistema* reflete as normas e valores do *sistema formal* e sua reinterpretação pelo *sistema informal*, bem como reflete as disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros.

A *Teoria da Contingência* leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro do prisma da *Teoria de Sistemas*. Os antigos conceitos são redimensionados, atualizados e integrados dentro da abordagem sistêmica para permitir uma visão conjunta e abrangente, levando à conclusão de que não há um único método ou técnica válido para qualquer tipo de situação, mas sim uma variedade deles, proporcionada pelas diversas teorias administrativas, e que são apropriados para determinadas situações.

A partir da *Teoria da Contingência* passou-se a aceitar o *homem complexo* – sujeito ativo e não objeto da ação, aceitando a enorme variabilidade humana dentro das organizações: em vez de selecionar as pessoas e padronizar o comportamento humano, preferiu-se realçar as diferenças

individuais e respeitar a personalidade das pessoas, aproveitando e canalizando as suas diferentes habilidades e capacidades (CHIAVENATO, 2000).

Surgiu assim o conceito de *clima organizacional* para explicar a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e satisfação no trabalho. As melhores empresas para se trabalhar cuidam exaustivamente da melhoria do clima organizacional.

A *Era da Informação* surgiu com o avanço do desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação. O capital financeiro cedeu lugar para o *capital intelectual* e a nova riqueza passou a ser o *conhecimento*, necessário para mover o aparato tecnológico cada vez mais complexo.

A tecnologia da informação passou a provocar transformações em ciclos cada vez mais curtos: embora deva-se conhecer as ações do passado, não se pode repeti-las. O futuro deve sempre trazer o novo, gerando enormes incertezas.

As principais transformações provocadas pela tecnologia da informação foram a *compressão do espaço*, a *compressão do tempo* e a *conectividade*, aproximando os diferentes lugares do mundo de forma cada vez mais rápida. A tecnologia da informação passou a ser o principal instrumento a serviço do homem, desvalorizando a função do intermediário e fazendo com que a globalização da informação propiciasse, cada vez mais, a globalização da economia.

A chegada da era da informação trouxe um novo contexto e uma avalanche de problemas para as organizações. A velocidade e a intensidade das mudanças foi muito além do que se esperava. O diferencial entre o que as organizações estão fazendo e o que deveriam fazer tornou-se enorme e inultrapassável. A solução? Recorrer a medidas extremas e rápidas para a busca da sobrevivência. É da excelência. Assim, começaram a surgir modismos na Administração (CHIAVENATO, 2000, p. 432).

Continuando a pensar a tecnologia da informação, também Tom Peters (2001) acredita que as duas forças que estão mudando o mundo são a *tecnologia* e a *globalização*. Os avanços são tão rápidos que os riscos de fracasso são cada vez maiores. Citado por Peters (2001, p. 21) Gary Hamel, em artigo na *Harvard Business Review*, diz que “em nenhuma outra época o mundo

tratou os revolucionários de forma tão amistosa e o *establishment* de forma tão hostil”, reforçando que essa máxima vale tanto para indivíduos quanto para empresas.

Como já visto, o montante de informações disseminadas é infinitamente maior a cada dia e a busca dessas informações é possibilitada pela tecnologia. No entanto, informação não gera conhecimento se o indivíduo não estiver preparado para recebê-la. A palavra “aprendizado”, no uso contemporâneo, perdeu seu significado central: tornou-se sinônimo de “internalização de informações”, que tem pouca relação com o verdadeiro “aprendizado”, aquele que recria, tornando-nos capazes de fazer algo completamente novo, mudando nossa visão a respeito das coisas, tornando-nos “parte do processo gerativo da vida” (SENIGE, 2003, p. 47).

Uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas somente conseguirá transformá-las em conhecimento se possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las. A pessoa somente consegue de fato aprender algo mais ao receber uma informação nova, se já souber muito a respeito do assunto (SENIGE, 2001).

Ainda segundo o autor, “aprender”, em chinês, significa “estudar e praticar constantemente”. Portanto, ser uma *organização que aprende* não pode ser um objetivo a ser alcançado, pois isso significaria o fim do processo de busca. *Organizações que aprendem*, na proposta de Senge (2003, p. 37) são:

organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Também é o lugar onde, ao conhecer melhor sua realidade, as pessoas descobrem como fazer para mudá-la, melhorá-la, porque a verdadeira aprendizagem permite, ao ser humano, fazer coisas novas, que antes não se sentia capaz de realizar. Senge (2003) estabelece dois conceitos sobre a aprendizagem: *adaptativa*, necessária para a sobrevivência, mas que não pode estar dissociada da segunda, a aprendizagem *generativa*, esta sim responsável pela criação de novas possibilidades com relação ao futuro.

Penrose (1959) descreve duas formas de aquisição do conhecimento: *através do aprendizado formal*, por meio de professores ou pela leitura, podendo ser expressado e transmitido a outros; e *como resultado do aprendizado adquirido pela experiência pessoal*. Penrose (1959) explica que, com o passar do tempo, a experiência pode ser transformada em

ações objetivas, estas sim podendo ser repassadas. Mas a experiência, em si, jamais poderá ser transmitida. Produzirá uma mudança – freqüentemente sutil – nos indivíduos, não podendo ser separada deles.

Senge (2003) aponta algumas das “deficiências de aprendizagem” existentes na maioria das empresas e que descreve sob a forma de pensamentos comuns a elas:

*Eu sou o meu cargo.* Confundimos nosso cargo com a nossa própria identidade, à medida que fomos treinados a vida toda para sermos leais a ele. Quando alguém responde o que faz para viver, geralmente descreve as tarefas que executa, dificilmente responde sobre o propósito maior da empresa na qual atua. Assim, as pessoas se vêem dentro de um sistema onde têm pouca ou nenhuma influência, nada podendo realizar para as suas mudanças, vendo-se dentro dos limites do próprio cargo.

*O inimigo está lá fora.* A culpa sempre é de alguém ou de um agente externo. Também, como a deficiência anterior, uma decorrência da visão não sistêmica do mundo.

*A ilusão de assumir o controle.* O modismo da atitude *proativa* ser considerada como antídoto à *reatividade* nem sempre é real. Pode-se ser *proativo* sendo *reativo* ao mesmo tempo, se esta atitude representar simplesmente uma ação enérgica contra o inimigo, fazendo parecer que se tem o controle da situação; mas sem considerar todas as variáveis envolvidas, atacando apenas um determinado ponto do sistema.

*A fixação em eventos.* A preocupação com eventos de curto prazo como responsáveis pelas ações da organização.

*A parábola do sapo escaldado.* O mecanismo interno dos sapos, responsável pela detecção das ameaças à sua sobrevivência, é regulado para identificar mudanças súbitas no meio ambiente, mas não as lentas e graduais. Assim, se o sapo é colocado em uma panela de água fria, e a temperatura da água for subindo aos poucos, quando ele se dá conta de que a água está muito quente, pode ser tarde demais para reagir e pular fora da panela. Se não prestar atenção aos eventos sutis, a empresa poderá tornar-se um sapo escaldado.

*A ilusão de aprender com a experiência.* O aprendizado advindo da experiência adquirida no método de tentativa e erro é, sem dúvida, muito importante: “tomamos uma atitude,

observamos as conseqüências e então assumimos ou não outra diferente” (SENGE, 2003, p. 56-57). Mas quando as conseqüências somente são sentidas a longo prazo, ou em local distante ao da ação, como avaliar a eficácia dessa atitude?

*Aí está o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências de nossas decisões mais importantes* (SENGE, 2001, p. 57).

*O mito da equipe gerencial.* Não se pode garantir que um grupo de gerentes de várias áreas de conhecimento, colocados juntos para a solução de um determinado problema, reproduza de fato uma atuação em equipe.

Senge (2003) propõe, para solução das deficiências, uma administração baseada no domínio de cinco disciplinas básicas, definindo-as como “um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática” (SENGE, 2003, p. 44). O uso das disciplinas poderia transformar as organizações controladoras e autoritárias em *organizações que aprendem*, passando por ondas de experimentação e de progresso.

As cinco disciplinas:

1. *Domínio pessoal:* aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente organizacional que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas. Concentrar esforços no que deve ser realmente realizado dentro do foco específico, aplicando as energias no alcance das mais altas aspirações, não dispendendo recursos de forma desnecessária.
2. *Modelos mentais:* refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões. Todo ser humano possui pressupostos arraigados que precisa trazer à superfície para que se possa analisá-los, e permitir que recebam novas influências.
3. *Visão compartilhada:* estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado. As *imagens de futuro* compartilhadas são depositárias de compromisso e envolvimento em sua construção.

4. *Aprendizagem em equipe*: trabalhar, no conjunto, as aptidões individuais, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores que a soma dos talentos de cada um.
5. *Pensamento sistêmico*: criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa quinta disciplina que permite congrega todas as demais em “um corpo coerente de teoria e prática”, pois todas precisam ser trabalhadas em conjunto para permitir a mudança dos sistemas com maior eficácia, para que possam agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

Uma empresa tradicional pode se transformar numa *organização que aprende*, começando pelo engajamento: deve-se criar um ambiente em que as pessoas efetivamente possam se engajar no que fazem e em que o crescimento pessoal e o da organização estejam interligados. Essa é a primeira condição (SENGE, 2001). Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais em sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades.

(...) todo aprendizado está diretamente relacionado com um processo de tomada de decisão, ou então não tem sentido. Quando você aprende uma coisa, aprende a fazer algo diferente; está tomando a decisão de fazer algo diferente. As mudanças mais significativas no processo de tomada de decisão não estão nas decisões em si, mas na **conscientização** (SENGE, 2001, p. 81).

Segundo Senge (2003, p. 38), as empresas de sucesso serão as “que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* os níveis da organização”. E para isso é preciso investir nas pessoas e na manutenção de seu compromisso, porque o entusiasmo por curtos períodos pode ser fácil; já “o comprometimento é algo muito difícil de sustentar” (SENGE, 2001, p. 80). As mudanças significativas envolvem processos de tomada de decisão: há a decisão de mudar. Portanto, dependem de atos conscientes – sem conscientização não há mudança.

Portanto, para que as organizações possam crescer e se adaptar a novas realidades de maneira criativa e inovadora é preciso que o máximo de pessoas da organização esteja envolvido e comprometido com o processo. E para isso, elas também precisam estar conscientes de que a

mudança será boa, não apenas para a empresa, mas também para os indivíduos que compõem o seu universo.

(...) a maior parte dos insucessos na tentativa de mudar ocorre porque há um número muito pequeno de pessoas profundamente comprometidas com essas mudanças e essas pessoas simplesmente não têm poder para criar mudanças profundas nem capacidade de sustentar processos de aprendizado necessários para mudanças de longo prazo (SENGE, 2001, p. 8).

As pessoas precisam acreditar para mudar, também porque toda mudança gera conflitos por afetar interesses específicos. “Para que o conflito seja construtivo, é fundamental que haja uma cultura de confiança e de respeito mútuo dentro da empresa” (ADIZES, 2001, p. 34). Para o autor, o conflito, a diversidade não aumentam o risco de desintegração, se houver um foco que funcione como elemento de coesão. A diversidade não solapa a unidade e também a unidade não deve ser usada para destruir a diversidade. “É fundamental que tanto a estrutura quanto o processo de tomada de decisão sejam organizados para criar um novo ambiente de confiança e respeito mútuo” (ADIZES, 2001, p. 35).

Depende da estrutura da organização a distribuição de autoridade, responsabilidade e recompensas, que por sua vez determinam as diferentes tarefas das pessoas. Se essa estrutura for direcionada no sentido de que as pessoas possam dar o melhor de si naquilo que mais lhes agrada fazer, ou que sintam-se capazes e satisfeitas em realizar, será possível obter o seu engajamento.

Para que se criem as chamadas *organizações que aprendem*, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que tão importante quanto aprender é também saber *desaprender*. Isto não significa abandonar o passado, mas pensar seletivamente sobre ele.

O que impede as empresas de criar o futuro é uma base instalada de idéias – as convenções inquestionadas, a visão míope das oportunidades e ameaças e os precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 71).

Quando a velocidade de evolução genética é menor do que a velocidade de mudança ambiental, uma espécie, como os dinossauros, pode ser extinta. O equivalente nas corporações são as demissões e a reestruturação em massa. Só através do desaprendizado antecipado se pode esperar uma revolução sem derramamento de sangue (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 78).

Acompanhar as mudanças é aprender novas estratégias e avançar com elas. Mas a necessidade de mudança precisa ser sentida por todos na organização e preferencialmente antes da crise. Motivar o sentido de urgência com relação à mudança é um grande desafio. E para isso é

preciso prever as ameaças que podem afetar a organização, para evitá-las e para criar novas oportunidades com relação ao futuro.

**Quadro 1. As seis etapas do processo de mudança de Adizes**

<p><b>1. Fazer o diagnóstico</b></p> <p>Reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está.</p>	<p><b>4. Realinhar a estrutura com a estratégia</b></p> <p>Analisar a estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e criar os valores desejados.</p>
<p><b>2. Construir o empowerment</b></p> <p>Selecionar falhas pequenas para solução rápida, aumentando a confiança dos funcionários para poder lhes delegar poder e responsabilidade.</p>	<p><b>5. Reorganizar os sistemas de informação</b></p> <p>Examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente.</p>
<p><b>3. Estudar a missão e os valores</b></p> <p>Estudar a missão da companhia, para esclarecer o que deve fazer e que valores deve ter.</p>	<p><b>6. Reorganizar os sistemas de recompensa</b></p> <p>Atualizar o sistema de remuneração para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.</p>

Fonte: Adizes, 2001, p. 36.

Num ambiente de confiança, as pessoas mantêm seu compromisso a longo prazo com a organização, pois sentem que a empresa também tem um compromisso a longo prazo com elas. Um indivíduo pode aceitar que os seus interesses sejam temporariamente postos de lado, se vislumbrar no futuro um horizonte em que todos ganham: a empresa e os seus empregados.

Um horizonte a longo prazo não abrange apenas os prognósticos do que acontecerá a longo prazo; significa uma meta em comum a longo prazo, além de interesses comuns a longo prazo compartilhados por meio de uma visão comum. E aqui surge a pergunta: como essa visão a longo prazo e esses interesses comuns podem ser traduzidos para o curto prazo de modo a tornar os interesses comuns aplicáveis no presente, que é quando eles são necessários? O agente de transformação chama-se *confiança mútua*, que surge quando temos confiança que alguém, cujos interesses diferem dos nossos a curto prazo, irá nos retribuir a longo prazo (ADIZES, 1996, p. 178).

Esse tipo de ambiente é possível desde que as pessoas possam realizar-se frente ao trabalho, aproveitando ao máximo suas potencialidades e percebendo que os resultados produzidos criam melhorias para a instituição, tendo como consequência o retorno para elas e para a sociedade, funcionando como engrenagens de um sistema.

Deming (1990), discutindo os problemas da indústria norte-americana frente aos avanços da indústria japonesa, aponta que os custos, a concorrência, o ambiente externo são sempre

prioritariamente lembrados como as principais causas do mau desempenho de uma organização, quando a causa real é a administração inadequada. Com isso, cortam-se despesas, enxugam-se quadros, não atacando as raízes dos problemas. O autor chama a atenção para a importância de se conhecer e perceber um sistema através do que denomina de *Saber Profundo* – o conhecimento de quatro teorias básicas que se inter-relacionam:

- a. *uma visão geral do que é um Sistema* e suas conseqüências possíveis, lembrando que a *performance* de cada elemento do sistema deve ser vista e avaliada sempre em relação ao sistema como um todo. Pode, inclusive, ser necessária a perda em alguma das partes para que se obtenha a otimização do todo. Sem uma administração do sistema como um todo, irão ocorrer subotimizações, que geram perdas.
- b. *elementos de Teoria da Variabilidade*, através da qual podem-se conhecer minimamente os conceitos de estabilidade e de variabilidade, sabendo distinguir causas comuns de causas especiais de variação.
- c. *Teoria do Conhecimento*, pela qual se percebe que a experiência de administrar e o conhecimento de um exemplo não servem para melhorar o gerenciamento, a menos que estudados com o apoio de uma teoria, e que copiar um exemplo de sucesso sem essa noção pode levar a desastre.

(...) Não existe essa coisa chamada “um fato” em relação a uma observação do mundo ao redor; quaisquer duas pessoas terão idéias diferentes a respeito do que conta e do que não conta em relação a qualquer evento (e portanto do que relatar e do que não relatar) (DEMING, 1990, p. XXII)

- d. *elementos de Psicologia*, que ajudam na compreensão a respeito das pessoas, suas diferenças, suas necessidades.

Deming (1990) propõe o desenvolvimento de 14 princípios como elementos da transformação que deve ser promovida nas organizações. São eles:

1. *Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço*, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.

2. *Adote a nova filosofia.* Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

3. *Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade.*

A qualidade não deriva da inspeção, e sim da melhora do processo produtivo (DEMING, 1990, p. 22)

4. *Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço.* Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.

5. *Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços,* de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos. Isto inclui também uma melhor alocação do esforço humano, sua forma de seleção, adequação e treinamento, buscando a melhoria contínua do conhecimento e da aplicação das habilidades.

6. *Institua treinamento* no local de trabalho.

7. *Adote e institua liderança.* O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor.

8. *Afaste o medo.* As pessoas precisam sentir-se seguras e despreocupadas para poderem dar o melhor de si sem temer as conseqüências de propor e de adotar o novo. A utilização de um novo conhecimento pode revelar fraquezas antes desconhecidas.

Algumas pessoas talvez se perguntem se, na idade em que estão, são capazes de aprender algo de novo. Se houver mudanças, onde é que eu fico? (DEMING, 1990, p. 45).

9. *Elimine as barreiras entre os departamentos.* O trabalho em equipe é necessário, porém arriscado para as pessoas se elas forem cobradas pelo seu desempenho individual.

10. *Elimine 'slogans', exortações e metas para a mão-de-obra*

11. a) *Suprima as quotas numéricas para a mão-de-obra*

b) *Elimine objetivos numéricos para o pessoal de administração*

Sempre que existirem quotas numéricas e um sistema estável, haverá os trabalhadores abaixo e também acima da média, com as conseqüências possíveis para qualquer um dos lados. Aqueles que estiverem abaixo, vão sentir-se rejeitados, desanimados. Os acima da média serão pressionados para trabalhar no nível do coeficiente, e não mais. É importante substituir as quotas numéricas por liderança e boa administração.

12. *Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado.* Quando alguém tem que trabalhar “apagando incêndios”, corrigindo deficiências de um sistema mal administrado, obviamente não irá satisfazer-se com seu trabalho. Em compensação, o trabalhador que se sente valorizado, irá querer estar presente todos os dias, participando da construção dos objetivos da empresa. Se há barreiras à realização profissional, elas devem ser trabalhadas pela chefia, visando a sua remoção.

A possibilidade de realização profissional é algo mais significativo para o operário do que a existência de quadras de esportes e áreas de lazer.

Proporcione à mão-de-obra a oportunidade de trabalhar com satisfação, e os 3% de indiferentes desaparecerão por pressão de seus colegas (DEMING, 1990, p. 64).

13. *Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos,* num movimento contínuo e crescente.

14. *Tome a iniciativa e engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.*  
A transformação é da competência de todo mundo.

Deming (1990) ainda alerta sobre as doenças e os obstáculos que podem levar à morte de uma empresa. Para a cura dessas “doenças” da administração ocidental há que se promover uma completa reconstrução de suas formas.

As doenças, mortais segundo o autor, são em grande parte conseqüência da não aplicação dos 14 princípios. São elas: a *falta de constância de propósito*, não permitindo a melhoria contínua dos processos; a *ênfase nos lucros a curto prazo*, “doença que incapacita”, pois promove o raciocínio de curto prazo, anulando a constância de propósito e o crescimento a longo prazo; o uso da *avaliação de desempenho, classificação por mérito ou revisão anual*, gerando a

“Administração pelo Medo”, já que para Deming (1990) um sistema de avaliação de desempenho promove o levantamento de problemas, transformando o administrador em “administrador de defeitos” e a classificação por mérito, que a princípio parece ser a forma mais justa de dar o que se merece à pessoa certa, pode criar o efeito oposto pois, pela competitividade que inspira, promove a busca do querer fazer o melhor para si mesmo, para conseguir a melhor pontuação.

Quanto à “doença” da avaliação de desempenho, o autor reforça que “às pessoas que são medidas por contagem é negado o orgulho pelo trabalho realizado”. Deming (1990, p. 79), afirma que a classificação por mérito decorrente dessa forma de avaliação inibe a inovação, a criatividade, pois àquilo que ainda não é conhecido não se conhecem também os resultados, podendo levar ao cometimento de erros. Então, criar, inovar pode ser um risco que deve ser evitado e uma pessoa empreendedora e competitiva que não consegue bons resultados em uma avaliação de desempenho vai sentir-se desmotivada e vai procurar outras frentes de trabalho.

Deming (1990) explica que um bom sistema de liderança leva à eliminação da necessidade da avaliação de desempenho, porque o gerente que lidera enfrenta os problemas, obtendo o melhor das (e para as) pessoas, obtendo assim a melhoria contínua da equipe e dos processos e, conseqüentemente, diminuindo as diferenças entre os desempenhos individuais.

Continuando as “doenças mortais” das organizações, seguem-se a *mobilidade da administração e as mudanças de emprego*, lembrando que no sistema público é fato comum a mudança das direções, fazendo com que a maioria das ações seja definida pelo processo político e não administrativo o que, segundo Deming (1990, p. 89) “estimula as *performances* de curto prazo. No minuto em que o político é eleito, já começa a fazer sua campanha para a próxima eleição”. Donde se pode concluir que, se não o fizer, certamente perderá para o adversário. E na oposição, estará tratando de desqualificar ao máximo a administração do vencedor, para que possa vencer na próxima tentativa.

Também as mudanças de direção nas organizações públicas tornam quase impossível a constância de propósito, transformando a busca da melhoria contínua numa causa perdida. Cada vez que se tenta melhorar o sistema, depende-se da aprovação de um colegiado, cuja composição também é estabelecida por critérios políticos, por serem formados, em sua maioria, por representantes eleitos por alguma via. Para Deming (1990), a afirmativa que todas as decisões de ordem administrativa precisam passar pelos órgãos colegiados para tornar-se oficiais é descabida.

Os órgãos colegiados devem, sim, definir as políticas sob as quais devem ser construídos os processos administrativos e fiscalizar para que sejam cumpridas, mas não discutir todas as ações para oficializá-las.

As mudanças de direção e de rumos – portanto, a ausência da constância de propósito e do planejamento de médio e longo prazos – levam também o trabalhador a uma situação de insatisfação com o trabalho e à incapacidade de sentir orgulho por suas ações. Sua reação pode ser a busca de outro local para trabalhar ou o absenteísmo e a pouca vontade na realização de suas tarefas.

Outra doença organizacional apontada por Deming (1990) é a *administração somente pelo uso de números visíveis*, com pouca ou nenhuma consideração aos números desconhecidos ou impossíveis de conhecer. Nem todos os problemas ou melhoras são possíveis de se medir e nem por isso são menos importantes para a administração de uma empresa. As perdas causadas, por exemplo, pela ausência de orgulho a respeito do trabalho ou os ganhos obtidos com a melhora do trabalho em equipe, por exemplo, dificilmente podem ser mensurados objetivamente.

Outro problema importante que pode ser criado pelos números, sem que haja o conhecimento do sistema como um todo, é o corte nos investimentos provocado pela análise simplista de relatórios financeiros desanimadores. Assim, as causas de problemas ou de melhorias podem simplesmente ser descartadas, sem que a elas seja atribuída a devida importância.

Além das doenças, Deming (1990) também aponta *obstáculos*, que não são tão mortais quanto as doenças, podendo até ser ultrapassados, mas que atrapalham sensivelmente a melhoria da qualidade e da produtividade.

O primeiro deles é definido pelo autor como a *esperança do “pudim instantâneo”*, e define-se pelas soluções mágicas obtidas através dos modismos que se instalam na administração contemporânea e que merecem toda a desconfiança, pois nada em administração é simples, rápido, sem esforço e sem passar pelo aprendizado necessário. Complementando o obstáculo descrito anteriormente, a *premissa de que a resolução dos problemas, a automatização, os dispositivos práticos e o novo maquinário transformarão a empresa* reforça a crença em soluções mágicas.

As organizações também criam seus próprios obstáculos, quando saem à *procura de exemplos* que possam ser copiados. Mas não há uma única receita a ser seguida igualmente por todos e é perigoso simplesmente copiar, sem compreender a teoria do que se deseja fazer. “O fato é que os japoneses primeiro aprendem a teoria do que desejam fazer, depois fazem a melhor” (DEMING, 1990, p. 96). Mas também é causa de obstáculo acreditar que “*nossos problemas são diferentes*”. Certamente são, mas isso não impede que princípios universais sejam utilizados para a sua solução.

Completando a lista dos obstáculos de Deming (1990) estão: o *obsoletismo nas escolas*, que se voltam cada vez mais para o atendimento das necessidades de mercado, defasando o conhecimento e a formação integral das pessoas; o *ensino deficiente dos métodos estatísticos na indústria*; o *uso de padrões e tabelas para aceitação*; a crença de que “*nosso departamento de controle de qualidade cuida de todos os nossos problemas de qualidade*” e que “*nossos problemas devem-se exclusivamente aos operários*”. Quanto a este último apontamento, acrescenta-se uma fala do autor, que diz:

A premissa que prevalece no mundo inteiro é a de que não haveria problemas na produção ou no serviço se o pessoal da produção simplesmente executasse suas tarefas exatamente como lhes foi ensinado. Sonhos bons!... Os operários são prejudicados pelo sistema, e o sistema pertence à administração!

Foi o Dr. Joseph M. Juran quem ressaltou, há muito tempo, que a maior parte das possibilidades de melhora depende de ações sobre o sistema e que as contribuições do operariado são severamente limitadas (DEMING, 1990, p. 100).

Portanto, não é suficiente melhorar os processos. Deve haver também um constante aperfeiçoamento do projeto, do produto e do serviço, juntamente com a introdução de novos produtos, serviços e novas tecnologias. E tudo isso é de responsabilidade da administração (DEMING, 1990, p. 101).

Deming (1990) alonga ainda mais a sua lista de obstáculos, com os seguintes: *partidas falsas*; “*instalamos o controle de qualidade*”; o *computador sem controle*; a *premissa de que a única necessidade é atender às especificações*; a *falácia do zero-defeito*; *teste inadequado de protótipos*; e “*quem quer que venha tentar nos ajudar precisa saber tudo sobre o nosso negócio*”, donde se pode perceber que tratam-se de crenças geradas pelos modismos e pela busca fácil e rápida de respostas aos problemas, sem o devido cuidado para a percepção e a tentativa de saneamento das causas.

As proposições de Deming permitem pensar que o dia-a-dia das organizações atuais reflete um acúmulo de modelos construídos ao longo do tempo, que precisam ser pensados à luz das teorias administrativas, para que possam de fato ser trabalhados e modificados na busca de melhorias.

Sendo o objeto principal deste trabalho a implantação de um plano de carreira para os recursos humanos, rever a evolução das formas de administração através dos tempos ajuda a compor um panorama geral do ambiente de gestão nas empresas que, mesmo atualmente, apresenta resquícios de cada um dos modelos citados. E possibilita perceber como, nesse ambiente, as pessoas foram e continuam sendo consideradas nas organizações: como *recursos* a serem utilizados da melhor forma possível para a obtenção dos melhores resultados.

## **Gestão de Recursos Humanos**

Os conceitos sobre o trabalho e suas relações, na forma como os conhecemos atualmente, surgiram a partir da Revolução Industrial, no século XX, embora o homem tenha sempre desempenhado tarefas subordinado a outros homens. Até a década de 1950, o mundo passava por transformações lentas, previsíveis e esse era o espírito que norteava as relações de trabalho: burocráticas, padronizadas, com tarefas especializadas. Nesse contexto as pessoas eram consideradas “recursos de produção”, assim como os equipamentos e o capital, devendo ter seu comportamento também padronizado, como as máquinas. Para tratar da administração dessas pessoas, existiam os *Departamentos de Relações Industriais*, que atuavam intermediando as relações entre o capital e o trabalho (CHIAVENATO, 1999).

No período compreendido entre 1950 e 1990 é que o mundo começou a ganhar velocidade em suas transformações. O mercado de competição entre as empresas começou a se expandir, passando do local ao regional, e ao internacional. As estruturas estáticas e conservadoras, hierarquizadas e burocráticas, passaram a ser empecilho para as transformações necessárias. A visão sistêmica começou a tomar corpo, transformando as estruturas rígidas dos Departamentos de Relações Industriais em *Departamentos de Recursos Humanos*, avançando no sentido de entender as pessoas como seres vivos e inteligentes, importantes na determinação do sucesso empresarial. Esses departamentos, nesse formato, responsabilizam-se pela prestação de serviços especializados como recrutamento, seleção, remuneração, relações trabalhistas e sindicais.

Mas a verdadeira transformação dos recursos humanos em *capital intelectual*, ativo mais importante da organização, somente aconteceu a partir de 1990, na *Era da Informação*, período em que as transformações tecnológicas são tão rápidas e imprevisíveis, que a vantagem estratégica deixa de estar nos equipamentos e no capital acumulado e torna-se presente no conhecimento sobre como tirar o melhor proveito desses recursos. “O conhecimento torna-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial” (CHIAVENATO, 1999, p. 30). A antiga Administração de Recursos Humanos cede lugar à *Gestão de Pessoas*.

A capacitação e a qualificação profissional, possibilitando ao homem extrair das máquinas e equipamentos os melhores resultados, assumem lugares importantes nessa nova visão. Assim, a Área de Recursos Humanos, tenha ela qualquer denominação nessa nova era, também precisa adaptar-se rapidamente a essas mudanças.

Já em 1959, Penrose, estudando a teoria do crescimento das empresas, afirmava a importância estratégica dos recursos humanos numa organização, pela possibilidade da obtenção – seja pela criação intelectual, seja pela atividade produtiva – de diferentes resultados de um mesmo recurso material, com características de operação que dependem dos conhecimentos do indivíduo. Garcia (2000), a respeito do pensamento de Penrose, explica:

A criação de um recurso produtivo na empresa requer alguns passos básicos, iniciando-se com a compra de recursos físicos no mercado visando obter deles serviços. Dentro da empresa, modificam-se os serviços que aquele recurso pode render, a partir da capacidade das pessoas que o utilizam e do processo de aprendizagem que se desenvolve pela experiência de se trabalhar com esse recurso. A aprendizagem vem do processo interativo em um grupo de trabalho, a partir de uma linguagem comum existente no grupo. A capacidade das pessoas está relacionada, também, com os recursos com os quais trabalham. Da união: experiência, aprendizagem e recursos físicos é que surgem os novos serviços produtivos.

A aquisição de conhecimento é um processo dinâmico, portanto, com o tempo os resultados obtidos pelo homem também tendem a se modificar, gerando a aquisição de aprendizagens diferentes entre as organizações e possibilitando, a algumas, o desenvolvimento de características únicas. Garcia (2000) complementa, afirmando que essa diferenciação é decorrência de conhecimentos e de formas específicas de atuação, difíceis de serem imitados e transferidos a outras organizações, gerando assim as vantagens competitivas.

Também as empresas precisam estar atentas à liderança, já que a rota para a qualidade não pode ser simplesmente adquirida, como se adquirem os equipamentos ou *softwares*: “Não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes de equipe para atingir uma consistência nos esforços, juntamente com conhecimento” (DEMING, 1990, p. 15).

Penrose (1959) lembra que dos gerentes e administradores vão depender, ainda, os recursos que serão colocados à disposição dos seres humanos para que eles desenvolvam suas atividades, e o resultado das atividades vai depender dos recursos e das condições de trabalho disponíveis. Assim, as potencialidades completas para o crescimento de uma empresa são resultado dessa troca recíproca, permitindo ou não a sua expansão, independentemente das mudanças externas à organização.

Pela percepção desses fatores, a administração de Recursos Humanos (RH) ganha importância em seu papel nas organizações bem como adquire novas características, porque as gerências precisam conhecer e incentivar a força das pessoas sob sua orientação.

Como as pessoas são hoje consideradas o principal ativo das organizações, a *gestão de pessoas* tornou-se prioritária por ser a função que motiva a colaboração no sentido de que a empresa possa alcançar os objetivos organizacionais.

A área de RH está deixando de ser uma prestadora de serviços burocráticos especializados para tornar-se uma área de consultoria interna, preparando e orientando os gerentes da organização para a nova realidade.

O mercado de trabalho, nesse cenário, é cada vez mais exigente com o perfil das pessoas recrutadas:

Em 1996, (...) a falta de qualificação e o grande número de exigências feitas pela empresas foram determinantes para que apenas 1.875 pessoas fossem empregadas. Menos de 2% dos atendimentos resultaram em contratação. Quase 98% foram excluídos por falta de qualificação. Enquanto as vagas diminuem, as empresas aumentam as exigências. [Extraído de Denise Neumann, Desqualificação exclui 98% dos trabalhadores. *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, 12 de março de 1998, p. B2 (CHIAVENATO, 1999, p. 91)].

Mas a exigência de qualificação formal e o conhecimento das novas tecnologias não são os fatores mais importantes no perfil de todas as profissões:

A demanda por trabalhadores de baixa qualificação vai continuar viva na crescente economia de serviços. Isto é bom para os mais velhos. Quanto aos

juvêns, devem buscar o futuro na educação, que se torna cada vez mais importante que o simples treinamento. O novo trabalhador deve ser polivalente, sabendo realizar de quase tudo um pouco. Não bastará ter formação. É preciso ter boa formação. Quem for capaz de resolver problemas terá emprego garantido. Acabou a profissão de tamanho único. O desemprego em nosso país está sendo provocado menos pelo avanço tecnológico e muito mais pelo atraso educacional (CHIAVENATO, 1999, p. 86-87).

(...) O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas a ajudem em sua trajetória. Conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. E, sobretudo, ajustar-se à sua cultura organizacional (CHIAVENATO, 1999, p. 138).

Assim, o desenvolvimento das pessoas de uma organização passa a ser a ação fundamental nas empresas da atualidade. Desenvolver pessoas significa prepará-las para que possam prever novas atitudes, conceitos, soluções, idéias num espaço onde possam influenciar a forma de agir da organização.

Está mais relacionado com a educação (atividades de desenvolvimento pessoal relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e de melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento) e com a orientação para o futuro que o treinamento. Portanto, está mais focado no crescimento pessoal e na carreira futura do empregado e não apenas no cargo atual, já que a melhoria contínua deve ter como base a elevação das pessoas a patamares superiores de desempenho através de sua constante capacitação. E antes esse tipo de preocupação era voltada aos gerentes, enquanto que atualmente o desenvolvimento deve envolver todas as pessoas da organização, pensando inclusive as carreiras individuais.

Os planos de desenvolvimento de carreiras, antes voltados aos interesses organizacionais, agora passaram a abranger, também, as necessidades dos indivíduos que compõem a organização. As empresas, nesse contexto, estão dando maiores oportunidades aos funcionários de traçarem seu próprio plano profissional, dando suporte ao seu desenvolvimento. Mas isso depende da orientação que é dada ao funcionário para que ele possa traçar esse plano, levando em consideração que a horizontalização das estruturas diminuiu consideravelmente as possibilidades de grandes crescimentos.

**Quadro 2. O sistema de desenvolvimento de carreiras**

Necessidades da Organização		Necessidades Individuais de Carreira
Quais são os principais itens estratégicos para os próximos anos?	Conseqüência	Como posso encontrar oportunidades de carreira dentro da organização que:
Quais são as necessidades críticas e desafios com que a organização se defrontará nos próximos anos? Que conhecimentos, habilidades e experiências serão necessários para enfrentar tais desafios? Que níveis de pessoas serão requeridos? Quais as forças necessárias à organização para enfrentar esses desafios?	Os funcionários estão se desenvolvendo de maneira a juntar sua eficácia e satisfação com o alcance dos objetivos estratégicos da organização?	Utilizem minhas forças e competências Atendam às minhas necessidades de desenvolvimento Proporcionem desafios Atendam aos meus interesses Utilizem meu estilo pessoal

Fonte: Chiavenato (1999, p. 327).

Assim, a nova missão da área de gestão de pessoas deve ser a de ajudar a construir uma organização voltada para a qualidade, em um ambiente que propicie a flexibilidade e a inovação criativa, privilegiando a participação e o comprometimento de todos os seus membros.

Segundo constatado por Deming (1990) em suas incursões pelo Japão, quando uma empresa passa por uma dificuldade financeira, a seqüência de ajustes é muito bem estabelecida: primeiro, cortam-se os dividendos da empresa; depois os salários e gratificações da direção; depois o salário dos administradores até o meio da hierarquia. Somente por último pergunta-se aos operários se eles aceitam cortes no salário ou no número de empregados. Uma empresa ocidental faz exatamente o oposto: os créditos são dos administradores e os fracassos têm os empregados como responsáveis.

No Japão, os recursos humanos são, de fato, os bens mais valiosos:

(...) é tarefa dos administradores estimular o trabalho direcionado para as metas compartilhadas da empresa, através do preenchimento das necessidades humanas de se satisfazer e auto-realizar através do trabalho.

Um gerente de fábrica japonês que conseguiu transformar uma fábrica improdutiva dos Estados Unidos em um empreendimento rentável em menos de três meses disse-me: É simples. Você trata os trabalhadores americanos como seres humanos, com necessidades e valores básicos. Eles reagem como seres humanos. À medida que o relacionamento superficial e antagônico entre a administradores e trabalhadores for eliminado, é muito mais provável que eles se

unam durante épocas difíceis e defendam seus mútuos interesses pela saúde da empresa.

(...) E ninguém pode garantir que a segurança de emprego para os trabalhadores será suficiente para gerar alta produtividade e produtos de qualidade. Entretanto, sem um compromisso dos administradores com o bem-estar pessoal dos seus trabalhadores, será impossível despertar o seu interesse pela produtividade ou qualidade dos produtos da empresa. Com a segurança de emprego garantida, a tarefa dos administradores se torna muito mais difícil e desafiadora. (DEMING, 1990, p. 110).

Os únicos sobreviventes serão as empresas com constância de propósitos em termos de qualidade, produtividade e serviços (DEMING, 1990, p. 115).

Grande parte das incursões sobre a gestão dos recursos humanos são primordialmente voltadas para a área privada, e tentar copiá-las para a esfera da administração pública – que tem suas próprias características e peculiaridades – não parece ser uma tarefa fácil. Se já há dificuldade para a mudança de mentalidade e de ações nas empresas, no serviço público, como será visto a seguir, as barreiras são ainda maiores.

## II. O SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

---

### A visão do serviço público

O serviço público no Brasil passou a ser relegado a um plano secundário e com caráter pejorativo já há muitos anos.

Com características do patrimonialismo e da burocracia, ao estabelecer regras e controles para minimizar os problemas de nepotismo e corrupção causados pelo primeiro, o sistema passou a se preocupar majoritariamente com a forma e não com os objetivos de sua existência, reforçando a existência de disfunções burocráticas.

Criou-se assim, já no passado, a figura do funcionário público com o carimbo na mão, passando dias e dias sentado atrás de uma escrivaninha a desenvolver sempre o mesmo trabalho mecânico, geralmente de controle e conferência, com pesados livros-ata, grandes arquivos de aço, pastas, papéis e mais papéis.

A repetição das ações por toda uma vida e o crescimento apenas vegetativo dos salários – graças aos ganhos por tempo de serviço –, associados à falta de sentido pela estreita definição das tarefas, ocasionavam freqüentemente a falta de motivação e o desânimo com relação ao dia-a-dia. Na década de 1940, várias caricaturas com relação à figura do servidor público foram incorporadas à cultura popular do Brasil, como por exemplo o *Barnabé*, criado na música composta por Haroldo Barbosa e Antonio Almeida em 1947, adaptada como hino de um movimento de reivindicação por maiores salários dos funcionários públicos naquele ano, e até hoje citado para denominar o servidor mal pago e sem motivação; ou a *Maria Candelária*, da marchinha de Armando Cavalcanti e Klécio Caldas, gravada por Blecaute para o carnaval de 1952 que, ao contrário, fala do pouco caso da servidora para com a sua função, saindo no meio do expediente para ir ao dentista; ou ainda a clássica imagem do paletó pendurado na cadeira, em

frente a uma escrivadinha toda arrumada, sem ninguém. Até mesmo em Ichak Adizes, vamos encontrar essa imagem relacionada ao servidor público no Brasil:

No Brasil, no México e em Israel, me deparei com um fenômeno interessante. Algumas pessoas vão trabalhar para um órgão do governo de manhã, vestem uma cadeira com seu paletó ou de alguma forma fazem suas mesas parecerem ocupadas. Em seguida partem para outros empregos. No final da tarde, voltam e reúnem suas coisas como se houvessem acabado de encerrar o expediente. No final do mês, é claro, aparecem para pegar seus cheques (ADIZES, 1996, p. 93).

É certo que o serviço público no Brasil serviu – e ainda serve em alguns casos – como cabide de emprego para parentes e “afilhados” de políticos e coronéis e que isso sempre contribuiu para que se difamasse o todo. Mas, ao invés de refutar essa imagem e trabalhar no sentido de se valorizar os objetivos reais da atividade, muitas vezes os próprios servidores reforçam essa visão negativa, escondendo-se ao invés de afirmar o contrário, não permitindo que a sociedade evolua no entendimento do setor e de seus fins.

O Estado Brasileiro é visto pela maioria da população como corrupto e grande arrecadador de impostos, portanto com muito dinheiro (desviado de suas funções reais) e pouca ação.

Os donos do capital privado, ajudados pela imprensa, fazem crescer a imagem do Estado separado da sociedade, competindo com esta por recursos financeiros e não como administrador de seus bens – sejam eles empregados corretamente ou não.

A divisão entre público e privado, fazendo do setor público um sinônimo de serviço ruim, coloca os servidores em xeque: estes, então, reagem com defesas simplistas contra a própria população a que atende, ocasionando ainda maiores situações de morosidade e de falta de eficiência e, conseqüentemente, aumentando a difamação do serviço público como um todo. A afirmação abaixo foi empregada como exemplo de serviço público em uma periódico da área de Qualidade, fazendo o contraponto direto com empresas privadas.

Aquelas longas filas de pessoas descontentes, todas à espera de um funcionário ranzinza e indolente, costumam ser o retrato do serviço público brasileiro. Regido até pouco tempo por leis que garantiam a estabilidade quase vitalícia no emprego, esse setor costuma ser refratário às exigências da qualidade.

Ao contrário da iniciativa privada, pressionada sempre pelo fantasma da concorrência, os organismos do setor público geralmente não são cobrados por índices de produtividade, nem pela superação de metas de satisfação do cliente.

O contribuinte é na maioria das vezes desprezado e visto como um estorvo (MARTINS, 1999, p. 22).

Em publicações da imprensa, pode-se encontrar artigos que reafirmam, de forma pejorativa, os problemas de eficiência e de eficácia na administração do Estado. Embora existam problemas comprovados, não se pode simplesmente afirmar que são a razão de ser de todos os demais problemas do país, sem qualquer tipo de solução interna possível.

Difícilmente se visualiza a figura do servidor público por uma ênfase positiva. Também raramente se pensa em soluções de melhoria das condições internas de trabalho com posterior cobrança de responsabilidade, uma vez que há, também, muitos problemas, como já visto em Deming (1990), que são inerentes à administração do sistema: por exemplo a distância entre o “pensar” e o “fazer”, numa clara referência aos valores tayloristas, ou ao alto valor atribuído aos meios, característica típica da administração burocrática mal ajustada.

Quando se fala em inovação tecnológica do mercado de trabalho de uma maneira geral, o mesmo não se pode afirmar sobre todas as áreas do serviço público. Especialmente as áreas de serviços administrativos e de atendimento ao cidadão. O investimento, quando existente, centraliza-se nas áreas específicas de desenvolvimento tecnológico, mais ligadas à pesquisa de ponta. Poucas são as iniciativas de modernização do atendimento e das atividades de administração interna do serviço público. Assim o servidor, estável, não sente o impulso dado pelos avanços tecnológicos e continua estagnado, sem sentir de perto a necessidade de buscar novas qualificações e conhecimentos nessa área, mais um fator de acomodação.

A falta de mobilidade é também um ponto importante na desmotivação dos servidores. Uma vez concursado em determinada função, o cidadão é contratado na vaga designada, na função estabelecida em edital, e na maioria dos serviços apenas consegue ascender na profissão pelos ganhos de tempo de serviço, pois a legislação estabelece que a passagem de um cargo/função a outro seja feita somente se ocorrer novo concurso público. Para escapar a essa situação, criam-se, em alguns casos, as gratificações de função e outros ganhos que permitam ultrapassar a barreira da tabela salarial, piorando ainda mais a visão do servidor frente à sociedade, pois essa é a base da figura, também caricata, do “marajá”, recebedor de altíssimos salários e que é atribuída a todos no imaginário da maioria da população.

Raras vezes pode-se encontrar matérias jornalísticas com afirmativas que mostram o outro lado da questão, como a que segue abaixo, extraída da Revista *Você S/A*:

É sempre difícil para um operário, mesmo numa empresa privada, galgar postos no organograma. Na Petrobras, entretanto, eles estão impedidos por lei. Funcionários concursados para cargos em que o diploma universitário não é obrigatório não podem ultrapassar a linha que os separa das posições para as quais o título é exigido. Quem estudar e tirar seu diploma tem uma saída: prestar um novo concurso público. Coisas de estatal. Mas que no caso da Petrobras significam o seguinte: só os engenheiros, geólogos e similares têm chances reais de assumir cargos de chefia lá dentro. Para os demais, a mobilidade é quase zero (GOMES, 2001, p. 42).

A isonomia salarial no estatuto do servidor público é dada não só por tipo de cargo, mas linearmente para vários cargos na instituição. As possibilidades de promoção são mínimas e, quando existem, permitem que se avance uma ou duas referências (geralmente à diferença de 5% entre elas) em longos intervalos de tempo.

Também desempenhos diferentes são valorizados de maneira igual, por conta da avaliação isolada de títulos obtidos. Por exemplo: se um professor de ensino fundamental atinge uma determinada pontuação pela realização de  $x$  horas de curso, isso vai pesar na sua possibilidade de promoção salarial, não se avaliando outros fatores como sua *performance* em contato com o aluno. Este fator ocasiona uma corrida desenfreada à realização de cursos, sem a verificação da necessidade real daquele treinamento para aquele cargo/função.

A respeito dos servidores que assumem altos cargos em administrações públicas, geralmente percebendo salários altos – se comparados com a média do sistema e pagos por meio de gratificações de função – Gustavo Franco, ex-Presidente do Banco Central do Brasil, em artigo para a Revista *Veja*, afirma que, após a solenidade festiva de posse, onde tudo é alegria, no dia seguinte descobre-se que a realidade é bem diferente:

(...) as condições de trabalho são precárias, o salário é ruim – com as exceções de praxe, difíceis de explicar – e a carga de trabalho massacrante. (...) Joga-se na retranca a maior parte do tempo (...). O alto funcionário público, normalmente, coleciona desafetos em razão do contingente de descontentes e desatendidos. Se ele é popular, alguma coisa está errada (FRANCO, 2002, p. 130).

Franco exemplifica bem a dificuldade em se definir os limites éticos dentro dos quais deve agir o servidor, neste caso em altas posições: o comportamento em público, as declarações à imprensa, a definição do valor máximo dos presentes que pode receber, que tipo de roupas usar,

evitando-se o uso de roupas caras, de grife; enfim, as precauções que devem ser tomadas contra as “patrulhas”, e contra o que pode ser usado contra ele. Sem contar ainda os processos que, afirma Franco, certamente vai sofrer: mune-se de “cópias de todos os papéis, despachos, pareceres, notas, e não diz nada, nem assina coisa alguma sem consultar um procurador.”

Essa situação hoje é ainda pior que no passado: reforçada a imagem do servidor público desonesto, incompetente, são-lhe cobrados os atos, em todos os escalões, através do Ministério Público. Assim estabelecem-se limites que muitas vezes chegam a ser irracionais como, por exemplo no caso do recebimento ou não de presentes de fornecedores. Na administração federal estabeleceu-se o valor máximo de cem reais para os presentes que podem ser recebidos. Mas por que esse valor? Por que cem reais corrompem menos que cento e cinquenta?

É preciso repensar essa “ética moral” do serviço público, criada a partir dos maus servidores e das más formas de administração do dinheiro público. É difícil estabelecer-se os limites dentro dos quais essa moral fica intacta: geralmente são criados padrões exagerados, para a obtenção de resultado imediatamente visível e que, numa análise mais profunda, nada provam.

Quando se estabelece a rigidez simplista do controle de ponto, dos horários, dos minutos trabalhados, como sendo a solução para que o trabalhador esteja o tempo todo em seu local de trabalho, não se garante que o trabalho dedicado pelo funcionário foi aumentado em seu rendimento e muito menos em seu compromisso com a função; apenas tenta-se mostrar à sociedade que há controle sobre aqueles que se encontram numa instituição bancada com os recursos dos cidadãos. Ou ainda quando se proíbe um carro oficial de entrar num estacionamento de *shopping center*, mesmo que esse fato se justifique pela necessidade de um serviço, pois pode parecer aos olhos de outros que está ali a passeio.

Não se pode culpar o servidor público por todos os problemas do país. Há problemas, sim, com relação a esses profissionais: a falta de motivação e de profissionalização que foram crescendo, com o passar dos anos, especialmente no universo daqueles servidores que exercem suas atividades nas áreas-meio. O investimento no setor público no Brasil, mesmo nos anos dourados do período desenvolvimentista, foi majoritariamente destinado às áreas-fim, relegando os servidores ligados às atividades-meio ao continuismo de atividades burocráticas, desmotivadoras e sem um objetivo claro definido: atividades fortemente voltadas ao controle.

Os servidores engajados nos trabalhos relacionados a atividades finalísticas – como os docentes universitários e os trabalhadores da área de saúde –, apesar dos baixos salários e das campanhas difamatórias defendendo quase que a sua extinção, enquanto públicos, ainda contam com o mínimo respeito dos cidadãos, o que lhes permite acreditar num fio de dignidade no exercício de sua função.

A respeito da dignidade do serviço público, Alain Supiot (1995) afirma que é preciso resgatá-la, lembrando os valores que criaram a figura do servidor e de suas relações com as instâncias onde se insere. Segundo o autor, o “espírito de serviço público” sustenta-se especialmente em três pilares: “Dignidade na relação com o poder, serenidade na relação com o dinheiro, continuidade na relação com o tempo” (SUPIOT, 1995, p.19).

O servidor público possui uma *relação com o poder* diferente das relações de contrato que unem empregado e empregador nas empresas privadas. A relação do servidor, sob o estatuto, com o público, é sempre a mesma, seja ele superior hierárquico ou subordinado. Em ambas as posições existem objetivos comuns que transcendem a relação entre eles. O usuário do serviço público é um cidadão que possui direitos, e como cidadão não pode ser excluído ou favorecido. Portanto, o servidor público trava também uma relação moral com a não exclusão e com o não favoritismo.

Na *relação com o salário* a ser recebido, Supiot (1995) afirma que o valor deve ser o suficiente para lhe garantir uma vida digna, que aqui se traduz por um único emprego e sem as tentações da corrupção. Não será, portanto, um valor ditado pelas regras de mercado, permitindo-lhe, além da dignidade, a *serenidade na relação com o tempo*, à medida que tem a vitaliciedade do emprego.

Supiot (1995) afirma que a “crise da identidade do espírito público” vem ocorrendo justamente porque as relações com o mercado passaram a ser dominantes em todas as esferas, e o serviço público, pela peculiaridade de suas relações com a sociedade, sente-se incapaz de acompanhá-las. Os efeitos dessa relação seriam o *efeito rejeição* e o *efeito mimetismo*.

Os pontos mais importantes a se notar no *efeito rejeição* são:

- concorrência cada vez mais acentuada entre o serviço público e empresas privadas (escolas, hospitais, meios de comunicação, etc.);
- aos olhos dos cidadãos, essa comparação desfavorece cada vez mais o serviço público que, por um lado, arca com limitações que lhe são próprias (em especial, a obrigação de assegurar o mesmo atendimento a todos os usuários) e, por outro, reúne as restrições orçamentárias, o peso da organização administrativa, a rigidez do controle financeiro prévio e o relaxamento, ou a inexistência, dos controles de eficácia;
- ora o setor privado representa aquilo que os servidores almejam, ora o que eles rejeitam (atitudes que podem coexistir);
- no mercado, o valor profissional é o montante de salário. Se ganha pouco, não vale grande coisa. A partir do momento em que essa maneira de ver as coisas se torna dominante, invertem-se os valores constitutivos do espírito do serviço público;
- a iniciativa privada vem “roubando” profissionais do serviço público, pagando-lhes salários aviltantemente maiores. Isso desorienta aqueles que ficam e que perdem seu referencial costumeiro nas relações com o dinheiro.

*Efeito mimetismo:* tenta-se introduzir no serviço público questões antes relativas apenas às empresas privadas como, por exemplo, as formas de contrato e de remuneração. Mas esse mimetismo é percebido de forma diferente entre o topo e a base da hierarquia do serviço público, desagregando a moral profissional comum que reunia uns e outros.

No cume da hierarquia estabelecem-se, ao modelo da empresa privada, outras formas de indicação para a gerência e a direção, transformando o que antes era estabelecido como carreira do funcionário público em outras formas de ascensão. As funções diretivas passam a ser dadas por processo político, abrindo maiores possibilidades, causando uma *percepção positiva* do efeito.

Na base, gera-se o medo de se acumular servidões do público e do privado, com perspectivas ainda menores. Portanto, a percepção é *negativa*. Estabelece-se, por exemplo, o “salário por mérito” que, segundo Supiot (1995, p.21)

(...) solapa a dignidade nas relações com o poder, pois coloca os funcionários em uma relação de subordinação individual relativamente a seus superiores hierárquicos, o que faz temer o servilismo de uns e a arbitrariedade de outros e,

também, desestabiliza os ‘coletivos de trabalho’. (...) solapa a serenidade nas relações com o dinheiro, pois rompe com a idéia de um salário correspondente à função, para tratar o trabalho como uma mercadoria de que o salário é a contrapartida; ademais, implica uma remuneração que continua a ser paga aos ‘sem mérito’, o que agride toda e qualquer idéia de moral profissional. Enfim, solapa a noção de continuidade na relação com o tempo, pois introduz a descontinuidade na renda.

(...) não há antinomia fundamental entre os dois discursos: dever-se-ia concordar quanto ao fato que a defesa do serviço público anda de par com sua melhoria e sua adaptação às mudanças das técnicas e das expectativas dos usuários. Mas essa adaptação suporia uma identificação clara dos valores constitutivos do serviço público, das referências comuns às Direções e seus agentes.

Supiot (1995) aposta, então, nas seguintes reações possíveis à crise: renovação do espírito de serviço público, que concilie os valores que lhe são próprios com os do dinamismo e da eficácia, ou esclerosamento e abandono de seus quadros ao desânimo ou à indiferença.

## **A universidade pública**

Em capítulo intitulado *Da idéia de universidade à universidade de idéias*, Boaventura de Sousa Santos (1999) afirma que os principais objetivos da Universidade, perenes, são a *investigação* na busca da verdade mais completa; a *cultura*, por ser a verdade muito mais ampla que a ciência; a *formação integral* pela transmissão da verdade através do ensino. Na década de 1960, a dimensão cultural passou a ser atrofiada, transformando-a em instituição mais “utilitária”, buscando atender mais diretamente às necessidades produtivas. Mesmo assim, perduram ainda quase que integralmente os objetivos, na forma da *investigação*, do *ensino* e da *prestação de serviços*.

Segundo Marilena Chauí (2003), a Universidade, surgida como instituição representativa da sociedade e campo de discussão de todas as divisões sociais de forma universal, é hoje entendida não mais como *instituição*, mas como *organização* e, dentro desta concepção, não mais representa o espaço da universalidade de todas as idéias: toma partido de um dos pólos da divisão. Desta forma, enquanto *organização*, compete com outras pelo espaço de suas particularidades, assumindo inclusive a face de prestadora de serviços.

Isto porque a sociedade atual, reino da instabilidade e da incerteza, onde o “meio ambiente” mistura “Sociedade e Natureza”, exige das organizações o planejamento e a estratégia

para sua sobrevivência, que já depende menos de suas atitudes internas e mais de sua flexibilidade e capacidade de adaptação a esse “meio ambiente”. Incluem-se aqui as noções de formação – que, antes de tudo, visa moldar o perfil do estudante ao mercado que irá recebê-lo – e de pesquisa – cada vez mais buscando resultados novos e eficazes e com possibilidade de aplicação mais imediata. Essa rapidez é buscada através da fragmentação dos problemas, criando micro-áreas de especialização, com possibilidade maior de intervenção e de controle, tornando-se de fato uma organização ou uma “entidade operacional” (CHAUÍ, 2003).

A falta de recursos para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão – o tripé que representa a missão da universidade –, torna difícil a manutenção da qualidade da universidade pública, sempre tida como representante máxima da excelência. Essa carência criou a necessidade da busca dos recursos financeiros das empresas privadas, donas do capital, busca essa impulsionada pela alegação utilitária da necessidade da aplicação dos conhecimentos obtidos sobre a realidade da sociedade. Conseqüentemente, a universidade pública se vê subjugada às condições impostas pela iniciativa privada, aqui colocada como uma espécie de “acionista” da organização, fazendo exigências e premiando resultados rápidos e de fácil aplicabilidade – portanto mais próximos do lucro, objetivo principal da empresa privada –, ficando assim em segundo plano as discussões mais complexas e a pesquisa básica e elementar.

Essa dependência dos centros de investigação ao capital financeiro, que dispõe dos recursos para investimento no aparelhamento dos laboratórios e do custeio dos próprios pesquisadores, gera a perda da autonomia na decisão dos campos de pesquisa. Santos (1999) afirma ainda que a publicação dos resultados de investigação – fator importante para impulsionar a competição e a continuidade do interesse no campo científico – vem sendo substituída pelo “segredo industrial”, que trata as descobertas como trunfos de uma empresa frente às suas concorrentes.

Não se considera o fato de que a universidade pública tem características próprias e modos de ação que não se equiparam às características do mercado, especialmente nesta era das incertezas – chamada por Chauí (2003) de *era da insegurança* –, em que as profissões qualificadas são consideradas descartáveis em um curto período de tempo, provocando o desemprego; onde a formação profissional dada pelas universidades é sempre mais lenta que as mudanças no mercado de trabalho; onde o que se chama de *conhecimento* é confundido com

*quantidade de informação obtida*; em que “educação deixa de ser preparação para a vida e se torna educação durante toda a vida” (CHAUÍ, 2003).

Nesse cenário, Santos (1999) aponta uma tendência positiva para a sobrevivência da instituição: à medida que as incertezas se estabelecem, volta a ser buscada a formação cultural ampla do indivíduo, preparando o ser humano para os cenários mais imprevisíveis, sendo a universidade a única instituição equipada para o atendimento dessa demanda, justamente por sua universalidade e por sua representação de todas as vertentes da sociedade. Donde se encontra o ambiente para a retomada dos objetivos centrais da universidade que, ao invés de utilitários, funcionais, trazem de volta à condição de perenidade a *investigação*, a *cultura* e a *formação integral*, operando a favor de sua sobrevivência.

Mas, para sobreviver aos períodos de turbulência e de adaptação, precisaria ser entendida pela sociedade e pelo Estado como a instituição pública que representa.

O que se observa na atualidade, ao contrário, é que a universidade moderna sofre a intervenção direta das leis de mercado, além de ter suas atividades tratadas como irrelevantes, por não responderem às demandas transitórias de sua sociedade em todos os momentos.

O sinal de irrelevância (...) aparece claramente na deterioração e no desmantelamento das universidades públicas, consideradas cada vez mais um peso para o Estado (donde o avanço da privatização, da terceirização e da massificação) e um elemento perturbador da ordem econômica (donde a desmoralização crescente do trabalho universitário público) (CHAUÍ, 2003).

Sobre a instituição universitária pesa ainda a crítica e o conflito ao ser invocada a sua “responsabilidade social”, cujos limites são polêmicos. Como exemplo da dualidade elite-sociedade da universidade, Santos (1999) aponta o texto programático de Cristovam Buarque, intitulado *Uma idéia de universidade*, produzido em 1986 durante sua Reitoria à frente da Universidade de Brasília, onde afirma que:

a política da universidade deve combinar o máximo de qualidade acadêmica com o máximo de compromisso social... O que caracterizará o produto, portanto, é a sua qualidade, sua condição de elite, mas o que caracterizará o seu uso é o seu compromisso amplo – a sua condição antielitista (BUARQUE apud SANTOS, 1999, p. 209).

Todos esses fatores seriam condicionantes do que Santos (1999) chama de *Crise de hegemonia* da universidade, a mais importante das três crises vividas pela instituição, sendo as demais a *Crise da legitimidade* e a *Crise institucional*.

A *Crise da legitimidade* se dá quando a educação torna-se um *direito* de cidadania e a universidade, pensada a princípio para uma minoria elitizada brindada por seu ensino “superior”, passa a atender a um grupo social mais amplo, menos favorecido, possibilitando justamente a sua ascensão social. A crise se instala na seguinte questão: qual o limite de democratização a ser alcançado, sem que se descaracterize os seus objetivos?

A *Crise institucional*, de interesse mais direto a este estudo, trata das conseqüências de todos os fatores anteriormente citados nas estruturas da universidade, exigindo dela cada vez mais a sua adaptação à lógica empresarial, que poderia trazer benefícios à instituição universitária, desde que se respeitasse a sua lógica institucional (SANTOS, 1999), o que não ocorre. A lógica universitária é sempre desvalorizada quando não coincide com a empresarial, numa tentativa de impor modelos acabados e experimentados apenas na visão mercadológica, que pensa antes a produtividade e suas medidas. Assim, a universidade se vê obrigada a voltar sua atenção cada vez mais às questões organizativas e estruturais.

Santos propõe, dentre outras, uma tese especificamente voltada a essa questão:

A universidade não poderá promover a criação de comunidades interpretativas na sociedade se não souber as criar no seu interior, entre docentes, estudantes e funcionários. (...) A universidade só resolverá a sua crise institucional na medida em que for uma anarquia organizada, feita de hierarquias suaves e nunca sobrepostas (SANTOS, 1999, p. 225).

Finalizando, propõe ainda que a universidade é a única instituição em que o empreendedorismo – no sentido de se fazer as coisas de forma diferente – pode ser plenamente desenvolvido, se conseguir manter suas características de relativa distância das pressões de mercado, sociais e políticas, aproveitando-se da especificidade de seus critérios de eficiência, relativamente flexíveis.

Marilena Chauí (2003) afirma que o retorno do investimento na universidade pública somente poderá ocorrer se voltar-se a pensar a educação como direito de cidadania e não como parte de uma organização que deve ser enxuta para se atingir o “Estado mínimo” como objetivo principal, onde os recursos financeiros devem render capital.

## A reforma administrativa no Brasil

A visão negativa do setor público já vem de muito tempo. Mas especialmente nos últimos anos, com o avanço da globalização nas relações capitalistas, passou-se a tomar medidas de enxugamento do Estado, desregulando o mercado e privatizando suas atividades em todo o mundo.

No Brasil, com o fim da ditadura militar e o despertar do sonho dourado do milagre econômico, começaram a ficar patentes os problemas de endividamento do país. Num sem fim de impostos cobrados da população assalariada, a inflação disparada a índices insuportáveis, começou a emergir o problema do desemprego, provocado pela recessão cada vez mais grave. Mais recessão, menor arrecadação, mais impostos, num círculo vicioso sem solução até os dias de hoje.

Os “donos do emprego estável”, os servidores públicos, começaram a ser apontados mais diretamente pela população como grandes privilegiados. Casos de servidores com altos salários, acumuladores de gratificações e aposentadorias começaram a ser divulgados indiscriminadamente na imprensa nacional, reforçando mais e mais a imagem negativa do servidor público, aumentando a pecha da desonestidade e das grandes vantagens.

Seguindo a tendência mundial, os organismos internacionais de financiamento, com os quais o Brasil sempre esteve comprometido, passaram a exigir cada vez mais a abertura dos mercados e a desregulação da economia do país.

Em 1989, na primeira eleição direta para presidente após o período da ditadura militar, Fernando Collor de Mello foi eleito, utilizando em sua campanha *slogans* de “caça aos marajás” e aparecendo como o redentor de uma pátria em que os políticos e os governos estavam todos podres. Era visto como salvação justamente por não ter saído dos meios “políticos”, por poder provocar o “choque da eficiência do setor privado” para o país. Antes de ser destituído do poder em um processo de *impeachment*, provocou grandes estragos ao Brasil e tornou ainda mais negativa a imagem do setor público.

A abertura completa dos mercados brasileiros à economia mundial e o conseqüente aumento da dependência do Brasil de capitais estrangeiros continuou provocando estragos na economia do país, mesmo após sua saída e a posse do Vice-Presidente Itamar Franco. O então Ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso, implantou o *Plano*

*Real*, conseguindo trazer de volta, após várias tentativas e sucessivos pacotes econômicos, a estabilidade da moeda nacional frente ao dólar, para isso privilegiando o sistema financeiro em detrimento do aumento do desenvolvimento social do país.

Eleito presidente da República em 1994, Fernando Henrique assumiu o governo prometendo não só a estabilidade financeira, mas a modernização do Estado brasileiro. Com esse objetivo, em 1995 aprovou o Projeto de Reforma Administrativa do Aparelho do Estado.

No texto do Projeto da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado, em seu prefácio, o presidente Fernando Henrique Cardoso afirma que:

(...) o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por conseqüência, da inflação (BRASIL, 1995, p. 9).

Mais adiante, propõe:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de ‘gerencial’, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p.10)

Com base nessas premissas, segue o texto do projeto, fazendo um diagnóstico da situação do país naquele momento, mais especificamente da participação do Estado, ressaltando sempre a diferença entre Aparelho do Estado – composto pela cúpula dirigente dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), pelos seus servidores e pelas Forças Armadas – e Estado – este mais abrangente, compreendendo também o sistema constitucional-legal. A proposta de reforma abrangia o Aparelho do Estado, portanto sua estrutura administrativa e suas relações.

Embora o diagnóstico apresentado traga várias afirmações inegáveis, chega rapidamente a conclusões bastante simplistas, reforçando a “culpa” que o Estado e seus componentes, segundo o texto, têm na situação caótica do país:

Sem dúvida, num sistema capitalista, Estado e mercado, direta ou indiretamente, são as duas instituições centrais que operam na coordenação dos sistemas econômicos. Dessa forma, se uma delas apresenta funcionamento irregular, é inevitável que nos depararemos com uma crise. Foi assim nos anos 20 e 30, em que claramente foi o mau funcionamento do mercado que trouxe em seu bojo

uma crise econômica de grandes proporções. Já nos anos 80 é a crise do Estado que põe em xeque o modelo econômico em vigência (BRASIL, 1995, p. 14).

O texto reconhece, por várias vezes, a necessidade da manutenção de pontos positivos da administração burocrática existente, apontando agora para a modernização dos processos, com visão aqui chamada de “gerencial”.

Afirma, por exemplo, que a redução de quadros que vinha sendo promovida desordenadamente com os planos de demissão voluntária e aposentadorias, sem reposição, não resolveu a situação de déficit nas folhas de pagamento, mas coloca em evidência os inativos, como sendo sua permanência em folha de pagamento a grande causa da redução dos recursos do Estado. Aponta, portanto, erros cometidos em momentos de reducionismo puro do quadro de servidores, mas afirma que o problema de falta de pessoal encontra-se apenas nas “atividades finais nos setores de saúde e educação”, enquanto que outras áreas “concentram um número desnecessário de funcionários” (BRASIL, 1995, p. 20).

A Constituição de 1988 é apontada como um retrocesso na área, uma vez que amplia as formas de controle das autarquias e fundações, de forma semelhante à do controle do Estado. Alega-se que essas medidas encareceram o custeio da máquina administrativa e provocaram o aumento da ineficiência dos serviços públicos. A inserção dos funcionários dessas instituições no Regime Jurídico Único é vista pelo ângulo do simples aumento nas folhas de pagamentos, sem analisar que os recursos para pagamento desses funcionários eram da mesma fonte: o orçamento do Estado, apenas contabilizados de forma diferente.

As privatizações aparecem como proposta clara, afirmando que o Estado assumiu funções que não eram de sua alçada, sendo portanto ineficiente em sua execução, e que elas podem e devem ser realizadas pelo setor privado. Na discussão da necessidade das privatizações, vai além:

Neste plano, entretanto, salientaremos um outro processo tão importante quanto, e que, entretanto, não está tão claro: a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos este processo de “publicização” (BRASIL, 1995, p. 17).

(...) Através deste programa transfere-se para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente. Finalmente, através de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado,

estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle (BRASIL, 1995, p. 18).

Qualidade no serviço público não pode ser opcional. O serviço público tem que ter como responsabilidade primeira a qualidade máxima em seus serviços. Mas a utilização de conceitos gerais de administração nas instituições do setor público, sem uma prévia adaptação de sua lógica à lógica destas instituições, pode impor formas nocivas de “modernização” às instituições estatais.

Os servidores públicos são, em sua grande maioria, estáveis, portanto vão estar por longos períodos de sua vida frente a um mesmo posto de trabalho; são complexos os mecanismos de mobilidade, portanto estarão realizando as mesmas atividades nesse longo período. Tem que se pensar em processos de motivação e de possibilidades de crescimento pessoal para os indivíduos.

Não adianta pensar em realizar grandes mudanças tecnológicas, sem antes preparar o quadro de pessoal que irá lidar com elas. Acabar simplesmente com atividades é criar novos batalhões de pessoas desmotivadas pelo fato de não mais poderem contribuir com o crescimento de seu trabalho. É o roubo da “dignidade do servidor” descrita por Supiot (1995).

Privatizar empresas estatais, e com elas o pessoal que aí atua, é certamente gerar demissões. A cultura organizacional é completamente diferente. A dinâmica de trabalho e principalmente os objetivos finais são completamente diferentes. A cultura mercadológica não traz eficiência pela sua simples existência na vida das pessoas.

A lógica de mercado tem invadido facilmente as instituições públicas, já que os conceitos de idolatria do mercado e de difamação do que é público têm sido massificados e colocados no imaginário inclusive das pessoas que compõem o mundo dessas instituições.

## **A administração na universidade pública brasileira**

A administração pública no Brasil iniciou-se já nos primeiros tempos da Monarquia, quando os cargos de mais alta hierarquia eram distribuídos pelo Império aos aliados da Coroa. É a era da Administração Patrimonialista, onde os cargos eram considerados prebendas e os direitos eram concedidos segundo critérios pessoais.

Na segunda metade do século XIX, foi sendo implantada a Administração Burocrática, onde os princípios weberianos passaram a ser utilizados para a profissionalização do serviço público, do exercício do controle, e da ausência do nepotismo, do protecionismo pessoal e da corrupção. Foram estabelecidas as hierarquias e as formas de acesso aos cargos públicos e criaram-se os procedimentos e exigências para as funções. Estabeleceram-se os mecanismos salariais de ganho, inclusive por tempo de serviço, pressupondo-se aí o aumento do conhecimento e da eficiência no trabalho com a passagem do tempo.

Na visão de Weber (1995) a burocracia é a forma de impessoalizar as relações e profissionalizar o trabalho, separando as questões contratuais das questões individuais e definindo os papéis representados objetivamente.

A forma burocrática de administração no serviço público, na sua essência, faz-se necessária para banir os favorecimentos ou exclusões mas, no caso brasileiro, ao mesmo tempo engessa as relações, tornando-se, na maioria das situações, um fim em si mesma e na forma do seu exercício.

Estabelece o sistema de poder, prevendo que os funcionários no topo da hierarquia são os responsáveis por vigiar e coordenar o trabalho realizado por seus subordinados e as regras para o trabalho são ditadas por normas pré-estabelecidas, impessoais. O respeito é devido à autoridade hierárquica, que tem o papel de cobrar o cumprimento das normas e o dever de punir os que delas se afastem: representam a lei.

Também muito da teoria da Administração Científica de Taylor (1985) encontra-se presente na administração pública. Nas instituições universitárias, cenário deste estudo, a divisão do trabalho entre o “pensar” e o “executar” é especialmente visível. A academia não restringe o “pensar” às questões que dizem respeito à ciência e ao conhecimento, mas também às questões administrativas, provocando distâncias significativas entre os seus corpos docente e técnico-administrativo.

Essa distinção traduz-se na evidente separação de tarefas entre as corporações, devendo ser os professores os donos do saber, da especialização, do pensamento, do planejamento e da supervisão; os alunos são os receptores, enquanto aprendizes, do grande saber de que poderão ser donos um dia; os técnico-administrativos têm o direito à execução das tarefas pensadas pelos primeiros e sempre sob sua supervisão.

Para os docentes, os objetivos de sua carreira são claros e bem definidos, com salários maiores; para o corpo técnico-administrativo apresenta-se um salário necessariamente menor (geralmente acima do mercado nos casos de funções menos qualificadas), a estabilidade e os ganhos por tempo de serviço.

O taylorismo e a burocracia também estão presentes nas descrições de cargos e tarefas, estabelecendo os padrões para execução das atividades, que assim podem ser facilmente controladas pelas chefias.

Da junção das técnicas tayloristas com os controles da burocracia temos as principais características da administração pública atual, que se pretende tornar “gerencial”, de acordo com a proposta de reforma administrativa (BRASIL, 1995).

### **A administração gerencial do serviço público e os programas de qualidade**

Com o advento da globalização, o déficit econômico do país e a necessidade de se enxugar o gasto do dinheiro público, surgiram algumas iniciativas no sentido de se adotar técnicas de gestão de acordo com os princípios da administração empresarial moderna, incluídos aí os conceitos dos programas de qualidade e da administração voltada para o cliente. É a forma de administração pública denominada *gerencial*, que se iniciou na década de 1990 e que foi inicialmente implantada nas empresas estatais produtoras de bens e serviços, como a Petrobras, as empresas de energia elétrica, os correios, os bancos Central e do Brasil.

Esta forma de administração trata o cidadão como contribuinte de impostos e cliente dos serviços oferecidos pelas instituições estatais. Propõe a horizontalização dos serviços com a diminuição dos níveis hierárquicos. Prevê o planejamento para a obtenção de objetivos e metas, de indicadores para o acompanhamento e avaliação posterior do serviço prestado, desviando o foco dos meios para os fins.

A Reforma Administrativa do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) criou, como um de seus principais instrumentos, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) para os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, tendo como objetivos:

Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos princípios da Gestão pela Qualidade, com ênfase na participação dos servidores.

Apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle dos resultados (BRASIL, 1998).

Um dos pontos importantes desse programa era justamente a preocupação com a gestão de recursos humanos, assunto até então desconhecido e desconsiderado nas instituições públicas do país.

Foi estabelecido tendo como base o programa da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, instituído em 1992 para premiação da excelência na gestão das empresas nacionais. Este, por sua vez, é baseado nos critérios do prêmio norte-americano *Malcolm Bridge National Quality Award* e incorpora ainda conceitos, entre outros, do prêmio europeu da *European Foundation for Quality Management – EFQM*, do prêmio nipônico (*Deming Prize*) e, também, tópicos específicos brasileiros.

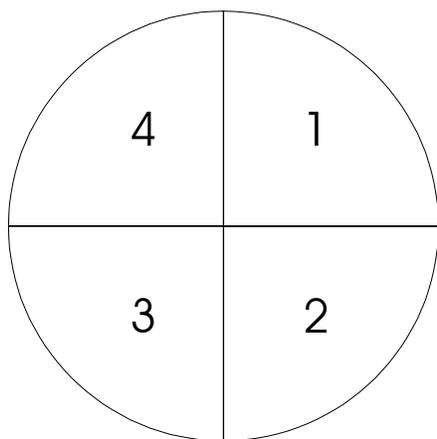
Para atender à demanda do serviço público, em dezembro de 1996 a FPNQ instituiu uma nova categoria de premiação, especificamente voltada aos órgãos da administração pública, num primeiro momento podendo candidatar-se apenas as instituições públicas federais, abrindo posteriormente à participação de associações, institutos e fundações. O estabelecimento da categoria Administração Pública deveu-se à dificuldade, até aquele momento, da inserção das instituições estatais entre as empresas avaliadas para o Prêmio Nacional da Qualidade, tendo em vista as especificidades do setor, tornando desmotivante a implantação, na área pública, dos critérios de excelência preconizados.

O principal enfoque dos programas de qualidade para a gestão dos órgãos da administração pública federal era naquele momento – e continua sendo atualmente – a estratégia da melhoria contínua da gestão, enfatizando as quatro fases do PDCA, também conhecido como *Ciclo de Deming/Shewart*<sup>1</sup> (Figura 1): avaliar a gestão; elaborar o plano de melhoria da gestão;

---

<sup>1</sup> Deming (1990, p. 66) relata que o ciclo aqui citado deriva da obra de Walter A. Shewart. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (Graduate School, Department of Agriculture, Washington, 1939; Dover, 1986, p. 45) e que o divulgou no Japão, desde 1950 sob o nome de *Ciclo de Shewart*, mas que os japoneses o adotaram imediatamente como *Ciclo de Deming*.

acompanhar e avaliar o plano de melhoria; reavaliar a gestão (BRASIL, 1998). Para estabelecimento das estratégias e implantação do programa nas instituições candidatas ao prêmio, deveriam ser nomeados um *Comitê Estratégico*, formado por pessoas de nível decisório elevado e/ou que conhecessem globalmente a organização e seus processos e um *Grupo Técnico da Qualidade* formado, além dos membros do *Comitê Estratégico*, por pessoas que tivessem conhecimento na área de Gestão pela Qualidade. Esse grupo de pessoas deveria proceder uma *Avaliação da Gestão* da instituição e, a partir desse diagnóstico, estabelecer um *Plano de Melhoria de Gestão* a ser cumprido no período de um ano, por *Equipes de Melhoria* designadas para esse fim.

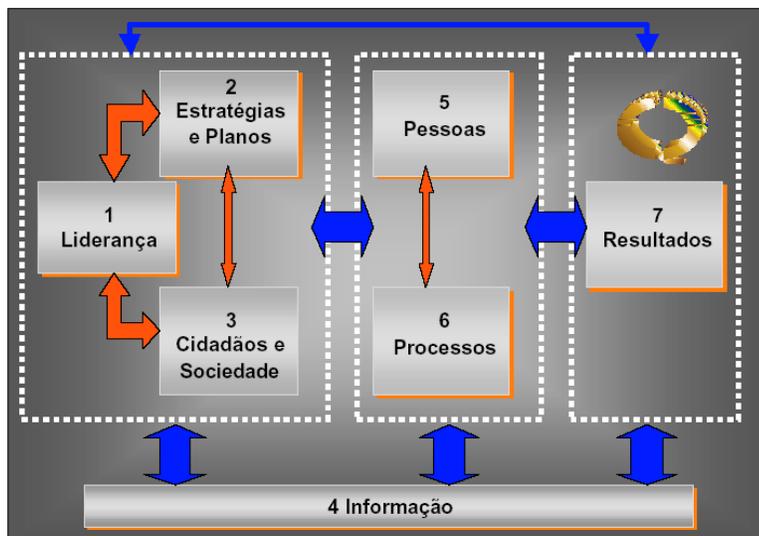


1. Qual seria a realização mais importante desta equipe? Que mudanças seriam desejáveis? Quais os dados disponíveis? São necessárias novas observações? Se for o caso, planejar uma alteração ou um teste. Decidir como utilizar as observações. (*Plan*)
2. Execute a mudança ou teste, conforme decisão, de preferência em pequena escala. (*Do*)
3. Observe os efeitos da alteração ou do teste. (*Check*)
4. Estude os resultados. O que eles nos ensinam? O que se pode prever? (*Análise*)
5. Repetir etapa 1 com conhecimento acumulado.
6. Repetir etapa 2 e assim por diante.

**Figura 1.** O ciclo Shewart (adaptado de DEMING, 1990, p. 66), também conhecido como Ciclo PDCA

Em 2003, o programa federal passou a ser denominado *Prêmio Nacional da Gestão Pública*. O *Manual para Avaliação da Gestão Pública* (BRASIL, 2003) define, em sua introdução, que a percepção de que os problemas da administração pública eram de ordem gerencial fez com que, desde 1990, fossem preparados modelos de excelência em gestão “classe mundial”, adaptando-se para a área pública os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade da FPNQ.

O modelo referencial para a avaliação dos programas da administração pública tornou-se mais recentemente extensivo aos órgãos de todos os níveis – federal, estadual ou municipal. A Figura 2, a seguir, representa graficamente o modelo, destacando a relação entre suas partes:



**Figura 2.** *O Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa em Qualidade do Serviço Público 2003 (BRASIL, 2003)*

Cada um desses itens desdobra-se em critérios, frente aos quais a instituição candidata realiza um processo de auto-avaliação, recebendo, para cada item, uma pontuação. A pontuação máxima possível é de 500 pontos.

No que se refere especificamente à gestão de pessoas, os critérios estendem-se nas formas de auto-avaliação do Critério *Pessoas* do PQSP 2003 (BRASIL, 2003), conforme reproduzido nos quadros abaixo:

**Quadro 3. Item “5.1. Sistema de trabalho”**

<b>Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:</b>	
<b>A</b>	Como são definidas, implementadas e acompanhadas a organização das pessoas e a estruturação dos cargos e funções, de forma a assegurar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial;</li> <li>2. Flexibilidade e rapidez nas respostas ao interesses dos cidadãos;</li> <li>3. Comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as unidades da organização.</li> </ol>
<b>B</b>	Como as pessoas são selecionadas e como os cargos e funções são preenchidos. Destacar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As características e habilidades para os cargos e funções;</li> <li>2. O alinhamento dos métodos de seleção e preenchimento de cargos e funções com as estratégias da organização.</li> </ol>
<b>C</b>	Como as pessoas são avaliadas, remuneradas e reconhecidas, seja individualmente ou em equipe. Destacar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os principais fatores de desempenho avaliados e como eles estão alinhados com as metas e diretrizes da organização;</li> <li>2. Como os sistemas se estruturam para reforçar o aprendizado e as metas de desempenho;</li> <li>3. Como está estruturado o sistema de remuneração das pessoas, especificando como este sistema reforça as metas de desempenho, o aprendizado e a organização do trabalho.</li> </ol>
<b>D</b>	Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de trabalho. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

**Quadro 4. Item “5.2. Desenvolvimento e capacitação”**

<b>Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:</b>	
<b>A</b>	Como as necessidades de desenvolvimento e capacitação são identificadas e definidas, considerando as estratégias e planos da organização e a melhoria do desempenho e o crescimento individual das pessoas. Destacar como as pessoas são envolvidas nesse processo e na elaboração do plano de desenvolvimento e capacitação.
<b>B</b>	Como as pessoas são desenvolvidas e capacitadas. Destacar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A integração das novas pessoas;</li> <li>2. O desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia;</li> <li>3. A abordagem dada à cultura da excelência nos planos de desenvolvimento e capacitação;</li> <li>4. A capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos usuários.</li> </ol>
<b>C</b>	Como os planos de desenvolvimento e capacitação são compatibilizados com os recursos disponíveis, em especial com o plano orçamentário/financeiro.
<b>D</b>	Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização.
<b>E</b>	Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao desenvolvimento e à capacitação. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

**Quadro 5. Item “5.3. Qualidade de vida”**

<b>Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:</b>	
<b>A</b>	Como a organização promove um ambiente de trabalho seguro e saudável e como identifica e trata os fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança das pessoas. Destacar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como as pessoas participam da identificação desses fatores;</li> <li>2. Os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança.</li> <li>3. Os principais requisitos, indicadores e metas para cada um desses fatores;</li> </ol>
<b>B</b>	Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas. Destacar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os principais serviços de apoio oferecidos;</li> <li>2. Como os familiares das pessoas são considerados nas ações para a melhoria da qualidade de vida;</li> <li>3. Como os serviços de apoio estão alinhados com as expectativas das pessoas.</li> </ol>
<b>C</b>	Como a organização mede e avalia o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Destacar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas (mencionar os principais fatores);</li> <li>2. Como as informações obtidas são utilizadas para promover e melhorar o ambiente de trabalho, o bem-estar e a motivação das pessoas. Descrever as principais ações de melhoria implementadas.</li> </ol>
<b>D</b>	Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à qualidade de vida. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

**Quadro 6. Item “7.4. Resultados relativos às pessoas”**

<b>Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos</b>	
<b>A</b>	Os níveis e tendências dos principais indicadores relacionados com as práticas de gestão de pessoas, destacando os indicadores de: 1. Eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho da organização 2. Avaliação, capacitação e desenvolvimento das pessoas; 3. Bem estar e satisfação das pessoas..

Outras iniciativas, sejam estaduais ou municipais, na busca da qualidade e excelência em gestão demonstram que, pelo menos do ponto de vista conceitual, esse tem sido um caminho trilhado por instituições públicas brasileiras, incontestado pelas diferentes linhas partidárias. Mudam os métodos, mas os princípios parecem estar sendo mantidos.

O entrave maior parece estar nos obstáculos e nas dificuldades para implementação dos planos de ação, que são muitos e que, por vezes, parecem insuperáveis: as campanhas privatizantes impostas pela nova ordem mundial, o imediatismo provocado pela rapidez das mudanças e das inovações tecnológicas, a lentidão imposta pelos processos burocráticos à tomada de decisões e conseqüentemente a desmotivação dos servidores que representam seus papéis profissionais dentro desse panorama, acostumados a se “arrastarem” por anos sem perspectivas nem mesmo a longo prazo.

### **Gestão de recursos humanos e serviço público**

As discussões sobre a instituição pública e a universidade, seus objetivos, sua essência, por longo tempo negligenciaram a questão dos recursos humanos. Mesmo ao tratar-se das formas de administração, da estrutura organizacional e dos processos de reforma administrativa no serviço público discutiu-se mais exclusivamente os processos burocráticos para seleção, contratação e mobilidade e os formatos hierárquicos para disposição das pessoas nas estruturas.

No caso específico da universidade pública, quando se pensa em seus profissionais, pensa-se prioritariamente na carreira do docente e do pesquisador e em suas relações com os estudantes e com a sociedade externa; deixando de lado, nessa discussão, o corpo técnico-administrativo, seu papel, suas necessidades, suas relações com o trabalho.

Quando são tratadas, as questões relacionam-se prioritariamente com o peso desse pessoal nas folhas de pagamento e no seu custo para o Estado, tentando provar o ônus de sua existência pouco justificada e propondo a contratação terceirizada de suas atividades.

O Estado, visto como um estorvo para a sociedade, caro e ineficiente, além de excessivo interventor nas questões de regulação do mercado, tornou-se o alvo principal dos reformistas em todo o mundo ocidental nas décadas de 1980 e 1990. Prioritariamente, as reformas propostas eram de caráter econômico, visando o enxugamento dos quadros: quanto menor, melhor, quando a orientação correta para as reformas deveria ser “quanto melhor o Estado, melhor” (NOGUEIRA; SANTANA, 2000). De maneira resumida, qualificar seus recursos humanos, motivá-los criando possibilidades de crescimento e fazendo com que, democraticamente e de forma responsável, a maioria possa participar da discussão sobre a ampliação da eficácia e da eficiência, com métodos de organização estudados especificamente para essas instituições.

Mas o que se viu foram, por exemplo, os planos de demissão voluntária e a aceleração das aposentadorias como a panacéia para todos os males, diminuindo o “estoque de servidores públicos”, ao invés de propostas de soluções para o médio e o longo prazos – estabelecendo políticas articuladas, com melhoria dos salários e motivação para a qualidade e a excelência profissional. Justificava-se que os quadros estavam inchados de servidores que faziam pouco e custavam caro, além de apresentar características imutáveis de resistência à visão gerencial moderna (NOGUEIRA; SANTANA, 2000).

Não se pode negar completamente a fundamentação dessas afirmativas, pois o serviço público apresenta problemas estruturais graves, e não só no Brasil. Mas o erro foi generalizar a questão e apresentar soluções imediatistas. Esses planos acabaram por quebrar ainda mais a dignidade do servidor qualificado, já abalada, que foi buscar no mercado a valorização do seu trabalho e da sua dedicação. Na universidade, especialmente, os quadros mais qualificados migraram para a iniciativa privada, agravando os problemas internos de falta de talentos. Como exemplo pode-se citar um fato ocorrido na Universidade Estadual de Campinas que, no período compreendido entre meados de 1999 e início de 2000, perdeu 44 de seus profissionais da área de informática para a iniciativa privada – que na época implantou na região de Campinas um grande parque empresarial na área de telecomunicações –, sendo que os mais qualificados foram os escolhidos. Na ocasião, a Universidade se viu forçada a estabelecer estratégias de concessão de

vantagens salariais para os profissionais que ainda permaneciam em seu quadro, tentando evitar a perda de mais profissionais.

Também não se previu estratégias para o enxugamento dos quadros, no sentido de verificar em quais áreas realmente o número de servidores era grande demais em relação às necessidades e em que outras o quadro profissional deveria ser melhor qualificado, ou mesmo aumentado.

As reformas propostas pelo *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* (BRASIL, 1995), por exemplo, prevêem a possibilidade de demissão de servidores ao se atingir uma despesa acima de 60% da folha de pagamentos, sem prever uma análise sobre a possibilidade de utilizar-se esses quadros para atender à demanda da população por um aumento dos serviços oferecidos pelo Estado.

Com o passar do tempo tornou-se, com esse tipo de argumento e proposição, quase impossível repor os quadros perdidos, tanto pela falta de recursos financeiros, como pelos baixos salários e pela pouca perspectiva profissional oferecidos, dificuldade ainda atual na atração de novos talentos. Assim, sequer pode-se pensar na substituição de servidores com pensamentos arcaicos por outros com visão moderna e ágil, argumento também muito utilizado na reforma proposta.

O texto do *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* (BRASIL, 1995) apresenta, na tabela reproduzida a seguir, números que evidenciam o enxugamento e a redução do quadro de servidores no correr dos anos.

**Tabela 1. Evolução do número de servidores do Poder Executivo**

<b>ANO</b>	<b>CIVIS ESTATUTÁRIOS*</b>	<b>TOTAL**</b>
1988	705.548	1.442.657
1989	712.740	1.488.608
1990	628.305	1.338.155
1991	598.375	1.266.495
1992	620.870	1.284.474
1993	592.898	1.258.181
1994	587.202	1.197.460
1995***	580.035	

(\*) Civis da Adm. Direta, Autarquias e Fundações; não inclui, portanto os militares.

(\*\*) Inclui, além dos civis estatutários, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

(\*\*\*) Posição de março

Fonte: SRH / MARE - SEST/MPO

Observa-se aqui, no período de 1988 a março de 1995, uma redução de 28% (125 513 servidores) no número de servidores estatutários e de 27% (245.197 servidores) no total de servidores no período de 1988 a 1994.

Nogueira e Santana (2000) apresentam dados de redução de quadro de servidores federais da ordem de 16,2% do total (335 500) nos Estados Unidos (1993 a 1998), de 32% (56 480) na Austrália (1987 a 1998) e de 34% (34 000) na Grã Bretanha (desde 1979), sendo que na Suécia, 200 000 funções foram desativadas no governo central.

Na Universidade Estadual de Campinas, mais particularmente, encontramos uma redução de 18% (1 330 servidores) no quadro de pessoal técnico-administrativo e de 6% no quadro docente (132 docentes), no período de 1994 a 2003 (UNICAMP, 2003). O número de docentes sofreu, recentemente, uma redução mais acentuada, uma vez que a reforma da Previdência Social levou um grande número de profissionais à aposentadoria precoce – 139 (ou 6,46% do total de 2.152 docentes), preocupados com a garantia de seus direitos adquiridos.

## As reformas necessárias

O sistema burocrático, no entender popular, foi descaracterizado, sendo entendido como o sistema que é complicado em sua essência, tornando lentos os trâmites (muitas vezes desnecessários) e gerando pilhas de papéis.

Segundo Nogueira e Santana (2000), os reformistas da atualidade acreditam que a simples eliminação da burocracia (“um determinado estilo de administrar superado pela evolução do capitalismo”) pode tornar o Estado moderno, ágil e eficiente. Seu grande engano teria sido acreditar que “quanto menos burocracia, melhor”, quando na verdade o lema deve ser “quanto melhor a burocracia, melhor”, parafraseando afirmativa anterior sobre o ponto de vista do tamanho do Estado. A burocracia, dependendo da forma como é entendida, pode ser boa ou ruim.

A burocracia pensada por Weber buscava a igualdade de direitos, pela definição de princípios e critérios de funcionamento para a estrutura hierárquica e para suas funções/ocupações. Também estabelecendo as formas de acesso a essa estrutura, para que todos os que possuam os talentos requeridos possam pleitear as posições, independentemente de indicações e/ou apadrinhamentos. Portanto, critérios de justiça e de inclusão, reforçados atualmente, dentro desse mesmo conceito, pelas *ações afirmativas*, que tentam garantir ainda o espaço para a inclusão das minorias e compensando a rigidez.

A burocracia trata do princípio da *eqüidade simples* num processo de mérito, e que deve ser recontextualizada para os sistemas de *eqüidade complexa* na sociedade moderna, onde os títulos, que antes representavam o saber e o poder para toda a vida, agora tendem a ter limitada a sua validade, havendo dispositivos de reavaliação e acreditação. Ou seja, a meritocracia do sistema burocrático precisa ser compensada por outros critérios de justiça, para que não dê lugar a privilégios abusivos (NOGUEIRA; SANTANA, 2000).

Nos programas de qualidade aplicados nas empresas privadas, há a utilização evidente de processos burocráticos, especialmente para comprovar a uniformidade dos processos realizados no atendimento às necessidades dos clientes. O que prova que a burocracia não pode ser simplesmente banida, como sendo algo ultrapassado e representando estruturas engessadas, sem, portanto, participar dos processos de inovação requeridos às empresas modernas, afirmativa que tem sido amplamente utilizada nas propostas de reforma do setor público.

(...) não existe forma “moderna” de administrar empresas privadas por oposição a uma forma “ultrapassada” de administrar o setor público. Há, sim, uma multiplicidade de formas de administrar segundo o tipo de serviço e os objetivos maiores (ou seja, a missão) de cada organização. As diferenças entre organizações públicas e privadas resultam mais da maneira como elas definem e redefinem sua missão e da maneira como, para alcançar essa missão, são controladas as prerrogativas da burocracia, existente inevitavelmente em cada uma delas (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p. 10).

Mas como prevenir para que a burocracia não se torne, efetivamente, o modelo estereotipado que é hoje conhecido da sociedade e para que não represente a possibilidade de privilégios para os seus componentes – escondidos sob a proteção de suas regras –, fazendo delas os fins maiores e esquecendo-se da missão principal do atendimento aos cidadãos, no caso específico do serviço público?

A participação democrática em todas as estruturas, politizando a gestão das organizações é a resposta possível a essa questão. Os próprios reformistas propõem a todo o tempo a *responsabilidade* e a *transparência* nos atos da administração pública. As leis e regras existem para serem cumpridas, mas sua fiscalização e as condições para que sejam voltadas aos fins somente podem ser dadas pela participação das pessoas, internas e externas à instituição.

Assim, a gestão de recursos humanos aparece como o elemento regulador dessa questão, uma vez que as pessoas que participam da instituição precisam conhecer a missão e serem motivadas para o alcance dos objetivos, sendo seus facilitadores.

(...) a gestão de recursos humanos é politizada na medida em que se difunde amplamente no âmbito organizacional e na medida em que os altos dirigentes assumem por completo a parte estratégica dessa função. A sua parte estratégica pode ser definida deste modo: fazer com que as iniciativas de regulação do sistema de pessoal tenham uma direta correspondência com os componentes da missão (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p.12).

Essa é a questão central que precisa ser completamente revista quando tratamos de instituições públicas. O setor de recursos humanos – na realidade departamento de pessoal – tem ainda como princípios e tarefa, na grande maioria dos casos, a realização dos controles da vida funcional, pelos registros, processos, contagens de tempo, férias, licenças, avaliações de desempenho. E desta forma ainda é entendida a *gestão* de recursos humanos nessas organizações.

A proposta de mudança nessa visão é válida, tanto para o setor público quanto para o privado. O que os diferencia é justamente o enfoque da missão que, no caso do setor público, deve estar alinhado com os interesses da sociedade em que se insere.

Em todos os casos, a gestão de recursos humanos tem que ser aberta a toda a instituição, possibilitando a representação de todas as instâncias na discussão das estratégias, ampliando a participação e, conseqüentemente, a responsabilidade de todos, realizando, para isso, processos amplos de capacitação.

Nogueira e Santana (2000) apresentam um enfoque mais recente na mudança da forma de gestão de recursos humanos no serviço público em países como Austrália, Estados Unidos e Inglaterra, que começaram a perceber que há mudanças na sociedade que exigem também mudanças em seus quadros. A revisão dos princípios e valores que regem a área de recursos humanos no serviço público foi iniciada pela percepção de, especialmente, três focos de problemas: a escassez de servidores com alto nível de qualificação, ocasionada pelos processos de *downsizing* e pela concorrência do mercado de trabalho; avaliações que indicavam que os sistemas de premiação de produtividade já não satisfaziam e necessitavam de revisão; e a necessidade da criação da diversidade de pensamento no interior do serviço público, para atender às demandas de uma sociedade também cada vez mais diversificada.

Mas as reformas propostas na área pública no Brasil trazem ainda, como já visto, o enfoque financeiro em primeiro lugar, prevendo os cortes e os enxugamentos.

Solução bastante adotada, a possibilidade de formas de contratação terceirizadas tem levado à precarização do trabalho no setor público, principalmente por duas vias: pagando-se salários mais altos, embora sob formas de contratos mais flexíveis, por exemplo através de fundações – caso de profissionais especializados como médicos e técnicos, ou terceirizando diretamente as contratações, utilizando empresas fornecedoras de serviços – para serviços de limpeza e de segurança. Havendo, assim, novas formas de entrada e de mobilidade (sem os critérios estabelecidos dentro da burocracia), joga-se por terra o sistema democrático possibilitado pela igualdade de oportunidades nas formas de seleção, acesso e remuneração, rompendo definitivamente com os princípios de mérito do serviço público. E pior: as possibilidades flexíveis, especialmente de ganho salarial, que muitas vezes são dadas ao

trabalhador contratado por essas vias alternativas, fazem crer aos servidores do sistema público que essa é a forma ideal e desejável de *status*.

Ainda quando se pensa na mudança de fato das formas de gestão, pensa-se antes na contratação de líderes e gestores externos para mudanças pontuais do sistema de cima para baixo, ao invés de tratar da capacitação interna e da alteração de todo o clima organizacional.

Somente a reordenação de todo o sistema, com ênfase na politização da gestão dos recursos humanos, adaptando as estruturas e as relações de trabalho às mutações ocorridas na sociedade, mas sem perder de vista o caráter público e o significado democrático das regras burocráticas, pode provocar as mudanças necessárias para a manutenção da qualidade e da excelência na área pública.

Essa foi a essência norteadora do desenvolvimento de uma nova política proposta para o corpo de servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual de Campinas, justamente prevendo a reordenação da forma de administração de seus recursos humanos, construindo coletiva e democraticamente uma política para o setor, e implantando instrumentos que permitissem às pessoas visualizar perspectivas e horizontes individuais na consecução de um objetivo comum: a qualidade da universidade pública.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um novo plano de carreira foi pensado para permitir a visualização da importância dos papéis desempenhados nesse cenário, das trajetórias profissionais possíveis de serem seguidas e dos movimentos necessários para cada um dos passos a serem dados, impulsionando a busca de ações de melhoria e revertendo o quadro de passividade e desmotivação.

### **III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

#### **Estabelecimento do tema**

As mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas e pela globalização fizeram com que o foco das práticas de administração passassem da máquina ao ser humano. Com a velocidade das transformações, o único bem duradouro – ainda que mutável – passou a ser o conhecimento acumulado pelo homem. As formas de administração foram se adaptando a essa nova realidade e seu foco foi voltando-se para o homem que pensa e que, conseqüentemente, produz o movimento necessário para o alcance dos objetivos da organização. A gestão dos recursos humanos ganhou o centro dos estudos e debates dos estudiosos da administração. O treinamento e a capacitação são agora apontados como as fontes de aquisição do capital intelectual necessário ao avanço das instituições. Esse novo enfoque torna-se praticamente obrigatório às instituições privadas, movidas pela necessidade de manutenção do lucro, fonte de sua sobrevivência. A sociedade, convivendo com essa nova ordem, torna-se mais exigente com relação aos produtos e aos serviços que consome.

O serviço público, cujos movimentos são naturalmente mais lentos, muito por conta de seus rituais burocráticos, em princípio para garantir a ética das atividades e a equidade na prestação dos serviços à população, torna-se o alvo principal das queixas dessa sociedade, que ameaçam a sua sobrevivência sob o discurso da privatização.

Nesse contexto insere-se também a universidade pública, antes tratada como centro de excelência por essa mesma sociedade, e que começa a ser cobrada por resultados que atendam às necessidades do mercado de trabalho. A urgência de financiamento do setor leva a instituição universitária a pensar em atividades cada vez mais voltadas para o atendimento desses interesses mercadológicos.

A pesquisa, o ensino e a extensão, atividades finalísticas da universidade, são desenvolvidas por docentes e pesquisadores, assessorados por um corpo técnico-administrativo, exercendo estas atividades que variam do serviço mais operacional ao mais especializado. Os servidores, ao invés de sentirem orgulho e satisfação pelo trabalho, sentem o peso das dificuldades financeiras agindo inclusive sobre seu campo profissional, vendo, com isso, seu poder aquisitivo cada vez mais diminuído. Passam a cobrar da sua instituição melhores condições de trabalho e de vida, competindo por recursos com os profissionais da ponta, não conseguindo eles próprios atribuir valor às atividades que desempenham e não sentindo perspectivas de melhoria no contexto. E sequer contribuindo, nem mesmo com idéias e sugestões, para essa melhoria.

Ações para a reversão desse quadro são urgentes, mas aparentemente ainda poucas e localizadas.

O estabelecimento de uma política de recursos humanos para a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), tendo como foco principal o projeto e a implantação de um plano de carreira para os servidores técnico-administrativos da Universidade no período de 1999 a 2002 foi destacado para o presente estudo, pelo entendimento da coerência de sua proposta com a possibilidade de reverter o quadro desanimador até então observado.

Tendo tido a autora a oportunidade de participar desde a criação do projeto e tendo atuado inteiramente em toda a sua implantação, desde o princípio teve a preocupação com a documentação dos fatos e o arquivo dos dados correspondentes. Isto, com dois objetivos já claros, desde sempre: 1) documentar em detalhes todos os passos trilhados, pensando em garantir a continuidade e o aperfeiçoamento do trabalho, assim como o acesso público aos documentos, apesar das mudanças de gestão; 2) estudar, à luz do pensamento teórico, os métodos escolhidos e utilizados, visando a sua avaliação e o estabelecimento de propostas de melhorias necessárias.

## **Objetivos**

Assim, este trabalho tem por objetivos:

1. descrever e documentar o trabalho realizado na implantação de um plano de carreira para os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), no período de 1999 a 2002;
2. levantar, sob o ponto de vista da gestão de recursos humanos no serviço público, os problemas enfrentados, as dificuldades para a implantação do projeto, o longo tempo necessário para a finalização de cada ação em aparente contraste com a urgência das expectativas e com o panorama da universidade pública e sua busca pela excelência e qualidade;
3. tentar situar as causas dessas dificuldades, traçando um panorama da atual visão negativa sobre o serviço público no Brasil e das inevitáveis conseqüências vividas por seus servidores, sendo as mais citadas: falta de motivação, baixo desempenho, corporativismo exacerbado e centralismo;
4. através do estudo de trabalhos publicados sobre o assunto, tentar demonstrar a necessidade de se criar mecanismos estratégicos de gestão para reverter a situação atual e enfrentar a opinião pública, os governantes e o próprio sentimento pessoal dos personagens principais dessa situação – os servidores públicos.

## **Fontes de dados**

A criação de um novo plano de carreira como instrumento de gestão de recursos humanos na Unicamp e o desenvolvimento dos trabalhos para sua implantação contaram com a participação da autora desde o seu início: como membro da Câmara de Recursos Humanos e do Grupo Técnico da Carreira (de setembro de 1999 a setembro de 2000), como Secretária Executiva da Câmara de Recursos Humanos (de dezembro de 1999 a maio de 2002), assumindo, cumulativamente, a frente da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento (DPD) da Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) no momento da saída da Diretora anterior (de dezembro de 2000 a maio de 2002).

Assim, os documentos aqui citados são, em sua maioria, fruto de coleta e arquivo realizados nesse período com os objetivos já referidos. A legislação utilizada – deliberações, resoluções –, assim como as atas de reuniões do Conselho Universitário (Consu) e da Câmara de Administração da Unicamp (CAD) foram obtidas por acesso eletrônico às páginas da Procuradoria Geral (<http://www.pg.unicamp.br>) e da Secretaria Geral da Unicamp (<http://www.sg.unicamp.br>), respectivamente. Os boletins do STU foram resgatados em arquivo do próprio Sindicato. No que se refere à Carreira de Técnico de Apoio, além de documentos acumulados durante os acontecimentos, houve ainda consulta à página eletrônica do Arquivo Central do Sistema de Arquivos da Unicamp – SIARQ (<http://www.unicamp.br/siarq>), mesma fonte de obtenção dos dados sobre a Universidade Estadual de Campinas.

#### **Listagem de documentos consultados**

<b>Documento</b>	<b>Período</b>
Processo 01-P18711/2000 – Processo de implantação do PCVS	2000 a 2002
Atas de reunião da Câmara de Recursos Humanos	maio de 1999 a abril de 2002
Atas de reunião da Câmara de Administração	julho de 1998 a abril de 2002
Atas de reunião do Conselho Universitário	abril de 1998 a março de 2002

<b>Documento</b>	<b>Período</b>
Portarias GR, especialmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portaria GR 390/86, 30.10.1986 – Criação da Carreira de Técnico Especializado de Apoio ao Ensino e à Pesquisa</li> <li>- Portaria GR 25/87, 27.01.1987 – Modifica Portaria GR 390/86</li> <li>- Portaria GR 97/87, 30.04.1987 – Estende as disposições da Portaria GR 390/86 aos servidores de Apoio Administrativo e Operacional</li> <li>- Portaria GR 133/88, 18.05.1988 – Estabelece competência e constituição das CLAs</li> <li>- Portaria GR 169/88 – Estabelece a Carreira de Informática</li> <li>- Portaria Interna GR 188/88, 05.07.1988 – Institui a Carreira da Orquestra</li> <li>- Portaria GR 45/89, 21.03.1989 – Homogeneiza a Carreira de Técnico de Apoio nas áreas de Ensino e Pesquisa, Administrativa e Operacional</li> <li>- Portaria Interna GR 111/89 – Estabelece regras para os plantões de médicos e cirurgiões dentistas</li> <li>- Portaria GR 89/90, 08.05.1990 – Institui o CORH e a CAS</li> </ul>	1986 a 2002
Resoluções GR, especialmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução GR 62/1999, 13.04.1999 – Criação da AFPU</li> <li>- Resolução GR 52/2001, 06.06.2001 – Implantação do PCVS</li> </ul>	abril de 1998 a abril de 2002
Deliberações CRH	maio de 1999 a abril de 2002

<b>Documento</b>	<b>Período</b>
Deliberações CAD, especialmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deliberação CAD 273/93, 07.07.1993 – Consolida normas da Carreira de Técnico de Apoio, da CAS e do CORH</li> <li>- Deliberação CAD 280/94, 14.09.1994 – Altera composição da CAS</li> <li>- Deliberação CAD 352/93, 04.10.1993 – Institui a Carreira de Procurador</li> <li>- Deliberação CAD 330/93, 18.08.1993 – Consolida normas da Carreira de Informática</li> <li>- Deliberação CAD 282/94 – Altera Artigo 7º da Deliberação CAD 330/93</li> <li>- Deliberação CAD 142/95, 07.04.1995 – Dispõe sobre movimentação de pessoal</li> <li>- Deliberação CAD A-01/99, 11.03.1999 – Institui a CRH</li> <li>- Deliberação CAD A-02/99, 07.10.1999 – Estabelece a composição das CSARHs</li> </ul>	1993 a abril de 2002
Deliberações Consu	junho de 1998 a março de 2002
Boletins do Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp	1998 a 2002
<i>Informativo DGRH</i> , especialmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- n. 1, ano I, abril de 1999</li> <li>- n. 2, ano I, julho de 1999</li> <li>- n. 4, ano I, outubro de 1999</li> <li>- n. 6, ano II, julho de 2000</li> <li>- n. 8, ano II, dezembro de 2000</li> <li>- n. 10, ano III, fevereiro de 2001</li> </ul>	
Processo de implantação do PCVS	Proc. n. 01-P-14627/97
Documentos elaborados por grupos de trabalho da CRH	maio de 1999 a abril de 2002
Comunicados emitidos pela DGRH sobre o PCVS	2000 a 2002

## **Perspectivas de análise**

Ainda que o trabalho seja fortemente descritivo das ações realizadas, procurou-se examiná-las do ponto de vista de uma experiência de criação e implantação de um plano de carreira como instrumento central de uma política de recursos humanos, no âmbito do serviço público.

Neste sentido, a discussão enfatizou os objetivos da existência de uma carreira – aqui definida como um percurso a ser percorrido ao longo da vida profissional – e suas ligações com a natureza das instituições públicas, mais especialmente das universidades; as dificuldades e resistências verificadas durante o processo e as possibilidades abertas para a melhoria da qualidade no serviço público.

## **IV. A IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM DIREÇÃO A UMA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS PARA A UNICAMP**

---

### **A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)<sup>2</sup>**

A **Unicamp** é uma autarquia, autônoma em política educacional, mas subordinada ao governo estadual no que se refere a subsídios para a sua operação. Assim, os recursos financeiros são obtidos principalmente do Governo do Estado de São Paulo e de instituições nacionais e internacionais de fomento.

A data de 5 de outubro de 1966 foi escolhida como a data oficial de fundação da Unicamp, pois nesta ocasião foi lançada a pedra fundamental do campus, e também porque neste ano foram criados os primeiros institutos e faculdades da universidade.

O Decreto n. 52.255/69 (30 de julho de 1969), publicado no D.O. de 31 de julho de 1969, assinado pelo governador Roberto Costa de Abreu Sodré instituiu os Estatutos da Universidade Estadual de Campinas.

### **Pequena cronologia referente ao tema do trabalho**

Em 1982, o Professor José Aristodemo Pinotti implementou um processo de reforma dos Estatutos, com a participação de professores, alunos e funcionários, uma vez que a Unicamp funcionava com estatutos emprestados da Universidade de São Paulo (USP).

---

<sup>2</sup> Fonte: <[http://www.unicamp.br/unicamp/a\\_unicamp/a\\_unicamp\\_memorias\\_crona.html](http://www.unicamp.br/unicamp/a_unicamp/a_unicamp_memorias_crona.html)>. Acesso em fevereiro de 2004.

Criada pela Portaria GR 121/83, de 2 de maio de 1983, a Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) funcionou, inicialmente, como Setor de Pessoal da Divisão Administrativa (atual Diretoria Geral da Administração - DGA) e, posteriormente, como Diretoria de Pessoal da Diretoria Geral da Administração (DGA), segundo a Portaria GR 108/69, de 10 de outubro de 1969. É um órgão vinculado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU), de acordo com a Portaria GR 198/98, de 30 de julho de 1998. Como órgão central de recursos humanos, tem atribuições de planejamento, coordenação, orientação técnica e controle das atividades da administração de pessoal e de proposição de política de benefícios sociais e vantagens para os servidores.

Em 1988, como reflexo de mudanças ocorridas no vestibular, o número de inscritos subiu de pouco mais de 13 mil no ano anterior para cerca de 35 mil. A Unicamp promoveu, em Campinas e no Rio de Janeiro, a Feira de Tecnologia, visando estreitar suas relações com a indústria. É implantado o quadro de carreiras dos servidores.

Em 1989 as universidades estaduais paulistas (Unicamp, USP e Unesp) conquistaram a autonomia institucional e financeira do governo do Estado, através do repasse orçamentário de um percentual definido da arrecadação do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS.

Carlos Vogt assumiu como o novo reitor da Universidade em 1990, iniciando o enxugamento da máquina administrativa e o programa de qualificação docente com o "Projeto Qualidade", que apresentou seus primeiros reflexos em 1991, aumentando em 50% o número de defesas de teses na pós-graduação em relação a 1989. Elaborou-se um programa de qualificação dos cursos de graduação e é criado o curso de pós-graduação em Qualidade.

Em 1994 tomou posse como reitor José Martins Filho. No Colégio Técnico de Limeira (Cotil) começou a funcionar o curso técnico de qualidade e produtividade, primeiro do gênero no país.

Em 1995, ainda como reflexo do programa de qualificação docente, cresceu de 74% para 77,2% o percentual de professores com titulação mínima de doutor, evoluiu de 919 para 1.002 o número de teses e dissertações defendidas ao longo do ano, subiu de 6.557 para 7.202 o número de alunos matriculados nos cursos de graduação e os cursos de extensão oferecidos alcançaram

mais de 4.500 (número 15% acima da demanda registrada no ano anterior). Implantou-se o Centro de Incentivo à Parceria Empresarial.

Em 1998 Hermano Tavares foi eleito como novo reitor da Unicamp e iniciou sua gestão com inúmeras reformas administrativas.

### A Unicamp em números<sup>3</sup>

<b>Dados gerais</b>	
Área territorial	3.447.833 m <sup>2</sup>
Área construída	536.042m <sup>2</sup>
Campi*	5

\* Campinas Barão Geraldo, Campinas - Cotuca, Limeira, Piracicaba e Paulínia

<b>Unidades e outros órgãos</b>	<b>2002</b>
Unidades de Ensino e Pesquisa	20
Centro de Educação Tecnológica	1
Colégios Técnicos	3
Centros e Núcleos Interdisciplinares	24
Hospitais	2
Bibliotecas	24

<b>Acervos</b>	
Livros	534.632
Títulos de periódicos correntes	6.445
Teses	50.489

---

<sup>3</sup>Fonte: <[http://www.unicamp.br/unicamp/a\\_unicamp/a\\_unicamp\\_atuacao\\_retratoatual.html](http://www.unicamp.br/unicamp/a_unicamp/a_unicamp_atuacao_retratoatual.html)>. Acesso em janeiro de 2004.

<b>Ensino, Pesquisa e Extensão</b>	<b>2002</b>
<b>Alunos Matriculados*</b>	
Graduação	13.690
Pós-graduação:	
Mestrado	4.546
Doutorado	4.594
Especialização	602
Total	27.758
<b>Graduação</b>	
Cursos oferecidos	53
Inscritos no vestibular**	43.308
Vagas Oferecidas**	2.495
Vagas Preenchidas**	
Formandos*	1.598

<b>Ensino, Pesquisa e Extensão</b>	<b>2002</b>
<b>Pós-Graduação*</b>	
Cursos Oferecidos	118
Mestrado	59
Doutorado	51
Teses Defendidas: Mestrado	1.172
Doutorado	692
<b>Ensino Médio –Técnico</b>	
Cursos Oferecidos	38
Vagas	1.375
Alunos matriculados	3.203
Formandos	1.120
<b>Cursos de Extensão***</b>	
Cursos Realizados	869
Total de Matrículas	25.646
<b>Bolsas oferecidas por entidades financiadoras**</b>	
Mestrado	1.639
Doutorado	1.993

\* Dados do Serviço de Apoio ao Estudante – SAE

\*\* Dados Convest

\*\*\* Dados Escola de Extensão – Extecamp

<b>Recursos Humanos</b>	<b>2002</b>
Servidores Técnico-Administrativos*	7.737
Docentes Ativos	2.152
Titulação de Doutor ou acima	95%

\* Dados DGRH

<b>Produção Científica</b>	<b>2002</b>
Linhas de Pesquisa	1.153
Projetos com financiamento	3.728
Convênios	616
Promoção de eventos	1.336
Participação em congressos e eventos	4.129
Livros Publicados	150
Artigos publicados em periódicos	2.723
Pedidos de patentes	36
Produções Artísticas	227

## **O cenário inicial**

O documento *Em direção a uma política de recursos humanos para a Unicamp* (UNICAMP, 1998) afirma, desde seu princípio, que o desenvolvimento de uma política de recursos humanos para a Unicamp, necessária para reajustar as relações hierárquicas entre os servidores e também para valorizar a sua remuneração, não pode se esquivar de fatores como a visão negativa recorrente sobre o serviço público, as dificuldades para a obtenção de recursos financeiros, a necessidade da reafirmação da universidade pública gratuita e o resgate da dignidade do seu corpo de servidores, considerando o combate às reações corporativistas e à “simples adoção de ‘remédios’ ofertados pela ‘visão de eficácia’, quase sempre reduzida à lógica do mercado” (UNICAMP, 1998, p. 2). Afirma veementemente a necessidade da administração correta dos bens da universidade – econômicos, materiais e humanos –, evitando maiores estrangulamentos sofridos pelas pressões negativas externas. Destaca ainda que:

A própria valorização do servidor somente poderá ser feita se ele tiver uma postura exigente consigo mesmo e com a instituição, e desta para com ele, num clima de reciprocidade. Deve ser um princípio fundamental da administração **valorizar o servidor público apenas e somente apenas se o servidor público valoriza o seu trabalho simultaneamente** (UNICAMP, 1998, p. 2).

Explicita o direcionamento do trabalho para dois aspectos: o aspecto *legal*, aperfeiçoando o sistema de leis internas através de processos democráticos de discussão, cuidando para não desrespeitar e nem incidir em erros contra a legislação trabalhista nacional; e o aspecto

*administrativo ou de gestão*, modernizando as ações, colocando-as voltadas a processos e resultados com flexibilidade administrativa e autonomia de gestão.

O documento estabelece a necessidade da participação democrática no processo, criando a cultura da “*co-responsabilidade*” em contraponto à política próxima do “*salve-se quem puder*”, em que, não havendo um pensamento comum, cada segmento busca conseguir o máximo para o seu próprio quinhão.

Propõe, para que possam ser alteradas as relações de poder na esfera dos recursos humanos,

um processo de mudança norteado por avaliação permanente e que tenha entre suas características as assinaladas por Dias Sobrinho:

1. *Global*, vale dizer estratégica, considerando a instituição como um todo, que inclua as múltiplas visões das partes, integrando-as em significações de conjunto.
2. *Participativa e negociada*, ou seja, privilegie processos que envolvam os sujeitos da instituição.
3. *Operatória e estruturante*, no sentido de ser orientada para o conhecimento, a interpretação e a tomada de decisões ao longo do processo.
4. *Formativa*, pois o sentido principal do processo e dos resultados deve ser o educativo, em virtude do caráter de construção social.

(UNICAMP, 1998, p. 5-6).

A proposição final do documento é de agir descentralizada e estrategicamente, organizando o sistema sob as seguintes ações:

1. *Desenvolver interlocutores nas unidades universitárias*, profissionalizando o cargo de Assistente Técnico ou seu equivalente, para que funcionem como “âncoras” nas alternâncias de poder do corpo docente nos cargos diretivos, além de ampliar a interlocução com os próprios Diretores, envolvendo-os nos exames das propostas.
2. *Redimensionar o quadro de pessoal e o modelo de alocação de recursos humanos*, montando modelos de planejamento de quadros de pessoal e análise, com base em indicadores, realocando, requalificando e redimensionando de acordo com as necessidades de recursos humanos apontadas pelas unidades universitárias.
3. *Qualificar contínua e ostensivamente*, investindo em escolarização, qualificação e requalificação dos servidores.

4. *Rever a carreira e a mobilidade dos servidores*, fortalecendo o trabalho em equipes, a autonomia, o aumento das responsabilidades de cada função (como forma de enriquecimento das atividades), articulando as formas de mobilidade na Universidade com perspectivas de crescimento contínuo na carreira, não permitindo a formação de “feudos” de que os funcionários são posse.
5. *Avaliar como instrumento de crescimento*, transformando o sistema de avaliação de desempenho em um instrumento sistêmico, que possa apontar as necessidades de investimento para a eficácia dos processos e não apenas problemas individuais; servindo como base para o planejamento de programas de qualificação, estabelecendo indicadores e orientando as políticas de recursos humanos.

A construção da política de recursos humanos foi sendo estabelecida: foi constituído o *Fórum de Assistentes Técnicos*, para interlocução junto à DGRH; a legislação interna da área de RH começou a ser reorganizada, centralizando a princípio as decisões sobre vagas – tanto docentes como técnico-administrativas – para permitir uma visão do todo por uma comissão, até que novos instrumentos de análise fossem criados; criou-se a Agência para a Formação Profissional da Unicamp (AFPU) através da Resolução GR n. 62, de 13.04.1999, para o oferecimento de treinamento e qualificação; o sistema de avaliação anual de desempenho foi realizado pela primeira vez dissociado da promoção salarial entre abril e agosto de 1999.

Nesse contexto, o instrumento de gestão de que trata este trabalho é o da implantação de um novo plano de carreira para os servidores da Unicamp, tendo como objetivos:

(...) regular as relações de trabalho entre a Universidade e seus funcionários, estabelecendo:

- critérios claros e transparentes para o preenchimento dinâmico de vagas;
- oferecendo oportunidades de progresso funcional;
- estimulando o desempenho e a produtividade;
- promovendo o desenvolvimento e a melhoria contínua dos recursos humanos;
- encorajando os funcionários na exploração de suas capacidades e potenciais;
- permitindo maior integração do funcionário com a Universidade, através do aumento de comprometimento com os objetivos institucionais;
- definindo carreira compatível com as necessidades e objetivos da Universidade (UNICAMP, 2000b, p.4).

Segundo o texto do próprio plano, os pressupostos do projeto, desde o início de sua construção, foram:

1. Definir funções de nomenclatura genérica para aumentar as possibilidades de alocação do funcionário nas diferentes unidades físicas da Universidade e conforme os processos de modernização e programas de desenvolvimento dos recursos humanos.
2. Definir maior amplitude de evolução funcional, com horizonte temporal adequado à vida profissional dos servidores/funcionários.
3. Estabelecer equilíbrio interno através de remuneração equivalente aos graus de maturidade profissional de seu corpo funcional.
4. Estabelecer equilíbrio externo, compatibilizando as tabelas salariais com o mercado específico e compatível com as atividades da Universidade (a ser feito posteriormente), em consonância com o artigo 39, § 1º da Constituição Federal.
5. Definir políticas e critérios de mobilidade funcional bem como as regras e normas de enquadramento do pessoal.
6. Aumentar o grau de responsabilidade da Unicamp sobre a movimentação de seu pessoal, instituindo uma política de ingresso, evolução, desenvolvimento e avaliação de desempenho.
7. Aumentar o grau de responsabilidade do funcionário sobre sua própria evolução, criando instrumentos para seu desenvolvimento profissional. (UNICAMP, 2000b, p. 4).

A metodologia utilizada para a criação do plano de carreira e os processos necessários para sua implantação são apresentados a seguir, passando antes, rapidamente, por um breve histórico da carreira anterior.

### **Carreira de Técnico de Apoio**

Em 1989 a Unicamp assumiu a sua autonomia orçamentária, antes diretamente dependente do orçamento do Estado de São Paulo. Passou a receber uma porcentagem do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), assim como as outras duas universidades estaduais – a Unesp (Universidade Estadual Paulista) e a USP (Universidade de São Paulo).

Até pouco tempo antes, embora regido por estatuto próprio datado de 1984, o quadro de servidores da Unicamp era estabelecido de acordo com legislação referente ao servidor público do Estado de São Paulo.

Desde sua proposta, essa autonomia possibilitou a implantação de um quadro próprio de servidores e, conseqüentemente, um plano de carreira específico. Assim, em outubro de 1986 foi instituída a **Carreira de Técnico Especializado de Apoio ao Ensino e à Pesquisa** para os servidores técnicos e administrativos da Unicamp.

Criada através da Portaria GR 390/86, trazia em seu *caput*, entre outros, o seguinte objetivo: “(...) alcançar a desejável isonomia entre os servidores das Universidades Estaduais Paulistas (...)”. Foi implantada pelas comissões estabelecidas para essa finalidade: a **Comissão Central de Avaliação** (CCA/EP – onde EP significa Ensino e Pesquisa) e as **Comissões Locais de Avaliação** (CLA/EP).

Esta carreira inicialmente tratava apenas dos servidores ocupantes de funções então chamadas de “técnicas”. Em 1987 (Portaria GR 97/87) foi estendida aos servidores ocupantes das funções de apoio administrativo e operacional, criando ainda as respectivas CCA (CCA/AO – onde AO significa administrativo e operacional) e CLAs (CLA/AO).

A Comissão Central definiu critérios de enquadramento inicial dos servidores nas carreiras estabelecidas, de acordo com os registros disponíveis, como escolaridade, tempo de serviço na função, etc.

As CLAs, a seguir, fizeram uma análise mais refinada do currículo do funcionário, propondo revisões caso-a-caso, se necessário, de acordo com as especificidades de cada um.

Em abril de 1988 (Portaria GR 133/88), terminado o processo de enquadramento, foi estabelecida uma única CCA e assim também foi feito com as CLAs, para acompanhamento e desenvolvimento das carreiras recentemente implantadas sob uma única orientação.

Em junho de 1988 (Portaria GR 169/88) foi estabelecida a *Carreira de Informática* na Unicamp, tendo o Centro de Computação como responsável pela sua normatização e implantação e estabelecendo critérios específicos de análise para os profissionais da área, além de definir tabela salarial com salários de referência mais altos em cerca de 30% quando comparados com os demais servidores da Universidade. Isto porque as profissões da área de informática começavam a ter o seu prestígio alavancado naquele momento em todo o mercado de trabalho. Também estes profissionais passaram por processo de enquadramento semelhante ao anteriormente descrito para as demais carreiras.

Em 05 de julho do mesmo ano, através da Portaria Interna GR 188/88, instituiu-se a chamada *Carreira da Orquestra* da Universidade Estadual de Campinas, prevendo as referências de enquadramento dos membros da orquestra da Unicamp.

Foram estabelecidos processos anuais de Avaliação de Desempenho, sempre associados a uma cota orçamentária visando a concessão de promoções salariais para os servidores melhor avaliados a cada ano. A princípio essa cota era da ordem de 2% da folha de pagamento total, sendo depois corrigida para 2% da folha de vencimentos (salário de referência, sem gratificações e demais vantagens).

Em 1993, a CAD aprovou as deliberações que viriam a consolidar as normas para as carreiras de técnico de apoio (Deliberação CAD 273/93, 07/07/93), de informática (Deliberação CAD 330/93, 18/08/93) e ainda, pela especificidade das atividades e das formas de proventos, aprovou a criação da *Carreira de Procurador da Universidade* (Deliberação CAD 352/93, 04/10/93), com tabela de vencimentos também específica.

A carreira dos servidores técnicos e administrativos da Unicamp, naquele momento, acompanhava a tendência de todo o mercado de trabalho, que estabelecia avaliações de desempenho e associava seus resultados a promoções por mérito.

Seu desenvolvimento começou a enfrentar problemas à medida que as peculiaridades da instituição pública – onde não há um “proprietário” e nem lucros a serem ampliados e distribuídos; onde é pequeno o sentimento de responsabilidade sobre o dinheiro investido, como se o provedor tivesse recursos infinitos; onde raramente há planejamento para ações de médio e longo prazos e o imediatismo e a emergência imperam; onde ninguém quer ser visto como “mau” (sinônimo de quem diz *não*) – começaram a gerar situações de “rodízio” na distribuição da cota orçamentária entre os servidores, revezando-se, a cada ano, seu repasse entre os funcionários. Também, pelos mesmos motivos, não foi possível formar uma consciência profissional com relação às avaliações de desempenho, processo que ficou completamente descaracterizado depois de alguns anos, problema agravado pelo desorganizado sistema gerencial do serviço público, por um lado gerando o paternalismo e o protecionismo e, por outro, sendo utilizado como forma de punição, possibilitando até mesmo situações de perseguição.

Esses fatores passaram a gerar insatisfação coletiva com todo o processo, agravada pela constante crise econômica do país, que veio cada vez mais achatando os salários e desmontando,

pela visão neoliberal dos governos, o serviço público, especialmente nas áreas de educação e de saúde – áreas de interesse direto da Universidade.

## **Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS**

### **O cenário inicial**

Em abril de 1998, candidato de oposição, o Prof. Hermano de Medeiros Tavares foi eleito para assumir a Reitoria da Unicamp no período de abril de 1998 a abril de 2002.

Seu programa de campanha intitulado “Hermano/Galembeck”, capítulo **As condições de trabalho e infra-estrutura e os processos de qualificação de recursos humanos** (TAVARES; GALEMBECK, 1998, p. 25-26), trazia o seguinte texto:

A qualificação de recursos humanos e a melhoria das condições de trabalho e de infra-estrutura constituem um campo particularmente delicado dos processos de transformação que teremos que realizar. Infelizmente, não há na Unicamp uma política efetiva de formação de recursos humanos e de estímulo à realização profissional, indispensável para manter e aperfeiçoar o padrão de ensino e pesquisa nas próximas décadas. E, diante do ritmo e da magnitude das transformações políticas e sociais em curso, já perdemos um tempo precioso na renovação dessas áreas.

(...)

No que diz respeito à formação de recursos humanos, nossas propostas vão no sentido de qualificar o pessoal administrativo, visando ao gerenciamento eficiente da Universidade, de treinar o pessoal técnico de apoio, para garantir eficiência na utilização dos equipamentos e instalações de pesquisa, bem como assegurar a todos oportunidade para o pleno desenvolvimento de suas potencialidades e correspondente ascensão funcional. Os instrumentos dessa política serão:

- a criação de um Centro de Formação e Qualificação de Recursos Humanos que disponha de recursos suficientes e de responsabilidades e atribuições correspondentes à importância do problema; os programas de qualidade por ele desenvolvidos devem incorporar experiências externas à Unicamp e devem estabelecer metas anuais a serem rigorosamente observadas;
- a criação de um ‘banco’ de oportunidades de trabalho para incentivar a movimentação entre Unidades / Órgãos, atendendo de forma mais racional às suas expectativas e potencialidades, e às necessidades acadêmicas da Universidade;
- a garantia da realização de concursos internos para preenchimento de vagas;

- custeio eficiente de programas voluntários de qualificação profissional, de longa ou curta duração, mantendo e ampliando as oportunidades para que funcionários possam continuar estudando;
- respeito à obrigatoriedade do concurso público para a admissão na Unicamp;
- assegurar a mobilidade funcional, inclusive entre Unidades.

Continuando, no capítulo – **As carreiras funcionais da Unicamp** (TAVARES; GALEMBECK, 1998, p.27), o programa Hermano/Galembeck afirma:

Um grupo de trabalho deve urgentemente iniciar um estudo das carreiras funcionais da Universidade, com o objetivo de detectar distorções e propor soluções para que se redefinam em amplo debate os níveis e funções necessários às atividades da Unicamp. Os problemas críticos a serem enfrentados são:

- avaliação dos processos de reclassificação em curso nas carreiras de funcionários, de maneira a estabelecer em bases racionais os critérios de progressão, vinculando-os ao mérito e à adesão aos programas de qualificação implementados (...).

E essas questões foram pontos fortes na campanha eleitoral, especialmente porque os planos de carreira até então vigentes – técnico de apoio, informática, orquestra e procurador da universidade – em maio de 1998, quando assumiu a Reitoria o Prof. Hermano Tavares, traziam em seu bojo problemas causados pelo desgaste das políticas voltadas à área de recursos humanos.

No final daquele ano, a Diretoria Geral de Recursos Humanos foi assumida pelo Prof. Luiz Carlos de Freitas, com o propósito de se estabelecer uma política de recursos humanos para a Universidade, o que pode ser observado no documento *Em Direção a uma Política de Recursos Humanos* (UNICAMP, 1998), que foi discutido e recebeu sugestões de representantes da comunidade universitária antes de sua versão final. O texto deixa claro que, antes de se iniciar efetivamente qualquer ação, era necessária a preparação do cenário em que se estruturaria o projeto, cenário esse que continha um “emaranhado de portarias e deliberações” com uma “grande variedade de ações nem sempre conexas” na área de Recursos Humanos (RH).

As ações de RH eram definidas diretamente no Gabinete do Reitor, ao qual estava ligado o Conselho Orientador de Recursos Humanos – CORH, criado pela Portaria GR - 89, de 8-5-90, tendo como seu presidente o próprio Reitor da Unicamp e como atribuições todas as principais ações estratégicas nessa área na Universidade. A composição desse Conselho, além de contar com o Reitor, o Coordenador Geral da Universidade, os Pró-Reitores e o Coordenador da DGRH, era totalmente indicada pelo próprio Reitor, podendo contar com a presença de servidores

técnico-administrativos (entre os doze membros a serem indicados), mas não contando com representação de qualquer categoria.

Também a mesma Portaria criou a Comissão de Avaliação de Servidores – CAS, esta vinculada à Diretoria Geral de Recursos Humanos – DGRH, composta pelo Coordenador da DGRH, pelo secretário executivo do CORH e por dez membros indicados pelo Reitor, com atribuições mais executivas e menos estratégicas nos planos de RH da Universidade. A DGRH, por sua vez, tinha apenas atribuições de caráter executivo, funcionando muito mais como uma área de administração de pessoal que de recursos humanos propriamente. Esse distanciamento deixava clara a divisão entre o “pensar” (Gabinete do Reitor) e o “executar” (DGRH), centralizando amplamente as decisões em órgãos primordialmente integrados pela categoria docente.

A recém-empossada Administração da Unicamp, naquele primeiro momento, decidiu recompor apenas a CAS, até que uma nova legislação nesse sentido viesse a ser aprovada pela Câmara de Administração (CAD) do Conselho Universitário (Consu). Assim também com as Comissões Setoriais de Avaliação (CSAs), representantes desses colegiados em cada uma das unidades/órgãos da Universidade.

Os membros da nova composição da CAS sentiram imediatamente as limitações impostas pela legislação vigente às tentativas de mudança. Os critérios de promoção e progressão de servidores, até então, mantinham-se os mesmos, e assim também a estrutura de RH da Unicamp. Apenas tinha sido abolida a promoção anual, por decisão do Consu, e ainda assim por ausência de recursos orçamentários que permitissem fazê-lo e não por definição de uma nova política. Em anos anteriores, época de inflação, o crescimento da folha de pagamentos era mensal. As aplicações bancárias geravam para a Universidade rendimentos suficientes para bancar os aumentos de folha de pagamento, sem onerar seu orçamento. Agora, esse tipo de ação tornava-se impossível, e os mecanismos tinham sido abolidos sem que novos mecanismos tivessem sido criados.

## **Revisão institucional e estruturação para construção da nova carreira**

### **Criação da DPD – a base institucional**

Na mudança da Reitoria da Universidade, a maioria das pessoas que tinham tido acesso mais direto, nos anos anteriores (cerca de onze anos), à administração dos planos de carreira vigentes, retirou-se, antes mesmo da posse do novo Reitor, para outras unidades e órgãos da Unicamp, levando consigo a memória e o conhecimento sobre os trâmites realizados. A proposição desse órgão, com a estrutura de um órgão de planejamento e construção de políticas de RH para a Universidade, também tornou-se um imperativo para o momento.

Do ponto de vista da implantação do plano de carreira, primeiro estabeleceu-se a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento (DPD) junto à DGRH, tendo como uma de suas principais atividades a realização de estudos que subsidiassem a definição e o acompanhamento das políticas de RH na Unicamp, aí inserido obviamente o estudo do plano de carreira dos técnicos e administrativos e suas implicações.

Enquanto se pensava a capacitação e reconstituição da equipe da área, inicialmente a DPD/DGRH realizou três seminários voltados a servidores da área administrativa das unidades e órgãos – especialmente os Assistentes Técnicos de Direção (ATD) e de Unidade (ATU), os membros de CSAs –, trazendo convidados que pudessem apresentar projetos já realizados ou propostas consolidadas nas questões de carreira profissional, debatendo questões como extinção e redução de cargos e funções, regime jurídico único, plano de metas preestabelecido, avaliação de desempenho e mobilidade de servidores. Pôde-se perceber, nos modelos apresentados, as peculiaridades e o universo de cada instituição e como foram sendo construídos a partir da história de cada uma delas:

03.1999 – Mesa Redonda *Tendências e experiências em desenvolvimento de recursos humanos – A revisão da carreira da Unicamp*, contando com representantes de RH da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL) e da Refinaria de Petróleo da Petrobrás – Paulínia (REPLAN), que vieram trazer suas experiências recentes na implantação de planos de carreira.

04.1999 – Palestra *Estratégias de processos: a revisão da carreira da Unicamp*, proferida pelo Prof. Dr. Flávio Rabelo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), enfatizando a mudança

conceitual na organização da carreira para o conceito de "competências e habilidades" no lugar de responsabilidade padrão. A mudança sugeria uma forte virada em direção à qualificação continuada dos trabalhadores.

07.1999 – Mesa Redonda *Tendências e experiências em desenvolvimento de recursos humanos – A revisão da carreira da Unicamp – Módulo II*, que proporcionou o debate sobre planos de carreira em universidade pública, com a presença de membros da equipe de RH da Unesp – que tinha passado por experiência recente de implantação de um novo plano de carreira a partir da revisão do anterior –, de um representante da Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Universidades Brasileiras (Fasubra) – que apresentou a proposta de plano de carreira da entidade para as universidades federais brasileiras e também de um representante do Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp (STU).

Os trabalhos de construção de um novo plano de carreira foram iniciados pela DPD, cuja equipe buscou comparar, pela leitura dos textos disponíveis, as carreiras de servidores da USP, Unesp, Unicamp e uma proposta encaminhada pelo STU, tendo como base um plano de carreira desenhado pela Federação dos Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (Fasubra) (Quadro 7). A partir daí, foram definidos alguns dos pontos básicos a serem discutidos para a construção de um plano de carreira:

1. Princípios, diretrizes e estrutura
2. Comissões central e setoriais
3. Formas de ingresso e de movimentação, jornadas
4. Enquadramentos, escala salarial, escalonamento e piso salarial
5. Tratamento da escolaridade, incentivos por titulação, avaliação de desempenho
6. Formas de definição de expansão da folha de pagamentos para as promoções
7. Tratamento para servidores afastados, aposentados e pensionistas

### ***Quadro 7. Resumo dos principais pontos da carreira proposta pelo STU***

#### **Carreira única**

- Classe: conjunto de especialidades similares em termos de complexidade e responsabilidade
- Nível de capacitação: identifica e agrupa por grau de treinamento e aperfeiçoamento, independente do ambiente organizacional e especialidade
- Padrão de vencimento: posicionamento dentro da classe e do nível de capacitação, que permite identificar a situação na estrutura hierárquica e de vencimentos

Ambiente Organizacional: área específica de atuação, constituída por conjunto de especialidades

Especialidade: atividade profissional ou ocupacional

#### 39 referências / 5 classes

- **A**: 1º. grau incompleto
- **B**: 1º. grau completo
- **C**: 2º. grau completo
- **D**: 2º. grau técnico ou profissionalizante completo
- **E**: curso superior
- além dos critérios de experiência, responsabilidade, risco e esforço físico, baseado nos requisitos do Ambiente Organizacional

#### 4 níveis cada classe

- **I**: exigência mínima para ingresso na classe
- **II, III, IV**: diferentes graus de capacitação e titulação

#### 3 padrões de vencimento cada nível

Progressão – mudança de Ambiente Organizacional, especialidade, nível de capacitação ou padrão de vencimento, nas seguintes formas:

#### **Funcional (outro Ambiente Organizacional/outra especialidade)**

- por capacitação funcional – qualificação
- por certificação ocupacional – conhecimento adquirido, avaliação

#### **Por Titulação Profissional (outro nível, mesmo Ambiente Organizacional)**

- certificação formal

#### **Por Mérito Profissional (outro padrão de vencimento, mesmo nível, mesma classe, mesmo Ambiente Organizacional)**

- resultado satisfatório na avaliação de desempenho periódica

Mas a recente implantação da DPD e a urgência do tema apontavam para a necessidade da contratação de consultoria especializada para agilizar os trabalhos, treinando as equipes profissionais locais ao mesmo tempo em que fosse implantando a sua metodologia. As

providências de ordem legal para possibilitar essa forma de trabalho começaram, então, a ser buscadas.

### **Órgãos colegiados – a participação representativa da comunidade**

Paralelamente, cuidou-se da proposta de instalação de uma Câmara de Recursos Humanos (CRH), colegiado subordinado diretamente à DGRH – no lugar da CAS e do CORH – ampliando o grau de autonomia e decisão antes destinados à CAS e principalmente estabelecendo representações das diferentes categorias em sua composição, diminuindo o grau de interferência direta da Reitoria da Universidade, antes responsável pela indicação dos membros do colegiado, em sua composição e decisões. Após passar também por um processo de seis meses de debates e negociações entre representantes das unidades e órgãos da Unicamp, foi aprovada, em 11 de março de 1999, a Deliberação CAD-A-01/99, que instituiu, junto à DGRH, a Câmara de Recursos Humanos da Unicamp, com a seguinte composição:

Artigo 3º - A CRH será composta pelos seguintes membros cujos mandatos terão, nos casos dos itens VI a IX, a duração de 2 anos:

- I. um Pró-Reitor indicado pelo Reitor, seu presidente;
- II. Coordenador de Recursos Humanos da Universidade;
- III. Diretor de Planejamento e Desenvolvimento da DGRH;
- IV. Coordenador de Recursos Humanos do Hospital de Clínicas;
- V. um representante da DGA.
- VI. um AT, indicado pelos pares, de cada uma das seguintes áreas da Universidade:
  - a) administração central,
  - b) área biológica,
  - c) área de humanas, nela incluída a área de artes,
  - d) área de exatas,
  - e) área tecnológica;
  - f) um presidente de CSA de cada uma das áreas referidas no inciso anterior, procedentes de órgãos diferentes daqueles que indicaram AT's;
  - g) um representante de cada uma das carreiras de servidores não docentes indicados pela Reitoria;
  - h) dois docentes indicados pela Reitoria;
  - i) um representante dos servidores não docentes no CONSU.

Eleitos e indicados os representantes previstos, em 19 de maio de 1999 a CRH reuniu-se pela primeira vez e encontrou em pauta muitos casos pendentes gerados por determinações

anteriores, ainda vigentes ou não, mas para os quais era preciso estabelecer uma solução. Para a definição da maioria das situações foram constituídos grupos de pareceristas, para análise e formulação de propostas de soluções. Naquele momento os membros da própria CRH manifestaram que haveria a necessidade da montagem de um grupo de trabalho e da busca de uma assessoria externa para desenhar um novo plano de carreira para os servidores da Unicamp. Mas, como continuava vigente a Deliberação CAD-142/95, que tratava de questões de movimentação e de promoção de pessoal na Universidade ainda pelas determinações anteriores, decisões a esse respeito tiveram que ser tomadas sob as regras estabelecidas naquele momento.

Na segunda reunião, em 09 de junho de 1999, o representante da bancada dos servidores junto ao Consu, membro da CRH, apresentou um recurso do Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp (STU) a respeito de dezoito promoções de servidores realizadas, em que constava o trecho abaixo:

O recurso do STU propõe as seguintes deliberações:

1. Anular a aprovação das recentes promoções dos 18 funcionários(as) da universidade;
2. Suspensão de todo o debate em torno de novas adequações, mudança de carreira, revisão do quadro de pessoal, revisão de enquadramento, criação e alteração de nova ocupação, até o **estabelecimento de critérios justos, transparentes, igualitários e combinados com um novo projeto de carreira para a universidade**;
3. **Elaboração de um anteprojeto alternativo de carreira para a Unicamp**, contendo as premissas e os passos necessários para se chegar a um novo quadro para a universidade, para debate e aprovação da comunidade, no prazo de três meses.

(Ata CRH 09.06.1999, grifos meus)

Pode-se perceber, pelo documento acima transcrito, o interesse e a insistência do órgão de representação dos servidores pela urgente elaboração de um novo plano de carreira para a Unicamp.

Também nesse mesmo momento estava em andamento, na Universidade, o primeiro processo de avaliação de desempenho dos servidores, sem associação com ganhos salariais ao seu final. A intenção desse processo era, como afirmado no boletim *Informativo* distribuído pela DGRH em abril daquele ano:

(...) estabelecer uma base de dados sobre nossos servidores que permita: a) criar uma plano de capacitação para os servidores (...); b) identificar condições

inadequadas de trabalho (...); c) identificar áreas de periculosidade/insalubridade (...); d) identificar problemas de saúde dos servidores (...).

Sabia-se que o processo de construção de critérios para um novo plano de carreira seria longo, mesmo porque, segundo todas as proposições iniciais, pretendia ser democrático e participativo. E eram necessários dados que permitissem ações de planejamento de RH, que não poderiam ser obtidos através das avaliações de desempenho que vinham sendo realizadas ao longo dos anos anteriores, uma vez que aquele processo tinha a finalidade maior de promover pessoas e não o caráter censitário agora pretendido. Além de ser um processo em que havia, na maioria dos casos, apenas a visão do superior imediato de cada funcionário, o que não permitia uma análise mais abrangente.

Ainda em maio, os membros da CRH receberam, para discussão e fechamento de proposta a ser encaminhada à CAD, um texto substitutivo à Deliberação CAD-142/95, propondo alterações com relação à mobilidade de servidores na Unicamp, tanto entre unidades como para assunção de novas responsabilidades e que viria depois a ser consubstanciada na Deliberação CAD A-4/99 (Quadro 8).

**Quadro 8. Comparação entre as Deliberações CAD 142/95 e CAD A-04/99, sobre movimentação de pessoal na Unicamp**

	<b>Deliberação CAD 142/95</b>	<b>Deliberação CAD-A-04/99</b>
Transferência de servidor	mediante anuência das Diretorias das Unidades/Órgãos interessados	mediante anuência da chefia imediata, da Diretoria da Unidade/Órgão e com parecer circunstanciado da CSA das Unidades/Órgãos interessados
Modificação de perfil e ocupação com ou sem alteração de enquadramento	proposta pela Direção da Unidade/Órgão, ouvida a CSA, com aprovação da CAS e mediante comprovação de disponibilidade orçamentária no caso de alteração de enquadramento	somente se resultante de classificação em processo de mobilidade funcional, homologado pela CRH, sendo liberado pela unidade/órgão de origem, após aprovação, no prazo máximo de 90 (noventa) dias a partir da publicação do resultado do processo pela DGRH
Realocação de servidor por inadaptação	servidor “inadaptado” ou “desnecessário” poderá ser colocado à disposição da DGRH para realocação após esgotadas as possibilidades de adaptação  DGRH receberá o servidor e assumirá sua frequência, providenciando a sua realocação em outra Unidade/Órgão, dentro de vaga já existente no quadro, com treinamento e acompanhamento nos noventa dias seguintes	por motivos relevantes de salvaguarda da pessoa do servidor, ou de interesse da administração, se recomende a urgente transferência ou o remanejamento de servidor, para os quais não haja disponibilidade de vaga ou de recursos, a Comissão de Readaptação (Resolução GR 80/99) encaminhará ao Coordenador de RH pedido justificado e documentado de vaga, recursos e autorização de realocação do servidor

Em outubro de 1999, também após discussão pela CRH e recebimento de contribuições das unidades, foram estabelecidas, pela Deliberação CAD A-02/99, a nova forma de composição e as atribuições, agora mais abrangentes, das *Comissões Setoriais de Acompanhamento de Recursos Humanos – CSARH* (Quadro 9). A nova composição das 46 CSARHs da Unicamp, como enviada pelas unidades e órgãos, foi homologada pela CRH em fevereiro de 2000.

**Quadro 9. Comparação entre as comissões de acompanhamento dos processos de carreira junto às unidades e órgãos (CLAs e CSARHs)**

Documento	Portaria GR 390/86 e 45/89	Deliberação CAD-A-2/99
Nome	Comissão Local de Avaliação	Comissão Setorial de Acompanhamento de Recursos Humanos
Composição	4 (quatro) docentes ou especialistas designados pelo Reitor, por indicação da Diretoria, e 2 (dois) servidores, eleitos pelos servidores lotados no Órgão ou Unidade	no mínimo 5 (cinco) membros, sendo que a maioria simples será eleita entre seus pares (servidores não docentes) e os demais indicados pela Direção do Órgão/Unidade, entre servidores docentes ou não docentes.
Atribuições	<p>I - realizar os processos de enquadramento, ingresso, promoção e progressão, segundo as instruções da Comissão Central de Avaliação;</p> <p>II - propor anualmente os <u>enquadramentos, promoções e progressões</u> dos servidores, e o ingresso de candidatos não servidores da UNICAMP, <u>submetendo à diretoria do órgão ou Unidade</u> as respectivas propostas para encaminhamento à <u>CCA</u>;</p> <p>III - encaminhar à CCA, através da Diretoria do Órgão ou Unidade da Universidade, toda e qualquer reclamação ou recurso sobre a matéria pertinente à carreira de Técnico Especializado de Apoio ao Ensino e à Pesquisa.</p>	<p>I - Propor às instâncias superiores da Unidade/Órgão políticas e ações relativas aos recursos humanos, acompanhando, junto às Chefias e Direção, seu desenvolvimento, em especial:</p> <p>a) Ações de uma política de capacitação local para RH, bem como o encaminhamento de solicitações de treinamento e desenvolvimento à Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da DGRH;</p> <p>b) As ações de implantação da descentralização e desburocratização do sistema de administração de RH em sua unidade.</p> <p>II - Analisar, a pedido da Direção, mudanças de organograma, criação e extinção de órgãos ou cargos, encaminhando-as por intermédio do Diretor às instâncias superiores da Unidade/Órgão.</p> <p>III - Emitir parecer e propor, por solicitação da Direção, o ingresso, enquadramento, promoções, progressões e repasses de GR dos servidores não docentes, encaminhando-as por intermédio do Diretor às instâncias superiores da Unidade/Órgão, acompanhadas de parecer circunstanciado e da avaliação de desempenho, quando pertinente.</p> <p>IV - Articular e encaminhar, junto com o superior imediato, nas Unidades e Órgãos que não disponham de instância própria, ações relativas à resolução das questões atinentes aos servidores com problemas e dificuldades de desempenho, articulando-se com a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento da DGRH.</p> <p>V - Acompanhar, na Unidade/Órgão, remanejamento de servidores, processos seletivos internos e de transferências de servidores não docentes.</p> <p>VI - Tomar ciência das propostas de solicitação de reposição de servidores a serem encaminhadas às instâncias superiores da Universidade, nos termos da Instrução Normativa DGRH-5/99.</p> <p>VII - Contribuir para a realização do processo de avaliação de desempenho na sua Unidade/Órgão.</p>

		VIII - Analisar em primeira instância os recursos oriundos de servidores não docentes decorrentes das ações previstas nesta deliberação.  IX - Encaminhar à CRH, a pedido do servidor ou da Direção da Unidade/Órgão, recurso em relação à avaliação de desempenho, acompanhada do resultado do julgamento feito pela CSA.
Mandato	1 (hum) ano	2 (dois) anos

### **Grupo Técnico da Carreira**

Estabelecidos os órgãos de discussão e interlocução com a comunidade, em agosto de 1999 foi criado o Grupo Técnico da Carreira (GTC), contando em sua composição, além do Coordenador de RH da Universidade, com mais quatro membros da CRH: a Diretora da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento (DPD), a representante da carreira de técnico de apoio, o representante da carreira de informática, a representante da carreira de procuradores e o representante da bancada de servidores junto ao Consu.

Em agosto de 1999, o grupo reuniu-se pela primeira vez e ouviu, do Coordenador de RH, a proposta de montagem de uma nova carreira para a Unicamp, englobando as carreiras então vigentes. Preocupados em realizar o trabalho no mais curto espaço de tempo possível e com um mínimo de erros ou vícios internos, o grupo concordou e apoiou a proposta da Coordenação de RH que previa a necessidade de contratação de consultoria externa para auxiliar nos trabalhos e para repassar, aos membros do GTC e funcionários da DGRH, a metodologia utilizada.

Foram analisadas as propostas de três consultorias que pudessem trazer a experiência do trabalho com a administração do serviço público. A Fundação Getúlio Vargas, através da GVConsult, apresentou-se atendendo às exigências colocadas pela proposta e ainda com a vantagem da possibilidade de início imediato de trabalho.

Assim, em 20 de setembro de 1999 reuniu-se o GTC, contando agora com o apoio de quatro consultores da GVConsult, com um prazo estabelecido de três meses para desenho da primeira proposta a ser debatida com a comunidade universitária.

## Interlocução com as representações de funcionários

Logo no início dos trabalhos, houve a preocupação em conhecer detalhes, através do membro do grupo que era representante dos servidores no Consu e também Diretor do Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp, a respeito da proposta por eles apresentada – como já visto, uma versão adaptada da proposta de plano de carreira construída pela Fasubra. Em reunião do GTC, após lida a proposta de carreira do STU pelos membros do grupo, o representante dos servidores apresentou uma lista resumida de princípios que compunham, segundo a visão do STU, o projeto por eles proposto:

1. surgimento em 1991/1992, em contraposição ao projeto Bresser
2. defesa do serviço público
3. profissionalização
4. qualificação
5. obrigatoriedade do concurso público para ingresso na carreira
6. definição dos cargos de confiança
7. igualdade de condições com a carreira docente (equiparação)
  - titulação
  - mérito
  - profissional de educação (um único cargo)
8. mecanismos de avaliação (interno/externo)
9. avaliação coletiva
  - planejamento do trabalho ⇒ metas
  - diminuição da avaliação hierárquica
10. carreira única
11. aumento do piso salarial

Esses princípios foram amplamente debatidos pelo grupo e durante todo o trabalho e discussões foram sempre lembrados, como num *checklist*, para que fossem contemplados no novo projeto.

O Fórum de Assistentes Técnicos de Unidade (ATUs) e de Direção (ATs) – cargo de assessoria existente em todas as unidades e na maioria dos órgãos, exercido por um profissional administrativo – promovido mensalmente pela Coordenação da DGRH, com a finalidade de debater os assuntos pertinentes do momento, foi também um *locus* importante na discussão das questões de carreira.

## O trabalho de construção da nova carreira

### Avaliação de desempenho

Como estivesse em andamento na Universidade o processo de avaliação de desempenho dos servidores, a forma ideal para uma avaliação de desempenho associada ao novo plano de carreira foi discutida pelo grupo.

Recentemente, o Projeto da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) havia previsto a demissão de servidores públicos por baixo desempenho, cuja matéria encontrava-se em tramitação, na época, no Congresso Nacional, provocando a generalização de uma repercussão negativa sobre o serviço público na imprensa, como se todos os servidores públicos trabalhassem mal.

As avaliações anuais, geralmente de mão única – chefia → servidor – realizadas anteriormente na Universidade haviam gerado aversão ao processo de avaliação de desempenho e agora sua aceitação precisava ser trabalhada com a comunidade. Isto vinha sendo feito, naquele momento, dissociando-a do processo de promoção salarial e vinculando-a ao levantamento de indicadores sobre o corpo de servidores técnico-administrativos, com a finalidade de planejar ações de treinamento e de assistência à saúde, quando necessárias.

O grupo técnico da carreira, após ampla discussão, definiu que, naquele momento, a avaliação de desempenho a ser realizada pela Unicamp precisava continuar acontecendo independentemente do trabalho de definição da nova carreira, da forma como vinha ocorrendo. A avaliação de desempenho viria a ser **um dos** instrumentos utilizados na carreira, mas não o ponto principal, como era anteriormente. Além disso, as unidades e órgãos não tinham estabelecido os seus planejamentos e metas, trabalho que seria feito paralelamente, e sem o qual não seria possível desenvolver um novo sistema de avaliação.

Assim, os princípios para a realização de uma avaliação de desempenho dentro do novo projeto foram traçados (UNICAMP, 2000a), mas o detalhamento ficou para ser estabelecido posteriormente, quando mais elementos sobre o projeto básico de carreira já estivessem prontos.

## **Definição do escopo e metodologia de trabalho**

O grupo de trabalho realizou inicialmente um levantamento sobre as carreiras vigentes na Unicamp e toda a legislação e normatização relacionadas. As carreiras encontradas foram: *Técnico de Apoio, Informática, Procurador da Universidade, Orquestra, Magistério Artístico, Magistério Secundário Técnico, Magistério Tecnológico Superior, Docente de Educação Especial em Reabilitação, Docente de Ensino de Línguas e Técnico Especializado de Apoio à Pesquisa Cultural, Científica e Tecnológica*, além da própria carreira docente.

O escopo de trabalho do grupo ficou definido pelas quatro primeiras: *Técnico de Apoio, Informática, Procurador, Orquestra*, com o objetivo de colocá-las juntas em uma única carreira. As demais foram excluídas do escopo por serem carreiras docentes ou por possuírem características mais ligadas a esta.

As principais etapas metodológicas definidas para o projeto foram (UNICAMP, 2000b, p.5):

- Identificação do campo de atuação de cada unidade da Unicamp;
- Identificação dos principais produtos de cada unidade organizacional básica;
- Identificação de funções específicas em cada unidade;
- Identificação de funções por grupos ocupacionais;
- Agregação de funções (mais amplas) nos grupos ocupacionais;
- Definição dos requisitos básicos das funções amplas;
- Definição hierárquica das funções;
- Definição dos critérios de mobilidade;
- Definição das regras de enquadramento;
- Definição da tabela salarial;
- Análise de impactos;
- Definição do quadro de funções.

### ***Identificação do campo de atuação de cada unidade da Unicamp e identificação dos principais produtos de cada unidade organizacional básica***

Um dos primeiros levantamentos realizados pelos membros do GTC foi sobre os objetivos finalísticos e os principais produtos de todas as áreas da Universidade. No entanto, não havia documentação de fonte única para esse tipo de consulta. Algumas unidades consultadas possuíam regimentos defasados com relação às atividades atuais, ou não os tinham. Os organogramas oficiais da Universidade estavam desatualizados, sendo que na maioria dos casos os fluxos de trabalho atuais eram completamente diferentes daqueles desenhados e aprovados pelo órgão competente (CAD). As últimas alterações oficiais tinham sido realizadas no ano de 1996, sendo que algumas ainda datavam de 1993 e até mesmo de 1991, em alguns casos.

A principal fonte de consulta foi a página da Unicamp na Internet (<http://www.unicamp.br>), que foi utilizada para visualização das páginas de cada uma das unidades e órgãos, que geralmente as mantêm bastante atualizadas. A partir dessa pesquisa, o grupo montou um desenho do organograma básico da Universidade, elencando os principais objetivos de cada órgão central a partir do material encontrado (Anexo 1). Não houve essa mesma preocupação com as unidades de ensino e pesquisa, por entender que eram as executoras – cada uma em sua área – dos objetivos principais da Universidade – ensino, pesquisa e extensão.

### ***Identificação de funções específicas em cada unidade***

Ao pesquisar o quadro da Carreira de Técnico de Apoio, foram encontradas 195 ocupações diferentes (Quadro 10), sem associação com qualquer tipo de descrição das atividades previstas. Sabia-se que, no passado, havia existido um *Manual de Cargos e Funções da Unicamp*. Depois, para administração das carreiras de técnico de apoio e de informática, foram criados os *Manuais de Carreira* (UNICAMP, 1992a; 1992b), agrupando as ocupações sob perfis específicos. Cada um desses perfis descrevia as atividades, divididas em níveis, para grupos de ocupações com características semelhantes, geralmente relacionadas à área de atuação ou à formação – Técnico em Biologia, Técnico em Química, Técnico em Microeletrônica, Técnico em Atividades de Editoração, Técnico em Atividades de Pedagogia, etc. Esses perfis deixaram de ser utilizados e passaram a vigorar apenas as ocupações, para as quais as unidades e órgãos construíram descrições contendo as *responsabilidades* e *padrões* previstos para cada uma. O

trabalho de construção das *responsabilidades* e *padrões* para cada ocupação não foi finalizado e o material encontrado pelo GTC nos arquivos da DGRH trazia inclusive casos em que uma mesma ocupação apresentava descrições diferentes, dependendo da unidade onde fosse executada; por vezes diferentes até dentro da mesma unidade. O que se percebeu foram descrições que haviam sido feitas, em muitos casos, quase que individualmente, com base nas pessoas que exerciam as ocupações.

A ausência de dados e registros foi sendo superada por levantamentos realizados, no sistema de informática, pela equipe da DGRH na área (que trazia listagens para análise e cruzamento de dados), e pelo conhecimento e experiência dos membros do GTC, dados pelas participações anteriores em grupos de discussão e comissões referentes às carreiras em estudo.

Outro problema encontrado no levantamento inicial de dados foi com relação à concomitância de dois regimes diferentes de contratação para os servidores da Unicamp: o estatutário (Estatuto dos Servidores da Unicamp – ESUNICAMP) e o celetista (regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT). Por outro lado, os servidores celetistas, em alguns pontos, agregam os mesmos direitos dos estatutários, especialmente no que se refere à estabilidade, devido à Portaria GR 67, de 10.04.85, baixada pelo então Reitor José Aristodemo Pinotti, que define a igualdade de alguns direitos aos servidores celetistas e estatutários na Unicamp. Ao menos culturalmente, a Universidade já incorporou essas igualdades, tratando os servidores sob regimes diferentes de forma igual.

### ***Identificação de funções por grupos ocupacionais e agregação de funções (mais amplas) nos grupos ocupacionais***

Em primeiro lugar, foram listadas as 195 funções/ocupações existentes na Unicamp.

Mesmo com a falta de descrição das atividades, valendo-se do conhecimento dos membros do grupo e consulta ao material existente com relação às descrições de *Responsabilidade e Padrão*, ou ainda a profissionais da área quando necessário, passou-se a uma primeira tentativa de classificação das funções da seguinte forma:

- fim: funções de atuação direta nas atividades de cunho finalístico das unidades e órgãos

- suporte (agregação): funções de apoio às atividades-fim das unidades e órgãos
- isoladas: funções que foram criadas para o exercício de funções específicas, não vinculadas aos objetivos das unidades e órgãos

Em seguida, foi realizada uma tentativa de identificação, também preliminar, por grupos ocupacionais: administrativo, operacional, técnico, mantendo ainda um grupo denominado de ocupações “isoladas”, pela especificidade das tarefas (p. ex. capelão) (Quadro 10).

**Quadro 10. Listagem de ocupações existentes na Unicamp em agosto de 1999, com a respectiva quantidade de servidores em cada uma delas, numa primeira tentativa de classificação por tipo de atividade**

A – Administrativo / O – Operacional / T – Técnico / I – Isolada

Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação	Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação
16	Procurador de Universidade I	2	I	936	Operador de Equipamento Audio/Video	15	O
17	Procurador de Universidade II	2	I	937	Operador de Equipamento Hospitalar	15	O
18	Procurador de Universidade III	1	I	938	Operador de Máquinas	32	O
19	Procurador de Universidade IV	1	I	939	Operador de Máquinas Copiadoras	13	O
20	Procurador de Universidade Assessor	1	I	950	Operador de Microcomputador	54	A
427	Auxiliar de Obras	4	O	951	Operador de Telecomunicações	19	O
433	Instrumentista Principal	10	I	952	Orientador Educacional	4	I
434	Instrumentista Assistente de Principal	18	I	953	Ortoptista	1	I
435	Instrumentista Assistente I	12	I	955	Pedagogo	17	I
436	Instrumentista Assistente II	7	I	956	Pedreiro	16	O
446	Técnico Especializado	36	I	957	Pintor	26	O
471	Oficial de Obras	9	O	963	Produtor de Vídeo	3	I
778	Analista de Sistemas Pleno	1	I	964	Produtor Gráfico	9	I
802	Apontador de Posto	1	O	965	Psicólogo	32	I
803	Auxiliar de Segurança do Trabalho	2	I	966	Produtor Editorial	5	I
804	Auxiliar de Lavanderia Hospitalar	48	O	968	Químico	9	I
806	Meio Oficial de Marceneiro	3	O	969	Recepcionista	106	A
807	Auxiliar de Farmacêutico	16	O	970	Recreacionista	78	O
808	Auxiliar de Oficina	1	O	972	Regente Preparador de Coral	1	
809	Auxiliar de Pedreiro	1	O	974	Relações Públicas	7	I
813	Agente Cultural	2	I	975	Reparador Geral	50	O
814	Almoxarife	46	A	976	Restaurador	2	O
815	Arquiteto	5	I	977	Revisor	5	A

Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação
818	Ascensorista	7	O
819	Sonoplasta	2	O
822	Assistente Social	85	I
824	Atendente de Enfermagem	195	O
825	Atendente de Oper Microcomputador	5	O
827	Auxiliar Acadêmico	11	O
828	Auxiliar Agropecuário	14	O
829	Auxiliar de Assistência Social	29	A
830	Auxiliar de Almozarife	10	A
832	Auxiliar de Bibliotecário	57	A
833	Auxiliar de Biotério	2	O
834	Auxiliar de Cozinha	100	O
837	Auxiliar de Enfermagem	618	O
843	Auxiliar de Laboratório	71	O
844	Auxiliar de Limpeza Hospitalar	154	O
845	Auxiliar de Manutenção	16	O
846	Auxiliar de Nutrição	7	O
848	Auxiliar de Odontologia	11	O
850	Auxiliar de Serviços Gerais	167	O
851	Auxiliar Educacional	5	A
856	Auxiliar Técnico Hospitalar	30	T
857	Bibliotecário	97	I
858	Biologista	65	I
859	Biólogo	105	T
860	Biomédico	13	I
865	Caldeireiro	5	O
866	Capelão	1	I
867	Carpinteiro	8	O
868	Cirurgião Dentista	63	I
869	Citotécnico	4	T
870	Citotécnico Analista	10	T
871	Comprador	65	A
872	Contador	1	I
875	Controlador de Qualidade	1	I
876	Copeiro	58	O
877	Copeiro Hospitalar	81	O

Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação
979	Salva-Vidas	1	O
981	Serralheiro	12	O
983	Sociólogo	6	I
984	Soldador	2	O
985	Tapeceiro	4	O
987	Técnico Administrativo	1658	A
988	Técnico Agrícola	3	T
989	Técnico Agropecuário	3	T
991	Técnico de Museu	5	T
992	Técnico Desportivo	1	T
993	Técnico Editorial	5	T
994	Técnico em Aparelhos de Precisão	22	T
995	Técnico em Alimentos	26	T
997	Técnico em Bioterismo	55	T
998	Técnico em Computação Gráfica	6	T
999	Técnico em Contabilidade	3	T
1001	Técnico em Economia	5	T
1002	Técnico em Eletrificação	2	T
1003	Técnico em Eletrônica	67	T
1004	Técnico em Eletrotécnica	28	T
1005	Técnico em Enfermagem	129	O
1006	Técnico em Equipamento Odontológico	2	T
1009	Técnico em Ortese e Prótese	2	T
1010	Técnico em Laboratório	254	T
1011	Técnico em Mecânica	79	T
1012	Técnico em Mecanografia	4	A
1013	Técnico em Microscopia	6	T
1014	Técnico em Necropsia	3	T
1015	Técnico em MicroEletrônica	9	T
1017	Técnico em Prótese Dental	11	T
1018	Técnico em Química	54	T
1019	Técnico em Radiologia	40	T
1020	Técnico em Refrigeração	17	T
1022	Técnico em Segurança do Trabalho	1	T
1023	Técnico em Serviços Fotográficos	2	O
1024	Técnico em Serviços Gráficos	56	O

Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação
878	Cozinheiro	75	O
879	Costureiro	10	O
880	Desenhista	17	T
882	Distribuidor de Material	2	O
884	Economista	4	I
885	Editor	6	I
886	Editor Gráfico	8	T
887	Eletricista	28	O
888	Encanador	6	O
889	Enfermeiro	450	O
890	Engenheiro	92	I
894	Estatístico	4	I
895	Farmacêutico	13	I
898	Fiscal de Transportes Coletivos	13	A
899	Físico	13	I
900	Fisioterapeuta	35	I
902	Fonoaudiólogo	3	I
903	Fotógrafo	4	O
905	Frentista	3	O
907	Garçom	1	O
911	Historiador	7	I
912	Iluminador Teatral	1	O
913	Instrutor de Obras	5	O
915	Instrumentador Cirúrgico	7	T
916	Instrumentista de Orquestra	4	
917	Jardineiro	35	O
918	Jornalista	13	I
919	Marceneiro	33	O
920	Mecânico	11	O
921	Médico	190	T
922	Médico Veterinário	1	I
923	Mensageiro	1	A
925	Meio Oficial de Serralheiro	1	O
926	Montador de Orquestra	1	O
927	Motorista	117	O

Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação
1026	Técnico em Telecomunicações	14	T
1027	Técnico em Obras (Estec)	17	O
1028	Técnico em Nutrição	4	T
1029	Tecnólogo	22	T
1030	Telefonista	1	A
1031	Terapeuta Ocupacional	4	I
1033	Torneiro	1	O
1034	Tratador de Piscina	1	O
1036	Vidreiro	5	O
1037	Segurança	106	O
1038	Zelador Reparador	17	O
1040	Zootecnista	1	I
1049	Auxiliar de Obras	82	O
1060	Técnico em Higiene Dental	4	I
1061	Técnico em Documentação Musical	1	T
1063	Documentalista	3	I
1066	Técnico em Dosimetria	1	T
1067	Técnico em Biologia	5	T
1068	Operador de Computador	26	O
1069	Técnico de Conectividade	3	T
1070	Programador de Produção	5	O
1071	Programador de Sistemas Júnior	10	T
1072	Programador de Sistemas Pleno	12	T
1073	Programador de Sistemas Sênior	9	T
1074	Programador de Suporte Júnior	20	T
1075	Programador de Suporte Pleno	7	T
1076	Programador de Suporte Sênior	8	T
1077	Analista de Sistemas Júnior	22	T
1078	Analista de Sistemas Pleno	16	I
1079	Analista de Sistemas Sênior	43	I
1080	Analista de Administração de Dados	5	I
1081	Analista de Suporte Júnior	36	I
1082	Analista de Suporte Pleno	13	I
1083	Analista de Suporte Sênior	51	I
1084	Analista de Organ e Métodos Júnior	1	I

Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação	Cód.	Ocupação	Quantidade	Classificação
928	Nutricionista	15	I	1085	Analista de Organ e Métodos Pleno	2	I
929	Auxiliar Administrativo	439	A	1086	Analista de Organ e Métodos Sênior	12	I
931	Oficial de Obras	145	O	1087	Técnico em Acervos Documentais	1	T
932	Oficial de Enfermaria	22	O				

Fonte: Informática DGRH, agosto de 1999

Já nesta fase, notou-se a dificuldade de enquadrar algumas funções nessa classificação – por exemplo *técnico administrativo*, *auxiliar técnico hospitalar*. No caso do técnico administrativo porque continha, sob o mesmo nome, as mais diferentes funções e tarefas com espectro muito amplo, indo do nível mais elementar ao mais complexo de atividades. No caso do auxiliar técnico hospitalar, porque em cada unidade em que a função era executada, justamente pela falta de definição, todo e qualquer tipo de tarefa era atribuído àquele funcionário.

Dessa classificação, começaram a ser definidos os “cargos largos” da primeira versão do plano de carreira, formados pelos agrupamentos de ocupações, com o objetivo de permitir a seu ocupante o exercício de uma abrangência maior de atividades relacionadas ao seu campo profissional, possibilitando maior qualificação e ampliando a flexibilidade organizacional e as possibilidades de movimentação e sustentação profissional do funcionário (Quadro 11).

O resultado dos trabalhos desta nova fase foi uma substancial redução no quantitativo de cargos (de 195 para 51) procurando preservar as características específicas das áreas técnicas e administrativas e, também, dar suporte técnico às necessidades organizacionais. (UNICAMP, 2000a, p. 13)

**Quadro 11. Exemplo de composição de cargo largo**

<b>código</b>	<b>Cargo Atual</b>	<b>Novo Cargo</b>
825	Atendente de Oper Microcomputador	Assistente Administração
827	Auxiliar Acadêmico	
929	Auxiliar Administrativo	
830	Auxiliar de Almoxarife	
829	Auxiliar de Assistência Social	
832	Auxiliar de Bibliotecário	
803	Auxiliar de Segurança do Trabalho	
851	Auxiliar Educacional	
882	Distribuidor de Material	
923	Mensageiro	
932	Oficial de Enfermaria	
939	Operador de Máquinas Copiadoras	
950	Operador de Microcomputador	
951	Operador de Telecomunicações	
969	Recepcionista	
1030	Telefonista	

***Definição dos requisitos básicos das funções amplas; definição hierárquica das funções e definição dos critérios de mobilidade***

Uma das principais colocações dos servidores, representados pelo seu sindicato, era a ausência do estabelecimento de caminhos a serem seguidos em suas carreiras. Assim, cada servidor buscava o seu próprio traçado de evolução, sem uma orientação maior dada pelos objetivos do trabalho desenvolvido. O resultado disso era, muitas vezes, o não aproveitamento das habilidades desenvolvidas e mesmo a ausência do reconhecimento do aprimoramento do servidor. A principal reivindicação era que se fizesse algo semelhante às condições existentes na carreira docente, em que há uma clara definição da trajetória a ser desenvolvida e de quais são os méritos que se pode alcançar.

Assim, para cada um dos *cargos largos* foi atribuída uma *trajetória*, passando por *níveis*: três níveis (I, II e III) para cada um dos graus de escolaridade – básico e médio e quatro níveis (I, II, III e IV) para o superior – para permitir o acompanhamento em carreira dos profissionais que buscam o aperfeiçoamento contínuo, mesmo após a conclusão do nível universitário, gerando

assim um traçado hierárquico para as funções, com os vários degraus a serem galgados pelos funcionários (Figura 3).

Para cada um desses degraus, foi estabelecida a *descrição sumária* delineando, de maneira genérica, os requisitos mínimos para cada agrupamento de funções – cargo largo (Quadro 12) e foram previstos critérios de mobilidade, orientados tanto no sentido vertical, quando se atingia novos níveis de qualificação e de complexidade das tarefas executadas (passando de uma função ampla – nível – para outra imediatamente superior), como no horizontal, para contemplar os casos de melhoria de desempenho e de aquisição de grande experiência na atividade, mesmo sem a alteração significativa das tarefas e/ou das competências (dentro da própria função ampla e nível, por mérito). Também poderia haver mudança de trajetória, desde que mantido o nível de enquadramento (Quadro 13).

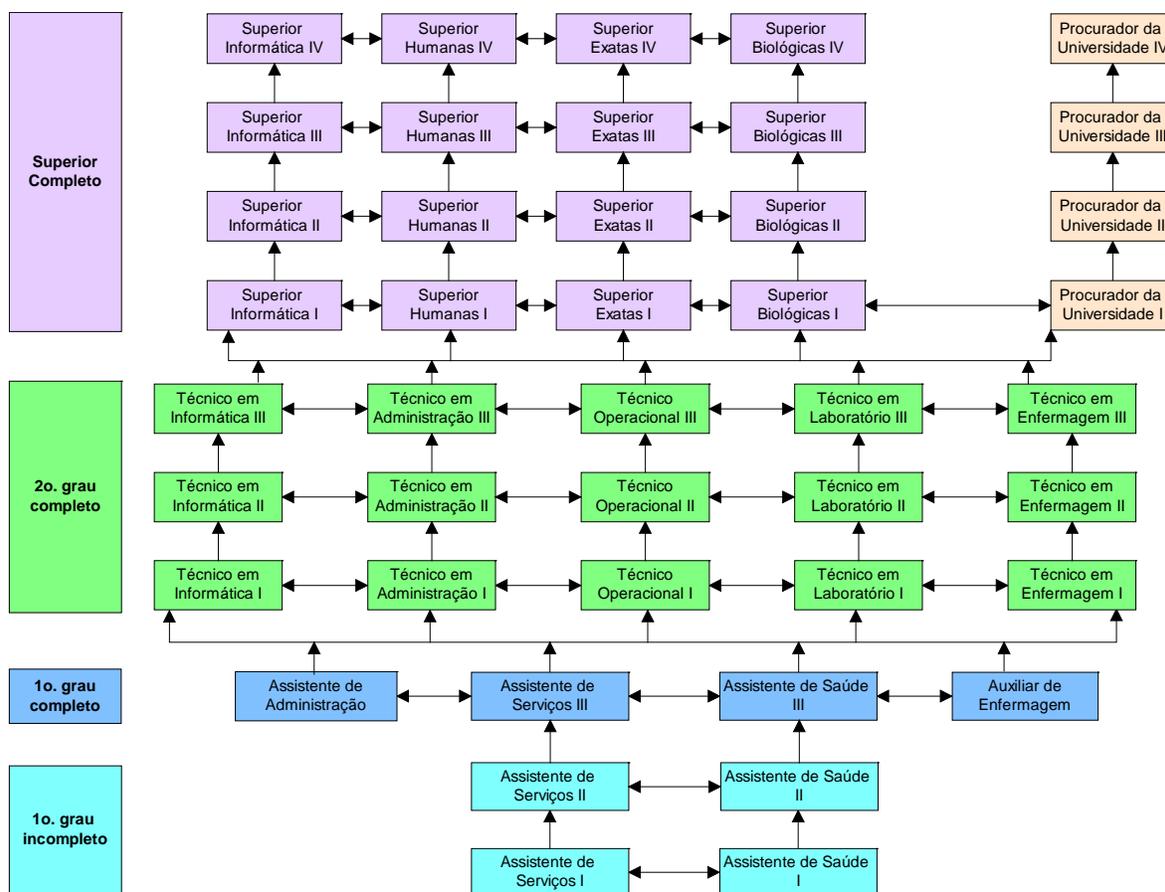


Figura 3. Trajetórias previstas na primeira proposta de plano de carreira, o PCCS

### Quadro 12. Exemplo de descrição sumária de cargo largo

(I – Instrução / E – Experiência / C – Conhecimento / D – Descrição das atividades)

#### Assistente de Administração

I	1º. grau completo	E	--
C	Noções de: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informática</li><li>▪ Cálculo</li><li>▪ relações interpessoais (humanas)</li><li>▪ redação</li><li>▪ rotinas inerentes à área de atuação</li></ul>		
D	Executar e desenvolver trabalhos de suporte administrativo que envolvam serviços de informação ao público, recepção, redação, datilografia, digitação, coleta, expedição, distribuição e arquivamento de documentos. Executar quaisquer outras atividades correlatas.		

### Quadro 13. Critérios de mobilidade funcional previstos no PCCS

Os cargos de Profissional de Humanas, Exatas, Informática e Saúde IV – por ser o topo da estrutura de carreira da Universidade – serão os únicos cargos exclusivamente providos por funcionários da própria Universidade através do processo de recrutamento interno. Conforme já citado neste PCCS, o fundamento técnico para a criação destes cargos é a permanência de um grupo de funcionários com qualificação específica e diferenciada em conceitos e métodos de trabalho considerados relevantes para a UNICAMP, o que, necessariamente, limita seu provimento por recrutamento externo.

As formas de movimentação dos funcionários permitidas por este Plano de Carreira, Cargos e Salários são o recrutamento interno e a progressão horizontal. A Transferência de Pessoal entre Áreas nos quadros da Universidade, por ser forma específica de movimentação de pessoal, será tratada em separado ao final deste item. O preenchimento de cargos vagos poderá ocorrer nas seguintes formas:

#### RECRUTAMENTO INTERNO

É a oportunidade de desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade, através da realocação de pessoal em outros cargos e/ou unidades. As movimentações internas de pessoal são: **Progressão Vertical** e **Alteração de Cargo**.

#### Progressão Vertical:

##### Critério Específico:

- Só poderão participar da progressão vertical os funcionários enquadrados nos cargos de **mesma trajetória** e níveis **imediatamente anteriores** ao cargo apresentado como vago, conforme a estrutura de cargos deste PCCS.

#### Alteração de Cargo:

##### Critério Específico:

- Só poderão participar do processo seletivo os funcionários enquadrados nos cargos de **mesmo nível** ao cargo apresentado como vago, conforme a estrutura de cargos deste PCCS.

#### Critério Básico para as Movimentações Internas:

- Os funcionários devem preencher obrigatoriamente os requisitos estabelecidos para o cargo proposto.

#### Procedimentos Básicos:

- ◆ Os candidatos ao cargo devem ser submetidos ao processo seletivo interno que compreenderá as seguintes etapas:
  - ⇒ análise do currículo;
  - ⇒ prova prática, que deve ser elaborada pela unidade requisitante juntamente com a área técnica responsável da Diretoria de Recursos Humanos. Necessariamente, a prova prática deverá conter questões genéricas relativas às atribuições do “cargo largo” e questões específicas à unidade organizacional requisitante. Propõe-se, também:
    - para a **Progressão Vertical**, que 70% das questões da prova prática sejam genéricas e os 30% restantes relativas à unidade específica;

- para a Alteração de Cargo, que somente as questões relativas à unidade específica sejam aplicadas.
- ⇒ análise das avaliações de desempenho em sua unidade organizacional de origem;
- ⇒ entrevista técnica, realizada pela chefia imediata da área requisitante, com os três melhores candidatos do processo seletivo interno, com participação de profissional da área de recursos humanos da unidade organizacional respectiva.
- ◆ A escolha do ocupante do cargo será definida a partir do resultado das etapas do processo seletivo;
- ◆ Poderá ser contratada empresa externa para a realização da prova prática, respeitando-se os preceitos legais.

**Critérios para o Enquadramento Salarial:**

- ◆ **Progressão Vertical:** O enquadramento salarial do funcionário será na referência inicial do cargo para o qual foi selecionado. Nos casos em que o enquadramento anterior for igual ou superior à referência inicial do novo cargo, o enquadramento no novo cargo será na referência salarial imediatamente seguinte;
- ◆ **Alteração de Cargo:** A transferência será na mesma referência salarial ocupada na unidade organizacional anterior.

**Regulamentação do processo de Recrutamento Interno:**

- Cada etapa do processo seletivo interno deverá ter as pontuações, pesos e média mínima para aprovação definidos pela Câmara de Recursos Humanos, que poderá diferenciá-los conforme cada divisão ocupacional da Universidade;
- A pontuação ou peso da etapa de avaliação de desempenho deverá ser igual entre as diferentes formas de movimentação interna, para garantir possibilidades iguais entre os participantes;
- Os candidatos que não atingirem a média mínima definida pela CRH nas etapas de análise do currículo e prova de capacitação técnica (quando necessário) serão eliminados do processo seletivo, visto que estas definem a capacitação mínima exigida para a ocupação do cargo pretendido;
- A etapa de entrevista com as chefias requisitantes deverá ser realizada com os três melhores candidatos finalistas das diferentes possibilidades de movimentação interna de pessoal, ou seja, progressão vertical e alteração de cargos;
- O processo de escolha do candidato se dará a partir da classificação obtida em todas as etapas do processo seletivo.

**Condições de acesso e divulgação do processo de Recrutamento Interno:**

- Toda vaga aberta no quadro de pessoal deverá ser divulgada aos funcionários da Universidade através do Banco de Oportunidades da DGRH, com os requisitos exigidos para o exercício do cargo, as pontuações e média mínima respectivas de cada etapa do processo seletivo;
- Os candidatos ao cargo devem se inscrever conforme regulamento específico a ser publicado pela Diretoria Geral de Recursos Humanos, devendo conter, necessariamente, prazo, local de inscrição, tipo de provas, etc.;
- Os superiores hierárquicos imediatos deverão estar cientes da participação do funcionário no processo de recrutamento interno;
- Os candidatos ao cargo devem ser submetidos ao processo seletivo específico, conforme a sua condição de movimentação interna;
- Fica assegurada à unidade/órgão do funcionário escolhido pelo processo seletivo – se necessário – o preenchimento da vaga aberta pelo seu aproveitamento interno, observando-se as disposições vigentes;
- A liberação do funcionário selecionado para a unidade requisitante dar-se-á no período máximo de 90 (noventa) dias;
- Quando não houver candidatos internos ou os que se candidatarem não atenderem aos requisitos do cargo, a área técnica responsável da Diretoria Geral de Recursos Humanos deverá providenciar o recrutamento externo para o preenchimento da vaga em aberto.

**PROGRESSÃO HORIZONTAL**

A Progressão Horizontal visa propiciar ao funcionário maior motivação bem como maior reconhecimento pelo seu desempenho.

O processo de progressão horizontal ocorrerá em intervalos regulares e conforme definido pelo Conselho Universitário, obedecendo aos critérios abaixo.

**Critérios Básicos:**

- o funcionário deverá ter, no mínimo, dois anos de trabalho efetivo no mesmo cargo na Universidade;
- o funcionário não poderá ter recebido, nos últimos dois anos, nenhuma progressão horizontal;
- o funcionário deverá apresentar desempenhos seqüenciais acima da média – com relação à sua unidade organizacional – apurados nos processos de Avaliação de Desempenho;
- a progressão horizontal será, obrigatoriamente, de 1 (uma) referência por vez.

**OUTRAS MOVIMENTAÇÕES DE PESSOAL**

Estas movimentações referem-se a transferências de funcionários entre unidades organizacionais decorrentes de rearranjos

técnicos ou alterações nos processos de trabalho.

*Transferência de Pessoal entre Áreas:*

Os funcionários transferidos entre unidades organizacionais da Universidade, por necessidade de readequações organizacionais, necessariamente serão transferidos no mesmo cargo e referência salarial da unidade anterior. Para efeito deste Plano de Carreira, Cargos e Salários, **a transferência de pessoal entre áreas não pode e não deve ser utilizada como progressão vertical ou progressão horizontal**. A transferência de pessoal entre áreas deve ser utilizada somente como um instrumento facilitador na administração dos processos de trabalho.

Com relação a esse tipo de movimentação de pessoal cabe explicitar que, uma vez definidos pela direção da Universidade os quadros de lotação específicos de cada unidade organizacional, essas movimentações obrigatoriamente implicam em **transferências de funcionários com os respectivos cargos**. Cada unidade organizacional deverá informar periodicamente à Diretoria de Recursos Humanos a distribuição dos funcionários pelas áreas respectivas bem como as movimentações dos funcionários entre as áreas.

Esses critérios seriam melhor definidos, estabelecendo-se o que passou a ser chamado de *Banco de Competências* (para cada função e nível seria definido, a partir das características de seu local de trabalho, as competências e habilidades necessárias para desenvolvimento das tarefas atribuídas ao cargo). O *Banco de Competências* seria estabelecido, em seguida, a partir da revisão da estrutura organizacional de cada uma das unidades/órgãos da Unicamp.

### ***Definição das regras de enquadramento***

Com relação às regras para enquadramento dos servidores no novo plano de carreira, pensou-se, especialmente, nas formas de migração das carreiras de técnico de apoio, informática, orquestra e procurador da universidade para o novo plano que agora se desenhava, estabelecendo-se os critérios para essa passagem (Quadro 14). Definiu-se que a passagem seria opcional, através da assinatura de um termo pelo servidor, opção essa que seria trabalhada pelos esclarecimentos e conscientização que viriam a ser realizados em seguida à divulgação da proposta. Não se podia esquecer que não se estava lidando com a situação de uma empresa recém-criada, mas sim de uma Universidade com uma história de mais de trinta anos, inclusive com servidores quase em vias de se aposentar, cada um com sua própria trajetória, definida quase que individualmente. Além do fato de que não eram realizadas novas contratações, especialmente nas áreas administrativas, há cerca de dez anos. Assim, os funcionários mais recentes haviam ingressado nessa época. Tinha que se estabelecer critérios de migração que não considerassem, nesse primeiro momento, essas histórias individuais, o que deveria ser feito através de análise muito mais substancial num segundo momento, depois da revisão da estrutura organizacional das unidades e órgãos e do Banco de Competências. Portanto, esta fase de enquadramento inicial

deveria apenas prever a colocação de cada servidor em sua função correspondente dentro do novo plano de carreira.

Os critérios estabelecidos para o enquadramento nesse primeiro momento estão descritos no quadro a seguir:

***Quadro 14. Critérios para o enquadramento no PCCS (UNICAMP, 2000a, p. 34)***

<p><b><u>Enquadramento no PCCS</u></b></p> <p>Enquadramento é a reclassificação do funcionário em um cargo e respectivo nível e faixa salarial no novo Plano de Carreira, Cargos e Salários.</p> <p>Esta fase não tratará da correção dos desvios de função que existem na Universidade. Os desvios de função serão analisados pela Câmara de Recursos Humanos somente após a implantação completa do PCCS.</p> <p><i>Critérios Básicos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1° O enquadramento dos funcionários no novo PCCS obedecerá a transposição direta dos cargos atuais para a nova estrutura, conforme o quadro constante da página <b>13</b>, que explicita quais cargos atuais são agregados em qual cargo largo ou cargo isolado, desde que atendam aos requisitos específicos do cargo, conforme as descrições de cargos. Esta transposição direta deverá ser feita – necessariamente – na mesma referência salarial do cargo atual e, preferencialmente, no primeiro nível do cargo respectivo;</li><li>2° Os funcionários que forem enquadrados na nova estrutura de cargos e que estejam com salários inferiores à referência inicial do cargo largo para o qual forem transpostos deverão ser enquadrados na referência inicial do novo cargo.</li><li>3° Os funcionários que forem enquadrados na nova estrutura de cargos e que estejam com salários acima do limite do cargo para o qual foram transpostos permanecerão na mesma referência salarial.</li><li>4° Os funcionários que não preencherem os requisitos relativos ao cargo largo correspondente ao seu cargo atual poderão ser transpostos para o cargo largo respectivo, devendo completar os requisitos para ter direito a qualquer forma de movimentação (salarial e/ou de cargo).</li></ol>
--

A escolaridade completa – nos níveis médio e universitário – passou a ser pré-requisito obrigatório na migração de uma carreira para outra, porque previu-se a correção salarial para aqueles que recebessem valores menores que os pisos agora estabelecidos (como explicado mais adiante). Nos casos em que o servidor não possuísse a escolaridade exigida, mas a experiência de anos de trabalho, ficaria “devendo competências”. Como já explicado anteriormente, não se podia desconsiderar o tempo de serviço e a trajetória já realizada nos anos anteriores por um grande número de servidores, mas não se poderia apenas considerar o tempo de serviço, o que não corresponde necessariamente a ganho de experiência ou habilidades. Estabeleceu-se, assim, que poderia ser realizado um processo de certificação desse conhecimento e mérito por banca especializada na área de atuação, o que seria feito em seguida.

Portanto, na primeira fase foi proposto o enquadramento direto, por função e salário, devendo passar em seguida para uma segunda fase, onde comissões, a partir do estabelecimento

de regras e indicadores, proporião os critérios para o acerto do servidor em sua trajetória, reenquadrando-o quando fosse o caso.

### ***Definição da tabela salarial***

A cada divisão ocupacional foram atribuídas doze referências salariais (1º e 2º graus), à diferença de 5% entre elas. Apenas para as funções de formação universitária os níveis foram compostos por quatorze referências, para permitir maiores possibilidades de crescimento em termos de qualificação (Anexo 2).

Foi solicitada à área de Informática da DGRH uma listagem das referências de enquadramento distribuídas pelas ocupações. Ao realizar a verificação dos enquadramentos salariais, percebeu-se que o havia um achatamento nos enquadramentos salariais das funções, tanto de nível técnico como universitário, especialmente este último.

A tabela salarial naquele momento era composta de referências que iam de **1** a **54**, sendo que o piso salarial da Universidade, reajustado seguidamente, estava na referência **12** e não mais na **1**. Assim, não havia mais nenhum servidor enquadrado nas referências iniciais. Mesmo que seu enquadramento em termos de referência fosse de **1** a **11**, seu salário base era o correspondente à da referência **12**, isso para as funções então chamadas de nível básico. As funções de nível médio tinham seu piso na referência **15** – algumas tinham tido anteriormente um reajuste do piso para a referência **18** (por exemplo o *técnico de enfermagem*). E as funções de nível superior começavam na referência **24**, a maioria; algumas exceções como biólogo na **27**, médico na **29** (com jornada de 24 horas), enfermeiro na **30** e bibliotecário na **33**.

Como conseqüência, havia um grande número de pessoas enquadradas entre as referências **24** e **35**, nas mais variadas ocupações e com as mais diferentes responsabilidades, em funções dos níveis básico, médio e superior (em alguns casos não era necessário possuir formação universitária para estar no superior). Esse era um fator de grande frustração, especialmente nas categorias profissionais de nível universitário.

Consultando o salário pago pelas duas outras universidades estaduais – Unesp e USP –, o GTC verificou que os pisos salariais da Unicamp eram menores para os níveis médio e superior: a Unesp tinha o seu nível superior iniciando na referência **33** e a USP, na **37**. Fez-se então, à

Reitoria da Unicamp, a proposta de elevação dos pisos salariais, buscando ao menos aproximar-se de uma isonomia, nos três níveis, entre as universidades estaduais paulistas, embora isso ainda representasse estar aquém dos salários pagos pelo mercado de trabalho para algumas profissões.

Houve mesmo, naquele momento, a tentativa de aquisição de uma pesquisa salarial de mercado que pudesse subsidiar os trabalhos. No entanto, observou-se que esse é um elemento que não pode ser tomado simplesmente das pesquisas já existentes – todas feitas para o mercado de trabalho das empresas privadas –, uma vez que na maioria das profissões exercidas na universidade pública é significativa a especificidade das tarefas desempenhadas no campo do ensino, pesquisa e extensão.

Foram feitas simulações sobre o número de pessoas que seriam atingidas e os recursos orçamentários que seriam necessários, caso fossem atingidos os pisos da USP, proposta esta que passou a ser analisada minuciosamente pela Administração Superior da Unicamp que, após estudos orçamentários, autorizou o reajuste nos pisos da tabela salarial da Unicamp, passando no nível médio para o equivalente à referência **23** e no nível superior para o equivalente à referência **36**.

Também no nível básico, em duas funções foi proposto novo piso salarial: auxiliar de enfermagem e assistente de administração, pelo entendimento do grupo de que, nestes casos, a escolaridade mínima é imprescindível – curso específico e ensino fundamental completo, respectivamente.

Como os primeiros níveis da tabela vigente não eram mais utilizados, foi feita uma nova tabela salarial, mantendo-se a diferença de 5% entre as referências e convertendo a referência **12** – piso salarial da carreira de técnico de apoio – em referência **1** da nova tabela (Quadro 15).

Assim, para se converter a referência de enquadramento atual na nova, era preciso subtrair **11** números:  $12 - 11 = 1$ ,  $36 - 11 = 25$ , para se saber em que referência se estaria enquadrado agora, mantendo, é claro, os valores antigos.

**Quadro 15. Correspondência entre as referências salariais da tabela salarial vigente naquele momento e da nova tabela salarial proposta**

<b>Referência atual (Técnico de Apoio)</b>	<b>Referência PCVS</b>
12	1
13	2
14	3
15	4
16	5
17	6
18	7
19	8
20	9
21	10
22	11
23	12
24	13
25	14
26	15
27	16
28	17
29	18
30	19
...	...
49	60

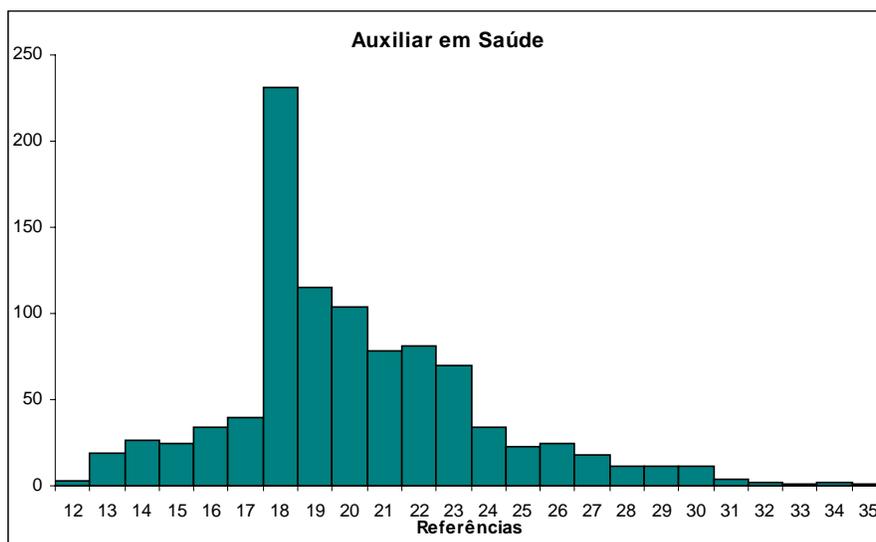
### **Análise de impactos e definição do quadro de funções**

Através de listagens levantadas pela Área de Informática da DGRH, foram realizadas as primeiras projeções sobre os impactos acarretados pela implantação do plano de carreira à folha de pagamentos da Universidade, da seguinte forma:

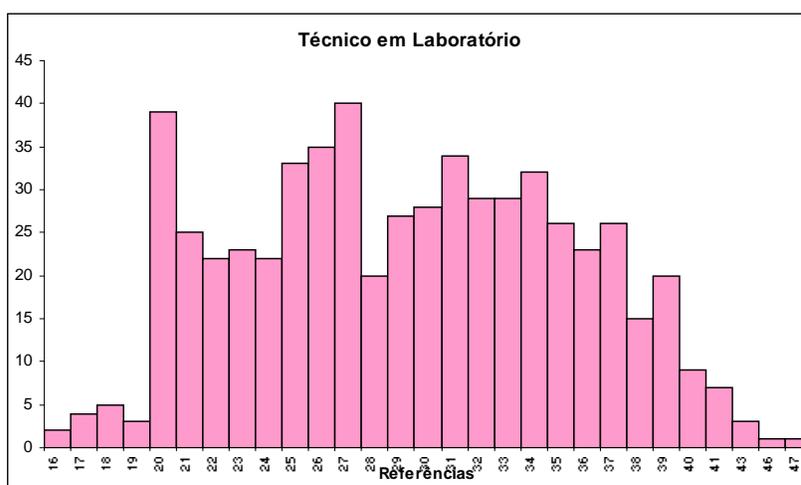
1. verificação da ocupação do servidor e do cargo largo correspondente (para onde migrou aquela ocupação);
2. verificação da referência salarial atual do servidor em comparação com a referência salarial inicial prevista para aquele cargo largo;
3. verificação da diferença (R\$) necessária para realizar o enquadramento mínimo nos casos que ficaram abaixo da referência inicial na nova carreira;
4. somatória das diferenças (R\$), chegando a um valor estimado de recursos necessários para a implantação do enquadramento inicial na carreira.

Após a análise dos impactos, foi possível retomar as análises sobre os quadros de cargos largos, verificando se, de fato, os enquadramentos salariais atuais dos servidores correspondiam com as atividades pensadas pelo grupo. Para isso as referências salariais, por cargo largo, foram colocadas em gráficos para melhor observação das referências médias de enquadramento, permitindo verificar a existência ou não de normalidade nas novas referências atribuídas. Seguem abaixo alguns exemplos desses gráficos (Gráficos 1 a 3).

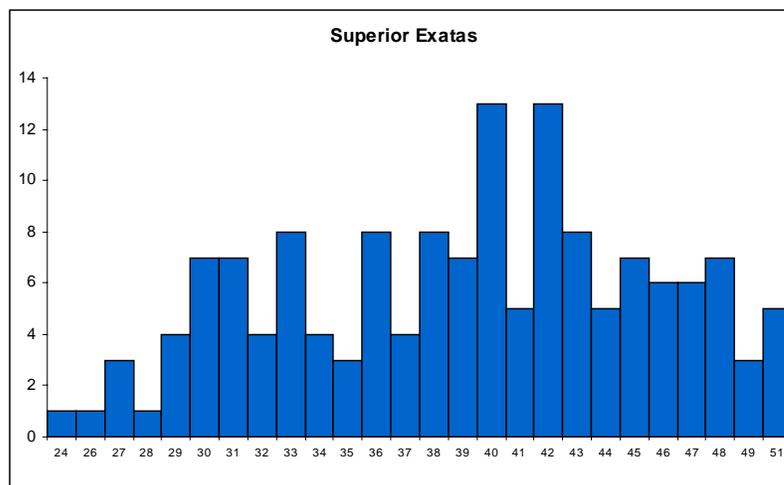
**Gráfico 1.** *Distribuição do número de servidores a serem enquadrados no cargo largo de “Auxiliar em Saúde”, de acordo com as referências salariais*



**Gráfico 2.** *Distribuição do número de servidores a serem enquadrados no cargo largo de “Técnico em Laboratório”, de acordo com as referências salariais*



**Gráfico 3. Distribuição do número de servidores a serem enquadrados no cargo largo de “Superior em Exatas”, de acordo com as referências salariais**



### **Finalização da primeira proposta**

Em janeiro de 2000, o primeiro material para discussão na Universidade ficou pronto: a primeira versão do *Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS* da Unicamp, até então denominado Plano de Carreira, Cargos e Salários – PCCS (UNICAMP, 2000a).

### **A apresentação do projeto**

Finalizada a confecção da primeira versão, o PCCS foi apresentado à Câmara de Recursos Humanos em 09 de fevereiro de 2000, em reunião realizada no auditório da Diretoria Geral de Administração (DGA) da Unicamp. Essa versão do plano continha também uma proposta de cronograma de trabalho (UNICAMP, 2000a, p. 5):

As etapas previstas são as seguintes:

1. No dia 9 de fevereiro de 2000, a CRH toma ciência do trabalho do grupo Técnico de Carreira por ela constituído e debate o presente cronograma.
2. Até o final de fevereiro o documento do Grupo Técnico é distribuído aos Diretores de Unidades/Órgãos, Assistentes Técnicos e Presidentes das Câmaras Setoriais de Acompanhamento de Recursos Humanos.
3. As sugestões de alterações são recebidas pelo Grupo Técnico durante o mês de março, que as consolida emitindo parecer técnico inicial, que é

encaminhado à Câmara de Recursos Humanos para deliberação e montagem da proposta final da estrutura básica da carreira em abril, garantindo que todas as sugestões também cheguem na sua versão original à CRH, em forma de anexo ao parecer técnico.

4. Uma vez definida a estrutura básica da carreira pela CRH, ouvida a comunidade, o Grupo Técnico continuará seu trabalho, desenvolvendo as demais ações relativas ao PCCS, apresentando a versão final em junho.
5. Concluído o PCCS, o mesmo será novamente examinado em julho pela CRH, no que diz respeito aos aspectos adicionados pelo Grupo Técnico.

Como passo inicial, após o conhecimento da CRH, foi marcada a primeira apresentação do projeto à comunidade universitária, convidando todos os membros das CSARHs recém-homologadas para receberem esta versão, em reunião especialmente realizada no Centro de Convenções da Unicamp, em 16 de março de 2000.

Para minimizar problemas iniciais de entendimento, foram realizadas em seguida, pelos membros do GTC, discussões setORIZADAS do projeto em cerca de quinze unidades universitárias, algumas vezes agrupando servidores de mais de uma unidade.

Esse esforço permitiu que a comunidade universitária passasse a pensar o que esperava de um plano de carreira e começasse a discutir as suas ansiedades e expectativas. Esse período de discussão culminou com o recebimento de cerca de quinhentas propostas, sempre apresentadas pelas CSARHs (exigência feita pela DGRH). O prazo para envio das propostas havia sido estabelecido como o final do mês de março mas, por solicitação do Sindicato – que já neste momento começou a fazer oposição ao projeto –, foi estendido até 15 de abril.

Ao mesmo tempo, foi desencadeada uma greve por aumento salarial, que foi deflagrada em maio e se estendeu até o final de junho, com forte adesão, representando empecilho para o cumprimento do cronograma inicialmente proposto. Inclusive as reuniões da CRH marcadas para os meses de maio e junho de 2000 não puderam ser realizadas por decisão de seus membros, apesar de convocadas. Ao retomar-se a normalidade dos trabalhos em julho, o cronograma inicial já havia sido prejudicado.

### **Segunda fase de construção do plano**

Em agosto foram reiniciados os trabalhos com a equipe de consultoria que, nesta fase, além de trabalhar diretamente na finalização do plano de carreira, também envolveram a

preparação para a revisão das estruturas organizacionais e dos quadros de pessoal das unidades e órgãos da Unicamp, ações necessárias para a finalização do próprio plano. Paralelamente ao trabalho de discussão do PCCS, foi montado um grupo específico de trabalho, com servidores convidados de áreas diversas da Universidade e que já tinham tido experiência anterior no assunto. A esse grupo foi ministrada uma série de seminários sobre Estruturas Organizacionais pela equipe de consultoria, que culminaram na confecção do documento *Parâmetros Gerais para a Organização da Estrutura de Unidades Organizacionais da Universidade Estadual de Campinas*.

Com relação ao PCCS, os trabalhos foram iniciados pela análise das mais de quinhentas sugestões e propostas recebidas da comunidade durante aquele período. Naquele momento, o Grupo Técnico da Carreira já não contou mais, em sua composição, com a representante da carreira de procurador da Universidade, pois havia discordância na incorporação desta carreira ao plano que agora estava sendo construído.

As propostas, organizadas em oito tópicos e divididas por CSARH, foram lidas e analisadas, uma a uma, no decorrer dos três meses de trabalho e a maioria delas acabou sendo incorporada à versão final do plano. Para melhor acompanhamento, após análise, as propostas foram classificadas da seguinte forma:

↑	Incorporada ao plano
↓	Não incorporada ao plano
⇒	Incorporada parcialmente ou encaminhada para outras instâncias de análise

Houve ainda casos em que o texto enviado não tratava de propostas para o plano, mas de dúvidas a serem respondidas pelo GTC. Em outras situações, quando a mesma sugestão aparecia inúmeras vezes, enviada por diferentes interlocutores, além de incorporá-la ou não ao plano, cuidava-se de explicar mais detalhadamente os porquês da decisão.

Essas propostas e questionamentos foram catalogados sob os títulos apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 2. Catalogação das propostas, dúvidas e sugestões sobre o PCCS recebidas das CSARHs**

<b>Título</b>	<b>Número de propostas e dúvidas encaminhadas pelas CSARHs</b>
Avaliação de Desempenho	25
Conceito de Cargos, Função Gratificada	27
Descrição Sumária dos Cargos, Escolaridade, Qualificação	101
Enquadramento no PCCS	85
Estrutura de Cargos	124
Movimentação de Pessoal: progressão, alteração de cargo, recrutamento interno, recrutamento externo	112
Estrutura – Organograma, Quadro de Lotação	24
Tabela Salarial	27
Total de propostas e dúvidas encaminhadas	525

O trabalho de análise foi feito sempre no sentido de se acatar o maior número possível de propostas, desde que não descaracterizassem o plano. As principais alterações realizadas no plano após a análise das propostas foram:

- Alterou-se a denominação de “cargo largo” para “função ampla”, ficando esclarecido para o grupo que a denominação de “cargo” não era entendida na Unicamp como o posto de trabalho, sendo correto utilizar a palavra “função”. Com isso, o próprio nome do projeto mudou para *Plano de Carreira, Vencimentos e Salários (PCVS)*.
- Criou-se a *especialidade* – para caracterizar as profissões regulamentadas, seguindo o CBO (Código Brasileiro de Ocupações) do Ministério do Trabalho, a fim de facilitar relatórios da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do Imposto de Renda e informações de pessoal que apareciam em holerite e carteira profissional. Assim, para cada servidor, nos casos de profissões regulamentadas, além do nome da função ampla, seria também indicada uma *especialidade*. Por exemplo, *Profissional da Área de Biológicas – Médico*, onde *Médico* é a especialidade que vem em seguida ao nome da função ampla. Os servidores de ocupações operacionais de nível básico como *pedreiros, jardineiros, eletricitas* sentiram-se lesados com esta decisão, pois não conseguiam mais ver-se contemplados dentro da função ampla de *Assistentes de*

*Serviços*, embora as tarefas executadas em quase todos os casos fossem muito mais gerais do que aquelas atribuídas ao nome de seu ofício.

- Foram acrescentadas quatro referências a cada nível salarial, visando ampliar o horizonte profissional dentro da mesma função ampla e aumentar as alternativas para movimentação, deixando maiores as intersecções entre os níveis.
- Criou-se o Nível IV para a Divisão Ocupacional de Funções de Nível Médio, objetivando ampliar a carreira dos profissionais técnicos, uma vez que identificou-se o interesse da Unicamp em manter profissionais com formação em 2º grau com a devida oportunidade de crescimento, atendida a seguinte regulamentação:
  - este nível foi criado com referências salariais correspondentes às do nível I do universitário;
  - nenhum profissional externo poderia ser contratado no nível IV, porque sua finalidade era possibilitar o crescimento específico do profissional interno da Unicamp.
- Na Divisão Ocupacional de Nível Básico, criou-se a função ampla de Assistente IV (para o que se exigia no mínimo 8 anos de experiência na função), sem possibilidade de passagem de outra função ou nível para ela, objetivando especificamente o enquadramento de profissionais que já possuíam referência salarial maior que as definidas para as funções daquela escolaridade (1º grau).
- As funções amplas nomeadas como “Superior em ...” passaram a ser denominadas como “Profissional da Área de ...”, para evitar o entendimento existente na Universidade, que via o nível Superior como o mais complexo da carreira, mas não necessariamente aquele ocupado por pessoas com graduação universitária, o que era a intenção das trajetórias do PCVS.
- O *Processo Seletivo Interno* passou a ser denominado como *Processo de Mobilidade Funcional*, porque na realidade essa era a intenção da proposta: possibilitar a mobilidade dos servidores entre unidades da Unicamp e até mesmo permitir a busca de novos níveis na trajetória profissional.

- No Capítulo “Movimentação de Pessoal” foram analisados e melhorados os seguintes preceitos:

A proporção entre o Processo de Mobilidade Funcional e Concurso Público será indicada pela Comissão de Vagas não Docentes – CVND e decidida pela CAD, sempre visando permitir um crescimento profissional contínuo do corpo funcional da Universidade bem como uma constante oxigenação dos integrantes do quadro de pessoal técnico/administrativo.

- No subtítulo “Condições de acesso e divulgação do processo de Mobilidade Funcional” do Capítulo “Movimentação de Pessoal”, excluiu-se o item:
  - “os superiores hierárquicos imediatos deverão estar cientes da participação do funcionário no processo de recrutamento interno”, para cuidar do direito de sigilo dos servidores, caso não fossem aprovados e permanecessem na mesma unidade.
- No Capítulo “Disposições Finais” foi acrescentado um parágrafo, para garantia do investimento da Universidade na capacitação de seus servidores:

A mobilidade funcional prevista neste PCCS implica a capacitação dos funcionários nas funções amplas, cabendo à Universidade a definição de um Plano de Capacitação. A CRH proporá os mecanismos e condições para que seja garantida, a todos os funcionários, a participação no referido plano.

- Modificaram-se os critérios de progressão horizontal:
  - Excluiu-se o interstício de dois anos para que se pudesse concorrer a um novo processo de progressão, para evitar os “rodízios”, tão comuns anteriormente;
  - Alterou-se a possibilidade do número de referências a serem concedidas a cada progressão, passando de 1 (uma) para até 3 (três) referências, para não limitar as progressões dos servidores de forma tão estreita.

Essas alterações e mais outras foram incorporadas ao texto e, em 13 de setembro de 2000, foi entregue à CRH a versão final do Plano, agora denominado *Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS* (UNICAMP, 2000b), já acrescida das sugestões apresentadas. Essa versão foi discutida pela Câmara, em sessões extraordinárias realizadas em 20 e 26 de setembro, sendo finalmente aprovada a versão final em 04 de outubro de 2000, depois de receber destaques e sugestões, apresentados, discutidos e votados pelos conselheiros. O plano previa, em seu texto,

uma revisão anual da proposta, ficando portanto marcada a primeira revisão já para outubro do próximo ano.

A versão definitiva foi então encaminhada à Procuradoria Geral da Unicamp (PG) para análise e confecção da resolução necessária para sua implantação.

Em 8 de novembro foi realizada nova reunião com todos os membros das CSARHs no Centro de Convenções da Unicamp para a apresentação e distribuição dessa versão final (UNICAMP, 2000b) e no dia 9 o projeto foi apresentado aos Diretores de Unidades e Órgãos.

Em dezembro de 2000, ao ser discutido o orçamento da Universidade para o ano de 2001, a Reitoria solicitou à DGRH uma nova estimativa sobre os recursos necessários para a implantação do PCVS na forma prevista – corrigindo as referências salariais iniciais daqueles servidores enquadrados abaixo dos pisos previstos no novo plano. Foi apresentado um cálculo estimado com as primeiras projeções à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU), que o levou para discussão com a Assessoria de Planejamento Econômico da Unicamp (AEPLAN). Essa discussão ocorreria paralelamente aos trabalhos realizados na DGRH para a implantação da carreira.

Entre dezembro de 2000 e fevereiro de 2001 foi realizada, pelos membros do GTC, uma nova rodada de reuniões com grupos de servidores nas unidades e órgãos da Unicamp, debatendo, tirando dúvidas e anotando novas sugestões, perfazendo um número de cerca de trinta debates.

Com relação à tabela salarial já divulgada, tiveram que ser feitos ajustes em sua composição, uma vez que o valor atribuído às referências finais da nova tabela ultrapassavam o salário de referência do professor MS-6, nível hierarquicamente mais alto na Universidade. Assim, a tabela salarial proposta – e ainda não definitivamente aprovada – passou por alterações, reduzindo as distâncias entre as referências iniciais de cada nível (Quadro 16 e Anexo 2). Isto possibilitou que o valor mais alto da tabela fosse similar ao do professor MS-6.

**Quadro 16. Referências iniciais atribuídas a cada nível na proposta de tabela salarial do PCVS, antes e depois da correção**

<b>Escolaridade</b>	<b>Nível do Cargo</b>	<b>Referência Inicial Primeira Proposta</b>	<b>Referência Inicial após correção</b>
1º. grau incompleto	Nível I	1	1
	Nível II	5	4
1º. grau completo	Nível III	9	8
2º. grau completo	Nível I	13	12
	Nível II	17	16
	Nível III	21	20
Superior completo	Nível I	25	25
	Nível II	30	28
	Nível III	35	31
	Nível IV	40	35

Com essa revisão, ainda em janeiro de 2000 foram feitas simulações – pela Área de Informática da DGRH – do enquadramento dos servidores, passando da situação atual para a situação da nova carreira, e foram emitidas demonstrações de enquadramento individuais com a nova situação de cada servidor em comparação com a anterior.

Como o banco de dados de recursos humanos da Unicamp não fosse absolutamente confiável, por tratar-se de uma versão antiga de sistema que estava sendo modificado, as simulações foram distribuídas às CSARHs em janeiro de 2001, com a orientação de que essa não era a proposta definitiva, mas a base para a verificação de possíveis erros e/ou problemas. Se frente aos critérios estabelecidos fossem percebidos erros no enquadramento inicial – e somente nestes casos – as propostas deveriam ser devolvidas, com os apontamentos, à DPD/DGRH. Acompanhava ainda um documento com a descrição dos procedimentos a serem adotados para devolução das propostas de enquadramento que apresentassem problemas (Anexo 3).

Os mesmos procedimentos para realização dos trabalhos foram também enviados por correspondência eletrônica a todos os Presidentes das Comissões Setoriais e no início do mês seguinte foi realizada uma reunião com essas mesmas pessoas para esclarecimento de dúvidas, colocando como data limite para retorno dos casos-problema o dia 16 de fevereiro.

Para alguns casos, cujos motivos são relatados mais adiante, não foram enviadas simulações de enquadramento inicial: *Técnicos administrativos, Médicos e Cirurgiões Dentistas*, membros da *Orquestra e Procuradores da Universidade*.

As propostas de enquadramento que retornaram foram catalogadas, resultando no quadro a seguir.

**Quadro 17. Levantamento realizado a partir do retorno das simulações de enquadramento inicial com problemas apontados pelas CSARHs**

<b>Encaminhamento e retorno de simulações</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Total de servidores da Unicamp	7249	100%
Total de simulações encaminhadas	5660	78%
Não retornaram, portanto sem problemas	4168	73,0%
<b>Motivo de retorno</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Problemas com o registro da escolaridade no banco de dados central. Nova escolaridade = correção do enquadramento	34	0,6%
Servidores em readaptação, com laudo médico indicando restrições para o trabalho	7	0,1%
Servidores afastados / comissionados	7	0,1%
Funções isoladas, sem definição	7	0,1%
Solicitação de alteração na indicação da função ampla	107	1,9%
Solicitação de acerto do chamado “desvio de função”, sem acarretar alteração salarial	155	2,7%
Solicitação de acerto de “desvio de função”, com alteração salarial	257	4,5%
Servidores com escolaridade menor que a exigida para a função no PCVS	385	6,8%
Solicitação de alteração de nível dentro da mesma função ampla	80	1,4%
Solicitação de alteração de nível e de referência	429	7,6%
Solicitação de alteração de referência	79	1,4%
Total	1547*	

\* Algumas vezes houve mais de um motivo para devolução da proposta, portanto a soma das devoluções e dos não retornos não corresponde ao número de propostas enviadas.

### **A implantação definitiva**

Ainda em dezembro de 2000, a Procuradoria Geral emitiu parecer sobre a proposta de plano de carreira aprovada pela CRH (Parecer PG n. 2767/2000, constante do Processo n. 01-P-18711/2000) e trazia sete páginas de críticas e questionamentos ao texto proposto, sem que até aquele momento tivesse sido realizada qualquer reunião ou consulta à DGRH ou ao GTC. O grupo percebeu, pelo número de questões dedicadas à causa da inclusão do próprio Procurador da

Universidade no mesmo plano de carreira dos demais servidores da Unicamp, que essa seria uma importante resistência institucional.

Foi preparada uma resposta detalhada às questões levantadas, sempre por escrito e constando do processo oficial da Universidade, que recebeu ainda uma tréplica da Procuradoria Geral, em abril de 2001. Naquele mesmo mês, finalmente foi agendada uma reunião para a Diretoria da DPD/DGRH com quatro dos procuradores da PG quando, após ampla discussão, foi possível o esclarecimento das questões levantadas, resultando nos termos de um entendimento final e na confecção do esboço inicial do que viria a ser a Resolução GR 52/2001 (Anexo 4), resolução que implantava o PCVS e que finalmente seria assinada e publicada em 06 de junho daquele ano.

A partir daí finalmente iniciaram-se os trabalhos para a realização do enquadramento inicial dos servidores da Unicamp no PCVS – fazendo a distribuição, em 11 de junho, dos termos de opção e dos procedimentos a serem tomados para sua assinatura pelos servidores que assim o desejassem, estabelecidos através da Instrução Normativa DGRH 06/2001 (Anexo 5), realizando novamente reuniões de esclarecimento com grupos de representantes de CSARH e de servidores. Ainda neste momento não foram preparados os termos de opção dos Técnicos Administrativos, dos Médicos, dos Cirurgiões Dentistas, dos servidores das Carreiras de Orquestra e de Procuradores da Universidade, assim como dos aposentados.

Ainda no mês de junho de 2001, por problemas de desentendimento administrativo com a Reitoria, o Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário, área a que estava vinculada a DGRH, deixou o cargo, acompanhando-o, pelo mesmo motivo, o Coordenador da DGRH.

Ao serem empossados os novos titulares dos cargos, os representantes de servidores passaram a procurar a DGRH e a PRDU para trazer de volta as reivindicações já apresentadas aos gestores anteriores, como se fossem inéditas, aproveitando-se do desconhecimento das questões pelos novos dirigentes. Os servidores da DGRH que permaneceram em seus cargos sentaram-se novamente em mesas de negociação para tentar trazer novas respostas a questões já resolvidas anteriormente. Foram criados novos grupos de trabalho. O Pró-Reitor marcou reuniões com grupos de funcionários, e como resultado destas foram criadas novas comissões, especialmente

para análise do *Técnico Administrativo*, que vinha sendo um dos principais motivos de discórdia para a o enquadramento inicial no novo plano de carreira.

A cada ação, a cada cobrança da comunidade, a cada novo movimento, a equipe técnica profissional da DGRH, que deveria estar trabalhando firmemente nas discussões sobre a continuidade e aperfeiçoamento do projeto, teve que se dedicar quase que exclusivamente a prestar esclarecimentos, preparando e apresentando relatórios de acompanhamento à Administração da Universidade. Essas ações, prioritárias nesse momento, provocaram atrasos na preparação dos próximos passos de implantação do plano, especialmente o Banco de Competências.

Estava em curso uma “fase de transição”, onde os casos de pessoas que não preenchessem completamente os requisitos agora exigidos, mas que possuíssem outras formas de atendimento das exigências, pudessem ser analisados e, dependendo da situação, exceções pudessem ser estabelecidas. As decisões da CRH seriam o subsídio para a implantação das ações subseqüentes. Estes casos estão explicados adiante.

Em dezembro de 2001, os optantes pelo PCVS eram cerca de 30% dos servidores da Unicamp para os quais havia sido emitido termo de opção (excetuando-se os médicos e cirurgiões dentistas, músicos da orquestra, procuradores da universidade e inativos), sendo que, dos optantes, 36,4% haviam assinado o termo e aderido ao plano de carreira sem qualquer ganho salarial imediato (Tabela 3), sendo este um resultado positivo, já que esperava-se que apenas as pessoas com ganho salarial definido desde o momento da opção fossem aderir. Aparentemente o sentido de um plano de carreira, independente de aumento salarial, começava a ser entendido. Em fevereiro de 2002 o número de optantes avançou para 2 555 e em abril, ao final da gestão da Reitoria, eram cerca de 2 700.

**Tabela 3. Optantes do PCVS em dezembro de 2001**

Total de servidores	Total de optantes	%	Com ganho salarial	%	Sem ganho salarial	%
7141	2392	33,50	1521	63,59	871	36,41

Em final de 2001, início de 2002 teve início o processo de sucessão para a Reitoria da Universidade, o que prejudicou a continuidade dos trabalhos.

A campanha da oposição, vencedora das eleições que viriam a ser realizadas a seguir, trabalhou esse tema no sentido de caminhar mais rapidamente com o PCVS, implantando as fases subseqüentes de análise da situação dos servidores.

Ao assumir a nova Reitoria, o preenchimento dos postos-chave da DGRH foi alterado, começou a ser discutido um novo plano de carreira, desqualificando nos comentários todas as ações até então implementadas, e partindo para um “novo” plano de carreira, outra vez.

### **Casos específicos tratados na “fase de transição”**

#### **Técnico Administrativo**

Para os servidores na função de *Técnico Administrativo*, já no momento de verificação dos problemas de enquadramento, em janeiro de 2000, não foi enviada simulação de enquadramento inicial, por conta da defasagem de dados no sistema, mas um formulário – que era semelhante à proposta dos demais servidores, mas sem qualquer preenchimento de dados – para preenchimento pela CSARH: dados esses que pudessem possibilitar a análise de cada caso para realização de seu enquadramento no PCVS (Anexo 6). Havia, para esse servidor, uma indefinição de funções: como *Técnico Administrativo* podiam estar catalogados o digitador e também o diretor de administração da Unicamp. Isso foi extensivamente explicado para as CSARHs e também em reuniões maiores abertas a todos os servidores.

Havia regras e limites para preenchimento dos formulários enviados, o que não foi seguido por grande parte das CSARHs. Já que não havia uma proposta pronta, na maioria dos casos em que o servidor possuía formação universitária, foram recebidos formulários preenchidos solicitando o enquadramento inicial do funcionário na primeira referência do nível universitário, alegando sempre que as atividades executadas eram compatíveis com tarefas mais complexas. Portanto, essa questão precisou ser tratada separada e cuidadosamente.

A Câmara de Recursos Humanos, cujos membros já vinham manifestando preocupação com a situação que se desenhava para a função de *Técnico Administrativo*, porque percebiam o tratamento que vinha sendo dado ao preenchimento dos formulários específicos em suas unidades de origem, estabeleceu uma comissão para análise da situação.

Os casos foram então vistos um a um, tentando separá-los por grupos de atividades similares, de acordo com a descrição enviada pelas unidades. Apesar das diversidades, pôde-se perceber um padrão nas atividades executadas. Por exemplo: todas as unidades e órgãos possuíam um servidor que cuidava de recursos humanos e um que cuidava das finanças e compras. Nesses casos, de acordo com o tamanho de cada unidade, pôde-se perceber a complexidade da tarefa executada.

A abertura para a discussão destes casos provocou uma série de reivindicações no sentido de que se caminhasse além das regras do enquadramento inicial, diferentemente do que foi indicado como regra para os trabalhos deste momento.

Essa discussão sobre o enquadramento inicial do *Técnico Administrativo* ocasionou cerca de um ano de estudos e debates.

Os servidores nessa função, que antes nunca tinham tido grandes espaços para manifestação, já que as atividades realizadas eram muito mais de suporte que finalísticas, organizaram-se com o apoio do Sindicato e passaram a ser o maior grupo de oposição ao plano de carreira. Eram cerca de 1 500 servidores nessa função.

Em reunião extraordinária realizada em 26 de abril de 2001, exclusivamente para tratar dos critérios de enquadramento dos servidores na função de *Técnico Administrativo*, os principais pontos de dúvida e preocupação dos membros da CRH – e que refletem bem o sentimento sobre a carreira naquele momento – foram listados na súmula da reunião. Analisou-se:

1. por órgão e unidade, o percentual de indicações para nível universitário;
2. por órgão e unidade, as funções que têm como pré-requisito o nível universitário para o seu exercício;
3. qual a formação necessária para cada função. (...) neste momento, torna-se muito difícil estabelecer, sem a grade curricular de cada curso universitário, se a formação de fato contribui para o exercício da atividade. Mas o que se pode verificar é o que a área de conhecimento em humanidades acrescenta para o exercício de algumas das funções administrativas da Universidade. (...) que se cataloguem os grandes grupos de atividades dentro da ocupação Técnico Administrativo e que se estabeleça, para os que já existem, o que pode ser aceito e considerado para o exercício da função, desde que a função exija nível universitário;
4. que nesta fase deve-se levar em consideração o histórico de carreira na Universidade, estabelecendo passos para o futuro, sem desconsiderar o presente, sempre tomando o cuidado de não tratar o Técnico Administrativo diferentemente do que foi estabelecido no PCVS para todas as demais

funções, ou seja, este é o momento do enquadramento inicial e não das análises de mérito;

5. que a formação universitária, quando não necessária para o exercício da função, seja posteriormente analisada como mérito e não neste momento como pré-requisito;
6. que deve-se cuidar para que não se crie uma homogeneização medíocre, desconsiderando que há diferenças importantes embutidas na função de Técnico Administrativo;
7. que não se perca de vista que a carreira não é um fim em si própria, que deve existir para que sirva à estrutura da Universidade, que tem missão e objetivos bem definidos;
8. que é importante lembrar que há servidores que hoje exercem bem suas atividades tendo formação de segundo grau, e que seus postos de trabalho podem vir a ser considerados como sendo de nível universitário, sendo que isto não desmerece os servidores atualmente investidos nesses postos, mas sim estabelece a necessidade de nível universitário para a continuidade futura de suas ações;
9. que é preferível tomar decisões mais conservadoras e restritas, possibilitando a sua revisão posterior, se necessário, avançando paulatinamente, após estudo mais detalhado, assim como está sendo feito com outros grupos de ocupações: as funções isoladas, os médicos e dentistas.

(Ata CRH 26.04.2001)

Com essas considerações, nessa reunião foram definidos os primeiros critérios para enquadramento dos servidores da função de *Técnico Administrativo*, necessariamente associados à escolaridade dos servidores e ao tipo de tarefa executada, da mesma forma como vinham sendo tratados todos os demais profissionais da Universidade (Deliberação CRH 08/2001, de 26.04.2001) (Anexo 7).

No dia 06 de junho, em reunião da Câmara de Recursos Humanos, ficaram definidos, na mesma linha anterior, mais alguns critérios para enquadramento inicial dos *Técnicos Administrativos* (Deliberação CRH 14/2001, de 06.06.2001) (Anexo 8). A súmula desta reunião traz a transcrição de um manifesto do Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp sobre esse assunto e sobre outras questões polêmicas do plano de carreira (Ata CRH 06.06.2001):

Ofício STU 450/2001

Exmo. Sr.  
Prof. Dr. Luís Carlos Guedes Pinto  
CRH – Câmara de Recursos Humanos  
Unicamp

Vimos através deste solicitar à Câmara de Recursos Humanos que reveja a proposta aprovada para o enquadramento inicial dos técnicos administrativos na nova carreira.

Ao determinar que a escolaridade seja pilar para o enquadramento inicial no nível básico, médio e superior, secundarizou a experiência dos trabalhadores. Essa resolução desconsiderou as negociações entre o STU e a bancada de representantes do Consu com a DGRH. Desconsiderou, também, as diretrizes da DGRH, divulgadas nos informativos no. 8, 10 e o ofício circular 005/2001 – Plano PCVS – “critérios para enquadramento inicial – janeiro 2001. (em anexo)

O STU espera que essa Câmara se pautem, no mínimo, pelas deliberações apresentadas nos documentos acima mencionados. Reafirma a necessidade de considerar a experiência dos funcionários na nova carreira.

Aguardamos um posicionamento dessa Câmara.

Atenciosamente,

STU – Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp

À medida que os critérios iam sendo estabelecidos, de acordo com o tipo de atividade desempenhada, as propostas de enquadramento iam sendo emitidas e encaminhadas.

Mas ainda continuava pendente a situação de trezentos servidores nessa função, para os quais houve necessidade de análise individual, a partir de relatórios anteriores e descrição de atividades realizada na última avaliação de desempenho, em 2000.

O grupo de trabalho designado para esse fim elaborou um método para avaliação dos casos, que foi aprovado pela CRH: com base no material enviado pelas CSARHs em fevereiro de 2001 e na descrição de atividades da avaliação de desempenho realizada em 2000, o grupo dividiu as propostas aleatoriamente e cada membro realizou as primeiras análises tentando entender como os postos de trabalho se classificavam. Então foram formulados os primeiros critérios e, em grupo, uma parte do material foi analisada, exercitando-os e validando sua aplicação. Novamente o material foi dividido para análise, e posteriormente as dúvidas foram trazidas para solução em grupo. Também foram utilizadas informações sobre as áreas: tamanho do orçamento, administração descentralizada das atividades e outras informações acerca da

organização das áreas na Universidade. A CRH, em 10 de outubro de 2001, acatou os estudos e definiu os critérios de enquadramento no PCVS para esses servidores (Deliberação CRH 22/2001, de 10.10.2001) (Anexo 9).

Esses critérios foram apresentados aos diretores de unidades de ensino e pesquisa da Unicamp em reunião realizada pela Reitoria com todos no dia 26 de outubro e depois, individualmente com cada um deles, no período de 29 de outubro a 14 de novembro de 2001. Para os diretores de centros e núcleos, os critérios foram apresentados em 7 de novembro e para os diretores de outros órgãos ligados à administração central e à área de saúde em 28 de novembro.

Em 13 de dezembro, houve nova reunião com os diretores de unidades, convocada mais uma vez pela Reitoria, para discussão, após análise, dos critérios apresentados. Em seguida, os diretores da Área de Humanas e da Área de Tecnológicas apresentaram proposta de alteração para os critérios iniciais, que foram analisadas e acatadas pela CRH, resultando na Deliberação CRH 029/2001, de 20.12.2001 (Anexo 10), complementando os critérios iniciais. Em fevereiro de 2002, a CRH terminou, finalmente, as análises de cada caso, podendo ser emitidos para os *Técnicos Administrativos* os últimos termos de opção ao PCVS.

### **Médicos e Cirurgiões Dentistas, Procurador da Universidade e Orquestra, Inativos**

Também desde o início, não foram enviadas as propostas de enquadramento para os servidores nas funções de *Médico* e *Cirurgião Dentista* da Carreira de Técnico de Apoio, nem para os componentes das Carreiras de *Procurador da Universidade* e de *Orquestra*. Para os dois primeiros, por causa das diferenças de jornada de trabalho e por existirem outros mecanismos de remuneração não previstos em planos de carreira, mas estabelecidos por Portaria do Reitor (Portaria Interna GR 111/89) e que precisavam ser melhor estudados e discutidos. Para os procuradores e músicos da orquestra, por conta das especificidades que precisavam ser também tratadas mais detalhadamente.

Havia ainda os inativos, cujo enquadramento em condições iguais aos servidores da ativa, inclusive com ganho salarial, vinham sendo reivindicados pelo STU. Mas o estudo dessas

situações seria encaminhado à Procuradoria Geral para uma análise bastante detalhada quanto aos direitos que deveriam ser preservados.

### **Desvios de Função**

A questão dos *Desvios de Função*, insistentemente apontada pelas CSARHs (412 casos), previa o acerto de situações criadas por um mecanismo existente anteriormente na Universidade e que o PCVS tentava inibir com as novas regras: antes, um servidor poderia ser passado de uma função a outra, na maioria das vezes dentro de sua própria unidade, bastando para isso uma comprovação da nova situação pela chefia imediata e a aprovação da direção da unidade e da CSARH. Essas correções eram realizadas nos processos anuais de avaliação e, se necessária uma correção salarial para a mudança ser efetuada, esse recurso era retirado da cota anual de 2% da folha de pagamento concedida para esse processo.

Como esse recurso de 2% havia sido suspenso pelo Conselho Universitário em 1998, não tendo sido até então criado novo mecanismo de acerto para essa situação, vários servidores continuaram exercendo a nova atividade, sem que fosse realizada a correção de sua ocupação, especialmente nos casos em que havia o envolvimento de recursos financeiros. Por isso, o acerto desses casos passou a ser uma das grandes reivindicações da comunidade.

A CRH então atribuiu o estudo dessas situações a uma comissão, formada em sua maioria por membros da própria Câmara, que analisaram os casos e definiram critérios – aprovados pela CRH em 10 e 23 de outubro de 2001 (Deliberação CRH 021/2001 de 10.10.2001) (Anexo 11) – para seu enquadramento no PCVS, alertando que não haveria mais tolerância para situações semelhantes na Universidade a partir daquele momento. Ao final do processo de análise dos casos, foram emitidos os termos de opção para cada servidor na nova situação.

### **Servidores com escolaridade menor que a exigida para a função no PCVS**

Em 03 de setembro de 2001, a CRH definiu os critérios que norteariam o enquadramento daqueles servidores que não apresentavam a escolaridade mínima, agora exigida pelo PCVS para a ocupação que já exerciam. Estabeleceu-se, como previsto anteriormente, que seriam realizados

processos de validação do conhecimento/experiência adquirida pelos servidores, analisado através de bancas examinadoras, conhecimento este que permitisse ao servidor o completo desempenho das tarefas mesmo sem a escolaridade agora exigida. Isso somente seria válido para aqueles que já ocupassem a função, mas não para os novos servidores que viessem a ocupá-la, fosse por processo de mobilidade funcional, fosse por concurso público. Também ficou definido que os servidores que completassem a escolaridade nesse período de transição, mediante a apresentação de comprovante, poderiam ser “corrigidos” automaticamente para a nova situação.

Havia casos específicos de servidores que não possuíam o ensino fundamental completo (na época ainda denominado primeiro grau), ocupando funções diretamente relacionadas, na maioria dos casos, ao atendimento ao público em geral, tanto pessoal como telefônico. Alguns destes servidores foram colocados nestas atividades por conta da extinção de seu posto de trabalho anterior (contratação de empresa terceirizada) ou de restrição médica para o exercício da atividade. Para estes ficou definido que, ao invés de se realizar uma prova prática, seria exigido um treinamento específico para a atividade, ministrado pela DGRH em colaboração com a Agência de Formação Profissional da Unicamp (AFPU). Ao final, seriam avaliados a participação e o acompanhamento, permitindo assim a validação do conhecimento. A CRH deliberou sobre esses critérios em 22 de agosto de 2001 (Deliberação CRH 018/2001) (Anexo 12).

Embora com os critérios definidos, não houve tempo hábil para a realização desse processo, pois houve dedicação simultânea à situação dos *Técnicos Administrativos*.

## V. O AMBIENTE POLÍTICO, AS REAÇÕES DO STU E DOS REPRESENTANTES DE SERVIDORES NOS COLEGIADOS DA UNICAMP

---

Em boletim publicado em 16.02.1998, o STU informava que deveria apoiar a candidatura do Prof. Hermano Tavares para a Reitoria da Unicamp e descrevia os principais pontos que defendia no programa do candidato. Dentre eles, um item era tratado como o mais importante: o que tratava especificamente da “profissionalização dos trabalhadores”:

(...) uma carreira profissionalizante para os trabalhadores. (...) Não podemos aceitar uma avaliação que não avalia, só prepara para a demissão por insuficiência. (...) O que queremos é a profissionalização dos funcionários públicos. (...) A universidade forma seus alunos e professores. Tem que formar também seus trabalhadores. (...) a formação, acompanhada de uma carreira onde o trabalhador escolhe para onde quer ir, é imprescindível. Os professores sabem o que fazer para chegarem a MS-6, nível máximo da sua carreira. A opção é individual. Porque nós não podemos definir o nível que queremos.

No mesmo boletim, foi publicado um texto do Prof. Hermano Tavares com as principais propostas de sua campanha e que atendiam às reivindicações dos servidores:

(...)

- a criação de um **centro de formação profissional**, que permita o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, capacitando-os para aproveitar **oportunidades de trabalho** e recuperando a expectativa de progresso pessoal e profissional, em função da melhor qualidade dos serviços que podemos prestar à população enquanto servidores públicos.

(...)

- a garantia da realização de **concursos internos** para preenchimento de vagas.

- uma política de realocação dos funcionários com base em suas qualidades, de modo que a mobilidade no interior da Universidade represente uma **oportunidade** de crescimento profissional, contribuindo assim para a construção de locais de trabalho **eficientes** e ao mesmo tempo agradáveis.

- uma revisão nas formas de recrutamento, ingresso e progressão na carreira, de modo que o mérito do trabalho se sobreponha a qualquer política de protecionismo, servilismo e leilão de recursos e cargos.

A votação do Prof. Hermano Tavares foi vitoriosa, no segundo turno da consulta à comunidade universitária, nos três segmentos da Universidade – docentes, alunos e servidores técnico-administrativos. No âmbito do corpo técnico-administrativo a diferença para o outro candidato – Prof. José Tadeu Jorge – foi significativa, demonstrando a forte aprovação ao seu nome e às suas propostas:

Categoria dos Servidores Técnico-Administrativos = 1) Tadeu: 1.791 votos; 2) Hermano Tavares: 4.039 votos; Brancos: 66 votos; Nulos: 575 votos; Abstenções: 1.391. Número de servidores técnico-administrativos habilitados: 7.862 (Ata Consu 14.04.1998).

Em 30 de junho de 1998, portanto nos primeiros meses da Reitoria do Prof. Hermano Tavares, realizou-se reunião do Conselho Universitário (Consu), tendo como pauta ajustes a serem realizados no orçamento da Universidade para o exercício daquele ano, já que tratava-se de um momento de dificuldades financeiras, de baixa arrecadação do ICMS – base do orçamento das universidades paulistas – e utilização de recursos acima de 90% do orçamento destinados à folha de pagamento da Unicamp. A discussão, portanto, versou longamente sobre quais cortes e ajustes deveriam ser realizados naquele momento para garantir a estabilidade financeira da organização.

Naquela ocasião ainda estava vigente a reserva de uma cota de 2% da folha de pagamentos dos servidores técnico-administrativos, instituída desde 1988 para promoções e progressões, mediante processo anual de avaliação de desempenho. A proposta orçamentária em discussão, encaminhada ao Conselho Universitário pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) propunha, em seu item I, justamente a extinção da reserva de recursos para esse fim. A Mesa Diretora apresentou, no início da reunião, uma contraproposta de manutenção da reserva de recursos, extinguindo-se o processo anual de avaliação de desempenho – reivindicação de grande parte da comunidade universitária –, mas repassando o valor aos servidores técnico-administrativos sob a forma de abono, o que não foi aprovado.

Os argumentos utilizados naquela discussão apontavam para algumas características do pensamento da comunidade acadêmica a respeito das questões de recursos humanos na Unicamp. Enquanto por um lado a Administração da Universidade propunha a distribuição do recurso sob a forma de abono – provavelmente por pressão de negociação com representações de funcionários pela manutenção da sua conquista, o que seria futuramente amplamente reafirmado –, por outro lado membros docentes do Consu demonstravam o entendimento de que cortes em folha de

pagamento deveriam ser o principal ajuste a ser realizado. Enquanto um representante dos servidores apontava que as medidas de ajuste não poderiam ser desta forma, pois “quando se discute prioridades, do ponto de vista de ajustes orçamentários, pensa-se logo nos recursos humanos ou nos benefícios sociais”, uma representante docente afirmava a existência de cálculos demonstrando que “em torno de 60% da folha de pagamento é gasto com funcionários, enquanto cerca de 40% é gasto com a folha de docentes. Isso por si só já mostra um desvio histórico dos objetivos da Universidade” (Ata Consu 30.06.1998).

É fato que alguns conselheiros levantaram uma questão de fundo mais importante naquele momento: havia a pressão da comunidade universitária pela não continuidade do atual processo anual de promoção de servidores, que deveria portanto ser imediatamente suspenso para que fosse possível repensá-lo, construindo um novo processo para a Universidade. Mas a reunião em questão tinha como pauta os ajustes orçamentários e não a política de recursos humanos. Como afirmou na ocasião um membro da Diretoria do Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp – José Reinaldo Braga –, especialmente a respeito da proposta de extinção dos 2% da folha de pagamento previstos para promoções de funcionários:

(...) Ainda com os 2%, a Reitoria poderia sinalizar para uma nova política de recursos humanos com critérios já prevendo uma outra carreira. É lamentável escutar aqui que, de seis propostas apresentadas pela COP quatro dizem respeito a pessoal. Não estão levando em consideração a lógica imposta ao serviço público como um todo. (...) Considera que o debate deveria ser mais filosófico e menos financeiro (...). Pensar que auxílio-creche é privilégio, que auxílio-alimentação é privilégio, tem no mínimo um complicador nisso. Deveriam discutir isso no campo político-filosófico também (...). Essa discussão não é nova e acha que estão atrasados no debate do orçamento da Universidade (Ata Consu 30.06.1998).

Ao final da reunião, a maioria dos membros aprovou a suspensão da reserva de recursos de 2% da folha de pagamento, ficando prevista uma nova discussão sobre o assunto ainda naquele ano (Deliberação Consu 282/98).

A Reitoria havia tomado posse em abril de 1998: ainda não tivera tempo para uma definição sobre as ações a serem tomadas sob a ótica do estabelecimento de uma nova política de recursos humanos para a Unicamp. Mas todas as ações até aquele momento tinham sido de cortes e ajustes orçamentários, o que já começava a provocar sinais de reação indignada da comunidade universitária.

Em setembro do mesmo ano, a Câmara de Administração do Conselho Universitário (CAD), discutiu os problemas burocráticos e de ordem financeira, vistos como geradores de dificuldade nos processos de mobilidade de servidores entre as unidades da Universidade, ocasionando, algumas vezes, o inchaço do quadro em alguns pontos, em contraposição à escassez de funcionários em outros, assim como a insatisfação de servidores que viam-se “amarrados” aos locais. Naquele momento, o Prof. Luiz Carlos de Freitas, já como Coordenador da DGRH, apresentou o seu entendimento sobre essa questão:

(...) Acredita que um conjunto de problemas de Recursos Humanos que não são resolvidos por ações pontuais, podem ser resolvidos por mudanças de conceito dentro da área de Recursos Humanos. Têm que trabalhar na direção de uma organização da força de trabalho multifuncional, e isso implica em mudanças na Carreira que é outro problema complexo. As pessoas querem sair das Unidades porque não têm visibilidade de Carreira. Se tivessem uma visibilidade de Carreira, de progressão, não haveria necessidade de sair (Ata CAD 01.09.1998).

O Professor Luiz Carlos lembrou, ainda, que o Conselho Universitário tinha como compromisso a discussão de uma nova carreira para os servidores da Unicamp até dezembro daquele ano. Mas a preparação dos instrumentos institucionais para que os novos mecanismos e propostas pudessem ser implantados levaria ainda muito tempo, como será visto mais adiante.

Em dezembro, em reunião do Consu, encerrando seu mandato como representante dos servidores técnico-administrativos, o Conselheiro Elói José da Silva Lima reforçou que era necessário aumentar a participação dos servidores nas discussões sobre a Universidade. Que até mesmo nas questões relativas aos próprios funcionários, a participação sempre havia sido mínima. Que ao tratar, por exemplo, da questão da mobilidade funcional, havia sido formada uma comissão composta por seis membros, sendo somente um funcionário. E insistia para que fosse aumentada a bancada de servidores no Consu (eram apenas quatro num total de 64 membros) e que, para as discussões sobre carreira, processo avaliatório, também fosse levada em consideração essa questão, pensando no todo e não apenas nos “segmentos acadêmicos”, mas também nos “segmentos de apoio às atividades técnico-administrativas”, investindo em sua qualificação para que “cresçam e acompanhem o desenvolvimento histórico que a Universidade obteve até este momento” (Ata Consu 18.12.1998). A bancada dos servidores foi ampliada em 1999 para sete, no momento em que foi realizada a revisão regimental e estatutária da Unicamp visando atender às novas exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.

9.394,. de 20.12.1996), mas continuando ainda a ser a bancada de menor representação no Conselho Universitário.

Ainda nessa mesma reunião em dezembro foi discutida a proposta orçamentária para o ano seguinte, e os 2% da folha de pagamento referentes aos recursos destinados às promoções de servidores continuaram contingenciados, sem que tivesse havido ainda a possibilidade da definição de um novo mecanismo.

Os instrumentos para implantação de uma nova política de recursos humanos e a renovação dos conceitos sobre o tema na Unicamp começaram a ser preparados em 1998, mas somente foram implantados em 1999, com a criação da Câmara de Recursos Humanos e o redimensionamento das Câmaras Setoriais de Acompanhamento de Recursos Humanos – as antigas Comissões Setoriais de Avaliação –, deliberações aprovadas pela CAD, respectivamente, em março e em setembro de 1999, a segunda após ampla discussão com a comunidade.

Em ambos os casos foram discussões complicadas na Câmara de Administração, demonstrando a dificuldade do corpo docente em entender e aceitar a necessidade da maior participação e até mesmo da tomada de decisões, em algumas situações, por membros do corpo técnico-administrativo (possibilidades previstas nas deliberações propostas), para o que talvez precisassem, em certas ocasiões, que prestar maior dedicação aos assuntos discutidos que às próprias tarefas de sua função. Foram decisivos para a aprovação das propostas os argumentos apresentados no sentido de pensar-se o futuro, prevendo o envolvimento progressivo dos servidores nas discussões das suas questões, envolvendo-se e comprometendo-se, também progressivamente, nos debates das grandes questões da organização como um todo.

Em novembro de 1999 foi aprovado, pela CAD, mais um instrumento de facilitação nas questões de RH na Universidade, por dar mais flexibilidade à movimentação de servidores entre unidades e órgãos: o Processo Seletivo Interno, depois chamado de *Processo de Mobilidade Funcional*.

Para construção dos novos processos de gestão de RH, a administração afirmava que ainda não havia dados suficientes que permitissem a realização de propostas sobre recursos

humanos. Por isso, em abril de 1999 foi iniciada a realização de um levantamento censitário referente aos servidores técnico-administrativos da Unicamp, associado a uma avaliação de desempenho, pela primeira vez, após mais de dez anos, sem a concessão de promoções salariais aos servidores melhor avaliados. Como divulgado pelo *Informativo* da DGRH de abril de 1999, o processo era realizado com a finalidade de se fazer um levantamento de dados (censo) sobre o quadro de funcionários da Unicamp, suas condições de trabalho, problemas de saúde e/ou capacitação.

Os representantes de servidores no Consu e o STU reagiram negativamente à realização dessa avaliação, afirmando várias vezes, em boletins do Sindicato e em falas no Consu, primeiro tratar-se de um instrumento para fazer cumprir as demissões de servidores com baixo desempenho proposta pela Reforma Administrativa Federal e, depois, alegando que a avaliação então realizada não estava vinculada ao planejamento das unidades e órgãos e à conseqüente definição de metas para os trabalhadores, sendo portanto um procedimento inapropriado.

Por tratar-se de levantamento censitário, foi aventada a hipótese de corte de pagamentos daqueles servidores que não se apresentassem através do preenchimento do formulário. O STU, através do Poder Judiciário de São Paulo entrou com ação para obter liminar de suspensão ao processo avaliatório, justificando que a instituição ameaçava a suspensão do salário de servidor que não fosse submetido ao procedimento, ação esta que resultou em sentença favorável à Universidade, assunto registrado pelo Prof. Luís Carlos Guedes Pinto, Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário, em reuniões do Consu, da CAD e da CRH, todas falas registradas em atas (Ata Consu 29.09.1999, Ata CAD 14.09.1999 e Ata CRH 08.09.1999).

Assim, as animosidades entre as representações de servidores técnico-administrativos e a Administração Central da Unicamp iam se agravando, não mais representando as relações do início do mandato daquela Reitoria.

Em setembro de 1999, o representante dos servidores no Consu, João Raimundo Mendonça de Souza, em reunião da CAD, lembrou que os 2% contingenciados no ano anterior precisavam ter uma destinação de uso – ou realizando-se um processo de avaliação de desempenho associado aos recursos para aquele momento, ou criando-se um fundo para sua utilização na implantação futura de um novo projeto –, porque o Grupo Técnico da Carreira, do

qual fazia parte, acabava de ser instituído e, em sua percepção, esse novo instrumento ainda iria demorar a ser implantado. Também em setembro, em reunião da CRH, o conselheiro José Luís Pio Romera cobrou o retorno dos recursos associados à avaliação de desempenho, inclusive apresentando uma planilha de evolução da arrecadação do ICMS.

Em dezembro do mesmo ano, ao iniciar-se a discussão do orçamento para o próximo período, João Raimundo voltou a solicitar a inclusão de um item referente aos “2%” (como aliás ficou amplamente conhecida a rubrica), o que não ocorreu, nem neste ano nem nos posteriores, sob a alegação que novas formas de concessão de promoções salariais seriam aprovadas.

O mesmo representante, como membro da Câmara de Recursos Humanos, posicionou-se a esse respeito em reunião do colegiado realizada em 06 de dezembro de 1999, concordando e reforçando o que havia dito anteriormente o servidor José Luís Pio Romera, também membro da CRH:

João Raimundo coloca que concorda com o José Luís a respeito dos 2% da folha, afirmando que deve haver um critério para utilização desse valor; que registrou proposta à Reitoria da Unicamp solicitando que fosse feito um fundo com esses recursos, uma vez que não foram utilizados e que, nesta semana recebeu resposta da Chefia de Gabinete afirmando que esses recursos estão reservados para utilização com pessoal; que se preocupa pelo fato de que essa forma de reserva não permite distinguir, no montante total de recursos, os 2% anteriormente reservados para as épocas de avaliação de desempenho, tanto em 1998 quanto em 1999; que, se não esses, recursos devem ser previstos para os prováveis ajustes necessários com a implantação da nova carreira (Ata CRH 06.12.1999).

Assim, a pendência desse assunto e a demora – justificada ou não – na implantação de um novo instrumento de promoções salariais, iria provocar insistentes cobranças em reuniões posteriores, tanto do Consu quanto da CAD e da CRH, voltando os “2%” às atas, constantemente, sob os mais diferentes argumentos, mas sempre reafirmando o sacrifício dos servidores por conta da ausência da previsão de recursos para promoção salarial e de mecanismos para tal fim.

Desde a divulgação da primeira proposta de constituição para o plano de carreira da Unicamp, naquele momento – fevereiro de 2000 – denominado *Plano de Carreira, Cargos e Salários* (PCCS), foi possível perceber as desconfianças sobre – ou a dificuldade de confiar em – ações da Administração Central por parte da comunidade. Já a partir daquele momento algumas resistências começaram a ser evidenciadas, podendo ser percebidas nas reuniões para

esclarecimento sobre o plano realizadas nas unidades e nas afirmações dos representantes dos servidores nos diferentes colegiados da Universidade.

Em março de 2000, o representante dos servidores no Consu, Edison Cardoso Lins, comentou, em reunião do Conselho:

(...) a proposta de Carreira dos funcionários, apresentada pela DGRH tem causado preocupação no conjunto dos funcionários e nas Comissões Setoriais. Eles apresentam as seguintes reivindicações: que a Carreira considere suas trajetórias profissionais; que fique mais clara a política de qualificação, uma vez que o quadro exige; e que haja um reconhecimento formal, através de certificação, de vasta experiência para os funcionários que as têm, mesmo sem ter a escolaridade formal. Outra questão é a estrutura salarial do quadro, que não foi divulgada (Ata Consu 28.03.2000).

Estava novamente em discussão, nessa reunião, a questão orçamentária e, de novo, não se via em pauta uma rubrica que contemplasse exclusivamente as questões de carreira dos servidores técnico-administrativos. O mesmo representante, mais adiante, afirmava:

Quanto à Carreira, é óbvio que a urgência maior é dos funcionários porque há dois anos tinham uma Carreira e agora não têm nenhuma, inclusive a proposta de Carreira produzida pela FGV e pela DGRH foi considerada, pelas próprias Comissões Setoriais, um retrocesso (Ata Consu 28.03.2000).

Na mesma reunião do Consu a resposta foi dada sob a seguinte afirmação do Coordenador da DGRH e dos trabalhos de implantação da carreira:

(...) os questionamentos sobre a Carreira são pertinentes. Assinala que haverá um momento onde discutirão as regras de transição entre a Carreira atual e a nova Carreira, mas isso só poderá ser feito quando souberem qual é a Carreira configurada. Neste momento existe um pré-documento de Carreira, que foi colocado à disposição da comunidade Universitária para ser debatido. Os questionamentos e sugestões devem ser encaminhados para as Câmaras Setoriais de Acompanhamento de Recursos Humanos, para que possam ser devidamente considerados, num momento oportuno (Ata Consu, 28.03.2000).

O mesmo tipo de esclarecimento foi prestado na apresentação do plano às CSARHs e em reuniões da CRH. Aliás, o próprio texto do projeto distribuído à Universidade trazia, logo na Apresentação, a seguinte frase:

Na atual fase, não pode e não deve haver um documento acabado, pois isso significaria bloquear a participação da comunidade na elaboração da nova Carreira. Os efeitos seriam nefastos pois a Universidade é muito complexa e diversa, distanciando-se enormemente de outras organizações hierarquizadas. No entanto, havia necessidade de se pautar o debate com um mínimo de suporte técnico e para tal foram conduzidos estes estudos preliminares. Portanto, este

documento não aborda de forma conclusiva todos os aspectos da elaboração da carreira (UNICAMP, 2000a).

O projeto de plano de carreira apresentado à comunidade era a base para uma discussão, que deveria ser finalizada justamente com a participação da comunidade através de sugestões feitas pelas CSARHs, mas foi recebido como algo incompleto, podendo esconder nas entrelinhas questões importantes não respondidas propositalmente. A história anterior de ausência de participação dos servidores na discussão dos critérios para acompanhamento de sua própria vida funcional levou a uma crise de desconfiança com relação ao plano, incrementada pela insistência dos próprios representantes da categoria em questionamentos respondidos por inúmeras vezes, mas não aceitos.

O Boletim do STU sobre o assunto, divulgado em 21 de março de 2000, chamava para um debate sobre a proposta da DGRH, apontando, em sua visão, as seguintes falhas sobre o plano:

- A falta de uma política de qualificação do trabalhador.
- A desconsideração da trajetória do trabalhador da universidade.
- A criação de cargos largos que, por exemplo, colocam técnicos de áreas diferentes com a mesma função.
- A avaliação de desempenho que mantém o poder das chefias.
- E a falta de definição sobre a origem dos recursos para a reestruturação da Carreira.

Apontava ainda que havia diferenças entre o PCVS e a proposta de carreira apresentada pelo STU, quando a diferença significativa encontrava-se apenas nas formas de progressão: a carreira proposta pelo STU, tendo como base o projeto de carreira da Fasubra, apresentava a possibilidade de progressão automática ao atingir-se novos níveis de capacitação e/ou escolaridade, e também por mérito a cada dois anos, automaticidade não prevista no PCVS.

Naquele momento, aparecia um importante sinal: a confirmação da dificuldade que haveria em se implantar um projeto novo de carreira numa Universidade com mais de trinta anos.

A necessidade de reconhecimento imediato sobre as atividades desenvolvidas, desde o passado até aquele momento, insistentemente apontada pelos servidores, tornou-se uma das mais fortes resistências ao plano. Aparentemente ao afirmar-se, já na campanha eleitoral para a Reitoria, que seria construído um novo plano de carreira com o objetivo de “*detectar distorções* e propor soluções para que se redefinam em amplo debate os níveis e funções necessários às

atividades da Unicamp” (TAVARES; GALEMBECK, 1998, p. 27, grifo meu), o que se criou foi a crença de que a “correção de distorções” significava acertar a condição salarial de cada um dos servidores da Universidade. Deve-se ressaltar que as dificuldades financeiras individuais, provocadas pela conjuntura econômica do país – numa realidade capitalista e voltada ao consumo –, levam sempre a crer que o que se ganha é menos do que se merece e, já que pensar em aumentos salariais para todo o conjunto tornara-se praticamente impossível pelas restrições orçamentárias, podia-se ao menos sonhar com o acerto salarial de cada um, de alguma outra forma. Neste caso, pela via das promoções dadas pelo plano de carreira.

O STU realizou, no mês de abril, uma série de quatro seminários com a comunidade universitária para debater a proposta e apresentar à Reitoria as suas impressões. A Universidade, naquele momento, entrou num processo de campanha salarial, o que levou a uma greve que durou de maio a julho de 2000. Assim, as sugestões coletadas pelo STU não chegaram a ser sistematizadas e sequer foram enviadas à DGRH junto com as demais sugestões apresentadas pelas CSARHs.

Após a greve, vários pontos de discórdia permaneceram entre a Administração e o Sindicato, como as discussões sobre o desconto de dias parados, prováveis retaliações a participantes do movimento, etc., acirrando os ânimos de ambos os lados.

Nesse período, como já visto, continuavam vigentes na Universidade as regras definidas pelas deliberações da carreira anterior. A única alteração havia sido com relação à suspensão pelo Conselho Universitário, em 1998, do processo de avaliação de desempenho anual com possibilidade de promoção aos servidores melhor avaliados.

A CRH já havia discutido essa questão em suas reuniões desde o início dos trabalhos e, para atendimento de questões legais, continuava realizando promoções salariais com recursos previstos pela vacância de postos de trabalho deixados por demissões, aposentadorias e falecimentos de servidores. A Deliberação CAD 142/95 e depois a Deliberação CAD A-4/99 que a revogou previam a possibilidade de utilização desses recursos para promoção de servidores, desde que dentro de critérios previamente definidos, analisados pela Comissão de Acompanhamento de Recursos Humanos local e aprovados pela Direção. Essas promoções eram

então enviadas à Câmara de Recursos Humanos para deliberação. Para diminuir a gravidade da situação, como afirmado no *Informativo* da DGRH de julho de 1999, a CRH propôs à CAD que não fossem mais gerados esses recursos. Ficariam apenas mantidos, com a Deliberação CAD A-4/99, os recursos já gerados por demissões, aposentadorias e falecimentos ocorridos no período de julho a dezembro de 1998, que já haviam sido destinados a esse fim.

Mesmo assim, o Sindicato exigia que essas promoções fossem suspensas. A CRH avaliava que, enquanto estivesse vigente essa regra, não poderia cessar o procedimento e que tratavam-se de recursos que estavam sendo esgotados, pois não eram mais gerados. Mas esse tipo de ação ocasionava manifestações públicas do STU em seus boletins, sendo mais um dos fatores a afetar o entendimento da Administração da Universidade com a comunidade nas questões de recursos humanos e do plano de carreira.

Em 05 de setembro de 2000, o boletim do STU publicou que uma Comissão de representantes das CSARHs e do STU havia preparado um documento sobre Carreira e Recursos Humanos, que foi entregue aos membros do Conselho Universitário, com as seguintes reivindicações:

- que os recursos de vacância, bem como os recursos contingenciados da avaliação (2% em 98, 2% em 99 e 2% em 2000), além da parte da diferença de arrecadação de agosto sejam utilizados para correção de desvios de função em todas as unidades;
- que tais correções ocorram antes da implantação da nova Carreira;
- que antes da implantação da nova Carreira haja amplo debate em todas as instâncias da categoria dos funcionários, precedido de revisão dos organogramas.

Quanto ao primeiro item, o Sindicato e os representantes de servidores nos órgãos colegiados continuavam insistindo nas reivindicações à Administração da Unicamp para que os “2%” retornassem e fossem utilizados de alguma forma em questões de recursos humanos. Por isso, dizia-se que havia “2% em 98, 2% em 99 e 2% em 2000”. A “diferença de arrecadação de agosto” referia-se a um superávit na arrecadação tributária repassada às universidades estaduais paulistas naquele período.

Esse documento foi levado à DGRH e à Reitoria da Universidade, sem agendamento prévio (a data de entrega foi publicada em boletins), que alegaram em nota que não receberiam a

comissão de representantes por tratar-se de documento dirigido aos membros do Consu e “por considerá-lo desrespeitoso e infundado”, reiterando sua disponibilidade “atestada pela prática destes últimos anos”, para dialogar sobre a política de recursos humanos da Unicamp. Esse fato foi publicado no boletim do STU de 12.09.2000 e aumentou o acirramento de ânimos entre as partes.

Também em setembro, em reunião do Consu realizada no dia 26, o conselheiro Edison Cardoso Lins afirmava que as sugestões recebidas das Comissões Setoriais não haviam sido consideradas pelo GTC, afirmação equivocada uma vez que as propostas haviam sido vistas, estudadas e catalogadas uma a uma, apontando ainda uma série de problemas e questionamentos que, segundo ele, não puderam ser respondidos pela DGRH e que isso viria a ser um obstáculo na implantação do plano até o final do ano. Afirmava que havia “muitos funcionários na Universidade com formação superior que não estão sendo aproveitados, não sendo possível perceber que isso vá ocorrer na estrutura dessa carreira”. Apontava, nesse momento, para a expectativa de reconhecimento das qualificações anteriormente adquiridas pelos servidores, independentemente da função ocupada e que queriam que ocorresse já no momento de implantação da carreira. Apesar do plano, naquele momento, já estar em fase final de discussão na CRH, dizia “que muitos funcionários votaram na atual gestão porque foi dito que haveria uma carreira comparável à carreira dos docentes, e até hoje essa carreira não existe” (Ata Consu 26.09.2000).

Esse tipo de afirmativa iria se repetir em outras ocasiões. Mas o PCCS previa, para os servidores, exatamente os mesmos preceitos que guiam a carreira docente há anos: trajetória clara e definição de critérios para promoção. Ao fazer esse tipo de colocação, os servidores demonstravam um provável desconhecimento do que seria o modelo da carreira docente. Na realidade, pareciam acreditar que o docente tem garantida a automaticidade de sua promoção, quando atinge determinados níveis de escolaridade. Mas isso somente ocorre com relação ao doutorado, que ao ser completado permite passar do nível MS2 ao nível MS3. E, mesmo assim, atualmente o doutorado é uma exigência já na contratação desse profissional. Para galgar os demais níveis, é necessária a existência de vaga e de concurso de provas e títulos, mediante banca examinadora e a cada três anos o professor deve apresentar relatório de atividades a ser avaliado por pares.

A garantia que existia para a carreira docente, e que naquele momento ainda não estava clara para o PCCS, referia-se ao percentual orçamentário destinado a esse fim, que dificilmente tem sua existência questionada.

Enquanto isso, o projeto do Plano de Carreira, Vencimentos e Salários, agora finalizado após análise e incorporação das sugestões encaminhadas pelas CSARHs, era enviado para discussão e homologação pela Câmara de Recursos Humanos, o que finalmente ocorreu em 04.10.2000. Em novembro de 2000 foi lançada, em publicação especial, a versão definitiva do PCVS (UNICAMP, 2000b) e em dezembro a DGRH publicou um novo *Informativo* sob o título *CARREIRA: Compromisso cumprido*, fazendo um histórico da construção do plano e apresentado os principais pontos em que atendia às reivindicações da comunidade universitária.

Como já visto, o plano determinava os passos que deveriam ser seguidos para a opção do servidor, prevendo uma passagem direta da função atual para a nova função no PCVS, levando-se em conta o preenchimento dos requisitos agora colocados.

Analisando as centenas de sugestões recebidas das Comissões Setoriais, percebeu-se que algumas delas eram mais freqüentes, encaminhadas igualmente por várias das CSARHs: justamente as que tratavam do enquadramento inicial do servidor no novo plano, geralmente solicitando a análise imediata dos currículos, levando em consideração as qualificações e a experiência anteriores. A análise do Grupo Técnico da Carreira, homologada pela CRH, foi de que o novo quadro deveria ser primeiramente estabelecido, permitindo visualizar os servidores na nova situação. Em seguida seriam tomadas as ações necessárias para as análises mais detalhadas, no que se denominou de segunda fase do PCVS.

Mesmo assim, foram realizadas adaptações nos passos para o enquadramento inicial, flexibilizando as condições e dando garantias aos servidores sobre a análise, num futuro breve, sobre sua história individual, como pode ser notado a seguir nos grifos em itálico:

**1º passo:** O enquadramento dos funcionários no novo PCVS obedecerá a passagem direta das funções atuais para a nova estrutura, conforme quadro anteriormente apresentado, que explicita quais funções atuais são agregadas em qual função ampla ou função isolada, desde que atendam aos requisitos específicos da função, conforme as descrições citadas no item “Descrição Sumária das Funções”. Esta passagem direta deverá ser feita – necessariamente – na referência salarial correspondente à do vencimento (salário) atual.

*Havendo superposição de referência salarial, na mesma Divisão Ocupacional, o funcionário será enquadrado no nível acima, desde que atenda ao tempo de experiência requerido para a função.*

*OBS.: O nível IV não será utilizado para enquadramento, sendo reservado para futuro processo de mobilidade funcional (exceção à função ampla de Assistente IV, conforme Capítulo “Estrutura das Funções”).*

**2º passo:** Os funcionários que forem enquadrados na nova estrutura de funções e que estejam com salários inferiores à referência inicial da função ampla para a qual forem transferidos, deverão ser enquadrados na referência inicial da nova função.

**3º passo:** Os funcionários que forem enquadrados na nova estrutura de funções e que estejam com salários dentro da amplitude da função ampla para a qual foram transferidos, permanecerão na referência salarial equivalente ao vencimento / salário atual.

**4º passo:** Os funcionários que não preencherem os requisitos relativos à função ampla correspondente à sua função atual poderão ser transferidos para a função ampla respectiva, no primeiro nível, compatível com o vencimento / salário que recebe, devendo completar os requisitos para ter direito a qualquer forma de movimentação (progressão horizontal ou vertical). *A Unicamp deve fornecer as condições necessárias para que o funcionário possa cumprir tais requisitos.*

*Ao fim do enquadramento inicial, após a implantação da carreira, as unidades / órgãos procederão à análise do enquadramento – levando em conta os critérios da carreira, o banco de competências e as atividades declaradas na avaliação de desempenho 2000 –, apontando as discrepâncias, cuja correção será indicada à CRH, através das CSARHs.*

(UNICAMP, 2000b)

Note-se que desde o início estava prevista a correção de piso salarial para os optantes que se encontrassem abaixo da primeira referência prevista para o seu nível. Pelos cálculos preliminares, cerca de 2 700 servidores da Unicamp encontravam-se nesta situação.

Mas um dos pontos de gargalo na relação com a comunidade foi justamente o fato de que alguns poucos teriam ganho salarial, enquanto outros – a maioria – não receberia qualquer correção em seu salário no primeiro momento. Nem tampouco seria permitido passar automaticamente para outro nível do plano, sem análise das necessidades reais da Universidade a respeito daquelas competências.

O início da implantação foi previsto para o dia 20.12.2000.

Analisando o PCVS, o boletim do STU de 07.11.2000 fez um resumo rápido do plano, afirmando que questões importantes do projeto apresentado pelo Sindicato não haviam sido

contempladas, como: “a consideração da titulação como instrumento de promoção e também a avaliação coletiva com planejamento das atividades a serem cumpridas”. Como já comentado, não haveria automaticidade nas promoções por titulação, mas isso não significava que os títulos não seriam considerados; só que essa análise estava prevista para a segunda fase. Também sobre o instrumento de avaliação de desempenho, o formato ainda não estava definido, mas o PCVS já apontava suas diretrizes na direção de que fosse uma avaliação sistêmica, não somente do desempenho individual, mas do conjunto das relações do servidor com seu meio ambiente.

Em 08.11.2000 a CRH decidiu suspender as análises de propostas, feitas pelas CSARHs, de alterações de ocupação (geralmente ocasionadas por desvios de função) e de enquadramento salarial (promoções) de servidores, que dessem entrada na DGRH a partir daquela data, devendo estes casos aguardar a implantação definitiva do PCVS. Os casos em pauta, naquela reunião, ainda foram analisados, por entender a CRH que somente poderia alterar as regras para os casos futuros e não para aqueles que estavam atendendo a regras anteriores. O boletim do STU de 17.11.2000 chamou a atenção positivamente para a suspensão das análises, mas ainda criticou a sua efetivação para os casos em pauta até aquele momento.

Em 28 de novembro, em reunião do Consu, o servidor Edison Cardoso Lins pronunciou-se, perguntando sobre os recursos que seriam destinados aos enquadramentos iniciais no novo plano de carreira, e novamente cobrando o destino dos “2%” contingenciados nos anos anteriores. Nessa reunião estava em pauta uma discussão específica sobre níveis da carreira docente da Unicamp, cuja questão foi ponderada por vários conselheiros. A representante dos servidores Adriana Silva Carmo, a um ponto da discussão, fez o seguinte comentário:

(...) vários termos muito apropriados foram utilizados, como “garantir a mobilidade dos docentes”, “eliminar a assimetria” e “tornar a carreira mais atrativa”. Diz que é uma carreira assim que os funcionários também querem para eles, com discussões também demoradas e aprofundadas e uma carreira que contemple a todos, e não como o Professor Luiz Carlos disse “uma carreira pela qual possam optar ou não”. Querem fazer parte da carreira e terem perspectivas profissionais de ascensão, como todos os trabalhadores (Ata Consu 28.11.2000).

As “discussões demoradas e aprofundadas” sobre a carreira técnico-administrativa aqui reivindicadas foram efetuadas: naquele período de quase um ano, dezenas de reuniões, debates haviam sido feitos entre os membros da própria comunidade e também desta com a DGRH.

Pode-se observar, pelos registros, que a CRH sempre trouxe esta discussão como seu principal ponto.

O que não havia, e que parecia ser o problema apontado, era a ampliação dessa discussão aos níveis hierárquicos mais altos das unidades e órgãos e mesmo da própria Universidade. Os diretores, os docentes de uma maneira geral nem sempre demonstraram interesse pela discussão deste tema. No entanto, nos momentos de decisão, seus votos sempre tiveram maior peso – tanto nas Congregações das unidades, como no Conselho Universitário. A carreira docente, ao contrário, sempre contou com essa atenção em todos os níveis.

Por todas as manifestações registradas, ficava aparente a rejeição ao projeto apresentado aos servidores, pelo menos por parte de seus representantes, mesmo que houvesse a explicação da DGRH no sentido de que as pessoas deveriam procurar o órgão para dirimir dúvidas, que se o plano tivesse problemas estruturais poderia ser revisto, que esta fase inicial iria estudar todos os casos excepcionais que se apresentassem com problemas, como afirmado pelo Coordenador da DGRH nessa mesma reunião.

Em 30.11.2000, o STU, através de boletim, convocou uma assembléia para discutir o plano de carreira e publicou três textos que foram escritos por servidores ligados ao Sindicato sobre a questão. Abaixo, alguns trechos dos textos apresentados, que denotam inclusive uma fragmentação interna do STU, colocando posições adversas umas às outras, mas todas apresentando contrariedades com relação ao PCVS.

Contraopondo-se aos colegas do grupo *Alerta Unicamp*, uma das alas componentes da diretoria do Sindicato, o texto intitulado *Eu também construo a Unicamp*, assinado por Braga, Diretor do STU, afirmava que o Reitor Hermano Tavares (apoiado na campanha mais diretamente pelo grupo *Alerta Unicamp*) não vinha cumprindo seu programa de campanha que, segundo o servidor:

(...) tinha por objetivo acabar com o que Marx chamou de trabalho alienado. O que é isso? É o trabalhador realizar suas atividades e não saber qual é o objetivo final da sua atividade na universidade e o papel desta.

A Unicamp que produz saúde e educação, na prática é construída por seus trabalhadores técnicos administrativos, docentes e seus estudantes. Contudo quem manda na universidade são os docentes. Inverter essa relação pressupõe construir uma carreira que destrua a relação de poder hoje estabelecida.

(...) Dizer que “eu também construo a Unicamp” é dizer que sei qual é o meu papel, por que sei qual é o papel da universidade, por isso quero intervir no debate sobre seu futuro – mandar nela.

(...) É fundamentalmente por isso que entendemos que o STU deva dizer não à carreira do Hermano-Docente, a qual não quebra a relação de poder, cobra o que a universidade deveria propiciar – formação profissional, e engessa nossa vida funcional. Quem defende a carreira da Fasubra é contra a carreira da reitoria.

Destacam-se aqui dois pontos importantes: o servidor afirmava que a formação profissional deveria ser propiciada, e não apenas cobrada, pela Universidade. Aparentemente os servidores da Unicamp sentem que têm uma dívida a cobrar da instituição. Que foram – e que são – pouco assistidos em suas necessidades de qualificação. De fato, os salários do serviço público dificilmente permitem que se pague as mensalidades de um curso universitário de instituição privada e, pelos princípios burocráticos da igualdade de acesso, as instituições públicas não geram facilidades para que seus servidores possam almejar à condição de seus estudantes. Mesmo em nível de pós-graduação, para a minoria que possui formação universitária, ainda são raras as situações em que as condições de trabalho permitem esse acesso.

O PCVS pretendeu impulsionar essa discussão, mas de fato nunca previu que a universidade devesse ser a **única** responsável por propiciar a qualificação de seus servidores, inclusive por entender que esse tema deve ser debatido dentre as discussões sobre formas de inclusão e possibilidades da sociedade como um todo.

O segundo ponto desta fala a ser destacado refere-se à reincidência da afirmativa sobre a existência de diferenças importantes entre a proposta de plano de carreira apresentada pelo Sindicato e a apresentada pela CRH, condição que, como já visto, era pontual.

No mesmo boletim, o grupo *Apesar de Você*, formado por Diretores do STU e representantes dos servidores no Consu (grupo de oposição direta à Reitoria do Prof. Hermano Tavares desde a campanha eleitoral), em texto intitulado *Reitoria antifuncionários: nova Carreira amplia problemas*, afirmava que o projeto apresentado mantinha problemas antigos e trazia novos:

(...) passa a exigir escolaridade formal, desconsiderando a trajetória de experiência profissional de dentro e de fora da universidade. Além disso, agrupa diversas funções profissionais, algumas regulamentadas, em genéricas funções amplas, o que provoca imediata desqualificação profissional.

Ainda sobre as funções amplas, o texto dizia que o agrupamento de funções sob o nome de “Técnico de Administração I, II, III ou IV”, ocasionaria aos seus ocupantes:

Além de prejuízos profissionais específicos, terão sérios prejuízos em avaliações, pois serão avaliadas em **parâmetros contraditórios** em relação ao efetivo exercício diário de suas atividades (grifo meu).

Também estas afirmativas permitem perceber uma interpretação equivocada da proposta do PCVS, confundindo o sentido dado às funções amplas: justamente foram criadas para permitir o enriquecimento do campo de atuação do servidor, dando-lhe maior visibilidade e maiores possibilidades de mobilidade, tão estreita se atendidos todos os parâmetros burocráticos, e conseqüentemente ampliando a possibilidade da oferta de serviços à população. Diferentemente do que se pode pensar sobre o enriquecimento de cargos nas empresas privadas, que muitas vezes maquam a questão de forma a parecer que em primeiro lugar está o crescimento do funcionário, enquanto promovem o aumento de atividades para um mesmo indivíduo, tornando possível a demissão de outros, que tornam-se desnecessários.

O mesmo texto comentava a correção do piso salarial prevista para os servidores dos níveis médio e profissional, fazendo ainda afirmações negativas a respeito dos próximos passos previstos para a implantação do plano:

Para a maioria que não terá nada inicialmente, tudo vai depender de uma série de fatores, os quais a DGRH nem consegue explicar. Brincadeira de mau gosto com quem está sem nada há 3 anos.

O último texto do boletim, de autoria de João Raimundo (Kiko) – representante dos funcionários no Consu e diretor do STU –, membro da CRH e que foi também membro do Grupo Técnico da Carreira no início dos trabalhos, chamava-se *O PCVS e a nossa luta*. João Raimundo lembrava de sua participação nas duas reuniões iniciais do GTC, quando foram discutidos o esboço do projeto, comparando-o à proposta do STU, que “estava servindo de base para elaboração da proposta”. Afirmava que “apesar do projeto apresentado incorporar propostas como o processo seletivo interno e ser mais objetivo quanto aos mecanismos de promoção e progressão está muito distante da proposta do Sindicato”. Apresentava os problemas identificados por ele, reafirmando questões já respondidas anteriormente:

(...) a criação de cargos largos com objetivo de implantar a multifuncionalidade, a manutenção de uma estrutura autoritária no processo avaliatório, o caráter extremamente restritivo para promoção e progressão, não incorporação da

titulação para promoção e a desconexão com uma política de qualificação. Também é um projeto alicerçado na exigência de formação e qualificação. No entanto os mecanismos para isso não estão claros.

As conclusões apresentadas por estes escritos no boletim do STU denotam que foram construídas sem considerar o texto estrito do PCVS.

Acrescentando, João Raimundo fazia um diagnóstico, de seu ponto de vista, sobre a situação de desarticulação de ações na área de Recursos Humanos naquele momento na Unicamp, uma vez que a Agência de Formação Profissional, criada para capacitação de servidores, não estava sendo gerida sequer pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário, órgão superior à DGRH, mas pela Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários. Também lembrava a necessidade da definição do *Banco de Competências* que era prometido para logo a seguir pela DGRH. Assim, dizia que:

O PCVS, a Agência de Formação e o Banco de Competências que deveriam ser um só corpo, são partes distintas. Quando juntados lá na frente, se não tomar cuidado, podem se tornar um grande Franksten.

Esta visão apontava para um grave problema presente no gerenciamento do serviço público: a desconexão das ações, a falta de visão sistêmica, mesmo trazendo a realidade ao universo menor da Administração Central da Universidade. Já que cada unidade e órgão trabalha isoladamente com suas diversidades, ao menos a administração superior deveria ter melhor definição quanto ao conjunto de suas ações.

O boletim do STU de 05.12.2000 insistia que a proposta apresentada estava muito distante da proposta do Sindicato e informava que os funcionários haviam deliberado, em assembléia, os seguintes pontos:

- Rejeitar a Carreira da Reitoria
- Manutenção da Estrutura da Carreira atual, inclusive com recursos para promoção, progressão para os que não optarem pela nova Carreira.
- Manifestação no Consu no dia 18, na votação do Orçamento, para aprovação de recursos contingenciados nos últimos três anos.
- Reorganização do Fórum das CSA's para encaminhar a discussão da Carreira.
- Indicação para que os trabalhadores da Unicamp não façam opção pela nova Carreira.

Na mesma data, em reunião do Consu, o representante dos servidores, Willians José Morales Pinsetta, perguntou à mesa condutora da reunião se o novo plano seria ou não submetido à aprovação da Câmara de Administração, recebendo a explicação, dada pelo Coordenador da DGRH, de que pretendia-se primeiro implantar a nova carreira pelo período de um ano, para poder sentir os seus problemas, corrigi-los, e somente depois encaminhá-la para deliberação dos órgãos colegiados superiores da Universidade.

Em 07.12.2000, convocando as CSARHs para uma reunião, o boletim do STU reforçava as mesmas colocações anteriores contrárias ao plano e propunha manifestação junto ao Consu para obter a garantia de recursos financeiros para promoções e progressões, exigindo sempre a automaticidade nas promoções por titulação, existente no projeto apresentado pelo Sindicato.

As publicações demonstravam sempre um sentimento de animosidade com relação à Administração da Universidade. Afirmavam que o Reitor estaria “adotando uma política de adequação da universidade à política de mercado”. O STU denunciava ainda a ocorrência, em alguns órgãos da Unicamp, de situações de punição de servidores por participação na greve do primeiro semestre.

Em 12 de dezembro, em reunião da CAD, foi discutido o orçamento da Unicamp para o ano de 2001 e o Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário, Prof. Luís Carlos Guedes Pinto, explicou sobre a rubrica *Pessoal*: “(...) não inclui o impacto da reestruturação da Carreira dos Funcionários, que está praticamente pronta, e deve entrar em vigor em torno do mês de abril” (Ata CAD 12.12.2000), apontando um novo adiamento para sua implantação.

Em 19 de dezembro, em reunião do Consu, Edison Cardoso Lins, disse: “houve uma iniciativa positiva por parte da DGRH de convidar os Conselheiros, Representantes de Funcionários no Conselho, para uma reunião amanhã, mas, ao mesmo tempo, os funcionários deixaram de ter avaliação nesses três anos” (Ata Consu 19.12.2000). João Roberto Tacco, também representante dos servidores, na mesma ocasião afirmou que participou de reuniões de esclarecimento sobre o plano, realizadas pela DGRH com diretores e funcionários do Hospital de Clínicas, mas que as dúvidas continuaram as mesmas após a reunião. Levantou ainda questionamentos sobre o assunto, enfatizando temas que já haviam sido respondidos e que, na maioria dos casos, estavam previstos para a segunda fase de implantação e não para o enquadramento inicial no PCVS.

Em 21.12.2000, o boletim do STU destacou o fato de que o Conselho Universitário não previu, no orçamento de 2001, recursos para implantação do plano de carreira e de qualificação para os servidores. E a Universidade, segundo a publicação, teria um saldo positivo de 18 milhões de reais.

A reunião com a DGRH, citada pelo representante Edison no Consu de dezembro, viria a ser realizada em 19 de janeiro de 2001, quando a Diretoria Geral de Recursos Humanos chamou representantes dos servidores no Consu e também o STU para uma rodada de negociações, visando o entendimento dos fatos e a obtenção de um acordo que permitisse caminhar com mais tranquilidade para os novos passos na implantação do plano de carreira. A pauta com as reivindicações foi primeiro publicada em boletim do STU de 11.01.2001 com a chamada abaixo, e discutida em assembléia entre os servidores, sendo então entregue à DGRH na própria reunião.

#### **ASSEMBLÉIA de hoje discute Carreira**

*Bancada de funcionários no Consu e STU elaboraram proposta de pauta de negociação da Carreira*

*A Assembléia de hoje vai discutir os rumos da Carreira na Unicamp. Participe e opine. É sua vida profissional que está em jogo!*

A Comissão de Carreira - composta por membros da bancada de funcionários no Consu e diretores do STU - já elaborou uma proposta de pauta de negociação.

A pauta, que será apreciada na Assembléia de hoje, deve ser protocolada na DGRH no dia 18/01. Ela foi elaborada, inclusive, com as contribuições da Plenária da Área de Saúde, realizada ontem. Dia 19/01 tem a primeira negociação da Carreira com a DGRH. Por isso, é muito importante que você participe e cobre a participação dos representantes da sua unidade. Vamos mudar essa Carreira a nosso favor!

Na reunião de negociação de 19.01.2001, na DGRH, foram respondidas por escrito algumas das questões levantadas pelo STU, ficando agendada nova reunião para fevereiro. Esses pontos foram transcritos no *Informativo* da DGRH publicado em fevereiro de 2001, como segue (entre bordas estão as respostas da DGRH):

## Pauta de Negociação da Carreira

### Resultado da primeira rodada – 19.01.2001

Estes são os pontos que a DGRH analisou de imediato. Os demais estão sendo submetidos a estudos para a rodada de 07.02.2001

**1. Problema:** Na função ampla está embutida a reforma administrativa e a mesma desconsidera o desvio de função.

**Proposta:** Garantir as especialidades descritas nos holerites nas funções não regulamentadas. Levar em conta a experiência profissional dos funcionários, resgatando as competências das tarefas específicas a cada função.

Consta na p. 11 do PCVS – “Inicialmente, será registrada a profissão regulamentada constante da Tabela CBO – Código Brasileiro de Ocupações. As demais especialidades, referentes às funções não regulamentadas, aguardarão a especificação do Banco de Competências (em andamento) e sua validação, podendo ser registradas na primeira revisão deste Plano de Carreira.”, o que deverá ocorrer até outubro de 2001.

As especialidades foram registradas apenas para as profissões regulamentadas no Enquadramento Inicial, por conta de problemas encontrados com a nomenclatura das ocupações atuais, quando comparadas à atividade de fato exercida pelo funcionário. Ex.: Técnico em Microscopia que atua tanto na manutenção de microscópios como na leitura de exames em microscópio; Pedreiro, que atua em toda a manutenção predial da sua unidade e que não é mais somente Pedreiro, etc.. Mas essa questão vai ser analisada e as demais especialidades poderão também ser atribuídas, de acordo com o quadro de profissões que se demonstrar realmente atuando na Universidade.

**3. Problema:** A vinculação da progressão vertical exige a abertura de uma nova vaga através da Comissão de Vagas Não Docentes.

**Proposta:** Somos contra, pois queremos abertura imediata de concursos para vagas permanentes dos terceirizados: Funcamp, estagiários e monitor. Os estagiários e aprimorandos devem ser mantidos, desde que não ocupem as vagas dos funcionários permanentes na Universidade.

A DGRH não tem competência para rever deliberações CAD. A questão dos terceirizados, estagiários e monitores não está disciplinada no âmbito da carreira.

**5. Problema:** Avaliação é em até dois anos e está baseada na hierarquia.

**Proposta:** Avaliação deverá ser anual, baseada na equipe de trabalho, com metas coletivas de cada unidade e não relação chefe/subordinado.

A avaliação de desempenho está em aberto no PCVS (ver p. 16: “O processo de Avaliação de Desempenho deve ser implantado de forma gradativa e aprimorado permanentemente, ou seja, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho deve ser pautado pelo aprendizado dos participantes – avaliadores e avaliados – para que proporcione resultados efetivos e consequentes. Neste sentido, o atual sistema de avaliação de desempenho em uso deverá ser paulatinamente integrado ao PCVS.”). A CRH deverá estabelecer a sistemática e a DGRH nada tem a opor quanto à realização da avaliação de desempenho anual, baseada em metas e em equipes.

A progressão horizontal com base em avaliação de mérito poderá ser feita anualmente ou não, na dependência da existência de recursos a serem definidos pelo Consu.

**6. Problema:** O piso salarial inicial não atende à proposta do STU e não faz isonomia com a USP e no superior.

**Proposta:** Subir o piso salarial inicial para 5 salários mínimos, durante os três anos até atingir o piso do DIEESE. Ex: O piso atual de R\$ 533 chegará a R\$ 750, o médio 24 e o superior a 37.

Os pisos colocados na tabela salarial aprovada para o PCVS são, sim, muito próximos aos níveis da USP, que traz a diferença de apenas uma referência no nível universitário.  
A discussão sobre piso salarial na Universidade não cabe ao Grupo de Carreira, nem mesmo à DGRH e à CRH.

**8. Proposta:** A formação e qualificação dos trabalhadores deve estar ligada à trajetória da Carreira e deve estar vinculada à Agência de Formação.

Consta na p. 18 do PCVS: “A mobilidade funcional prevista neste PCVS implica na capacitação dos funcionários nas funções amplas, cabendo à Universidade a definição de um Plano de Capacitação. A CRH regulamentará os mecanismos e condições para que seja garantida, a todos os funcionários, a participação no referido plano.” Além disso, pelo que está previsto no plano, o Banco de Competências deverá definir a qualificação necessária para a função / atividade. As prioridades de treinamento para a AFPU deverão seguir esses preceitos. Essa questão deve, também, ser discutida com a AFPU.

**10. Proposta:** Implantação do enquadramento inicial, baseado na avaliação do currículo e tempo de experiência na função na Universidade.

No enquadramento inicial estão sendo considerados os dados disponíveis em sistema, inclusive de tempo na função. Os demais dados referentes a cada servidor deverão ser vistos, com o auxílio das CSARH, no momento da realização do refinamento desse enquadramento (p. 17 do PCVS: “Ao fim do enquadramento inicial, após a implantação da carreira, as unidades / órgãos procederão à análise do enquadramento – levando em conta os critérios da carreira, o banco de competências e as atividades declaradas na avaliação de desempenho 2000 –, apontando as discrepâncias, cuja correção será indicada à CRH, através das CSARHs.”)

**13. Proposta:** Não levar em consideração apenas a escolaridade para enquadramento inicial na Carreira, e sim, o saber adquirido no exercício da função, durante o tempo e o serviço do profissional na Universidade.

Para as profissões não regulamentadas, isso já está previsto na fase de transição. Os casos de funcionários que não preenchem o pré-requisito básico de escolaridade, mas que tenham experiência comprovada na atividade executada até o presente momento devem ser indicados pela CSARH. A DGRH irá estabelecer os mecanismos para comprovação desse conhecimento e experiência, podendo até, nesses casos, retirar a exigência da escolaridade.

**14. Proposta:** Fazer a correção dos desvios de função da Carreira atual e permitir recursos individuais dos funcionários à CRH, se esgotadas as negociações com as CSAs, nos casos dos desvios de função.

A correção dos desvios já está sendo vista nas propostas de enquadramento inicial que foram encaminhadas às Unidades / Órgãos. O servidor pode recorrer à CSARH e, esgotada a discussão local, à CRH sempre que julgar necessário para qualquer questão de recursos humanos.

**15. Proposta:** Definição de regras específicas para que não haja prejuízo funcional aos trabalhadores que adquiriram doença ocupacional e que, em virtude disso, tiveram sua função/ocupação alterada, mediante laudo médico. Ter prioridade no plano de qualificação nos casos de ocuparem novas funções/ocupações na Universidade.

De acordo. Esse é um cuidado que deve ser tomado e para isso precisamos elaborar os critérios.

**17. Proposta:** Assegurar que os aposentados mantenham a paridade de remuneração para os cargos que forem alterados, seja por reclassificação numérica, seja por alteração na denominação.

Inclusive por força de lei, no processo de enquadramento inicial foram garantidos aos inativos os mesmos direitos previstos para os funcionários em atividade.

**18. Proposta:** Manter a Carreira para os auxiliares de enfermagem na trajetória vertical, levando em consideração o tempo, a experiência, as especialidades e dedicação dentro da Universidade.

A questão do Auxiliar de Enfermagem foi decisão do Grupo de Política Setorial de Recursos Humanos para a área da Enfermagem da Unicamp, gerando inclusive a Instrução Normativa DGRH 006/2000. De qualquer forma, estão garantidas todas as possibilidades de progressão horizontal. Para a progressão vertical, o profissional deverá se qualificar como Técnico em Enfermagem. A Universidade está disponibilizando mecanismos de qualificação, inclusive dentro do PROFAE.

**20. Proposta:** Garantir os direitos conquistados pelos funcionários da Carreira anterior.

- a) Aos que já exercem função de nível superior, garantir o enquadramento no inicial do superior, independente da escolaridade. Considerar o exercício e a complexidade da função.
- b) Aos que já exercem função de nível técnico (ex: mecânico, auxiliar de biblioteca, auxiliar de enfermagem, técnico de laboratório, motorista, operador de microcomputador, etc...), garantir os direitos conquistados na Carreira anterior com o enquadramento correspondente às exigências do cargo.

- c) Aos que exercem função de auxiliar administrativo e não completaram escolaridade de primeiro grau, garantir o enquadramento na função e não rebaixá-los como auxiliar de serviços.

Todas essas questões estarão sendo tratadas na fase de transição, sempre dependendo de cada caso a ser proposto pela CSARH e avaliado pela DPD.

**21. Proposta:** Garantir os direitos da Carreira aos funcionários que estão de licença médica e os comissionados.

Os funcionários em licença médica estão com a possibilidade da opção pela carreira garantida. O caso dos comissionados precisa ser analisado à parte, pois não há como analisar suas atividades frente às atividades da Universidade, uma vez que estão prestando serviço em outros locais, com atividades e exigências diferentes das nossas.

**22. Proposta:** Que o programa Pro-Seres (concessão de bolsas de estudos) seja incentivado e ampliada a reserva de recursos destinada à qualificação dos funcionários.

É o que vem sendo preparado.

**23. Proposta:** Que os técnicos administrativos com nível universitário concluído e comprovado, independente da área de atuação, sejam enquadrados no nível superior, levando em consideração a complexidade de suas tarefas.

Cada caso destes será analisado após a indicação feita pelas CSARH.

Em 07 de fevereiro de 2001 foi realizada nova reunião, agora com as demais questões respondidas como segue abaixo:

## PAUTA DE NEGOCIAÇÃO DA CARREIRA

### Segunda Rodada - 07.02.2001

Os pontos faltantes, foram apresentados na reunião anterior de 19.01.2001

**2. Problema:** Exige a qualificação e não oferece possibilidades de ascensão profissional.

**Proposta:** progressão vertical e horizontal por titulação e capacitação.

O PCVS justamente prevê as possibilidades de progressão horizontal e vertical, não somente, mas também valorizando o acréscimo de titulação e capacitação.

A automaticidade é que está descartada no Plano, porque deve depender também da necessidade da área de trabalho do funcionário na Universidade. A carreira é um instrumento de gestão da Universidade que deve levar em conta as funções sociais que esta tem a cumprir. Nem no entender da Fasubra, segundo a Sra. Fátima Reis<sup>4</sup>, a titulação é automática. É preciso que se conheça, igualmente, a necessidade de qualificação para a atividade que o servidor executa dentro do quadro de sua Unidade / Órgão e isso estará previsto no Banco de Competências em desenvolvimento, que terá sua finalização realizada juntamente com profissionais das várias Unidades e Órgãos da Unicamp.

**4. Problema:** A Carreira restringe o concurso interno ao nível imediatamente superior, na Função Ampla, não permitindo a mudança de área.

**Proposta:** Concurso interno livre com possibilidade de mudança de área.

Este ponto foi já discutido pela CRH e, como resultado, o Plano prevê o que está sendo solicitado (p. 13 do PCVS):

<sup>4</sup> Diretora da Fasubra que esteve na Unicamp a convite do STU, participando de mesa redonda sobre planos de carreira, contando também com a presença do Coordenador da DGRH.

Progressão Vertical. Critério Específico. "Somente poderão participar da progressão vertical os funcionários enquadrados nas funções de mesma trajetória (função ampla) e níveis anteriores à função apresentada como vaga, conforme a estrutura de funções deste PCVS; ou ainda os enquadrados no último nível de uma Divisão Ocupacional (III para o nível Básico e IV para o nível Médio), concorrendo a uma função do nível I da próxima Divisão Ocupacional. Excetuam-se as progressões destinadas ao nível IV de uma trajetória, da qual podem participar apenas os que estejam no nível imediatamente anterior, ou seja, nível III".

"Alteração de Função. Critério Específico. Só poderão participar do processo de mobilidade funcional os funcionários enquadrados nas funções de mesmo nível à função apresentada como vaga, conforme a estrutura de funções deste PCVS".

Resumindo:

Progressão Vertical: para mudar de divisão ocupacional é necessário estar no último nível da divisão anterior e também é necessário estar no nível III para progredir para o nível IV. As demais mudanças são permitidas.

Alteração de Função: pode-se mudar de trajetória.

**7. Problema:** Hoje não temos garantidos recursos para Carreira. Foi retirada até a verba de 2% da Carreira dos últimos três anos.

**Proposta:** Garantir recursos financeiros para a carreira: implantação, para acertos de desvios de função e recursos por mérito (horizontal e vertical).

O PCVS define os critérios para as formas de progressão na carreira. A discussão sobre a existência de recursos cabe ao Conselho Universitário e não à Reitoria. Entretanto, vale agregar que no caso dos desvios de função ainda não sabemos qual será o volume de recursos necessários. Isso somente ficará claro após o trabalho das CSARHs. Atualmente a prioridade é fazer o enquadramento inicial para o qual os recursos estão assegurados. As CSARHs que puderem devem avançar no sentido de indicar os desvios de função. Nada impede que isso seja feito posteriormente, principalmente nas grandes unidades e órgãos. Não há data fixada para o término das análises de desvio de função - estima-se que em março esta tarefa possa estar cumprida.

**9. Proposta:** Considerar os funcionários da Universidade como trabalhadores em educação independente da área de atuação e das especialidades.

Esta proposta faz sentido para as Universidades Federais, impedidas de processos seletivos internos. Precisa ser melhor entendida a intenção da proposta, uma vez que o conceito de função ampla já prevê o espectro maior das funções. Nas Federais não existem funções e sim cargos, o que engessa mais, demandando uma super-função ampla chamada Trabalhadores da Educação. Não é o caso das Estaduais Paulistas.

**11. Problema:** A CRH decidiu não contratar trabalhadores na Universidade sem o primeiro grau completo.

**Proposta:** Não ter restrições na escolaridade para o ingresso na universidade, nas funções que não forem regulamentadas por lei, que deve ser por concurso público.

Essa questão foi amplamente discutida na CRH. Não se pode assumir para a Universidade a solução dos problemas criados pelas desigualdades sociais. Cabe à Universidade ajudar a combater esses problemas junto com a sociedade, mas, por outro lado, ela tem o compromisso de prestar serviço de qualidade à população, devendo ter exigências mínimas. Outra coisa é o enquadramento das pessoas que já estão dentro da Universidade.

**12. Problema:** Hoje, para uma pessoa progredir verticalmente é necessário a criação de uma nova vaga/verba no nível imediatamente superior. Isso significa que não há transformação do cargo.

**Proposta:** A nova Carreira deve contemplar a transformação do cargo na progressão vertical e complementação salarial.

Se a função for simplesmente transformada, e essa vaga aberta a processo de mobilidade funcional, o que será feito do funcionário que a ocupava até então se não for ele o aprovado pelo processo? Por outro lado, se a vaga for transformada para o funcionário que a ocupa, as chances não serão iguais para todos. De novo cairemos na questão da decisão da chefia para o funcionário daquela área. A progressão vertical por processo seletivo é a única forma de permitir oportunidades iguais para todos os funcionários da Unicamp.

**16. Proposta:** O exercício das representações da categoria (Diretores do STU, Cipa, Congregações, Consu, Fasubra, etc...) não deve impedir ascensão na Carreira.

O PCVS não impede. Precisam ser definidos critérios claros para os casos em que o funcionário fica por muito tempo afastado das atividades de sua unidade de origem, pois é preciso saber como avaliar seu mérito.

**19. Proposta:** Isonomia da Carreira para os trabalhadores da Funcamp.

A Unicamp e a Funcamp são dois empregadores distintos. Sugerimos agendar junto à Funcamp discussão sobre o tema.

**24. Proposta:** Que sejam realizados concursos internos ou eleições para ocupação de cargos de chefias.

Essa proposta não está no âmbito da carreira. Futuramente deveremos discutir estas e outras questões, como gratificações, cargos de confiança, etc.

**25. Proposta:** Que seja reduzida a jornada de trabalho para 30 horas semanais, sem redução salarial, com abertura de novas vagas.

Essa proposta não está no âmbito da carreira.

**26. Proposta:** De acordo com a LDB, que seja permitido o acesso em cursos de graduação e pós graduação aos funcionários, nos casos de interesse da instituição.

O acesso a cursos da Universidade, desde que seguidos os requisitos para ingresso, não está fechado para funcionários.

**27. Proposta:** Não limitação do teto por função.

Nesse caso não haveria necessidade de uma carreira.

As reuniões de negociação contavam sempre com a presença do Coordenador de RH, da Diretora da DPD e de cerca de vinte pessoas, nem sempre os mesmos servidores a cada reunião. Os avanços nas negociações foram difíceis: o Sindicato não aceitava as respostas dadas e as contra-propostas feitas e reafirmava em seus boletins os mesmos pontos iniciais e a DGRH mantinha-se firme nos propósitos institucionais já anteriormente colocados.

Em reunião da CRH realizada em 14.03.2001, a representante dos servidores no Consu e membro da CRH, Rosângela Maria Galante Martinhago informou aos presentes que havia sido realizada uma reunião do STU com membros de CSARHs e que percebeu-se uma preocupação no sentido de que houvesse uma definição das próximas etapas da carreira, sendo acompanhada no questionamento por outros membros da Câmara. O Prof. Luiz Carlos de Freitas esclareceu que:

- a) o instrumento legal que dará sustentação à carreira será definido pela Procuradoria Geral e a data de vigência será dada por essa resolução;
- b) neste momento estaremos efetuando o enquadramento inicial, de acordo com os passos e critérios já estabelecidos. Em seguida serão vistos os casos de desvio de função. As demais alterações solicitadas pelas CSARHs não serão realizadas agora, como já afirmado anteriormente, especialmente porque ainda não há critérios definidos para esse fim. Serão formulados

critérios, o estudo será devolvido às Unidades e Órgãos e somente então serão analisados os casos;

- c) o recurso existente cabe apenas à ação de enquadramento inicial na carreira. O Consu é que definirá demais recursos para o encaminhamento de outras ações;
- d) os critérios de avaliação de mérito serão definidos pela CRH.

(Ata CRH 14.03.2001)

Novamente no Consu de março o conselheiro Edison Cardoso Lins afirmou que haviam sido levantados vários problemas sobre a carreira no correr do ano anterior, sem que tivessem sido resolvidos. Rosângela, representante também na CRH, fez a leitura de um documento assinado pelos representantes de servidores no Consu e pelo STU:

A nova carreira dos funcionários foi um compromisso assumido por essa Reitoria no sentido de regular as relações de trabalho entre a Universidade e seus funcionários, visando qualificar e ampliar a prestação de serviços à sociedade. É expectativa dos funcionários que a Carreira venha com o objetivo de motivá-los a procurar se qualificar permanentemente, para melhor atender as necessidades e metas da Universidade... (hoje praticamente existe uma demanda por ensino por parte dos funcionários. Há inclusive, uma solicitação de 3.000 inscrições para freqüentar os cursos de informática do Centro de Computação, bem como os cursos técnicos de enfermagem da cidade estão com as vagas esgotadas por causa da grande procura por parte da Universidade<sup>5</sup>. Enfatiza, ainda, a iniciativa positiva do HC de haver criado seu próprio curso de formação de ensino fundamental, com a participação de funcionários como professores). A Reitoria com propósito, a médio prazo, de investimento na nova Carreira, tomou uma série de medidas de contenção de gastos dos recursos, antes destinados aos funcionários. Nos últimos três anos retirou os 2% da avaliação, cortou horas extras e acabou com o PVDQ. Baseado numa crítica aos critérios utilizados na carreira anterior e na avaliação de mérito, se faria uma nova proposta de carreira para os funcionários da UNICAMP garantindo critérios e trajetórias claras de progressão, crescimento profissional, além de maior isonomia entre as Universidades Públicas Paulistas. Para que isso aconteça precisamos: recursos necessários para todas as etapas, dar de fato perspectiva de qualidade, levar em conta a trajetória dos funcionários, maior definição dos instrumentos criados como Banco de Competências, Agências de Formação, conectados com as reais necessidades da carreira. Nós representantes de funcionários no CONSU e STU por diversas vezes apresentamos nossas reivindicações e fizemos vários questionamentos, mas em nenhum momento aceitamos o adiamento de sua

---

<sup>5</sup> Nota da Autora: A DGRH, ouvido o Conselho Regional de Enfermagem – que trouxe a informação de que em dez anos a função de Auxiliar de Enfermagem seria extinta –, preparou um grupo de trabalho para estudo da questão na Unicamp e, após o levantamento de dados, estabeleceu que os Auxiliares de Enfermagem que completassem o curso técnico em enfermagem, teriam imediatamente alterada a sua função, estabelecendo também que não haveria mais contratações de Auxiliares de Enfermagem para a Unicamp.

implantação. Solicitamos que os Diretores das unidades e órgãos se envolvam na implantação da nova carreira, pois a promoção dos funcionários vai ter influência no êxito da carreira. Nossas principais reivindicações são: 1- Solicitamos ao CONSU recursos para implantação de todas as etapas da carreira. Nossa proposta é que tempo de experiência na função e escolaridade também façam parte do enquadramento inicial; 2- Formação de uma Comissão do CONSU para levantar o montante necessário para a carreira, com a participação da representação dos funcionários no CONSU. Solicitamos que este trabalho seja apresentado na próxima reunião da CAD; 3- Solicitamos que recursos gastos com a implantação da nova carreira sejam retroativos a janeiro/2001. Conforme documento oficial, a implantação da carreira se daria a partir de 20/12/2000, com a distribuição do enquadramento para as respectivas unidades e já contava nesta data com uma reserva orçamentária; 4- Isonomia na carreira para os trabalhadores da UNICAMP x FUNCAMP; 5- Garantir a participação de representantes dos funcionários na Comissão Permanente de Avaliação Institucional, que está elaborando o Plano de Certificação das Unidades e Órgãos (Ata Consu 27.03.2001).

Grande parte dos problemas apontados referia-se, naquele momento, aos ganhos salariais que seriam obtidos apenas pelos servidores que estivessem enquadrados em referências inferiores ao piso salarial do seu nível. Os demais servidores deveriam aguardar a segunda fase de implantação do plano para terem sua situação devidamente analisada.

Assim o Sindicato, ao mesmo tempo que reivindicava maior abertura nos critérios de enquadramento inicial na carreira, exigia do Conselho Universitário a definição dos recursos a serem aplicados no plano (enquadramento inicial e fases posteriores) e a retroação nas datas de pagamento das diferenças salariais a quem de direito. A solicitação de recursos financeiros ao Consu foi, inclusive, sugerida pela DGRH em respostas dadas à pauta de negociações, quando afirmava-se que o Conselho Universitário é que poderia responder sobre os recursos financeiros.

Mas essa forma de protesto parecia refletir também um fator cultural da comunidade universitária, que associava a instituição de um plano de carreira a ganhos salariais imediatos. Como na implantação da Carreira de Técnico de Apoio, em 1988, primeiro plano de carreira dos servidores da Unicamp, quase que a totalidade dos funcionários recebeu diferenças salariais, esse foi um dos pontos que a maioria das pessoas procurou no texto do PCVS: como calcular os ganhos que viria a receber com a opção.

A oposição dos servidores, guiada pelo Sindicato dos Trabalhadores da Unicamp, passou a se refletir também nas reivindicações das CSARHs. Segue abaixo a transcrição de um

manifesto entregue em reunião da CRH em maio de 2001, retirado de anexo da ata da reunião (Ata CRH 29.05.2001):

Ilmo. Sr.

Prof. Dr. Luiz Carlos Guedes Pinto  
Presidente da  
CRH – Câmara de Recursos Humanos  
C/c: Srs.(as) membros da CRH

Prezado Senhor:

As CSARH's da Área de Humanas (IA, IEL, IFCH, IE e FE), reunidas em 29/05/2001, vêm por meio desta, trazer à CRH as seguintes ponderações:

Considerando:

- 1) Que a proposta original, amplamente divulgada aos trabalhadores da Unicamp, previa a escolaridade como **um dos** pilares básicos do enquadramento inicial e não o único, sob o risco de reduzirmos a discussão de carreira a uma questão de títulos (diplomas);
- 2) Que um dos Pressupostos do Projeto era “estabelecer equilíbrio interno através de remuneração equivalente aos graus de **maturidade profissional** de seu corpo funcional”;
- 3) Que nos critérios básicos para o enquadramento inicial previa-se que: “...os funcionários que não preencherem os requisitos relativos à função ampla correspondente..., devendo completar os requisitos para ter direito a qualquer forma de movimentação...”, dando a entender, dessa forma, que seria possível ao trabalhador ser enquadrado na função que efetivamente exerce uma vez disposto a cumprir os requisitos solicitados posteriormente;
- 4) Que o trabalho de nossas comissões levou em consideração todos estes compromissos escritos, bem como as explicações dos responsáveis pela elaboração do PCVS em diversas reuniões com as CSARH's, tendo uma parte considerável de seus trabalhadores voltado a estudar para que o enquadramento proposto fosse efetivado;
- 5) Que a não efetivação desse critério irá cumprir o papel contrário ao esperado, ou seja, causar indignação e descontentamento aos trabalhadores que vêm cumprindo suas funções com qualidade. Estamos num momento privilegiado onde podemos e devemos externar o reconhecimento de nossos funcionários que, mesmo não tendo escolaridade, vêm mantendo a universidade em pleno funcionamento;
- 6) Que, caso a escolaridade seja levada como o pilar principal dos enquadramentos iniciais, permitiremos que ocorram situações que comprometerão a estrutura administrativa da universidade, uma vez que encontraremos funcionários cumprindo a mesma função/tarefas com enquadramentos distintos, assim como funcionários com designação ativa com o enquadramento abaixo de seus subordinados;
- 7) Que o que está sendo avaliado neste momento é o enquadramento dos trabalhadores que já estão na universidade, contribuindo na busca da qualidade e excelência que a caracteriza, não podendo, portanto, serem iguados aos trabalhadores que possam, por ventura, entrar na universidade a partir de agora;

Solicitamos:

- 1) A reconsideração da deliberação da CRH de 26/04/2001 que limita o acesso aos níveis da carreira ao grau de instrução escolar dos trabalhadores;
- 2) Que o trabalho das CSARH's seja considerado e, quando sua indicação não coincidir integralmente com os critérios da CRH, seja feita uma análise específica do caso entre CRH e CSARH, levando em consideração a competência, experiência e papel de cada trabalhador na unidade.

Campinas, 29 de maio de 2001

**Haroldo Batista da Silva**  
Presidente da CSARH/IEL

**Prof. Dr. José Walter Martinez**  
Presidente da CSARH/IE

**Vivien Helena de Souza Ruiz**  
Presidente da CSARH/IA

**Marli de Fátima Rodrigues Reis**  
Presidente da CSARH/IFCH

**Pitágoras Henrique de Souza**  
Presidente da CSARH/FE

As resistências fizeram com que a Reitoria preferisse aguardar um tempo, para a realização de novas conversas e negociações, e conseqüentemente um melhor entendimento da comunidade antes de implantar definitivamente o PCVS. Por conta dessa demora o Sindicato, que continuava cobrando os mesmos pontos do período inicial – como se pode verificar na transcrição dos boletins do STU a seguir – agora insistia também na implantação imediata da nova carreira, reivindicando para isso ações do Conselho Universitário:

#### **Boletim do STU 25.05.2001**

#### **Plenária quer que os R\$ 10,8 milhões da Reserva de Contigência sejam destinados à Carreira**

A plenária dos trabalhadores da universidade discutiu as questões da Carreira e fez as seguintes deliberações a serem apresentadas no Consu:

- destinação dos R\$ 10,8 milhões da Reserva de Contigência para a Carreira;
- instalação imediata de uma Comissão do Consu, com a participação de representantes dos trabalhadores, para estudar os recursos necessários para a aplicação de todas as etapas da Carreira;
- que a Carreira seja implementada já;
- pagamento retroativo a janeiro 2001;
- abertura imediata das negociações com a Reitoria para discutir recursos e definir calendário da Carreira;
- lançamento de um abaixo-assinado para as CSAs reivindicando a inclusão da experiência como parte do enquadramento inicial.

#### **Ato em frente ao Consu dia 29/05**

A próxima reunião do Consu vai ser realizada na próxima terça-feira, dia 29.

Vamos cobrar os recursos da Carreira e exigir que a experiência e a escolaridade façam parte do enquadramento inicial.

#### **Reunião da CRH**

A CRH deve convocar uma reunião extraordinária para a próxima semana.

A DGRH pretende chamar as CSAs, para discutir as questões da Carreira, somente depois da publicação da minuta.

Este é mais um motivo para as CSAs participarem da mobilização em frente ao Consu na terça-feira.

Participem!

Os protestos do STU apontavam no sentido de que todos os servidores tinham mérito, no mínimo pelo tempo de serviço, e que portanto a maioria deveria ter direito a ganhos salariais. A parcela de servidores que não recebeu, no enquadramento inicial, correção salarial, sentiu-se

prejudicada e o andamento rápido dos trabalhos de acerto da segunda fase de implantação do plano passou a ser a principal reivindicação, endossada pelo Sindicato.

Nas reuniões da CAD e do Consu realizadas nos meses de abril, maio e junho, foram cobrados os recursos para a implantação do plano, solicitando, inclusive, “a criação de uma comissão para discutir a questão dos recursos necessários para a Carreira dos Funcionários” (Ata Consu 26.04.2001). Especificamente na reunião de maio, encontra-se registrado em ata o seguinte:

Com a palavra, o Conselheiro JOÃO ROBERTO TACCO questiona o Plano de Carreira; o resultado da Comissão Técnica para análise da situação dos Técnicos Administrativos; as considerações de tempo de experiência na função; a escolaridade e a Revisão Orçamentária para a Carreira. Acha que uma nova Carreira tem que considerar numa única fase enquadramento, novas denominações das atividades, escolaridade, tempo de experiência, etc., cuja implantação foi prometida inicialmente para 20 de dezembro de 2000, depois para março de 2001 e agora 31 de maio de 2001. Ressalta que a carreira deve ser um instrumento de valorização, qualificação e motivação dos funcionários. Se no desenvolvimento de um trabalho não ficar delineado claramente a sua finalidade e os seus objetivos, toda sua exequibilidade estará comprometida.

(...)

O SENHOR REITOR (...) comenta haver percebido a preocupação de diversos oradores, sobretudo representantes de funcionários, em torno do problema da Carreira. Diz que sua preocupação não é menor, pois, desde que chegou à Reitoria, assumiu o compromisso de montá-la. Ela foi montada com bastante cuidado, e pensa que finalmente, já têm condições de iniciar a sua implantação a partir do início do próximo mês (...) (Ata Consu 29.05.2001).

Finalmente foi preparada a resolução a ser assinada pelo Reitor para implantação da nova carreira, o que ocorreu em 06 de junho de 2001. Um dia antes do ato da assinatura, foram cobrados, em reunião do Consu, avanços nas negociações. O representante dos servidores dizia que infelizmente o plano seria lançado, “apesar de reiteradas críticas e manifestações” e cobrava que tratava-se de matéria de apreciação da Câmara de Administração, o que não havia ocorrido. O Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário respondeu, afirmando que a carreira seria implementada através de um ato do Reitor “da mesma forma que foi a anterior, e após os ajustes necessários ela virá à CAD” (Ata CAD 05.06.2001).

Logo em seguida à assinatura da Resolução GR 52/2001 implantando o PCVS, houve a mudança no comando da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário e na Coordenação da DGRH, neste cargo assumindo o Prof. João Frederico da Costa Azevedo Meyer. Mesmo assim,

como previsto, foram emitidos os termos de opção para o PCVS, e enquanto a DGRH, já contando com novo Coordenador, tentava esclarecer os servidores com o máximo de reuniões, os boletins do Sindicato passaram a pregar a não opção como forma de pressão para a obtenção de mais pontos reivindicados:

### **Boletim do STU 25.06.2001**

#### **Plenária recomenda não assinar nova Carreira**

A plenária realizada no último dia 21, decidiu reforçar a mobilização da Carreira para exigir que a Reitoria incorpore à nova Carreira as medidas aprovadas na plenária do dia 24/05.

Essas medidas são a inclusão da experiência como critério no enquadramento inicial e o pagamento retroativo a janeiro/01.

#### **Reitor não cumpre promessa**

A Reitoria divulgou, em todos os documentos oficiais de dezembro/00 a janeiro/01, que os critérios para o enquadramento inicial seriam a experiência e a escolaridade.

Uma regra de transição ia ser criada no enquadramento inicial para os trabalhadores da universidade. Na nova Carreira não consta a regra de transição.

#### **Não assine a nova Carreira**

Essa é a recomendação, da plenária da Carreira, até que a Reitoria defina quais serão as etapas futuras da nova Carreira.

Os trabalhadores que terão ganhos financeiros, ao assinarem a nova Carreira, podem não ter nenhuma garantia futura. A opção pelo plano da nova Carreira é facultativa.

#### **Calendário de reuniões**

A plenária decidiu reforçar um calendário de reuniões com a Reitoria para discutir as questões sobre a Carreira, que estão sendo levantadas nas unidades.

Depois da queda do prof. Guedes da Pró-Reitoria e a saída do prof. Luiz Carlos de Freitas da DGRH, não sabemos como vai ficar o calendário de reuniões entre o Fórum da Carreira - STU e bancada do Consu - e a DGRH.

O STU também vai fazer contato com todos os grupos que estiverem mobilizados, apresentando propostas à Carreira para que possamos unificar nossas forças. Além de mobilizar os trabalhadores através de reuniões de unidades a serem agendadas.

#### **Especial sobre Carreira**

O STU veiculou um boletim especial sobre a Carreira no dia 21. O boletim além de explicar a atual situação da Carreira traz, também, textos assinados.

Esses textos questionam vários pontos e preocupações do que pode ocorrer com os trabalhadores após a implementação da nova Carreira. Se você ainda não leu retire o seu boletim no STU.

O reitor Hermano desenvolve a mesma política aplicada por FHC e pelo ministro da Educação Paulo Renato, nas universidades federais, que é a reforma administrativa.

### **Luta**

O STU vai continuar lutando pelo pagamento retroativo a janeiro.

O Sindicato também quer que a trajetória do trabalhador seja levada em consideração no enquadramento inicial.

O plano de Carreira deve valorizar o funcionário, mas a Reitoria não pensa assim, por isso age diferente.

Já no início de julho, o representante dos servidores no Consu Edison Cardoso Lins manifestou-se, em reunião da CAD:

Reporta-se a Carta do Professor Luiz Carlos de Freitas, de 21 de junho, onde no primeiro parágrafo diz que a carreira foi implantada e ao mesmo tempo continuará sendo coletivamente construída. Nesse mesmo parágrafo, há uma ênfase nos processos de revisão que vão ocorrer e que já indicam a gama de problemas que ela tem para serem discutidos e avaliados. Obteve a informação através do site da DGRH, que ontem começaram a ir para as Unidades os termos de opção e então surge a dúvida dos funcionários em optarem ou não pela nova carreira; e se não houver opção, como fica a situação dos não optantes (Ata CAD 03.07.2001).

Já que a carreira estava implantada e, apesar da posição contrária pregada pelo Sindicato, começando a receber as primeiras opções, iniciava-se aqui um novo tipo de preocupação: as dúvidas com relação ao que viria a acontecer com os não optantes e com os casos ainda indefinidos e que começariam agora a ser analisados pela CRH, na chamada *fase de transição*.

### **Boletim do STU 05.07.2001**

*Termos de opção começam a ser distribuídos mesmo com as indefinições na Carreira*

*Venha para a plenária dos técnicos administrativos hoje e dos trabalhadores de apoio amanhã, ambas às 12h, na sala CB-7 do Básico*

O Fórum da Carreira (STU e bancada do Consu) se reuniu ontem com pró-reitor de desenvolvimento universitário, prof. Jurandir Fernandes e com o novo coordenador da DGRH, prof. Joni, como é conhecido.

O STU reafirmou que a opção pela Carreira sem a definição das próximas etapas é um tiro no escuro. Reafirmou, também, a necessidade de considerar a escolaridade e a experiência como parte do enquadramento inicial.

A DGRH informou que os termos de opção já haviam sido encaminhados às unidades. Informou, ainda, que os casos de desvios de função, cerca de 440, começam a ser analisados na próxima segunda-feira.

A DGRH diz que pretende garantir a titularidade formal para os trabalhadores que exercem a função.

Por exemplo, se um técnico administrativo não tiver o nível médio, mas exercer essa função, após avaliação de uma comissão será garantido o enquadramento como técnico administrativo.

Em relação a retroatividade nesses casos, diz que a discussão precisa passar pela CRH(Câmara de Recursos Humanos). Os aposentados e pensionistas também serão chamados para optar.

### **Técnicos administrativos**

Em relação aos técnicos administrativos, a DGRH diz que continua a análise da função dos supervisores e secretários e dos demais casos de trabalhadores com nível superior. Para os diretores de serviço e ATU's ela já definiu como funções de nível superior.

O pró-reitor se comprometeu a realizar reuniões quinzenais para a discussão. Ele agendou uma nova reunião para o dia 12/07 – próxima quinta-feira.

Na plenária de hoje com os técnicos administrativos e amanhã com os trabalhadores de apoio vamos aprofundar esse debate e discutir as nossas propostas. Não vamos fazer nenhuma opção pela Carreira sem antes saber como fica a situação atual e como fica o futuro da Carreira.

---

---

### **Boletim do STU 13.07.2001**

*Fórum da Carreira se reúne com a DGRH*

*As indefinições continuam. Não assine a nova Carreira*

Na reunião de ontem entre a DGRH e o Fórum da Carreira, o STU apresentou as propostas discutidas na reunião do CR e questionou as indefinições na nova Carreira.

A DGRH informou que não existe nenhuma pressão para que as pessoas façam a opção para a nova Carreira.

O prof. Joni, coordenador da DGRH, disse que o termo de opção pertence ao funcionário e que ele não é obrigado a entregá-lo a ninguém. A entrega só será feita se o trabalhador quiser ser enquadrado na nova Carreira.

A DGRH também informou que 1.717 trabalhadores terão ganhos imediatos com a Carreira e que deste total cerca de 1.600 terão ganho inferior a 10%.

A projeção inicial é de que os gastos, com esse enquadramento, girem em torno de R\$ 400 mil. Isso sem contar o 13º salário e demais vantagens.

O prazo ainda não foi definido para os cerca de mil casos que ainda estão sendo analisados: desvios de função, titularidade e técnicos administrativos.

Para os técnicos administrativos está garantida a retroatividade. Nos casos de desvios de função e titularidade, a DGRH comunicou que a tendência também é garantir a retroatividade.

Nos casos que estão sendo analisados, exceto os que tiverem ganho salarial imediato, as pessoas não precisam fazer a opção. Elas só devem optar quando souberem como ficarão na nova Carreira.

O STU solicitou notificação aos funcionários para que eles saibam se estão ou não sendo analisados.

A DGRH disse que esses casos serão encaminhados às CSAs. Ela ficou de informar o Sindicato até quarta-feira – dia 18, sobre a possibilidade da notificação individual.

O STU apresentou à DGRH as propostas aprovadas no CR. Dentre elas está a que define que a escolaridade não pode sobrepor a experiência. A escolaridade deve ser considerada na horizontal para garantir a valorização automática de quem estuda.

O Sindicato propôs, ainda, que a Carreira seja iniciada a partir do nível básico, ou seja, referência 8. Já que para entrar hoje na universidade é exigido o 1º grau.

Em relação a discussão das etapas futuras da Carreira, das quais a DGRH ainda não tem definição, o STU reafirmou o projeto do Sindicato já apresentado à Reitoria. Esse projeto prevê um processo de avaliação que incorpora o planejamento coletivo e a avaliação do usuário.

A comissão eleita dos técnicos administrativos também participou da reunião e apresentou a pauta destes trabalhadores. Haverá uma reunião na segunda-feira, dia 16, com o grupo de trabalho que está tratando do caso dos técnicos administrativos.

Neste boletim, é possível perceber a resistência em aceitar os pontos das negociações realizadas com a DGRH. Enquanto no texto eram citados avanços no entendimento (“está garantida a retroatividade”, “não existe pressão”), continuava a chamada pela não opção, afirmando: “as indefinições continuam”. E aqui começava uma nova reivindicação: o enquadramento inicial na referência **8**, aumentando o piso salarial da Unicamp. Vale lembrar que a referência **1** atual correspondia à referência **12** da tabela anterior. Portanto, a referência **8** correspondia à referência **20** antiga.

Ainda no final de julho, em reunião do Consu, à medida que as opções ocorriam, foram trazidas questões já anteriormente levantadas:

EDISON CARDOSO LINS, com a palavra, aborda a questão da carreira dos funcionários, lembrando, que em 1998 o CONSU tomou algumas medidas que significaram contingenciamento e mecanismos que eram aplicados aos funcionários, a questão da avaliação anual, do PVDQ e ao mesmo tempo iniciou-se a discussão da implantação de uma nova carreira. Desde 1999, a representação dos funcionários reiteradamente cobra uma solução para essa questão. Através de uma Resolução do Reitor, foi implantado o PCVS e apesar das discussões que o fórum de funcionários fez com a DGRH, o novo plano tem causado muita dificuldade de entendimento e de aceitação. Apesar do esforço da DGRH em esclarecer as dúvidas, apenas 2050 funcionários optaram pelo novo plano, ou seja, menos de 1/3 dos funcionários. Outra questão é o contingenciamento de recursos que antes eram investidos na carreira dos funcionários, que significaria hoje algo em torno de 20 milhões, e não se sabe exatamente quanto está planejado para ser investido na implantação da nova carreira. Sugere a formação de uma Comissão do CONSU para tratar a questão

do investimento financeiro necessário, da qualificação e de outros assuntos relativos à nova carreira (Ata Consu 31.07.2001).

O constante apontamento de problemas denotava a dificuldade de entendimento e de aceitação do plano. O PCVS foi escrito de forma a que houvesse a possibilidade de entendimento à primeira leitura por todos os servidores, mas as diferenças socioculturais da sociedade também são refletidas internamente na Universidade, como citado pela representante dos servidores no Consu Adriana Silva Carmo, em reunião do colegiado, ao comentar o assunto em debate naquele momento: utilização de seres humanos em pesquisas de novos medicamentos na área de saúde:

É uma situação muito semelhante à de discutirem Carreira na Universidade com funcionários, inclusive mães da creche onde trabalhou, catando no lixo das cantinas papelão e latinhas para poderem comprar material escolar de seus filhos. A situação é tão díspare que não dá para saber se eles terão condições de fazerem uma discussão da Carreira com o Sindicato, com a Reitoria ou nas CSAs (Ata Consu 28.03.2000).

Então, como mudar uma realidade de anos de submissão e baixa qualificação, motivando as pessoas a participar dessa mudança, quando era difícil até mesmo fazê-los entender as propriedades do plano proposto? Essa colocação reafirmava a necessidade urgente do investimento nas políticas de recursos humanos da Universidade.

Em agosto, e daí em diante, voltaram a ser constantes as cobranças por recursos definidos para a carreira, especialmente para a preparação da segunda fase, já que agora a fase de implantação já havia ocorrido e a fase de transição estava em andamento. Também porque era sabido que somente na segunda fase seriam analisadas as situações individuais, o que, no entendimento da maioria dos servidores, viria a permitir o reconhecimento de seu passado na Unicamp. A esse respeito, na CAD de novembro, o diretor do STU, Celso Ribeiro de Almeida, apresentou as suas preocupações com relação ao PCVS:

Existe uma preocupação muito grande de que essas propostas sejam encaminhadas para conhecimento desta Câmara de Administração para que se possa terminar a contento, o enquadramento dos trabalhadores da Universidade. Outra preocupação é com o enquadramento inicial, pois muitos trabalhadores que têm muitos anos de Universidade estão no mesmo nível de enquadramento, assim como considera também importante a reivindicação a respeito da experiência, do tempo de serviço e da escolaridade fatores que deverão ser considerados no reenquadramento dos trabalhadores (Ata CAD 06.11.2001).

Em reunião extraordinária do Consu para revisão orçamentária, em novembro, pela primeira vez apareceu a destinação de um recurso financeiro no orçamento, específico para a

carreira, que vinha sendo utilizado para o enquadramento inicial dos servidores, também contemplando os casos de análise na fase de transição. Afirmou-se, ainda, que seria feita a alocação de recursos no orçamento para o próximo ano, com a finalidade de investir na carreira dos servidores técnico-administrativos. Houve questionamento de membros docentes a respeito do montante investido, tentando direcionar a discussão para a não aprovação desse recurso, alegando que seria grande demais. Os servidores defenderam a aprovação, mas ainda criticaram a inexistência de novos recursos, já nesta previsão, para as próximas fases. Em declaração de voto, o conselheiro Edison afirmou:

O valor ora aprovado para a Carreira é bastante parcial em relação às reais necessidades de investimento na Carreira de funcionários. Até o momento menos de 1/3 dos funcionários optou pelo PCVS, ou seja, a maioria está fora da Carreira. É preciso discutir recursos para uma Carreira que inclua todos os funcionários (Ata Consu 27.11.2001).

O que significava, neste momento, estar “fora da Carreira”? Pela primeira vez era apontada a possibilidade de todos optarem pelo novo plano, embora associando o fato à existência de recursos: era preciso *ganhar* algo ao fazer a opção. Pode-se deduzir que, na visão deste servidor, eram necessárias mais duas vezes o mesmo recurso utilizado no enquadramento e nos ajustes iniciais do PCVS, para que todos os três terços dos funcionários da Unicamp pudessem optar pelo plano. Aparentemente, pelo seu entendimento todos deveriam receber alguma diferença salarial. O mesmo representante reforçou esta afirmativa na reunião seguinte da CAD (11.12.2001), também em discussão do orçamento.

Na última reunião do Conselho Universitário em 2001, já na votação da previsão orçamentária para 2002, novamente houve manifestações de servidores, acompanhados também desta vez por representantes docentes, afirmando que se 1/3 dos servidores haviam optado e para isso tinha sido necessário um recurso da ordem de R\$ 9 450 000,00, para que todos os servidores pudessem optar seria preciso destinar mais duas vezes o mesmo valor. Mas esse cálculo era equivocado, já que os recursos dispendidos com a fase inicial de implantação e com a fase de transição tratavam de ajustes de piso salarial, o que não mais ocorreria nos próximos passos. Isto já havia sido explicado pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário, Prof. Alvaro Penteadó Crósta, em outra ocasião, e o foi novamente, acompanhado em seguida pelo Reitor Prof. Hermano Tavares:

Com a palavra, o Conselheiro ÁLVARO PENTEADO CRÓSTA, lembra que o PCVS está em discussão desde o final de 1998, e durante esse tempo houve várias oportunidades em que o planejamento inicial e o seu andamento foram apresentados a todos em reuniões da CAD e do CONSU, por isso surpreendeu-se com algumas questões colocadas. Mas, assim mesmo, fará uma rápida exposição sobre o que é a fase 1 e o que é a fase 2 da Carreira, pois parece que há muita confusão quanto a isso. A fase 1 nem é parte da Carreira propriamente dita, ela é simplesmente um ajuste inicial que se considerou necessário em vista de algumas situações historicamente herdadas, por exemplo, desvio de função, piso salarial, etc. Cerca de 500 funcionários tiveram ganho salarial nessa fase 1 porque estavam com desvios de funções históricos, então, foram analisados caso a caso e corrigidos esses desvios. Os pisos salariais estavam defasados em relação aos da USP em várias funções, então, procuraram corrigir isso equiparando-os a USP. (...) A fase 2 irá tratar de progressões horizontais e verticais, baseando-se em mérito e em desempenho do servidor. Depois disso, haverá várias outras fases, pois esse é o andamento normal da Carreira. (...) Todas as decisões que irão tomar até a reunião da CRH desta semana vão custar em 2002 os R\$ 9.450.000,00 ou seja, esse é o custo da fase 1. O Professor Geraldo Di Giovanni mencionou que teriam sido gerados direitos de enquadramento, mas isso não é verdade, na realidade, o que foi exposto é que justamente daqui para frente precisarão de planos e certificações aprovados, para poderem então discutir a progressão dos servidores. E houve também alguma confusão por parte do Professor Giovanni quando ele se referiu a uma recomendação da FGV na questão do enquadramento inicial. Esclarece que a recomendação que não foi seguida não se refere à carreira como um todo, ela refere-se apenas à questão do enquadramento dos técnicos-administrativos, que é uma categoria um pouco difusa, que abriga tudo o que não cabe em categorias específicas. Devido a essa dificuldade, a FGV, na época, achou melhor enquadrar simplesmente pela transposição salarial, a CRH achou que não, que poderia fazer alguma coisa um pouco mais elaborada e discutir alguns casos específicos, e é isso que estão tentando fazer para terminar a fase 1.

O SENHOR REITOR explica que (...) o que se visa com essa Carreira não é satisfazer financeiramente a situação A ou B, mas é criar algo mais adequado para a Universidade no futuro. Comenta que já existe na UNICAMP uma Carreira para professores que é absolutamente meritória, firmada no desempenho, e um professor sabe com certa clareza o que ele deve fazer para subir na sua progressão funcional. Quanto aos alunos, a progressão deles dentro da Universidade depende basicamente de medidas de mérito, e esse avanço é óbvio. No seu entender, falta isso para os funcionários (Ata Consu 18.12.2001).

Mesmo assim, a bancada de servidores votou conjunta contra a proposta orçamentária, declarando que o faziam porque, dentre outros motivos, não contemplava a previsão de recursos para a segunda fase de implantação do plano. O conselheiro Edison Cardoso Lins fez questão de deixar registrada em ata a sua contrariedade com relação à Administração da Universidade:

(...) Não concorda com a avaliação do Reitor de que a Universidade hoje está melhor do que quando ele a recebeu. Certamente isso não é verdade em relação à área de Recursos Humanos e à Carreira dos funcionários, porque quatro anos

atrás havia investimento neles, como a avaliação anual. Em função do cenário orçamentário de 1998 isso foi contingenciado, mas a partir de 2000 o cenário melhorou e não houve a retomada de forma adequada da discussão daquilo que se contingenciou. Crítica ainda o processo de criação da Carreira, que foi extremamente confuso. Até hoje não se sabe se acabou a fase I, e quando começa a fase II. Também é difícil para os funcionários entenderem que mais de R\$ 20.000.000,00 foram contingenciados e apenas R\$ 9.550.000,00 foram aplicados na Carreira. (...) (Ata Consu. 18.12.2001)

Na última reunião da CAD presidida pelo Prof. Hermano Tavares antes do final de seu mandato, em 09 de abril de 2002, foi apresentado um relatório resumindo os principais fatos que nortearam a implantação do PCVS e trazendo-os até aquele momento, recomendando, como já previsto no próprio plano de carreira, que uma revisão deveria ser feita até julho de 2002, quando estaria completando um ano a partir da data da Resolução de sua criação. A representante Rosângela Maria Galante Martinhago fez uma declaração afirmando que o plano não estava de todo completo, mas que trazia um esboço para ser retrabalhado em outras etapas. Lembrou que no enquadramento inicial não haviam sido feitas análises levando em consideração a trajetória e a experiência dos funcionários, apenas as correções de piso salarial. “Ou seja, os trabalhadores que já estavam na referência inicial ou acima dela continuam como antes”. E admitiu:

É um plano também que incentivou os trabalhadores a buscarem qualificação exigida, inclusive gastando recursos próprios. Tem um exemplo da Enfermagem do HC onde 49 funcionárias se qualificaram do Auxiliar para o Técnico e hoje estão na graduação da Faculdade de Enfermagem (Ata CAD 09.04.2002).

E ainda fez uma afirmativa sobre a importância da continuidade do plano:

Reafirma a necessidade de definições de etapas, de critérios, de prazos e recursos financeiros para enquadramento dos demais trabalhadores que aguardam os procedimentos para progressão e promoções posteriores caso venham a ter sua avaliação de mérito. Acham essencial a continuidade disso para que as pessoas possam então garantir a sua experiência, a sua trajetória para que os trabalhadores que estão lutando há anos dentro da Universidade tenham uma perspectiva profissional. E também investir na Carreira dos Funcionários como sempre lembrando, é essencial para garantir uma Universidade Pública, gratuita e de qualidade (Ata CAD 09.04.2002).

Estava-se encerrando aquela gestão. As lutas entre as partes foram constantes e desgastantes para os que vivenciaram de perto a questão. O número de optantes nessa ocasião chegava perto dos 3 000 servidores. Como previsto, as pessoas aparentemente começavam a entender o significado do que viria a ser uma carreira, pensando a médio e longo prazos e não apenas exigindo ações imediatas.

Mesmo após a mudança do comando da Universidade, ainda no mês de abril de 2002, as opções continuaram acontecendo e as pessoas ficaram, então, no aguardo da segunda fase. Em setembro as opções alcançaram um número aproximado de 3 800 funcionários. Houve o aumento da procura pela qualificação, que se reflete nos dias atuais, embora ainda desorientada e nem sempre vinculada às atividades efetivamente executadas.

Mas seguindo a tradição do serviço público em suas mudanças de direção, com a nova administração um novo plano foi desenhado, novas regras de enquadramento foram traçadas e todo o trabalho realizado foi praticamente anulado, começando uma nova fase.

## VI. DISCUSSÃO

---

Ao pensar-se a elaboração do Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS – para a Unicamp, objetivou-se promover mudanças organizacionais tais que pudessem novamente motivar o seu pessoal técnico-administrativo, trazendo de volta o orgulho e a dignidade (SUPIOT, 1995) pela execução de atividades profissionais numa instituição pública universitária de excelência, como a Universidade Estadual de Campinas.

Chiavenato (1999) mostra que o planejamento estratégico de uma organização tem que estar alinhado com o seu planejamento de recursos humanos, já que as pessoas serão as responsáveis pelo alcance dos objetivos previstos. Nogueira e Santana (2000) apresentam, nesse sentido, a idéia de que a gestão de recursos humanos deve ser a função política de regulação, uma vez que:

(...) em muitos lugares o Estado perdeu capacidade de regulação e governança devido ao efeito combinado do “downsizing” e da subestimação da função de planejamento de recursos humanos. Atualmente busca-se corrigir esse erro estratégico e aparece uma tendência a valorizar os processos de gestão de recursos humanos, o que implica numa certa busca de equilíbrio entre velhos e novos conceitos (p. 2).

A busca desse equilíbrio passa pela utilização de métodos de gestão adaptados para a realidade específica do serviço público, sem no entanto acatar as influências diretas do mercado. Chiavenato (1999), Deming (1990), Hamel e Prahalad (1995) entendem que não existe uma única forma de administrar, mas, a partir do conhecimento da cultura e do clima organizacionais, devem ser utilizados os mecanismos mais apropriados, garantindo a preocupação com a existência de uma visão sistêmica.

Hamel e Prahalad (1995) e Senge (2003) afirmam ainda que, para que se crie uma *organização que aprende*, e que portanto está sempre em busca da melhoria contínua, deve-se

também saber desaprender, pensando seletivamente sobre o passado, para que este não turve a visão sobre as oportunidades e ameaças do futuro.

Assim, ao analisar o trabalho desenvolvido na Unicamp, deve-se levar em consideração as particularidades de sua organização, construída historicamente nos moldes do serviço público no Brasil, mas também com características específicas que precisam ser evidenciadas, para que novas construções futuras possam ser buscadas, sempre no espírito da melhoria contínua da gestão.

Uma importante característica da instituição pública é a estabilidade do emprego, que foi implantada para garantir que os quadros não sejam todos trocados a cada mudança de gestão, e que hoje faz com que seja ainda maior a necessidade de se planejar as carreiras, sob o risco de fazer com que a longa permanência crie a total desmotivação e o conseqüente descrédito na instituição. Deming (1990) aponta o desafio maior dos administradores quando a estabilidade é garantida, a exemplo do Japão, cujas empresas mantêm seus recursos humanos por longos anos. Naquele país, os empregados são tratados como os bens mais valiosos e é tarefa dos administradores mantê-los alinhados com os objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que satisfazem suas necessidades de auto-realização. Também são de responsabilidade de toda a organização o treinamento e a promoção dos trabalhadores.

Ainda referindo as experiências relatadas por Deming sobre a civilização oriental:

Um gerente de fábrica japonês que conseguiu transformar uma fábrica improdutivo dos Estados Unidos em um empreendimento rentável em menos de três meses disse-me: É simples. Você trata os trabalhadores americanos como seres humanos, com necessidades e valores básicos. Eles reagem como seres humanos. À medida que o relacionamento superficial e antagônico entre a administradores e trabalhadores for eliminado, é muito mais provável que eles se unam durante épocas difíceis e defendam seus mútuos interesses pela saúde da empresa (DEMING, 1990, p. 110).

Analisando essas afirmativas, pode-se acrescentar que, no caso de instituições públicas como a Unicamp, onde a estabilidade faz com que a permanência no trabalho – e muitas vezes na mesma atividade – seja correspondente ao tempo de uma vida profissional inteira, os investimentos em pessoas devam ser ainda maiores e melhor construídos, sempre com base em uma política que preveja a participação e o comprometimento.

É preciso, também, ter cuidado na utilização de modismos gerenciais, que podem gerar, no início, um amplo envolvimento, mas que não será garantido se a proposta não for consistente com vistas ao futuro. Portanto, deve haver a participação consciente na discussão dos problemas e no traçado das ações.

Outra importante particularidade, a transitoriedade dos cargos diretivos, traz como conseqüência o fato de que, por mais que se tente levar a termo a discussão ampliada e democrática das questões, e que se consiga ainda estabelecer consensos nessas discussões definindo ações específicas a serem tomadas, sempre poderá ser prejudicada sua implementação e dificilmente será possível sustentá-las. Especialmente quando referem-se a questões que envolvem mudanças culturais e estruturais.

Apesar dos mecanismos burocráticos e de controle estabelecidos, essa constante mudança na direção altera também os rumos das ações, interferindo diretamente na vida dos servidores. Assim, há grande dificuldade na constância de propósitos e na busca da melhoria contínua, já que é freqüente a busca por resultados rápidos, promovendo as doenças e obstáculos citados por Deming (1990) e a fragmentação cada vez maior dos problemas, criando, como afirmado por Chauí (2003), micro-áreas de especialização para que haja maior facilidade de intervenção e de controle.

O tempo de uma administração na maioria das vezes não corresponde ao tempo necessário para a implementação de mudanças em organizações complexas. Portanto, ao se pensar numa proposta desse nível, precisam ser estabelecidos mecanismos de sustentação das ações por tempos maiores que o de uma gestão, possibilitando a transformação da universidade pública numa *organização que aprende*.

Para a troca dos quadros diretivos, os cargos de maior poder decisório geralmente são definidos através de consultas eleitorais à comunidade universitária, e a necessidade de vencer as eleições, de um lado, e o poder de voto dos eleitores, de outro, facilita a permanência de uma situação de constante disputa. Segundo Deming (1990), as campanhas pela obtenção de votos iniciam-se no minuto seguinte ao final de um processo eleitoral, reforçando ainda mais as *performances* de curto prazo.

A gestão da Reitoria da Unicamp no período de 1998 a 2002, desde os textos em materiais de campanha, propôs-se a representar uma maior possibilidade de participação da comunidade nas decisões a respeito da instituição.

As reivindicações para a implantação de uma política de recursos humanos e a conseqüente atualização do plano de carreira eram evidentes nos documentos da época imediatamente anterior à implantação do plano. Pensando nisso, previu-se o debate amplo com a intenção de proporcionar uma maior participação dos servidores nas decisões a respeito de suas próprias vidas profissionais, o que resultou na abertura de fóruns de discussão e de debate em todas as frentes possíveis.

Foram criados órgãos colegiados específicos para discussão das questões de recursos humanos, com aumento da autonomia na proposição e na definição das políticas e contando com a participação e a representação de servidores em proporção maior que a dos colegiados anteriores.

Do ponto de vista técnico, o plano de carreira proposto foi criado a partir do modelo de habilidades e competências, adaptando-o às regras do serviço público. Os dados disponíveis sobre o corpo de servidores técnico-administrativos foram coletados e analisados antes da realização da primeira proposta, que foi em seguida lançada ao debate com toda a comunidade. As representações de servidores foram chamadas à negociação e, considerando os mais de trinta anos de existência da Universidade e as longas carreiras profissionais já exercidas pelos seus servidores, foi estabelecida uma fase de transição no início da implantação do plano, para que se pudesse considerar as situações especiais, que poderiam surgir na passagem de uma carreira a outra.

Dada a complexidade da instituição, todos esses passos levaram cerca de três anos para que fossem concretizados: tempo longo demais para as expectativas que já estavam criadas e para um mandato de quatro anos.

Mudar leva tempo! Essa afirmativa é unânime em vários dos autores que tratam dos processos de mudança nas organizações, como Senge (2001, 2003); Adizes (1996, 2001); Chiavenato (1999, 2000). Mas também é unânime afirmar que a nova ordem mundial exige mudanças cada vez mais rápidas, que as organizações precisam se renovar a cada dia, senão não conseguirão sobreviver neste momento de relações tão conturbadas. Prega-se a aquisição de

novos conhecimentos a todo custo, inflando a busca desenfreada pela qualificação e deixando para trás aqueles que não se preocuparam – e que muitas vezes já nem têm mais condições de se preocupar – em ser flexíveis e adaptáveis às mudanças.

Segundo Chiavenato (1999), as principais barreiras à inovação são: isolamento da administração de topo, intolerância para as diferenças, interesses ocultos, encurtamento dos horizontes de tempo, imposição do pensamento racional, incentivos inadequados e burocracia excessiva. Muitos desses fatores são comuns em estruturas organizacionais complexas, principalmente em organizações com mais de trinta anos de vida como a Unicamp, caso em que pode-se afirmar que a mudança estrutural é necessária, mas difícil e demorada.

O tempo necessário para a implantação da mudança passa pela construção de uma visão de futuro compartilhada por todos os níveis da organização, em que as pessoas são consideradas parceiros ativos e não meramente sujeitos passivos (CHIAVENATO, 1999).

Adizes (2001) afirma que mudança e integração não convivem bem, se não houver um foco que funcione como elemento de coesão. Lembra que equipes de trabalho são eficazes quando se dispõe do tempo necessário para se chegar a um consenso. Penrose (1959) reforça esse pensamento, lembrando que grandes planejamentos requerem a cooperação entre muitos indivíduos que confiam uns nos outros e que isso é uma construção que leva tempo, passando antes por períodos de desorganização.

E a universidade não é um todo homogêneo, mas sim partes diversas, cada uma com suas especificidades, que agem em conjunto (muitas vezes paralelamente), dentro de regras e padrões pré-estabelecidos. Neste caso, mudar significa reverter as relações impostas pelas estruturas de responsabilidade, pelos fluxos de informação e pelos sistemas de recompensas (ADIZES, 1996).

Como reflexo dessa forma particionada das relações estabelecidas dentro da Universidade, no decorrer do trabalho foi percebida a ausência de sincronia mesmo entre os próprios programas de desenvolvimento de recursos humanos: a construção da carreira e do banco de competências, projetados pela DGRH; o treinamento e a qualificação, pela Agência de Formação Profissional da Unicamp e a destinação de recursos, definida pelo Consu, denunciando a ausência de uma visão sistêmica e da construção de objetivos de forma compartilhada e coesa. Chiavenato (1999, p. 435) comenta a esse respeito:

Você conhece o ornitorrinco? É um mamífero ovíparo, com focinho em forma de bico de pato, sem orelhas, cauda achatada e pés com membranas entre os dedos. Um bicho esquisito? Sem dúvida! Mas é o que parecem certos programas de RH de algumas organizações. Um bicho esquisito, ou seja, um amontoado de programas, até bem feitos individualmente, mas que não guardam nenhuma relação entre si. Ao juntá-los, cria-se uma espécie de ornitorrinco. Falta-lhes uma visão sistêmica, coesa e integrada.

A falta de visão sistêmica também ocorre pela distância entre o topo e a base da hierarquia, o que foi reafirmado pelos dados coletados: quando se verifica a diferença nos interesses das representações docente e de servidores técnico-administrativos no Conselho Universitário – órgão colegiado máximo de decisões da instituição; conseqüentemente a dificuldade na discussão sobre a composição e atribuições da Câmara de Recursos Humanos e das Comissões Setoriais de Acompanhamento de Recursos Humanos propostas para montagem da nova política; no contingenciamento dos recursos de 2% da destinação orçamentária anual para a carreira de funcionários; na demonstração da ausência de conhecimento do corpo docente sobre o plano de carreira proposto, quando discussões a esse respeito eram levadas ao Consu e à Câmara de Administração. Denota-se, assim, uma grande distância entre os interesses de cada categoria, sendo estes fóruns, soberanos nas macro-decisões com relação à universidade, cenários de embates políticos.

A ausência do corpo técnico-administrativo nas discussões sobre as questões mais amplas e gerais da universidade por longos anos construiu o isolamento e mesmo o total desconhecimento, e até por vezes a incapacidade, para levar a termo discussões sobre temas mais amplos da Universidade, dificultando o compromisso e a participação na consecução dos objetivos maiores da instituição.

Pode-se também observar diferentes formas de participação entre os membros dos mais antigos órgãos colegiados da Universidade e aqueles dos novos colegiados criados.

No Conselho Universitário e na Câmara de Administração, onde os representantes são eleitos pela grande comunidade da Universidade e onde as discussões são mais políticas que técnicas, a participação é mais fortemente impulsionada pelas idéias sindicais e partidárias; a participação docente é dada por Diretores de Unidades de Ensino e Pesquisa (que são indicados através de consulta à comunidade universitária e ali representam o papel de defensores dos interesses de sua própria faculdade ou instituto frente à universidade como um todo) e por representantes de categorias docentes, que mais raramente estão engajados em discussões

burocráticas a respeito da administração universitária, pois têm uma representação política a exercer em nome da categoria representada. Este fato também é observado no caso dos servidores cuja representação, além de pequena, nem sempre é composta por pessoas envolvidas nas questões técnicas e administrativas da instituição.

Por outro lado, nas Comissões Setoriais de Acompanhamento de Recursos Humanos e na Câmara de Recursos Humanos – compostas especificamente com a finalidade de discutir as questões referentes à administração do pessoal técnico-administrativo da Universidade, especialmente do ponto de vista da política de recursos humanos – as discussões, e conseqüentemente as decisões, são mais propositivas, pontuais e técnicas, possibilitando o direcionamento de ações efetivas a serem tomadas. Ocorre que as decisões tomadas pelos membros destes colegiados são dependentes das decisões tomadas nos órgãos maiores, onde nem sempre estão devidamente representados – tanto em número como na forma de pensar. Então, o esforço realizado nas esferas mais específicas pode se perder quando a decisão sobe os degraus hierárquicos. Deming (1990), a esse respeito, lembra que os colegiados devem ser os locais da discussão das políticas, mas não das decisões administrativas.

Com relação ao sistema gerencial, assim como nas organizações empresariais os funcionários da Unicamp foram vistos, por longo tempo, como recursos a serem utilizados. Peter Senge (2003, p. 11) afirma que é justamente essa forma de ver as pessoas “que hoje funciona como obstáculo ao desenvolvimento de empresas de sucesso para o próximo milênio”.

A cultura interna da Universidade sempre foi favorável ao desenvolvimento das pessoas, mas prioritariamente quando essa afirmativa refere-se aos estudantes, professores e pesquisadores. Aos servidores técnico-administrativos sempre faltou o apontamento do caminho, da direção, da trajetória, mesmo porque o sistema gerencial é deficiente. E como afirmado por Santos (1999), a universidade somente poderá criar comunidades interpretativas na sociedade à medida que as crie em seu interior entre professores, funcionários e estudantes, suavizando suas relações hierárquicas.

Além do comando em nível de alta administração ser exercido pelo pessoal docente, as gerências médias na universidade são definidas, geralmente, pelo maior conhecimento técnico sobre o assunto da área. Essa forma de designação pode transformar um grande profissional técnico em um gerente mediano ou mesmo péssimo, e os subordinados, em insatisfeitos e

desmotivados. A não ser que, por um golpe de sorte – já que não há a prerrogativa da qualificação para a atividade gerencial – o indivíduo que venha a assumir o papel de gerente tenha o conhecimento ou, no mínimo, o perfil necessário à função.

Este fato é decorrência de que nas instituições públicas, burocráticas, o sistema gerencial foi estabelecido majoritariamente sobre normas a serem cumpridas e seus mecanismos de controle, sendo os gerentes os responsáveis pela sua manutenção.

Para ser possível a transformação desse tipo de organização em uma *organização que aprende*, mais flexível, adaptável e capaz de reinventar-se, Senge (2003, p. 12) propõe:

(...) o compromisso fundamental com o desenvolvimento de uma série de sofisticadas habilidades de aprendizagem individuais e coletivas que, em grande parte, estavam quase ausentes nas organizações tradicionais: alimentar a visão pessoal e construir visões genuinamente compartilhadas; o trabalho com uma diversidade de “modelos mentais” e com os conflitos que inevitavelmente surgem deles, e a compreensão das causas sistêmicas subjacentes a questões complexas e altamente interdependentes.

Fica claro, pelas colocações do autor, que somente é possível uma mudança estrutural significativa se forem também efetuadas mudanças nas formas de pensar e de interagir entre as pessoas. E a alta administração, em conjunto com os gerentes, tem, na busca do novo modelo, um papel importante a ser desempenhado: motivar, “empoderar”, enriquecer, incentivar os funcionários, inculcando-lhes um sentido de identidade e de auto-realização.

Quando as pessoas não compreendem plenamente o *porquê*, o *quê* e o *como* da mudança, apresentam naturalmente resistência, ocasionando a necessidade de maior tempo para implementá-la, especialmente nas grandes organizações. Para a realização de qualquer projeto de mudança é necessário primeiro conseguir o engajamento.

Senge (2003, p. 14) afirma que se “buscarmos organizações com maior capacidade de adaptação e evolução, isto acontecerá devido às capacidades das pessoas de refletir e pensar conjuntamente”. E isso não pode ser imposto: são capacidades que precisam ser alimentadas.

Pela ausência de um gerenciamento devidamente preparado para essas ações, na universidade pública é grande a dificuldade na obtenção de consenso entre as partes, assim como são frequentes as contradições nas relações cotidianas, havendo dificuldade para se encontrar o ponto de equilíbrio.

Uma das formas previstas pelo PCVS para motivação e aumento das satisfações pessoais dos servidores na busca de um maior engajamento foi a criação das funções amplas, na tentativa de enriquecer as atividades, dando ao funcionário a possibilidade de investir no incremento de sua vida profissional. Mas essa proposta foi entendida, especialmente pelo Sindicato, como uma forma simplista de induzir cada um dos indivíduos a uma maior produtividade, confundindo o sentido de “empresa” com o de “serviço público”.

Enriquecer um cargo significa reorganizá-lo e ampliá-lo “no sentido de aumentar a satisfação intrínseca através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação”, tornando-se uma “maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante” (CHIAVENATO, 1999, p. 169). Isso porque muitas funções são pequenas demais para o espírito das pessoas.

No entanto, confirmando os dados do trabalho, o autor afirma que o enriquecimento de cargos pode provocar ansiedade, angústia e a sensação de que as pessoas estão sendo exploradas pela organização, especialmente quando se trata de uma organização “tradicional e conservadora em suas políticas e procedimentos” (CHIAVENATO, 1999, p. 169). E completa:

(...) Os sindicatos têm explorado a questão do enriquecimento de cargos, acusando empresas de o fazerem exclusivamente para proveito próprio, com a exploração das pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 171).

Há empresas em que esse tipo de ocorrência combatida pelos sindicatos pode estar evidente, mas não é compatível pensar nessa forma de exploração na universidade pública. As organizações empresariais, quando aumentam a abrangência de atividades de um funcionário, podem estar prevendo com isso a possibilidade da demissão sumária de outros, o que não é possível (pelo menos não dessa forma) na administração pública, tanto pelos processos burocráticos estabelecidos, quanto pela cultura de não demissão existente.

No caso do PCVS, durante todo o tempo apontou-se para um redimensionamento dos serviços oferecidos pela Universidade, aumentando o atendimento das demandas da sociedade. A ampliação das funções, prevista no plano, propunha a abertura de novos horizontes aos servidores, permitindo-lhes motivar-se para a busca de novas competências e ampliando assim as possibilidades de prestação de serviços à comunidade, e não o ajuste dos serviços à dimensão da redução do quadro.

O cargo é o meio através do qual define-se o perfil necessário para o indivíduo poder contribuir no alcance dos objetivos organizacionais e também a forma como o indivíduo relaciona-se com a instituição para a consecução de seus próprios objetivos. Este deve ser o norte de uma proposta de carreira.

Chiavenato (1999) mostra que o desenho clássico de cargos, decompondo a organização em tarefas, foi projetado para alcançar a redução de custos (qualificação mínima e salários menores), a padronização de atividades e o apoio à tecnologia, através das linhas de montagem. Mas, ao mesmo tempo, trouxe desvantagens e limitações, já que cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos e privilegiam a realização individual e isolada das tarefas, gerando a desmotivação pelo trabalho.

Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos disposta de maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos), de um lado, e a especialização horizontal (departamentalização), de outro. Cada departamento ou divisão é formado por um conjunto de cargos. Para se analisar uma organização deve-se decompor cada órgão em seus cargos constitutivos. Essa visão tradicional, linear e cartesiana está sendo substituída por uma visão sistêmica e contingencial, que procura integrar e juntar ao invés de separar e fragmentar os cargos (CHIAVENATO, 1999, p. 160).

O autor acredita ainda que essa forma de descrição de cargos já teve seu valor na organização das estruturas organizacionais, mas que, com a era da informação, as necessidades humanas também se ampliaram e hoje não mais se atêm a estruturas burocráticas de mando, onde cumprem-se ordens e executam-se tarefas dentro de limites, correndo o risco de ver sua função substituída pela máquina.

Nesse sentido, as funções amplas também foram pensadas para evitar a obsolescência de atividades, sob risco de transformar o especialista em alguém “desnecessário”. Mas a proposta encontrou pessoas que, no ambiente da universidade pública, não foram ainda atingidas pelo cenário externo, e que sentem-se protegidas pelo baixo investimento em novas tecnologias nessas funções e também pela estabilidade, sem perceber os problemas que as cercam.

As técnicas de modernidade desceram dos escritórios para o chão das fábricas e, enquanto se espalham, põem à prova o raciocínio e a capacidade intelectual dos operários. Eles são hábeis nas mãos e fortes com os ombros, mas não tiveram a mesma formação escolar dos colegas do Primeiro Mundo, com oito ou dez anos básicos de escola. A carência é pequena quando se trata de mandrilhar uma engrenagem. Mas transforma-se num abismo quando é preciso transferir

informações gerenciais para um computador ligado ao sistema distribuído de controle de materiais. A tecnologia implantada na organização inteira através de centenas de microcomputadores exige uma argúcia intelectual só disponível entre os que fizeram ginásio completo. A muralha informática que isolou o país por década e meia produz agora, vários anos depois de encerrada, o seu derradeiro e mais cruel malefício, empurrando a nata do operariado para o limbo da ignorância (ALMEIDA, 1995).

No caso mais específico dos servidores que desenvolviam “ofícios”, estabelecidos há longo tempo na cultura da comunidade – eletricista, pedreiro, jardineiro –, a criação das funções amplas, ao contrário do que se pretendia, evidenciou um sentimento de perda de identidade.

Essa sensação é descrita por Peter Senge (2003), ao afirmar que todos fomos treinados para sermos leais a um cargo, confundindo-o até mesmo com nossa própria identidade. Para ilustração dessa afirmativa, relata:

Uma grande siderúrgica norte-americana, que começou a fechar fábricas no início da década de 80, ofereceu treinamento aos operários realocados em novas funções. Porém, o treinamento nunca “deslanchou”; os operários preferiram o desemprego ou “fazer bicos”. Psicólogos foram contratados para descobrir o porquê e perceberam que eles estavam sofrendo de uma crise aguda de identidade. “Como posso fazer outra coisa?”, diziam. “*Sou torneiro mecânico*” (SENGE, 2003, p. 52).

Ao perceber esse fato, a CRH aprovou que seriam dados nomes de “especialidades” às ocupações, mas este estudo deveria ser realizado posteriormente. Mesmo assim as pessoas descontentes com a situação preferiram aguardar, não sendo capazes de acreditar na concretização futura da proposta, demonstrando ausência de confiança no cumprimento das promessas.

Reforçando os motivos existentes para o sentimento de desconfiança, Adizes (1996) – comentando as mudanças ocorridas nos Departamentos de Pessoal que agora assumem também a função de desenvolvimento – mostra que uma estrutura que sempre esteve a serviço da direção, responsabilizando-se pelas demissões, transferências, administração de salários, controle e avaliações de pessoal, dificilmente agora consegue fazer acontecer suas novas idéias de gestão, de enriquecimento do trabalho, de ampliação de cargos. Os trabalhadores reagem pensando: “Ah! Mais um truque para nos fazer trabalhar mais por menos dinheiro. Muito obrigado mas nada feito” (ADIZES, 1996, p. 265).

Dados obtidos nos levantamentos realizados demonstram também que um dos principais motivos da resistência ao plano de carreira proposto pela Administração da Unicamp aos seus servidores refere-se ao fato de que havia a necessidade imediata do reconhecimento pela experiência e qualificação adquiridas no passado, o que não condizia com a espera por uma carreira de longos anos. A grande maioria dos funcionários, todos com mais de dez anos de casa queria, no momento da implantação do novo mecanismo, ver reconhecido o seu trabalho no correr desses anos passados, não conseguindo vislumbrar as perspectivas futuras apresentadas, até porque, apesar das recomendações sobre planejamento, o futuro tem-se apresentado cada vez mais incerto.

As intempéries provocadas pelas discussões sobre dificuldades financeiras para a concessão de reajustes salariais dignos, agravadas pela situação econômica do país que não demonstrou, em qualquer momento, sinais de recuperação, trouxeram para o novo projeto todas as expectativas e ilusões de melhoria salarial imediata, descaracterizando os objetivos inicialmente buscados através do novo plano de carreira e dificultando sua implantação. Chiavenato (1999), a esse respeito, lembra que sem motivação intrínseca a tendência das pessoas é de se ater a reivindicações salariais e de melhores condições de trabalho. E essa foi a grande discussão estabelecida com o sindicato da categoria, que justamente tem como papel principal reivindicar essas condições – aí incluídas as questões salariais – para os seus representados.

É importante buscar construir um processo de cooperação entre os administradores responsáveis pelas instituições públicas e as entidades associativas de servidores públicos. Mas Cheibub (1999) lembra que as conversações não são estabelecidas por canais institucionais de interação, mas sim por negociadores *ad hoc*, já que as associações e sindicatos de servidores públicos são legalmente reconhecidas, mas não há obrigação legal de o poder central negociar com essas entidades.

No caso específico da Administração da Unicamp no período relatado, o Sindicato dos Trabalhadores foi entendido como interlocutor dos servidores nas discussões a respeito da carreira e foram criados alguns canais de negociação. Talvez como decorrência desse fato, os servidores passaram a perceber que a entidade sindical possuía força frente à administração geral da Universidade, e assim depositaram-lhe confiança, acatando, de forma não usual em outros tempos, as decisões tomadas em assembléias.

Isto pôde ser percebido quando, em todos os movimentos da experiência de implantação do plano de carreira aqui relatada, a Coordenadoria da DGRH e mesmo a Reitoria da Unicamp procuraram antes estabelecer acordos e entendimentos com as representações dos servidores. Por isso foi tão significativa a participação do Sindicato. A denúncia de algumas situações-problema na Universidade pelo STU foram, no período, oficialmente confirmadas (como por exemplo a ausência do cumprimento de exigências de segurança do trabalho), fazendo com que a organização passasse a ser depositária de maior credibilidade frente a seus representados. Assim, os apontamentos da organização, contrários ao PCVS, foram recebidos pelos servidores no mínimo como um sinal de alerta contra o projeto, dificultando as opções. E como se pode observar, quando um ponto de reivindicação do STU e dos representantes no Consu e na CAD era atendido, imediatamente outros pontos entravam em pauta, quando não os mesmos anteriormente reivindicados mas não plenamente atendidos.

A agenda de reivindicações das entidades associativas do serviço público é sempre ampla, na defesa da garantia de condições para a manutenção e melhoria das próprias instituições, e aí estão elencadas uma série de questões, não apenas a questão central da discussão – neste caso o plano de carreira. “Sua estratégia oscila entre a defesa de interesses mais gerais, via constituição de fóruns coletivos, e a busca de ganhos individuais, corporativos” (CHEIBUB, 1999, p. 14).

Talvez tenha faltado à Administração Central daquele momento a percepção dos papéis corretos dos personagens em cena: o do Sindicato é, e será sempre, o da reivindicação por melhores condições, sejam de trabalho, sejam salariais; dificilmente haverá a composição plena e o comprometimento com as questões administrativas, sob pena de serem considerados “pelegos”. E aqui é importante afirmar que os acordos possíveis a partir das negociações devem ser sempre tratados como um meio e nunca como um fim (CHEIBUB, 1999). Até porque, esgotados os canais de negociação estabelecidos com a Reitoria, poderiam ser tentados outros caminhos, como o Conselho Universitário, para tentar obter resultados positivos para as reivindicações. Mesmo do ponto de vista do governo também “há uma incongruência entre os negociadores na linha de frente e os decisores em última instância” (CHEIBUB, 1999, p. 14). Assim, o poder legislativo – no caso da Universidade os colegiados – acaba sendo a linha de negociação em que mais se investe.

Do lado sindical, há uma constante busca de apoio e influência sobre o Legislativo para impor decisões e/ou mudar decisões tomadas no Executivo. Os

negociadores do lado governamental podem sempre apelar para um poder decisório superior ao seu e para a transferência de responsabilidade nas decisões (CHEIBUB, 1999, p. 14).

Diferentemente das negociações com o Sindicato, quando as discussões eram realizadas com as CSARHs e no Fórum de Assistentes Técnicos houve sempre resultados objetivos de implementação, pois especialmente neste último caso tratava-se da discussão com pessoas envolvidas diretamente com as questões gerenciais das unidades e órgãos da Unicamp e que também traziam à administração problemas sentidos no cotidiano de suas unidades organizacionais, acompanhados de sugestões concretas de melhoria.

Deve-se também considerar que nos sistemas democráticos, em que as decisões são amplamente discutidas antes da tomada de decisões, são sempre maiores as dificuldades de implementação. Isso é reforçado por Adizes (1996, p. 122), que afirma que “a boa gerência requer democracia durante o processo decisório e ditadura durante a implementação”. Isto porque o topo da hierarquia é dono da autoridade, mas o poder está na base. Então, para que se possa ter garantida a boa implementação, é necessário construir um clima de confiança mútua. A visão do futuro deve ser construída de forma compartilhada, de modo que as pessoas entendam que, mesmo que haja situações de perda no presente, o futuro irá recompensá-las. Somente assim será gerado o compromisso e o envolvimento a longo prazo, garantindo o conjunto em todas as etapas da implementação.

E todas essas possibilidades passam pela qualificação das pessoas, tanto do ponto de vista formal do treinamento nas tarefas, quanto na capacitação sobre a missão e os objetivos do meio em que estão inseridas, qualificando assim os processos democráticos de discussão. Esta afirmativa refere-se a todo o corpo de recursos humanos da universidade pública: os técnico-administrativos, ampliando as condições de discussão das questões inclusive acadêmicas, fornecendo o ponto de vista de quem dedica sua vida profissional às atividades cotidianas de uma determinada tarefa para a tomada de decisões; os pesquisadores e os docentes, possibilitando que tenham uma visão mais ampla da administração da universidade e dos papéis desempenhados pelos seus personagens, aí também incluídos os servidores técnico-administrativos, provocando a tomada de consciência com relação às pessoas desse quadro, seus anseios e auxiliando na busca de formas de motivação.

A pouca atenção que se deu, no correr dos anos, às questões administrativas do serviço público, acreditando que para isso bastaria que se desenvolvesse mecanismos burocráticos de controle e descrição das atividades para o cumprimento desses mecanismos, levou à pouca preocupação com a qualificação adequada, especialmente nessa área. Hoje, a administração dessas organizações ainda sofre as conseqüências desse pouco caso, uma vez que poucos conhecem a fundo os processos, de forma a poder intervir para melhorá-los. O aprendizado nessa área de atividades sempre foi obtido colega a colega, sendo repassados os mesmos (des)conhecimentos a cada novo contratado, como resultado do pouco investimento na qualificação.

As dificuldades financeiras pela ausência de investimento nas atividades da universidade também são geradoras de conflito, à medida que cria-se uma disputa entre as partes para divisão do recurso disponível, sempre insuficiente para atendimento de todas as necessidades.

Segundo constatado por Deming (1990) em suas incursões pelo Japão, quando uma empresa passa por uma dificuldade financeira, a seqüência de ajustes é muito bem estabelecida: primeiro, corta-se os dividendos da empresa; depois os salários e gratificações da direção; depois o salário dos administradores até o meio da hierarquia. Somente por último pergunta-se aos operários se eles aceitam cortes no salário ou no número de empregados. Uma empresa ocidental faz exatamente o oposto: os créditos são dos administradores e os fracassos são causados pelos empregados.

Como conseqüência desse despreparo nas questões administrativas, agrava-se a falta de visão quando ocorre a necessidade de ajustes por falta de recursos, surgindo sempre prioritariamente as propostas de enxugamento de quadros, de paralisação de atividades e de novos investimentos, muitas vezes já em andamento.

Deming (1990) reforça esse pensamento quando trata da *administração somente pelo uso de números visíveis*, lembrando que, se o sistema não for visto como um todo, a análise dos relatórios financeiros vai indubitavelmente levar aos cortes, sem tratar da raiz dos problemas.

Reafirmando essa questão, Nogueira e Santana (2000), afirmam:

Os reformistas deslocaram em excesso o foco de análise dos serviços públicos para a dimensão dos resultados econômicos e praticamente só tiveram olhos para a necessidade de melhorar a relação custo/benefício no seu funcionamento e para os ganhos financeiros decorrentes dos processos de “downsizing” (p. 24).

Uma instituição pública, que tem seu orçamento dependente da porcentagem de um imposto atrelado ao consumo da sociedade – o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – e que pode aumentar ou diminuir independentemente da quantidade de serviços que venha a prestar, e que por isso convive com a incerteza dos recursos disponíveis, deveria priorizar ainda mais a realização de um planejamento adequado, orientado de forma profissional, ampliando as possibilidades da visão do todo, discutindo com todas as partes envolvidas e comprometendo-as na busca de soluções.

Chiavenato (1999) lembra que os projetos que têm como base boas idéias, vigor e entusiasmo dificilmente naufragarão por falta de recursos financeiros. E este é o caso da maioria dos projetos desenvolvidos nas universidades públicas quando referem-se a questões científicas e acadêmicas, mas raramente administrativas, justamente pela dificuldade em se promover o envolvimento e a participação.

## VII. CONCLUSÕES

---

Os levantamentos apontados no trabalho levam a concluir que o estabelecimento de planos de carreira pode desenhar horizontes mais claros para os profissionais da instituição universitária – tanto para os servidores, que poderão conhecer melhor o que deles se espera, independentemente do gestor daquele momento, como para os docentes e pesquisadores, maiores usuários de seus serviços e, em grande parte das vezes, superiores hierárquicos, que poderão entender melhor os limites dessa relação.

O levantamento de dados sobre os indivíduos, especialmente suas qualificações e competências, comparando-as àquelas necessárias ao exercício das tarefas cotidianas, pode permitir um planejamento adequado para o investimento na obtenção das competências ainda inexistentes, ou mesmo a adaptação do servidor a uma outra função/atividade. Especialmente porque no serviço público, e neste caso na universidade, é possível – e algumas vezes necessário – realizar esta troca de lugares para uma melhor adaptação do indivíduo, justamente visando sua motivação e sua satisfação na realização das atividades profissionais.

Mas a distância ainda existente entre as tarefas administrativas e acadêmicas dificulta toda e qualquer implantação de programas da ordem e magnitude de um plano de carreira que abranja por completo os servidores da Universidade. Isto porque depende da participação de todos e do entendimento dos colegas, também os docentes, o retorno do orgulho e da satisfação na prestação de serviços em uma instituição pública pelo seu corpo de servidores técnico-administrativos. Enquanto os professores e pesquisadores continuarem assumindo o papel de superiores, não apenas no intelecto mas em qualquer tipo de atividade, essa distância continuará criando barreiras e obstáculos para a realização de uma política concreta de recursos humanos na Unicamp.

O tempo dispendido por esses profissionais em cargos administrativos, tão importantes para a boa gestão das instituições públicas universitárias é, ao contrário, desvalorizado pela

academia e seus órgãos avaliadores, inclusive pesando contra no momento da avaliação do relatório de atividades das carreiras docentes. De fato, deveria ser exigido mais preparo técnico para que se pudesse assumir o cargo.

Resumindo, são fatores imprescindíveis para a criação e manutenção de ações do porte de um plano de carreira como instrumento de gestão para os mais de sete mil servidores de uma universidade pública, com mais de trinta anos de fundação e com uma história de excelência acadêmica:

do ponto de vista mais amplo

- investir na capacitação de todas as categorias, inclusive docentes e pesquisadores quando assumem cargos gerenciais, para as tomadas de decisão sobre as questões administrativas da universidade, enfocando especificamente as peculiaridades da administração pública;
- investir na capacitação dos servidores técnico-administrativos sobre questões mais amplas que suas próprias atividades cotidianas, possibilitando uma participação mais qualificada e propositiva no debate ampliado.
- desenvolver relações de comprometimento e confiança, através da criação de condições para o debate democrático e amplo de todas as questões da instituição universitária;

no sentido mais específico

- investir na qualificação gerencial – de todas as categorias –, no sentido de tentar ampliar as possibilidades de continuidade do trabalho de implantação das ações, uma vez que são essas as pessoas que normalmente permanecem em seus cargos, mesmo com as mudanças de direção.
- desvincular ao máximo a questão salarial imediata das definições de carreira propriamente dita, permitindo às pessoas a visão de perspectivas de médio e longo prazos e a motivação através da busca de novos objetivos a serem alcançados;

Os dados deste trabalho apontam ainda para a necessidade de aprofundamento do estudo de algumas questões, que no período mostraram-se fortemente presentes mas que, por não se referirem ao escopo do trabalho, não foram ainda analisadas. São elas:

- as relações sindicais dentro da universidade pública, tanto com a administração quanto com a comunidade representada; seu papel, sua influência, as formas de construção de suas reivindicações;
- as relações entre as categorias docente e técnico-administrativa, a distância entre as partes e os preconceitos estabelecidos de ambos os lados;
- as soluções previstas pelas reformas administrativas propostas para o serviço público e suas conseqüências sobre os indivíduos presentes nas instituições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1996. 379 p.

ADIZES, Ichak. *É preciso mudar antes*: entrevista com Ichak Adizes. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). *Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001. (Coletâneas HSM Management) , p. 33-40.

ALMEIDA, Mário de. Operários devem voltar à escola. *Revista Exame*, edição n. 590, 16 de agosto de 1995, p. 30.

BRASIL. MARE ONLINE. *Qualidade e Participação. Projeto I. Implantação do QPAP nos órgãos e entidades da administração pública federal*. 1998.  
<<http://www.mare.gov.br/Reforma/Qualidade/pdca.htm>>. Acesso em 31/07/1998.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. *Manual para Avaliação da Gestão Pública*. 2003. <<http://www.planejamento.gov.br/uploadPQSP//DocumentosReferencia/Manual500.pdf>>. Acesso em 24/02/2004.

CARDOSO, Fernando Henrique. Prefácio. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Documentos da Presidência da República, 1995.

CHAUÍ, Marilena. *A Universidade Pública sob nova perspectiva*. Conferência de Abertura da ANPED, Poços de Caldas, MG, 05 out. 2003.

CHEIBUB, Zairo B. Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público. *Cadernos ENAP*, 18, p. 12-72.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 458 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição compacta. 2<sup>a</sup> ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 464 p.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990. 368 p.

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1976. 138p. Tradução de Irene de Bojano e Mario de Souza.

FRANCO, Gustavo. O pior emprego do mundo. *Revista Veja*, 18 de dezembro de 2002, p. 130.

GARCIA, Sandra Maria Sanvezzo. *Competências essenciais: um novo enfoque para a área de recursos humanos*. 2000. Dissertação (Mestrado em Qualidade) – IMECC – Unicamp, Campinas – SP.

GOMES, Maria Tereza. Orgulho ferido. *Revista Você S.A.* abr. 2001, p. 42-47.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 378 p.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Teoria das Organizações*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Serviço de Publicações da Fundação Getúlio Vargas, 1972. 353 p. Tradução de Hugo Wahrlich.

MARTINS, Mônica. Como cobrar eficiência no serviço público? *Revista Banas Qualidade*, nov. 1999, p. 22.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. In: *Workshop on Global Health Workforce Strategy*. OMS, Annecy, França, dez. 2000. Acesso em jun 2003. <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>>.

PENROSE, Edith Tilton. *The growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959. 272 p.

PETERS, Tom. Reinventar-se eternamente. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management), p. 19-26.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez Editora, p. 187-233, 1999.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas: entrevista com Peter Senge. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management), p. 71-78.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural / Editora Best Seller, 2003. 442 p.

SUPIOT, Alain. A crise do espírito de serviço público. *Revista Adverso*, ano V, n.7, junho de 1995.

TAVARES, Hermano; GALEMBECK, Fernando. Programa *Hermano Galembeck*, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. 7a. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1985. 134 p. Tradução de Arlindo Vieira Ramos.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. 1a. ed. São Paulo: Editora Ática, 1985. 228 p.

UNICAMP. *Manual da Carreira*. 1992a.

UNICAMP. *Manual da Carreira. Informática*. 1992b.

UNICAMP. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Diretoria Geral de Recursos Humanos. *Em direção a uma política de recursos humanos para a Unicamp*. Outubro de 1998 (mimeo).

UNICAMP. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Diretoria Geral de Recursos Humanos. *Plano de Carreira, Cargos e Salários*. Documento para debate nas Câmaras Setoriais de Avaliação de Recursos Humanos, fevereiro, 2000a.

UNICAMP. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Diretoria Geral de Recursos Humanos. *Plano de Carreira, Vencimentos e Salários*. 2. ed., novembro, 2000b.

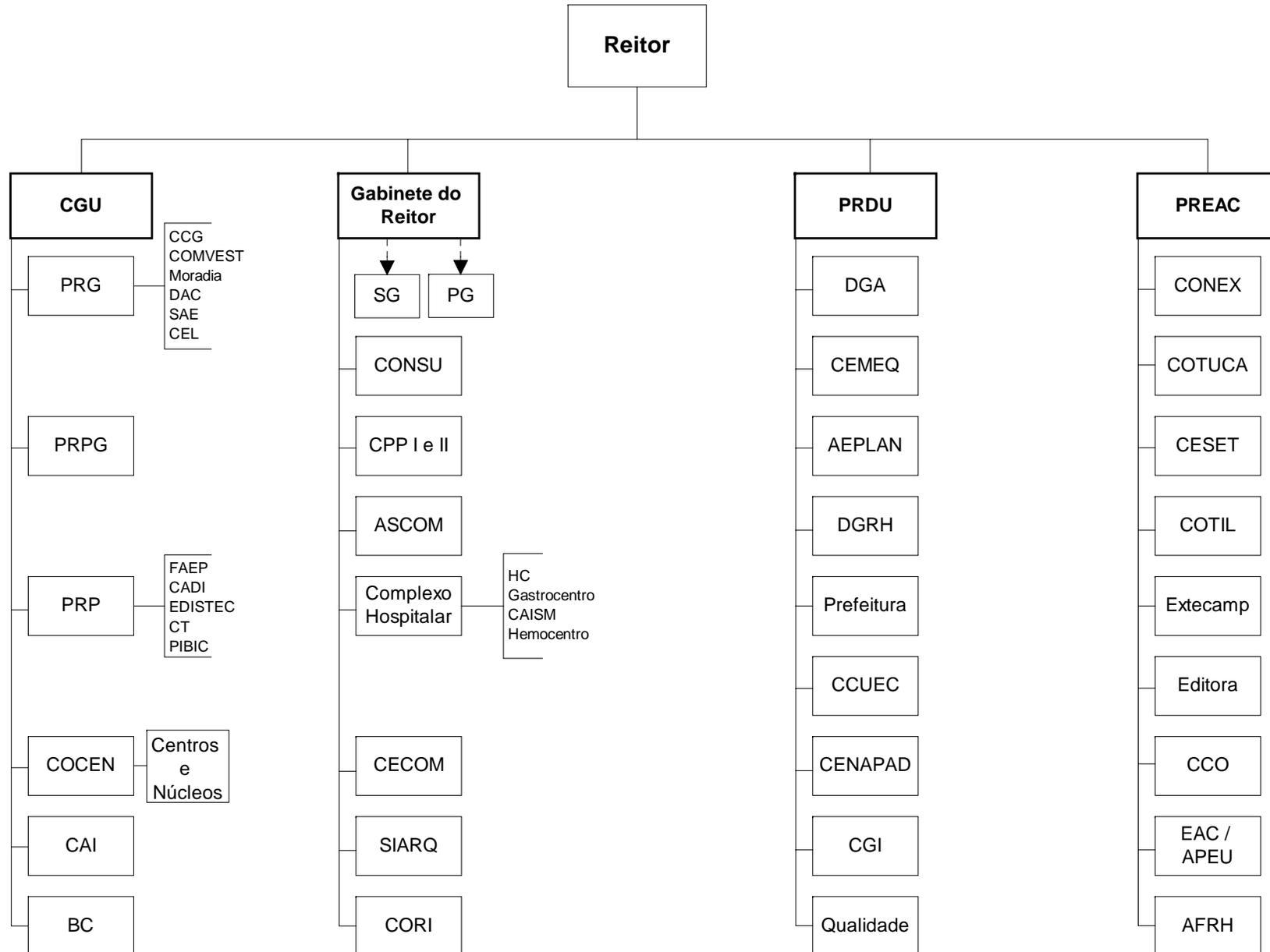
UNICAMP. Anuário Estatístico 2003. <[http://www.aeplan.unicamp.br/anuario\\_estatistico\\_2003/pessoal/ativos/pdf/grafico\\_servidores\\_ativos\\_n\\_docentes.pdf](http://www.aeplan.unicamp.br/anuario_estatistico_2003/pessoal/ativos/pdf/grafico_servidores_ativos_n_docentes.pdf)>. Acesso em 09 jan. 2004.

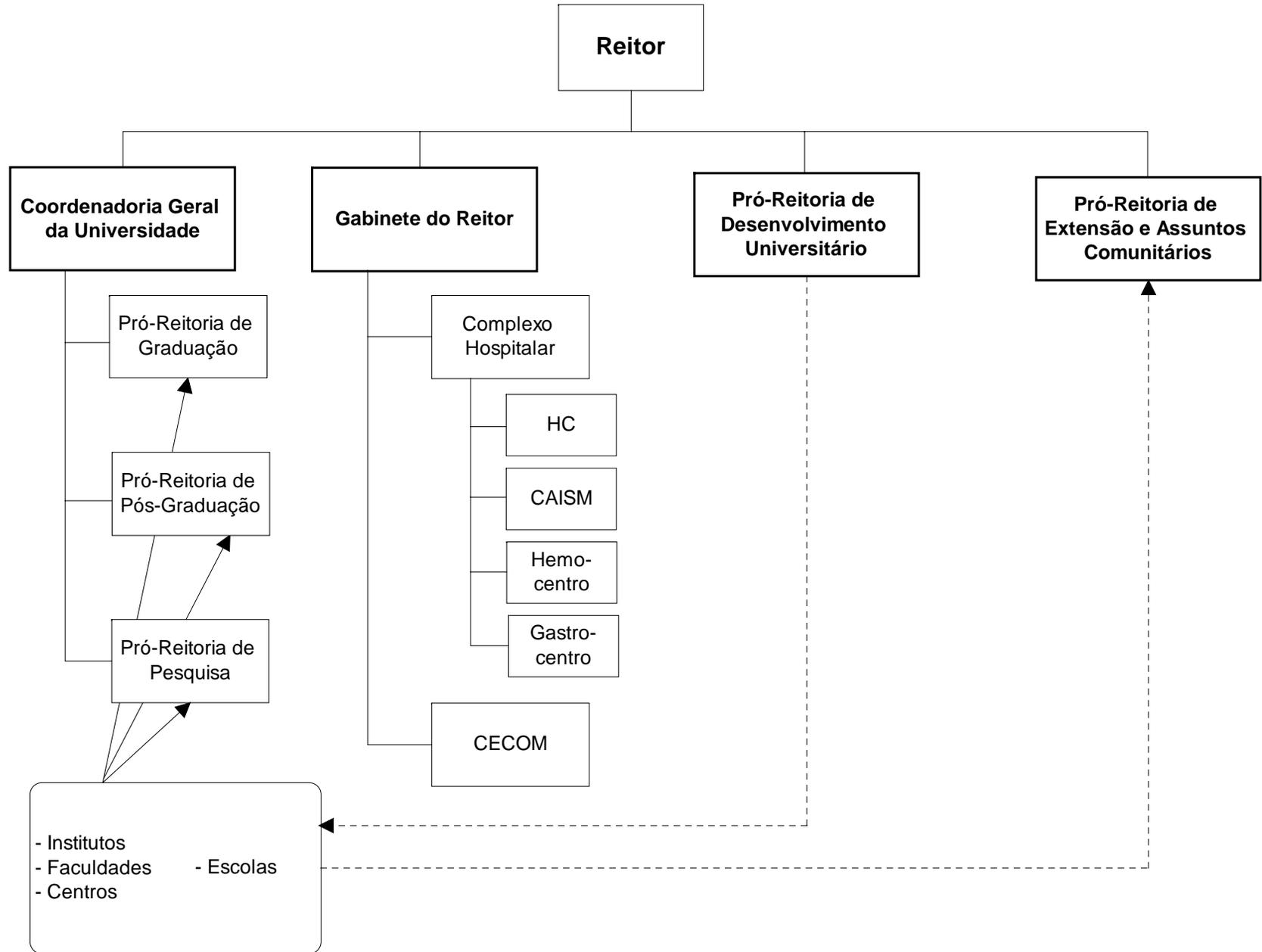
WEBER, Marx. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. 530 p. Editado com Introdução de Gerth, H.H.; Mills, C. Wright. Tradução de Waltensir Dutra.

**ANEXOS**

---

Anexo 1. Organograma da Unicamp conforme levantamentos do GTC





**Anexo 2. Tabela salarial prevista no PCVS**

Escolaridade	Grupo Salarial	Funções	Referências													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1º grau incompleto	A	Assistente de Serviços I Assistente de Manutenção I Assistente de Lab. Biológicas I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	B	Assistente de Serviços II Assistente de Manutenção II Assistente de Lab. Biológicas II	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1º grau completo	C	Assistente de Administração Auxiliar de Enfermagem Assistente de Serviços III Assistente de Manutenção III Assistente de Lab. Biológicas III	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
2º grau completo	D	Assistente IV Técnico em Informática I Técnico em Administração I Técnico Operacional I Técnico Área de Exatas I Técnico Área de Biológicas I Técnico Área de Tecnológicas I Técnico em Enfermagem I	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
	E	Técnico em Informática II Técnico em Administração II Técnico Operacional II Técnico Área de Exatas II Técnico Área de Biológicas II Técnico Área de Tecnológicas II Técnico em Enfermagem II	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
	F	Técnico em Informática III Técnico em Administração III Técnico Operacional III Técnico Área de Exatas III Técnico Área de Biológicas III Técnico Área Tecnológicas III Técnico em Enfermagem III	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

Escolaridade	Grupo Salarial	Funções	Referências													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2º grau completo	G	Técnico em Informática IV Técnico em Administração IV Técnico Operacional IV Técnico Área de Exatas IV Técnico Área de Biológicas IV Técnico Área Tecnológicas IV Técnico em Enfermagem IV	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
Nível universitário completo	G	Profissional Área Informática I Profissional Área Humanas I Profissional Área Exatas I Profissional Área Biológicas I	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
	H	Profissional Área Informática II Profissional Área Humanas II Profissional Área Exatas II Profissional Área Biológicas II	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
	I	Profissional Área Informática III Profissional Área Humanas III Profissional Área Exatas III Profissional Área Biológicas III	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	J	Profissional Área Informática IV Profissional Área Humanas IV Profissional Área Exatas IV Profissional Área Biológicas IV	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48*

\* Limite de valor para referência salarial na Universidade Estadual de Campinas (MS-6)

**Anexo 3. Distribuição das propostas de enquadramento inicial para as CSARHs fazerem levantamento de erros e problemas (exceção: Técnicos Administrativos, Médicos, Cirurgiões Dentistas, Carreira de Orquestra, Carreira de Procurador). Acompanha documento com procedimentos (Critérios para o enquadramento inicial)**

**OFÍCIO CIRCULAR DGRH N° 005/2001**

**DPD**

Cidade Universitária "Zeferino Vaz"  
Campinas, 8 de janeiro de 2001.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos encaminhando anexas as propostas de enquadramento inicial no Plano de Carreira, Vencimentos e Salários da Unicamp, realizadas de acordo com os dados de cada servidor registrados em nosso banco de dados, utilizando-se dos critérios previstos nos Passos para Enquadramento Inicial.

Esse material deverá ser encaminhado por essa Diretoria à Câmara Setorial de Acompanhamento de Recursos Humanos de sua Unidade/Órgão que realizará a análise e, se detectar problemas em alguma das propostas, deverá encaminhá-la de volta à DPD/DGRH até o dia 16 de fevereiro de 2001, para que seja estudada frente aos argumentos apresentados e, quando for o caso, acertada.

Importante esclarecer que nessa análise de problemas deverão ser sempre considerados os critérios de enquadramento inicial do plano, pois estes são a base de todo o trabalho. Poderão surgir problemas como, por exemplo, registro de escolaridade sem atualização no sistema, nome da função ampla não correspondente à tarefa desenvolvida por falta de definição do nome da ocupação atual, ocupação atual diferente da efetivamente desenvolvida.

As propostas de enquadramento dos atuais Técnicos Administrativos estarão sendo encaminhadas paralelamente para indicação do enquadramento pela CSARH, de acordo com os critérios descritos, uma vez que os dados registrados não foram suficientes para formulação da proposta pela DGRH. Os médicos e cirurgiões dentistas terão suas propostas de enquadramento encaminhadas em momento posterior, pois ainda estão sendo acertados alguns dados. No caso dos inativos também alguns registros estão sendo finalizados e as propostas serão encaminhadas em seguida, uma vez que terão, como os servidores ativos, o direito de opção pelo PCVS.

Demais dúvidas poderão ser resolvidas, pelos Presidentes de CSARH, pelo e-mail [carreira@unicamp.br](mailto:carreira@unicamp.br).

Oportunamente, serão emitidos os termos finais de opção pela nova carreira.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas  
Coordenador da Diretoria Geral de Recursos Humanos

*Plano de Carreira, Vencimentos e Salários da Unicamp – PCVS*  
*Critérios para o enquadramento inicial – Janeiro de 2001*

**Passos para o Enquadramento (pág. 17 do PCVS)**

**Detalhamento:**

- Para todas as funções, os níveis I, II ou III são dados pelo tempo na função:
  - até 2 anos = nível I
  - até 5 anos = nível II
  - mais de 5 anos = nível III
  
- A formação de nível universitário deve ser na área de atuação.

---

---

As funções:

825	Atendente Oper. Microcomputador
827	Auxiliar Acadêmico
929	Auxiliar Administrativo
830	Auxiliar de Almozarife
851	Auxiliar Educacional
882	Distribuidor de Material
932	Oficial de Enfermaria
950	Operador de Microcomputador
951	Operador de Telecomunicações
969	Recepcionista
1030	Telefonista

- 1º grau completo = Assistente Administração – referência inicial 8 (na atual carreira 19)
  - 1º grau incompleto = Assistente de Serviços – referência inicial 1 (na atual carreira 12)
  - Com referência a partir da 31 = Assistente IV

915 Instrumentador Cirúrgico e 837 Auxiliar de Enfermagem

- No mínimo 1º grau completo + curso de Auxiliar de Enfermagem = Auxiliar de Enfermagem – referência inicial 8 (na atual carreira 19)
- Sem escolaridade em Enfermagem:
  - 1º grau ou 2º grau – Assistente de Laboratório e Biológicas – referência inicial 1 (na atual carreira 12)

As funções:

802	Apontador de Posto
818	Ascensorista
828	Auxiliar Agropecuário
834	Auxiliar de Cozinha
804	Auxiliar de Lavanderia hospitalar
844	Auxiliar de Limpeza hospitalar
803	Auxiliar de Segurança do Trabalho
850	Auxiliar de Serviços Gerais
876	Copeiro
877	Copeiro hospitalar
879	Costureiro
878	Cozinheiro
882	Distribuidor de Material
898	Fiscal de Transportes Coletivos
905	Frentista
907	Garçom
917	Jardineiro
923	Mensageiro
926	Montador de Orquestra
927	Motorista
939	Operador de Máquina Copiadora
979	Salva-Vidas
1037	Segurança
1012	Técnico em Mecanografia
1034	Tratador de Piscina

- 1º grau incompleto ou completo = Assistente de Serviços – referência inicial 1 (na atual carreira 12)
- Para funcionários com referência a partir da 20 (31 na atual carreira) = Assistente IV

As funções atuais correspondentes às funções amplas de Assistente de Manutenção, Assistente de Serviços, Assistente Administrativo, Assistente de Laboratório e Biológicas (p.8 do PCVS):

Com referência a partir da 20 (31 na carreira atual) = Assistente IV

1087 Técnico em Acervos Documentais  
1061 Técnico em Documentação Musical  
991 Técnico de Museu

- 1º grau = Assistente de Administração – referência inicial 1 (na atual carreira 12). Os funcionários a partir da referência 20 (31 na carreira atual), enquadrar como Assistente IV

- 2º grau e nível universitário, grupo médio na atual carreira = Técnico em Administração – referência inicial 12 (na atual carreira 23)
- Nível universitário, grupo superior na atual carreira = Profissional da Área de Humanas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

#### 995 Técnico em Alimentos

- 2º grau e nível universitário; grupo médio na atual carreira = Técnico na Área de Tecnológicas – referência inicial na atual carreira 23
- Nível universitário, grupo superior na atual carreira = Profissional da Área de Exatas – referência inicial na atual carreira 36

#### 1018 Técnico em Química

2º grau e nível universitário, grupo médio na carreira atual = Técnico Área de Exatas – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

Nível universitário e grupo superior na carreira atual = Profissional de Área de Exatas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

#### 1010 Técnico em Laboratório

- 1º grau completo e incompleto = Assistente de Laboratório e Biológicas, referência inicial na atual carreira 12
- 2º grau e nível universitário, grupos básico e médio na carreira atual

Para os pertencentes às unidades:

Ceset, Cotil, Cotuca, CT, Fea, Fem, Feagri, IA, IFCH, IFGW, Reitoria, IE = Técnico na Área de Tecnológicas - referência inicial 12 (na atual carreira 23)

Fec, Feec, IG, IQ = Técnico na Área de Exatas – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

FCM, Fef, Fop, HC, Hemocentro, IB, Caism = Técnico na Área de Biológicas – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

- nível universitário e grupo superior na carreira atual

Para os pertencentes às unidades:

Ceset, Cotil, Cotuca, CT, Fea, Fem, Feagri, IA, IFCH, IFGW, Reitoria, IE = Profissional da Área de Exatas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

Fec, Feec, IG, IQ = Profissional da Área de Exatas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

FCM, Fef, Fop, HC, Hemocentro, IB = Profissional da Área de Biológicas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

#### 1027 Técnico em Obras

- 1º grau e referência a partir da 31 = Assistente IV
- 2º grau e nível universitário = Técnico da Área de Exatas – referência inicial 12 (na atual carreira 23)
- Nível universitário e grupo superior na carreira atual = Profissional da Área de Exatas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

As funções:

813	Agente Cultural
829	Auxiliar de Assistência Social
814	Almoxarife
871	Comprador
970	Recreacionista
999	Técnico em contabilidade
1001	Técnico em economia
832	Auxiliar de bibliotecário

- 1º grau incompleto = Assistente de Serviços – referência inicial 1 (na atual carreira 12). Os funcionários com referência a partir da 20 (31 na carreira atual) = Assistente IV
- 1º grau completo = Assistente de Administração – referência inicial 8 (na atual carreira 19)
- 2º grau ou universitário = Técnico Administrativo – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

As funções atuais correspondentes às funções amplas de Técnico em Informática, Técnico da Área de Exatas e Técnico da Área de Tecnológicas (página 9 do PCVS):

- Até 1º grau completo = Assistente de Serviços – referência inicial 1 (na atual carreira 12). Os funcionários com referência a partir 20 (31 na carreira atual) = Assistente IV
- 2º grau completo ou universitário = Técnico correspondente – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

As funções atuais correspondentes à função ampla de Técnico da Área de Biológicas (p. 9 do PCVS):

- Até 1º grau completo = Assistente de Laboratório e Biológicas – referência inicial 1 (na atual carreira 12). Os funcionários com referência a partir 20 (31 na carreira atual) = Assistente IV
- 2º grau completo ou universitário = Técnico da Área de Biológicas – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

As funções atuais correspondentes à função ampla de Técnico Operacional (p. 9 do PCVS):

- Até 1º grau completo = Assistente de Manutenção – referência inicial 1 (na atual carreira 12). Os funcionários com referência a partir 20 (31 na carreira atual) = Assistente IV
- 2º grau completo ou universitário = Técnico Operacional – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

As funções atuais correspondentes às funções amplas de Profissional da Área de Biológicas, Profissional da Área de Exatas, Profissional da Área de Informática, Profissional da Área de Humanas, Procurador da Universidade (p.9 do PCVS):

- Enquadrados de acordo com a profissão atual, com a referência mínima 25 (36 na carreira atual). Aqueles com referência de enquadramento atual igual ou maior que 25, serão enquadrados na mesma referência.

#### **Anexo 4. Resolução de implantação do PCVS**

##### **RESOLUÇÃO GR Nº 52/01, DE 06/06/2001.**

Reitor: HERMANO TAVARES

*Dispõe sobre o Plano de Carreira, Vencimentos e Salários dos servidores técnicos, administrativos da Universidade e dá outras providências.*

O Reitor da Universidade de Campinas baixa a seguinte resolução:

Artigo 1º - Fica autorizado o início da implantação do Plano de Carreira, Vencimentos e Salários dos Servidores Técnicos e Administrativos da Universidade, tendo em vista a aprovação da Câmara de Recursos Humanos em 4-10-2000. (Proc. UEC-18711-2000).

Artigo 2º - Durante o corrente exercício far-se-á a implantação progressiva das demais fases complementares do PCVS, as quais serão conjuntamente submetidas para consolidação da Câmara de Administração.

Artigo 3º - É facultativa a opção pelo Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS, a qual, uma vez feita será irretratável.

Artigo 4º - Esta resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

#### **Disposições Transitórias**

Artigo 1º - As funções atuais referentes a profissões regulamentadas agrupadas nas funções amplas previstas no Plano de Carreira, Vencimentos e Salários-PCVS, serão mantidas em seus perfis até que a Câmara de Recursos Humanos defina novos conjuntos de atribuições.

Artigo 2º - Aos servidores que vierem a optar pelas disposições deste Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS, aplicam-se as normas vigentes, nesta Universidade e na legislação, que regulamentam as formas de provimento das funções em comissão, jornada de trabalho, transferência e vantagens pecuniárias.

Artigo 3º - Os valores dos vencimentos e salários ficam fixados de acordo com a tabela de Referência prevista no novo Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS.

Artigo 4º - O enquadramento de servidores optantes, durante a implantação do Plano de Carreira, disciplinado em regulamento definido pela Câmara de Recursos Humanos em 4-10-2000 (Proc. UEC-18711-2000), obedecerá às seguintes regras básicas:

I - passagem direta das funções atuais para a nova estrutura, observados os requisitos de enquadramento inicial definidos, mantido o salário ou vencimento atuais;

II - enquadramento na referência inicial da respectiva função da nova estrutura para os servidores que tenham salário ou vencimento inferiores ao previsto no Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS;

III - situações omissas serão regulamentadas pela Câmara de Recursos Humanos - CRH.

Artigo 5º - Aplicam-se aos inativos e pensionistas, no que couber, as disposições do Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS, nos termos do artigo 37, inciso XI, da Constituição Federal.

Artigo 6º - A opção pelo Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS, na forma e prazos a serem definidos pela DGRH, objetivando o enquadramento inicial, surtirá efeitos a partir de 1º-6-2001.

Parágrafo único - Ultrapassado o prazo a ser estabelecido conforme previsto no caput, a opção pelo PCVS surtirá efeitos a partir do 1º dia do mês subsequente à data da opção.

Artigo 7º - Ficam ressalvados do disposto no parágrafo único do artigo anterior, os ocupantes das funções de Técnico Administrativo, Médico e Cirurgião-Dentista da Carreira de Técnico de Apoio e os integrantes das Carreiras atuais de Procurador e da Orquestra, que somente poderão optar pelo

PCVS, a partir da definição de critérios específicos pela Câmara de Recursos Humanos, o que deverá ocorrer em até noventa dias.

**(PUBLICADA NO DOE, DE 08/06/2001)**

*Anexo 5. Procedimentos para a opção no PCVS*

**INSTRUÇÃO NORMATIVA DGRH Nº 06/2001**

**Estabelece orientações e procedimentos para a opção e enquadramento inicial dos servidores técnicos e administrativos no Plano de Carreira, Vencimentos e Salários - PCVS**

Tendo em vista a necessidade de regulamentar a Resolução GR 52/2001 e estabelecer orientações e procedimentos para a assinatura do termo de opção visando o enquadramento inicial no Plano de Carreira, Vencimentos e Salários – PCVS, o Coordenador de Recursos Humanos, no uso de suas atribuições, baixa a seguinte Instrução Normativa:

1. Os termos de opção serão emitidos pela Diretoria Geral de Recursos Humanos – DGRH e entregues aos Diretores de Unidades e Órgãos e Presidentes de Câmaras Setoriais de Recursos Humanos – CSARH em reuniões agendadas pela Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento – DPD/DGRH, quando serão esclarecidos os procedimentos aqui descritos. Essas reuniões deverão acontecer num período de 5 (cinco) dias úteis após a emissão dos termos pela Área de Informática da DGRH.
2. As Unidades e Órgãos irão estabelecer internamente os procedimentos para a distribuição dos termos de opção aos interessados, que deverão recebê-los no prazo máximo de 5 (cinco) dias após entrega à Unidade/Órgão pela DGRH.
3. Os termos de opção assinados pelos interessados deverão ser entregues pelos servidores à CSARH ou Diretoria da Unidade ou Órgão (de acordo com definição local), que serão responsáveis pelo encaminhamento à DGRH.
4. Fica estabelecido o prazo de 10 (dez) dias após a entrega do termo de opção pela DPD/DGRH à Unidade/Órgão para devolução daqueles que venham a ser devidamente assinados à Diretoria Geral de Recursos Humanos:
  - 4.1. Os termos de opção assinados de cada Unidade ou Órgão deverão ser entregues à Diretoria de Ingresso e Mobilidade Funcional – DIMF;
  - 4.2. Para as funções que tratam de profissões regulamentadas, e **que ainda não possuíam documentação na DGRH**, será necessária a apresentação dos documentos comprobatórios (cópia de certificado de conclusão de curso e registro em Conselho Profissional, quando for o caso).

5. Os servidores cujos termos de opção assinados sejam entregues à DIMF/DGRH dentro do prazo estipulado terão sua situação funcional alterada a partir do dia 01.06.2001, data de vigência da Resolução GR 52/2001.
6. Os servidores cujos termos de opção assinados sejam entregues depois da data estipulada, terão sua situação funcional alterada a partir do primeiro dia do mês subsequente.
  - 6.1. A CRH irá estabelecer o limite final da fase de enquadramento inicial, portanto a data definitiva em que poderão ser devolvidos assinados os termos de opção emitidos neste momento.
7. A assinatura do termo e sua entrega à DIMF/DGRH representará a opção definitiva pelo PCVS, não permitindo alteração ou retratação.
8. Fica suspensa, por um prazo de até 30 (trinta) dias a contar desta data, a abertura de novos processos seletivos internos, para que os procedimentos sejam ajustados ao novo PCVS.

Campinas, 11 de junho de 2001

Prof. Dr. Luiz Carlos de Freitas

Coordenador da Diretoria Geral de Recursos Humanos

**Anexo 6. Distribuição das propostas de enquadramento inicial dos Técnicos Administrativos, para preenchimento pelas CSARHs. Acompanha documento com procedimentos (Enquadramento no PCVS – Técnico Administrativo)**

**Técnicos Administrativos**  
**Plano de Carreira, Vencimentos e Salários da Unicamp – PCVS**  
**Critérios para o enquadramento inicial – Janeiro de 2001**

Passos para o enquadramento inicial (pág. 17 do PCVS)

Detalhamento (documento anterior acompanhando as demais propostas)

- 1º grau incompleto = Assistente de Serviços – referência inicial 1 (na atual carreira 12). Os funcionários com referência a partir da 20 (31 na carreira atual) = Assistente IV
- 1º grau completo = Assistente de Administração – referência inicial 8 (na atual carreira 19)
- 2º grau ou universitário, com atividades de complexidade de 2º grau = Técnico Administrativo – referência inicial 12 (na atual carreira 23)

**Para estes casos, preencher o formulário anexo:**

- nível universitário na área de atuação e atividades de complexidade de nível universitário para sua execução = Profissional da Área de Humanas – referência inicial 25 (na atual carreira 36)

**Documento para análise da Proposta de enquadramento inicial da ocupação  
Técnico Administrativo**

Matrícula	Nome		
Unidade / Órgão	Local de Trabalho	Número total de funcionários da área de trabalho do funcionário	
Principais atividades da área de trabalho do funcionário:			
Principais produtos da área de trabalho do funcionário:			
Profissionais existentes para o desempenho das atividades da área (ocupação e formação)			
Ocupação	Formação		
Principais atividades do funcionário			
Formação do funcionário (especificar e documentar)			
Experiência comprovada do funcionário (especificar)			
Data	Carimbo e assinatura da Chefia Imediata		
Carimbo e assinatura do Diretor da Unidade / Órgão	Carimbo e assinatura do Presidente da CSARH		

**Anexo 7. Deliberação CRH 008/2001 sobre o enquadramento inicial dos Técnicos Administrativos no PCVS**

**Deliberação CRH 008/2001 de 26.04.2001**

*Estabelece critérios para enquadramento inicial da ocupação de Técnico Administrativo no PCVS*

Considerando o levantamento realizado a partir das propostas de enquadramento inicial dos profissionais de ocupação “técnico administrativo” e apresentado pelo grupo técnico de análise formado pelos seguintes membros: Alcides Jorge Bastos, Gilmar Dias da Silva, Laisez Jael Cabral Puya, Luzia G. Ferreira Pavani, Márcia Cristina Cândido dos Santos, Maria Salette Toledo Frattini, Neide dos Santos Furlan e Silvana Aparecida Miquelin Lima, a Câmara de Recursos Humanos, reunida em 26 de abril de 2001, **deliberou** pelos seguintes critérios para o enquadramento inicial do “Técnico Administrativo”:

1. A CRH recomenda, a partir desta data, a necessidade de formação em nível universitário na área de humanas para as funções gratificadas de *Assistente Técnico de Unidade, Coordenadores Gerais de Órgão (Coordenador e Adjunto da DGA e DGRH, Secretaria Geral Adjunta, Diretor Acadêmico), Assistente Técnico, Diretor de Serviço e Diretor Técnico de Serviço*.
2. Ficam portanto estabelecidos, com relação ao enquadramento inicial do “Técnico Administrativo” no PCVS, os seguintes termos:
  - a) Serão emitidos termos de opção como *Assistente de Administração* para os casos que apresentem o 1º grau completo, por passagem direta da referência atual.
  - b) Serão emitidos termos de opção como *Técnico em Administração* para os servidores que apresentem 2º grau completo.
    - aqueles que estão enquadrados em referências inferiores à referência 23 atual (12 do PCVS) serão enquadrados como *Técnico em Administração I*, referência 12;
    - aqueles que estão enquadrados em referência igual ou maior que a referência 23 atual (12 do PCVS) serão enquadrados como *Técnico em Administração I, II ou III*, por passagem direta da referência atual, de acordo com as regras do PCVS.
  - c) Atendendo especificamente ao item 1, serão emitidos termos de opção como *Profissional da Área de Humanas* para os servidores que apresentem formação em nível universitário na área de humanas, analisada a complexidade das atividades desenvolvidas.
    - aqueles que estão enquadrados em referências inferiores à referência 36 atual (25 do PCVS) serão enquadrados como *Profissional da Área de Humanas I*, referência 25;
    - aqueles que estão enquadrados em referência igual ou maior que a referência 36 atual (25 do PCVS) serão enquadrados como *Profissional da Área de Humanas I, II ou III*, por passagem direta da referência atual, de acordo com as regras do PCVS;
  - d) Os casos em que haja formação em nível universitário diferente do definido no item 1 serão analisados individualmente.
  - e) As demais funções gratificadas, bem como os demais profissionais com formação em nível universitário passarão por análise mais detalhada do mesmo grupo técnico, visando definir a necessidade de formação de nível universitário para o seu exercício, retornando, após estudo, para a CRH.

Campinas, 26 de abril de 2001.

Prof. Dr. Luís Carlos Guedes Pinto  
Presidente da Câmara de Recursos Humanos

**Anexo 8. Deliberação CRH 014/2001 sobre o enquadramento inicial dos Técnicos Administrativos no PCVS**

**Deliberação CRH 014/2001 de 06.06.2001**

*Estabelece critérios para enquadramento inicial da ocupação de Técnico Administrativo no PCVS*

Em reunião extraordinária realizada em 06 de junho de 2001, a partir de estudo realizado pelo Grupo Técnico especialmente convidado para esse fim e formado pelos Srs. Alcides Jorge Bastos, Gilmar Dias da Silva, Laisez Jael Cabral Puya, Luzia G. Ferreira Pavani, Márcia Cristina Cândido dos Santos, Maria Salete Toledo Frattini, Neide dos Santos Furlan e Silvana Aparecida Miquelin Lima e em complementação à Deliberação CRH 008/2001 de 26.04.2001, a Câmara de Recursos Humanos **deliberou**:

1. com exceção dos casos tratados no item 1 e 2 da Deliberação CRH 008/2001, serão emitidos termos de opção como “Técnico em Administração”, referência inicial 12 do PCVS, ou na referência correspondente ao enquadramento atual, para todos os servidores enquadrados atualmente na função de Técnico Administrativo;
2. em um prazo de até 30 (trinta) dias a DPD/DGRH apresentará estudo complementar visando definir o enquadramento inicial para esses servidores que possuem formação em nível universitário;
3. a partir desses dados, a CRH irá deliberar sobre os critérios de enquadramento desses servidores no PCVS, critérios esses que serão válidos, se diferentes dos anteriormente colocados nos termos de opção enviados, a partir da vigência de 01 de junho de 2001, desde que cumpridos os prazos a serem definidos pela DGRH.

Campinas, 06 de junho de 2001.

Prof. Dr. Luís Carlos Guedes Pinto  
Presidente da Câmara de Recursos Humanos

**Anexo 9. Critérios para análise do enquadramento inicial dos Técnicos Administrativos com formação universitária**

**Deliberação CRH 022/2001 de 10.10.2001**

*Aprova critérios de análise para a função de Técnico Administrativo com formação universitária*

A Câmara de Recursos Humanos, reunida em 10 de outubro de 2001, **aprova** os critérios apresentados pelo grupo técnico designado para análise dos casos de técnicos administrativos com formação universitária visando seu enquadramento inicial no PCVS (transcrição anexa).

Campinas, 21 de novembro de 2001.

Prof. Dr. Álvaro Penteado Crosta

Presidente da Câmara de Recursos Humanos

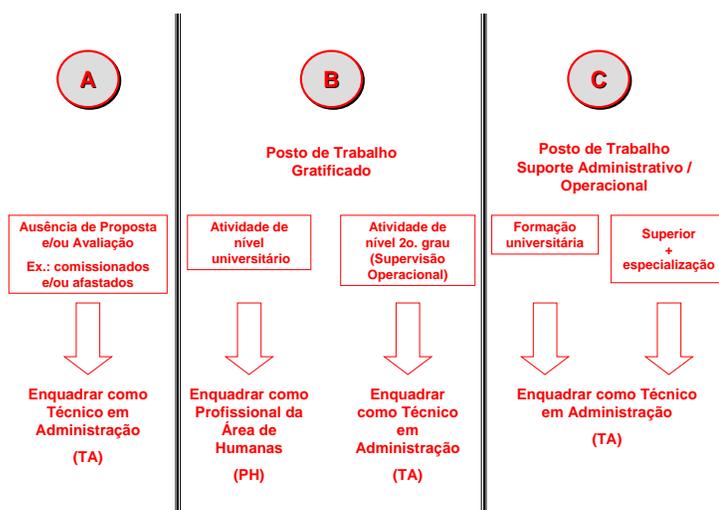
---

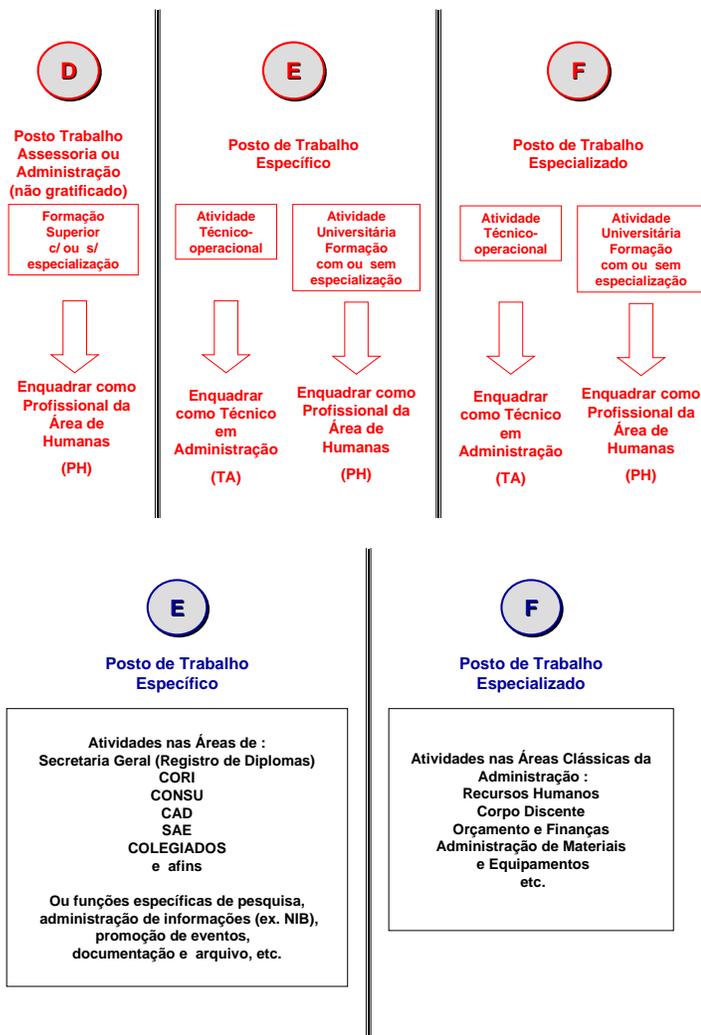
**Relatório de Trabalho  
GRUPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

**Bases para análise / enquadramento de todos os profissionais Técnicos Administrativos com nível universitário**

1. Proposta e Avaliação de Desempenho compatíveis
2. Posto de trabalho e formação universitária conforme PCVS
3. Enquadramento conforme as regras vigentes do PCVS

**Critérios de Enquadramento**





### *Critérios de Enquadramento específicos para Secretários*

#### *Unidades de Ensino e Pesquisa (Institutos e Faculdades)*

##### 1. Secretarias Acadêmicas

###### a) Pós-Graduação (Assistente Técnico) e Graduação

- profissional em posto de trabalho gratificado e atividade de nível universitário
- atividades relacionadas a administração, planejamento, organização, coordenação, controle e supervisão  
⇒ **Profissional da Área de Humanas, tipo “B”**
- *Secretarias de Pós-Graduação não foram analisadas, porque tiveram situação anteriormente definida (AT)*

###### b) Extensão

- estrutura ainda em desenvolvimento, podendo ter profissional gratificado ou não
- atividades relacionadas ao suporte administrativo (profissional ainda muito dependente da Escola de Extensão) OU  
⇒ **Técnico em Administração “B” ou “C”**
- atividades relacionadas a administração, planejamento, organização, coordenação, controle e supervisão  
⇒ **Profissional da Área de Humanas, tipo “B” ou “D”**

## 2. Secretários

- a) Disciplina e/ou Curso, Laboratórios, Centros Associados, Comissões, Áreas de Apoio
  - atividades relacionadas ao suporte administrativo de Grupo, Disciplina e/ou Curso (agenda, protocolo, recepção, expediente, atas, documentos, patrimônio, digitação)  
⇒ **Técnico em Administração “B” ou “C”**
- b) Direção e Departamento
  - atividades relacionadas ao suporte administrativo à Direção da Unidade (agenda, protocolo, recepção, expediente, atas, documentos, patrimônio, digitação) OU  
⇒ **Técnico em Administração “B” ou “C”**
  - atividades relacionadas ao papel estratégico do posto de Secretário na Unidade/Órgão (administração, planejamento, organização, coordenação, controle e supervisão)  
⇒ **Profissional da Área de Humanas “D”**

### *Órgãos da Administração Central / Grandes Áreas*

#### 1. Secretários

- a) Reitoria, Pró-Reitorias, DGA, DGRH, HC (Superintendência e Coordenadorias), CAISM (Diretorias), Comissões/Colegiados, etc.
  - atividades relacionadas ao papel estratégico do posto de Secretário na Área/Órgão (administração, planejamento, organização, coordenação, controle e supervisão) OU  
⇒ **Profissional da Área de Humanas “B” ou “D”**
- b) atividades relacionadas ao suporte administrativo à Direção do Órgão (agenda, protocolo, recepção, expediente, atas, documentos, patrimônio, digitação)
  - **Técnico em Administração “B” ou “C”**
- c) Atividade “especializada”, de assessoria para o desenvolvimento de pesquisas, estudos, análises, interpretação e implantação de trabalhos técnicos
  - **Profissional da Área de Humanas “B”, “D” ou “E”**

### *Outros Órgãos da Universidade (Núcleos, Centros, DAC, SAE, SG, Bibliotecas) / Outros Níveis das Estruturas das Áreas*

#### 1. Secretários

- a) Atividades de rotina, de suporte ao Diretor ou ao Órgão/Área como um todo (agenda, protocolo, recepção, expediente, atas, documentos, patrimônio, digitação) OU
  - **Técnico em Administração “C”**
- b) Atividade “especializada”, de assessoria para o desenvolvimento de pesquisas, estudos, análises, interpretação e implantação de trabalhos técnicos
  - **Profissional da Área de Humanas “D” ou “E”**

---

Grupo designado pela CRH para análise dos casos de Técnicos Administrativos com formação universitária – Enquadramento Inicial no PCVS

*Ângela Maria Cavalcanti Buarque*  
*Cármem Lúcia Rodrigues Arruda*

*Luís Augusto Michelin da Silva*  
*Maria do Rosário Almeida Rocha*  
*Vera Lúcia Randi Ferraz*

## **Anexo 10. Critérios complementares para enquadramento dos Técnicos Administrativos no PCVS**

### **Deliberação CRH 029/2001 de 20.12.2001**

*Complementa definição de critérios de análise de Técnico Administrativo com formação universitária*

A Câmara de Recursos Humanos, reunida em 20 de dezembro de 2001, **aprova**, de forma complementar à Deliberação CRH 22/2001, o texto abaixo, visando finalizar a definição dos critérios para o enquadramento inicial dos Técnicos Administrativos com formação universitária:

- 1) Para os casos de Secretários, os critérios foram alterados, acatando sugestão de Diretores de Unidades das áreas de Humanas e de Tecnológicas:
  - Secretários de Direção de Unidades de Ensino e Pesquisa = Profissional da Área de Humanas (PH), desde que haja formação universitária
  - Secretários de Direção de Órgãos = análise de acordo com os critérios
  - Secretários de Departamento = poderá ser indicado, pelos Diretores e CSARHs, um determinado número de secretários PH, para análise da CRH. A indicação se valerá de critérios numéricos criados especialmente para esta fase de transição.

#### ***Critérios para indicação de Secretários de Departamento como PHs***

- 1) Serão alocadas até N vagas de PH para serem ocupadas pelos Secretários das Unidades, onde N = número total de docentes da Unidade dividido por 15.
- 2) O número total de docentes da Unidade, a ser dividido por 15, será dado por:  
**1 RDIDP = 2 RTC = 3 RTP**
- 3) todos os docentes a serem contabilizados deverão estar ativos, ao menos desde junho de 2001.
- 4) após a divisão por 15, valerá o número inteiro, não importando as casas decimais.
- 5) as vagas de PH atribuídas serão limitadas a no máximo um Secretário PH por Departamento, mesmo que o número atribuído pela divisão ultrapasse o número de Departamentos.
- 6) os Secretários a serem indicados terão que ter GR ativa ao menos desde junho de 2001.
- 7) após indicação, haverá análise da CRH frente aos critérios para efetivação da proposta, acrescidos inclusive de critérios sugeridos pelos Diretores de Unidade de Ensino e Pesquisa.

Campinas, 21 de dezembro de 2001.

Prof. Dr. Álvaro Penteado Crosta  
Presidente da Câmara de Recursos Humanos

## **Anexo 11. Critérios para análise dos desvios de função encaminhados pelas CSARHs**

### **Deliberação CRH 021/2001 de 10.10.2001**

*Aprova critérios para análise dos casos de desvio de função*

A Câmara de Recursos Humanos, reunida em 10 de outubro de 2001, **aprovou** o relatório (transcrição anexa) apresentado pelo grupo técnico designado para análise dos casos de desvio de função, contendo inclusive os critérios utilizados para o trabalho de análise.

Campinas, 11 de outubro de 2001.

Prof. Dr. Álvaro Penteado Crosta  
Presidente da Câmara de Recursos Humanos

---

---

### ***Transcrição do Relatório – Desvios de Função – PCVS – Outubro de 2001***

#### **I. Da Introdução**

A partir da implantação do PCVS, que se iniciou em 08/06/2001, foi previsto que os desvios de função dependeriam de uma análise pela Câmara de Recursos Humanos. Em sua reunião extraordinária de 03/09/2001, a CRH designou o Grupo Técnico abaixo identificado, que procedeu a esta análise.

As 46 CSARH's, em resposta aos Ofícios Circulares DGRH/DPD-05 e 06/2001, já tinham inicialmente apontado em seus relatórios, datados de fevereiro/2001, os desvios de função e ausência de escolaridade mínima como pré-requisito de função ampla. Foi então enviado novo Ofício Circular (DPD-46/2001), em 23/07/2001, para que as respectivas Unidades/Órgãos confirmassem e/ou alterassem os nomes de servidores com desvios, enviando os documentos necessários para a análise, desta vez nos termos da Deliberação CRH 41/99 (formulários de alteração ocupação/nível, perfil - medicina do trabalho - análise de saúde ocupacional). Também foi solicitado, principalmente para casos de desvios que apontassem os "Profissionais da Área de...", que enviassem a descrição das novas atividades do servidor e sua data de início. Solicitou-se, ainda, que confirmassem os casos de ausência de escolaridade, acrescentando os nomes se necessário.

#### **II. Da Análise**

Encerrado o prazo de retorno, constatou-se o número de 512 casos considerados pelas Unidades/Órgãos como sendo de desvios de função.

Desses, verificou-se que 187 casos envolviam ausência de escolaridade mínima, encaminhamento sob restrição médica (em readaptação) ou ainda estavam aguardando documentação complementar (da DAP/DGRH ou da Unidade) e não foram agora tratados. Vários desses servidores farão parte de outra ação ligada ao PCVS – a de certificação e treinamento para os mesmos, com parecer de outro grupo da CRH. Já os servidores com documentação complementar poderão ser analisados a partir da fixação dos critérios aqui envolvidos para os desvios.

Com a definição do conceito de desvio de função – que é caracterizado principalmente quando o servidor está ocupando há algum tempo uma função (ocupação) com atribuição (atividade) incompatível com o nome e o perfil a ela pertencentes – o Grupo analisou os casos em pauta, levando em conta a documentação entregue e baseado nos seguintes itens:

- Confirmação da função e da escolaridade atuais do servidor;
- Confronto da função proposta com as funções amplas previstas no PCVS;
- Análise das atividades desenvolvidas pelo servidor, relacionando-as com o nível de complexidade identificado e comparando-as com seus pares, sempre que possível;
- Verificação da exigência de formação técnica ou específica para a execução da nova função;
- Verificação da existência de mudança de trajetória (quando se muda de uma determinada área de atuação para outra);
- Verificação do tempo de atuação em situação de desvio de função.

#### *Tipos encontrados de Desvios de Função:*

Além das várias origens dos desvios (transferência de Unidade/Órgão, transferência interna entre área/setor, acréscimo de tarefas a partir da formação, situações resultantes de readaptação por laudo médico) foi possível constatar os tipos de desvios envolvidos, a saber:

- Mudança de função e de divisão ocupacional, interligada à escolaridade exigida (ex: de Auxiliar Administrativo para Técnico em Exatas I);
- Mudança de função na mesma divisão ocupacional (ex: de Técnico Operacional para Técnico em Tecnológicas I);
- Mudança de divisão ocupacional, a partir das atividades e da formação (ex: de Técnico em Biológicas para Profissional de Biológicas I).

Foram constatadas também diversas situações de mudança de especialidade (função regulamentada ou não, com formação própria) dentro da mesma função ampla e na mesma divisão ocupacional (ex: de Técnico em Laboratório para Técnico em Química) que, embora não configurem de fato um desvio de função, resultaram na indicação das devidas correções de nomenclatura.

As análises foram feitas com base nos parâmetros acima relatados, sendo consideradas as iniciais dos níveis das novas funções amplas e de suas referências no PCVS, indicando em níveis intermediários (II, III ou IV) somente aqueles servidores cuja referência salarial já era compatível.

### **III – Da Proposta Geral**

A proposta geral, por Unidades/Órgãos e servidores envolvidos, é apresentada no **Quadro-Resumo** que complementa este Relatório.

Em relação às diferenças salariais, vale destacar:

Sem diferença salarial: 159 casos (49%).

Com diferença salarial: 166 casos (51%) = R\$ 48.991,85 (estimativa)

Total: 325 casos (100%).

Esperando ter correspondido ao trabalho atribuído pela CRH, submetemos o presente Relatório para a digna análise e aprovação desta Câmara.

Campinas, 05 de outubro de 2001.

**O Grupo Técnico:** Angela Buarque; Gilmar Dias da Silva; Luzia Gomes Pavani; Marcus Luders e Maria Salete Frattini

**Anexo 12. Procedimentos a serem adotados para os servidores com ausência de escolaridade mínima exigida pelas funções do PCVS**

**Deliberação CRH 018/2001 de 22.08.2001**

*Aprova metodologia para análise dos casos de ausência de escolaridade mínima exigida pelo PCVS*

Considerando que:

- a) servidores já vinham desenvolvendo sua atividade profissional em funções para as quais o PCVS passa a exigir escolaridade mínima;
- b) alguns desses servidores não possuem a escolaridade formal ora exigida e, portanto, não foi permitido o enquadramento inicial na função ampla correspondente por conta da ausência de escolaridade;
- c) esses servidores, na maioria dos casos, trabalham na Universidade há anos, na função atual, sem antes ter havido essa exigência;
- d) o PCVS visa motivar e estimular os profissionais da Universidade na busca de maior qualificação, mas entende que esses servidores adquiriram o conhecimento específico na realização do trabalho cotidiano, não pretendendo impedi-los de serem enquadrados na função ampla correspondente, desde que comprovado o seu conhecimento prático para o exercício das atividades, excetuando-se os casos de profissão regulamentada;

a Câmara de Recursos Humanos, reunida em 22 de agosto de 2001, **aprovou**, a metodologia apresentada para avaliação dos servidores que apresentaram ausência de escolaridade mínima exigida pelo PCVS para a função atualmente desempenhada, na forma como segue:

- 1) De acordo com cada caso e apenas nesta fase de transição, poderá ser realizada uma validação do conhecimento prático, dispensando a exigência da escolaridade formal. A partir deste momento estarão sendo exigidos os pré-requisitos descritos no PCVS para os novos ingressantes na função e na Universidade;
- 2) Em algumas dessas funções não é possível validar o conhecimento sem antes promover uma atualização e uma formalização de conhecimentos para um melhor exercício. Também porque o treinamento contínuo deve ser incentivado e nunca dispensado;
- 3) Será possível, desde que seguidos os procedimentos abaixo estabelecidos, a validação de cada caso nesta fase de transição, permitindo assim o enquadramento inicial no PCVS de acordo com a função hoje desempenhada e não especificamente de acordo com a escolaridade mínima exigida.

**Função ampla: Assistente de Administração – ref. inicial 8**

**Proposta de validação:** Todas estas funções estão diretamente relacionadas ao atendimento ao público em geral, pessoal e telefônico. Alguns destes servidores foram colocados nestas atividades por conta da extinção de seu posto de trabalho anterior (contratação de terceirizada) ou de restrição médica para o exercício da atividade anterior. Será exigido um treinamento específico para a atividade, ministrado pela DGRH / AFPU. Ao final, serão avaliados a participação e o acompanhamento, permitindo assim a validação do conhecimento.

**Função ampla: Técnico em Administração – ref. inicial 12**

**Proposta de validação:** validação através de prova de conhecimento específico da área de atuação, a ser elaborada e aplicada por banca de profissionais da área de atuação, com auxílio técnico de profissionais da DGRH.

**Funções técnicas específicas:** validação a ser feita por profissionais da área, com apoio técnico da DGRH.

**Profissões regulamentadas:** validação do conhecimento por profissionais da área, mas sem estabelecimento da especialidade pela falta de formação específica (exigência do CREA)

Campinas, 23 de agosto de 2001.

Prof. Dr. Álvaro Penteado Crosta  
Presidente da Câmara de Recursos Humanos