



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I – SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL GESTÃO E
TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC

MARIA JALVA XAVIER DA SILVA SOUZA

INTERROGANDO OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS E MECANISMOS
DE GESTÃO QUE ORIENTAM O TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO
ADMINISTRATIVO DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS
VII – SENHOR DO BONFIM – UNEB

SALVADOR
2017

MARIA JALVA XAVIER DA SILVA SOUZA

INTERROGANDO OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS E MECANISMOS
DE GESTÃO QUE ORIENTAM O TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO
ADMINISTRATIVO DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS
VII – SENHOR DO BONFIM – UNEB

Trabalho final de conclusão de curso na modalidade Artigos Científicos apresentados à Universidade do Estado da Bahia, Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), Curso Mestrado Profissional, área de concentração Gestão da Educação e Redes Sociais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rosângela da Luz Matos

SALVADOR
2017

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

Souza, Maria Jalva Xavier da Silva.

Interrogando os Instrumentos Normativos e Mecanismos de Gestão que Orientam o Trabalho do Servidor Técnico Administrativo do Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim / Maria Jalva Xavier da Silva Souza–. Salvador, 2017.

270 f.

Orientadora: Rosângela da Luz Matos.

Artigo Científico (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia. Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC).

Contém referências, apêndices e anexos.

1. Administração Pública - Universidade. I. Matos, Rosângela da Luz Matos. II. Universidade do Estado da Bahia. Campus I. Departamento de Educação. Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC).

CDD 378.81

FOLHA DE APROVAÇÃO

INTERROGANDO OS INSTRUMENTOS NORMATIVOS E MECANISMOS DE GESTÃO QUE ORIENTAM O TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS VII – UNEB

MARIA JALVA XAVIER DA SILVA SOUZA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Scripto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, 15 de Dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:



Prof.^a Dr.^a Rosângela da Luz Matos
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Sociologia
Universidade Federal do Ceará – UFC



Prof. Dr. Sérgio Henrique da Conceição
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia – UNEB



Prof.^a Dr.^a Lidia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia – UFBA



Prof. Dr. Paulo Cesar Marques de Andrade Santos
Universidade de Pernambuco – UPE
Doutorado em Ciências da Educação
Université Lumière Lyon 2 (França)

DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais que sempre se preocuparam com a educação dos seus filhos. Ao amadíssimo Júlio Xavier, motivo maior e fonte de inspiração. Ao Zé Sebastião, companheiro e sempre paciente com uma criatura impaciente. A todos os Xavier amados. Especialmente a minha linda e inesquecível irmã, Ana Paula Xavier da Silva.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, prof^a Rosângela da Luz Matos, pessoa *sui generis*.

A maravilhosa amiga, Guiomar Florence.

Ao Zé Bites de Carvalho pelas oportunidades.

A queridíssima Carol Caldas, pessoa acolhedora.

A Lídia, Prof. Paulo César e Prof. Sérgio pelas valiosas contribuições.

A UNEB por ter nos dado esta oportunidade e a todos do programa GESTEC, sempre tão gentis.

A todos os técnicos administrativos do Campus VII de Senhor do Bonfim e da PGDP que participaram da pesquisa e a tantas outras pessoas que de diversas formas, direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste trabalho, meu muito obrigado.

“Os indivíduos produzem mais, quando sabem o que fazer, que autoridade têm e quais são suas relações com as outras pessoas na organização”.

Lawrence A. Appley

RESUMO

As representações do trabalho manifestas por servidores técnico-administrativos do Departamento de Educação do Campus VII de Senhor do Bonfim (DEDC VII), da Universidade do Estado da Bahia constitui o objeto deste estudo. Para tanto, busca-se analisar instrumentos normativos e mecanismos de gestão do processo de trabalho que orientam o exercício da função de servidor técnico-administrativo no DEDC VII. A pesquisa situa-se na área de Educação e o desenho de estudo configura-se como um estudo de caso. Os procedimentos de acesso à informação envolveram a pesquisa documental, observação direta e entrevistas estruturadas e os procedimentos de análise fundamentaram-se na análise de conteúdo de Bardin (1997). Os resultados provenientes da pesquisa de campo validam os resultados das análises preliminares da fase exploratória da pesquisa que revelaram a existência de ambiguidades e omissões normativas na legislação que define as atribuições inerentes aos cargos das carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário. Essa situação influencia no provimento de cargos dos setores do Departamento e na determinação de tarefas para os servidores, gerando impasses na gestão do processo de trabalho. As análises mostraram também a necessidade de implantação e/ou implementação de mecanismos de gestão que deem sustentação as ações desenvolvidas pela área de recursos humanos.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão Administrativa. Gestão Acadêmica. Estrutura Normativa. Legislação.

ABSTRACT

The representation of work manifested by university technician and university analysts of the Department of Education – Campus VII – Senhor do Bonfim (DEDC VII), Bahia State University, is the object of this study. Therefore, we seek to analyze normative instruments and management mechanisms of the process of work which guide the duties of the administrative technicians in the DEDC VII. The research is located in the area of education and was designed as a case study. The procedures to collect information involved documental research, direct observation and structured interview. Analysis procedures were based in content analysis by Bardin (1997). Results from the field research validate results from preliminary analyses in the exploratory phase of the research which revealed the occurrence of ambiguities and normative omissions in the legislation that defines the duties related to occupations in careers of university technician and university analyst. This situation affects the provision of positions for the sectors in the DEDC VII and the determination of tasks for employees, generating impasses for the management of the process of work. Analyses showed the necessity of implementation of management mechanisms that support actions developed by the human resources area.

Keywords: University Management. Administrative Management. Academic Management. Normative Structure. Legislation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. AMBIGUIDADES E OMISSÕES NOS REGRAMENTOS LEGAIS QUE DISCIPLINAM O TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO DA UNEB	25
2. OS IMPASSES NA GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS VII – SENHOR DO BONFIM – UNEB	42
3. RELAÇÕES DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: Ambiguidades normativas e disfunções na gestão do trabalho	61
4. A DESCRIÇÃO DE CARGOS NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DO CAMPUS VII – SENHOR DO BONFIM – UNEB	82
5. RELATÓRIO DE PESQUISA	123
5.1. Abordagem	123
5.2. Desenho de estudo	124
5.3. Procedimentos de acesso à informação	125
5.4. Aspectos éticos	126
5.5. Procedimentos de análise	127
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICES	156
ANEXOS	235

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem raízes nas constantes manifestações de insatisfação de servidores técnico-administrativos no ambiente organizacional do Departamento de Educação do Campus VII (DEDC VII), da cidade de Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A origem da Universidade do Estado da Bahia remonta a história de diversas faculdades fundadas na capital e no interior do estado a partir da década de sessenta. Estas eram vinculadas à Superintendência de Desenvolvimento do Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), autarquia integrada a então Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia. Com a extinção da SESEB, por meio da Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983, cria-se a UNEB, cujo funcionamento foi autorizado pelo Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986.

Caracterizada como uma instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, a UNEB está organizada sob um modelo *multicampi* de funcionamento com capilaridade em todo o Estado e vincula-se à Secretaria de Educação do Estado da Bahia, (UNEB, 2013). Vejamos o que diz a Prof.^a Jaci Menezes sobre a história de constituição e inserção da UNEB nos diversos territórios da Bahia:

A Universidade do Estado da Bahia surge da falta, do desejo e da luta das diversas comunidades da Bahia. A sua expansão obedece a essa lógica. Ela é uma universidade construída por muitas mãos. A *multicampia* lhe permite também um enraizamento na sua comunidade de referência. Os diversos *campi* da UNEB têm uma grande importância nas cidades onde estão instalados, seus professores e diretores têm apoio e penetração nos municípios e regiões de identidade do Estado. As diversas unidades são requisitadas para ações conjuntas com outros órgãos do governo do Estado e de órgãos federais. (informação verbal)¹.

O reconhecimento da UNEB, através da Resolução nº 115 de 6 de junho de 1995, do Conselho Estadual de Educação (CEE), homologada pelo Decreto Governamental nº 351/95 do Conselho Federal de Educação e Portaria Ministerial nº 909 de 31 de agosto de 1995, Diário Oficial da União (UNEB, 2013), foi uma etapa importante para o seu processo de consolidação. A partir daí ampliava-se o acesso ao ensino superior no interior do estado,

¹ Entrevista concedida pela Prof.^a Dr.^a Jaci Maria Ferraz de Menezes, por ocasião dos 34 anos de institucionalização da UNEB, à Assessoria de Comunicação da UNEB, em Salvador, em junho de 2016.

especialmente com cursos na área de formação de professores e a criação de programas de pós-graduação *stricto sensu* na universidade.

Com a reestruturação das universidades mantidas pelo governo do Estado da Bahia, através da Lei Estadual nº 7.176 de 10 de setembro de 2007, foi instituída na UNEB a estrutura orgânica com base em departamentos, em substituição ao sistema ternário que congrega reitoria e departamentos, faculdades e institutos ou escolas superiores. Assim, em decorrência da referida lei, a UNEB passou a ser administrada pelo sistema binário que contempla dois níveis executivos e decisórios: reitoria e departamentos.

Uma das assertivas de Pimenta (2007), em sua pesquisa, diz que a base orgânica em departamento instituiu na estrutura da universidade o sistema binário, sendo este constituído por nova cadeia de instâncias de decisão: Conselhos Superiores, Reitoria, Conselho de Departamento, Departamento e Colegiado de Curso.

Pimenta (2007) ressalta que além de unidades acadêmico-administrativas, os Departamentos da UNEB respondem também pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política, constituindo-se em unidades gestoras e nessa condição, por delegação do Reitor, têm competência para planejar e executar atividades e projetos, propor a previsão orçamentária anual, administrar a dotação orçamentária e os recursos financeiros descentralizados, apresentar a prestação de contas anual à Administração Superior, dentre outras.

Resumidamente a estrutura organizacional da UNEB é constituída pela administração superior composta pelos Conselhos Superiores e Reitoria, administração setorial que congrega os seus Departamentos, órgãos suplementares e órgãos de apoio acadêmico-administrativos.

Muito se discute sobre a complexidade do processo decisório na universidade. Segundo Trigueiro (1999) a grande diluição de poder na universidade pública torna sua estrutura pesada, ocasionando processos decisórios bastantes lentos e com grande dispersão de esforços internos, o que leva a perda de qualidade das atividades acadêmicas e administrativas.

O Projeto de Gestão (UNEB, 2014) destaca que a pulverização de instâncias decisórias e a rigidez da estrutura organizacional da universidade, muitas vezes, dificultam as ações cotidianas que demandam respostas céleres, inclusive, podem causar sobreposição de decisões, gerando morosidade nos procedimentos administrativos e acadêmicos.

Seguindo essa linha, Pimenta (2007) afirma que a atuação da universidade está vinculada à sua estrutura organizacional e ao processo decisório vigente, que a depender da natureza deste, pode contribuir para tornar a gestão da instituição universitária ainda mais complexa. Daí a importância de que as diversas instâncias tenham capacidade técnica e habilidade política para que possa oferecer subsídios à qualificação do processo decisório.

Em que pesem os desafios, a UNEB passou por considerável expansão, conseqüentemente, vem requerendo mudanças na sua estrutura e forma de funcionamento. Hoje tem uma estrutura organizacional ampla e complexa que se compõe de 24 *Campi* nos quais estão distribuídos 29 Departamentos com o oferecimento de cerca de 170 cursos de graduação presencial e 12 à distância.

Dentre os seus departamentos destaca-se o Departamento de Educação – Campus VII que se situa no município de Senhor do Bonfim e cuja população no último censo foi de 74.419 pessoas (IBGE, 2010). Este município localiza-se na região denominada de Território de Identidade do Piemonte Norte do Itapicuru que se encontra no semiárido baiano.

Além de Senhor do Bonfim, fazem parte deste território, os municípios de Andorinha, Antônio Gonçalves, Caldeirão Grande, Campo Formoso, Filadélfia, Jaguarari, Pindobaçu e Ponto Novo. O Piemonte Norte do Itapicuru, que tem uma população de aproximadamente 282.219 habitantes (IBGE, 2010), foi geograficamente definido numa ação política entre governo do Estado e representantes das populações que integram o território e cuja finalidade pressupõe ações articuladas.

A atuação do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim abrange todo o Território do Piemonte Norte do Itapicuru. Suas ações alcançam diversos outros municípios do território, contribuindo para o acesso e a democratização da educação superior no interior do Estado.

O Departamento de Educação de Senhor do Bonfim é oriundo da Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim (FESB), fundada no ano de 1986, ocasião na qual foi criado o curso de Matemática, posteriormente, foram implantadas as graduações de Pedagogia em 1992 e Ciências Biológicas no ano de 1997, cursos esses direcionados para a formação de professores.

O DEDC VII tem, historicamente, atuado na formação de professores, oferecendo cursos de licenciatura para atender a necessidade de profissionais com formação em nível superior,

visando à melhoria da qualidade da educação básica do Território do Piemonte Norte do Itapicuru. Contudo, a partir de demandas regionais foram criados cursos das áreas das Ciências Sociais Aplicadas e Saúde, quais sejam, as graduações de Ciências Contábeis e Enfermagem – bacharelados, nos anos de 2005 e 2007, respectivamente.

O *campus* de Senhor do Bonfim tem ao longo da sua trajetória oferecido também outros cursos de licenciatura integrantes de programas especiais em parceria com municípios da região e órgãos dos governos estadual e federal para graduar professores que atuam na educação básica.

No atendimento às demandas referentes a estes cursos tem-se, no momento atual, um total de 81 professores e 41 técnicos administrativos. Dentre os docentes 77 são servidores permanentes, 3 são contratados e 1 visitante. Quanto ao segmento dos técnicos administrativos há 21 técnicos e analistas universitários integrantes do plano de carreiras dos servidores técnico-administrativos do Estado da Bahia, 6 servidores ocupantes de cargos de provimento temporário, 3 profissionais que atuam na unidade por meio de acordo de cooperação técnica com prefeituras e 8 que atuam como contratados, via terceirização e 3 servidores do Nível de Apoio (NA-1) pertencentes ao quadro de servidores permanentes do Campus VII e cujo os cargos são de Serventes de Limpeza e Contínuo.

Com a aprovação da Lei nº 8.824/2003 os cargos de Nível de Apoio providos por servidores efetivos serão extintos gradualmente, ou seja, à medida que vagarem. Nestas circunstâncias, o conjunto dos servidores NA-1 foi alocado na estrutura administrativa do *Campus VII*. Contudo, a condição do grupo de apoio permaneceu inalterada, frustrando assim, as expectativas desses servidores.

Dentro desse contexto, não causa estranheza, os relatos de servidores do grupo ocupacional técnico-específico, denominados Técnico Universitário e Analista Universitário, quanto a disfunções no exercício de suas atividades e/ou a desvalorização profissional, em especial, no caso do pessoal de Nível de Apoio. Não raras vezes, os servidores técnicos se referem à incompatibilidade entre as tarefas a eles delegadas com o cargo para o qual foram concursados e/ou alegam que não são valorizados profissionalmente, conseqüentemente, mostram-se bastante desestimulados. Segundo Domingues e Ladosky (2007) a falta de perspectivas profissionais e de valorização no setor público é razão para o desencanto dos servidores com suas atividades.

Porém, não se tem registro da área de gestão de pessoa no Departamento de Senhor do Bonfim que reflita uma preocupação institucional em se analisar e avaliar o quanto essas questões comprometem a qualidade acadêmica e a gestão do Departamento, bem como, uma regulação específica que determina estas competências. Numa visão generalizante, o técnico administrativo que ingressou no Departamento através do último Concurso Público, realizado no ano de 2010, demonstra também baixo grau de satisfação no trabalho. Este cenário, novo para mim, deixou-me curiosa.

Após um período de três anos à disposição da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da UNEB, onde estive à frente da coordenação de reconhecimento de cursos de graduação, entre os anos 2010 a 2013, retornei para o Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim e passei a observar que eram cada vez mais frequentes manifestações de insatisfação e desânimo expressos nas falas, atitudes e nas relações por parte de colegas servidores técnico-administrativos.

Corroborando esta percepção o Plano Estratégico (UNEB, 2013)² já sinalizava para o desestímulo dos servidores no ambiente de trabalho e propunha como ação estratégica a formação continuada desses profissionais. Nessa perspectiva o Projeto de Gestão (UNEB, 2014) traz, dentre os seus propósitos, o estabelecimento de critérios e procedimentos para solucionar questões relativas a alocação de servidores e a implementação de sistema de incentivo aos técnicos mediante a conclusão de cursos de extensão, graduação ou pós-graduação, dentre outros.

Ao regressar para o Departamento de Educação de Senhor do Bonfim em 2013, reassumi as funções na carreira de técnico específico³ no cargo para qual fui concursada, o de Técnico Universitário. Vários colegas que exercem o mesmo cargo e aqueles que exercem o cargo de Analista Universitário passaram a compartilhar comigo impressões, sentimentos, opiniões sobre a experiência cotidiana no exercício da função de ser técnico específico.

² Documento orientador que serve de base para outros documentos institucionais. Elaborado pela equipe gestora da UNEB, sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), 2ª edição, 2013.

³ Denominação dada pela Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003 que trata da estruturação de cargos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia, compreendendo 13 grupos ocupacionais de trabalho. Dentre esses, o Grupo Técnico-Específico, constituído entre outros dos cargos de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrante do Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais.

No correr do tempo tenho presenciado manifestações de insatisfação como as que se seguem, tanto por parte de técnicos e analistas universitários, bem como, do pessoal efetivo de nível de apoio⁴ que se sente profundamente desvalorizado por não ter um plano de cargos e salários que lhes permita ao menos pleitear progressão e promoção na carreira:

[...] estamos sendo escanteados, estamos sendo colocados de lado assim mesmo, na verdade é isso que está acontecendo por direções, por chefes de setores e que a gente pensa num momento de reviravolta disso. (S1).

[...] me motivam as oportunidades que a gente tem para se qualificar, especialização, mestrado que a universidade oferece. Falta uma gestão que coloque você num setor que você possa contribuir de forma significativa. A gestão não motiva. Eu acho que a política do Campus não é essa não, é o que está ocorrendo né; nessas últimas gestões que a gente vê, muitas vezes, os funcionários eles ficam assim nômades; ou então, você... tipo... não se identifica em uma área aí por falta até de um relacionamento interpessoal bom, aí você é jogado para outro setor que lhe desmotiva totalmente. (S11).

A visão que tínhamos era uma visão, era algo, era uma função, um trabalho que dignificava você, que elevava você, que valorizava você como profissional. (S12).

[...] eu não tenho uma participação na gestão da UNEB como eu acredito que a gente deveria ter. Todos nós estamos inseridos dentro desse espaço né, então, às vezes tem coisas que eu desconheço aqui dentro, que eu não tenho oportunidade de conhecer, mas assim, também não tem muito tempo que eu estou aqui. (S13).

O professor às vezes se preocupa mais com questão pedagógica e acadêmica quando ele tem que abarcar também a responsabilidade administrativa. Ele tem que ter noções de qual é o perfil daquele servidor que está trabalhando naquele setor porque cada um tem um perfil diferente e trazer também o funcionário como corresponsável direto daquela gestão. Não você impor [...] e mandar apenas o servidor executar uma tarefa e ele ser mero executor. (S2).

A princípio eu era até atento. Como houve um descaso... banalizou a coisa. Como é que o cargo está sendo extinto e não nos enquadram na Lei? (S6).

Com efeito, o clima era desanimador. Até aquele momento não havia registro de ações voltadas para a implementação de práticas gerenciais que proporcionassem um clima organizacional saudável, com profissionais motivados e comprometidos. Era visível a carência de mecanismos que integrassem os diversos setores. Os técnicos estavam muito isolados em seus locais de trabalho e a comunicação dentro do Departamento era frágil, gerando, inclusive, conflitos. Numa tentativa de minimizar tal situação foi instituída uma Comissão pela Direção do Departamento, através do Ato Administrativo nº 433/2013 e da qual fiz parte.

⁴Os profissionais técnico-administrativos do Departamento de Educação – DEDC VII, participantes da terceira fase da pesquisa, receberam a denominação de Servidor (S) acrescido de um numeral cardinal, portanto, sem relação nenhuma com os seus nomes.

A Comissão foi constituída para estudar e analisar procedimentos necessários à organização e estruturação da Coordenação Administrativa que tinha em época recente passado por um processo de desmembramento e pensar a implementação de mecanismos para melhorar as relações de trabalho. Porém, no nosso entendimento, as ações da comissão foram conduzidas de maneira equivocada, mas também, nos faltava o conhecimento para propor uma metodologia mais eficiente, havia apenas vontade. Ficou o desejo de desenvolver um trabalho que efetivamente pudesse contribuir para melhorar o processo de trabalho no Departamento.

Assim instigada pelas recorrentes manifestações de insatisfação dos colegas, técnicos administrativos, dirigi meus esforços para refletir sobre esta situação, dado que estive durante três anos no nível central da gestão universitária onde o trabalho era muito intenso e desafiador, mas também, planejado, colaborativo e produtivo. Essa fase findou com o sentimento de satisfação, mais do que dever cumprido, foi uma experiência na qual vivenciei a sensação de ter dado à universidade significativa contribuição, além de ter tido a oportunidade de conviver com uma equipe que deixou saudades.

Mediante o cenário encontrado no Departamento de Educação do Campus VII, confesso que a princípio me deixei levar pelas circunstâncias pouco animadoras. Contudo, em 2014, prestei seleção e fui aprovada no Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da UNEB, mestrado profissional *Stricto Sensu*, iniciando a pesquisa em março de 2015.

Como dito anteriormente, no ambiente organizacional do DEDC VII, são frequentes atitudes e opiniões diversas que expressam sentimentos de descontentamento ou frustração. Nesse sentido, compreende-se que as manifestações de insatisfação no ambiente de trabalho podem estar ligadas a diferentes fatores, sejam eles externos ou internos. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo que envolve múltiplos aspectos.

Porquanto, aqui nos motivou principalmente e em particular, analisar como os instrumentos de gestão disponíveis e orientadores do processo de trabalho dos profissionais técnicos da UNEB se efetivam na prática quotidiana, sobretudo, se contribuem para a existência de disfunções dentro do DEDC VII e se expressam, ou não, uma política de valorização profissional, desta forma, nos importou refletir sobre a aplicabilidade dos instrumentos reguladores das relações de trabalho do servidor técnico-administrativo no âmbito do Estado e

da UNEB e de que modo interferem no desenvolvimento pleno das atividades acadêmico-administrativas.

Para tanto se procedeu à análise de instrumentos normativos e institucionais de gestão que disciplinam as relações do processo de trabalho para o exercício da função de servidor técnico-administrativo do Departamento de Educação do Campus VII de Senhor do Bonfim/UNEB. Além do instrumental, no último movimento da pesquisa, tratou-se também dos mecanismos de gestão que dão suporte ao processo de gestão de pessoas na Universidade.

Daí os primeiros movimentos serem dedicados ao estudo dos regramentos legais que definem as atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU), de modo a conhecer e compreender as leis, decretos e normas específicas que conduzem as relações de trabalho dos servidores técnicos com a UNEB e Estado.

Sob o ponto de vista de Kleba, Comerlato e Frozza (2015, p. 1065), os instrumentos de gestão são compreendidos como *base e fundamento que compõem o ordenamento oficial/legal e legítimo para orientar o processo decisório na gestão de políticas, instruindo sua formulação, deliberação, implementação, fiscalização e avaliação* (grifo das autoras).

Outrossim, para a discussão dos mecanismos de gestão levou-se em conta a acepção do termo segundo Kleba, Comerlato e Frozza (2015, p. 1065), ou seja, mecanismos são *certos movimentos e modos de operar, com vistas a ampliar e qualificar o debate, (...) favorecendo processos de tomada de decisão mais coerentes com demandas e potencialidades, sem prejuízo das orientações e normativas legais* (grifo das autoras).

Desta maneira os instrumentos de gestão adquire aqui o sentido de leis, regras e outros do gênero e os mecanismos de gestão são as ações, estratégias e dinâmicas, de acordo com o legal e previsto regimentalmente. A partir desse entendimento foram selecionados e estudados as leis, regimentos, resoluções e registros administrativos que disciplinam o processo de trabalho dos profissionais técnicos da UNEB.

Com vistas ao desenvolvimento da pesquisa, o percurso inicial partiu de dois questionamentos: Há instrumentos institucionais e normativos que estabelecem com clareza as funções próprias do Técnico Universitário e do Analista Universitário? Estes instrumentos permitem distinguir com precisão as tarefas inerentes a cada cargo?

Para responder às questões procedeu-se dois movimentos exploratórios do campo empírico: (1) Analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do trabalho do servidor técnico da UNEB define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário; e (2) Identificar onde estão alocados os TU e AU, na estrutura executiva e acadêmica do Departamento de Educação – Campus VII, relacionando com o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho.

No primeiro movimento, feita a análise preliminar dos regramentos legais que disciplinam sobre as atribuições do servidor técnico das universidades estaduais baianas e dos documentos institucionais, os resultados parciais revelaram a existência de ambiguidades e omissões normativas na legislação que determina as atribuições inerentes aos cargos das carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário. Observou-se que as debilidades normativas estão presentes tanto nos instrumentos de gestão do Estado como nos da UNEB.

Este movimento exploratório gerou um artigo denominado “Ambiguidade e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB” apresentado no XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU), Mar del Plata - Argentina, em dezembro de 2015.

Após o resultado dessa primeira análise o próximo passo da pesquisa foi observar como os instrumentos reguladores do trabalho se efetivam na prática cotidiana no que diz respeito aos lugares ocupados pelos técnicos dentro da estrutura organizacional do Departamento. Assim, no percurso seguinte, segundo movimento da fase exploratória, procedeu-se a coleta de informações após autorização da Direção do Departamento de Educação – Campus VII.

Os dados obtidos *in loco* restringiram-se, exclusivamente, a confirmar onde estavam alocados os servidores técnicos administrativos dentro da estrutura organizacional do DEDC VII. A sistematização desses dados ocorreu por meio da utilização de figuras representativas da estrutura acadêmica e administrativa. Isto facilitou a análise comparativa entre a Lei nº 11.375/2009 que estabelece as atribuições dos cargos de TU e AU, o Regimento Interno dos Departamentos (2013) que determina o lugar na estrutura e hierarquia administrativa, com os dados obtidos *in loco* que expressam, de fato, onde estão alocados os técnicos administrativos dentro da estrutura administrativa e acadêmica do DEDC VII.

A realização da segunda fase exploratória complementou a primeira análise e através desta inferiu-se que as indefinições e lacunas presentes nos instrumentos que regulam o processo de trabalho dos técnicos administrativos da UNEB, por vezes, se refletem no provimento de cargos dos setores do Departamento. Notou-se ainda estrutura com alto grau de ambiguidade e omissão quanto à determinação de tarefas para os servidores. Esta ação possibilitou a produção de um estudo denominado, “Os impasses na gestão do processo de trabalho do servidor técnico do Departamento de Educação – Campus VII – UNEB”. O final do respectivo movimento culmina com o exame de qualificação.

Feitas as observações pela comissão julgadora desse estudo realizou-se uma síntese integradora dos dois movimentos exploratórios, revisando e corrigindo, dentre outros, as figuras representativas da estrutura acadêmica e administrativa elaboradas no primeiro movimento e introduzindo na discussão um breve histórico sobre a origem e evolução do serviço público e outros conceitos relativos ao tema da pesquisa. Desta ação resultou o texto nomeado “Relações de trabalho na universidade pública: ambiguidades normativas e disfunções na gestão do trabalho”. A recapitulação desses movimentos foi mola propulsora para o desenvolvimento de novas ações e questionamentos.

Como vimos a Lei 11.375/2009 é lacunosa ao tratar dos requisitos que compõem os cargos de TU e AU, no entanto, a descrição de cargos é considerada fator essencial para nortear as ações do trabalhador e para uma boa gestão dos recursos humanos em qualquer organização. Além disso, no serviço público, os servidores são alocados pelo cargo e a falta de clareza na descrição de cargos pode ocasionar disfuncionamentos dentro da instituição, sendo assim, tem impacto negativo na qualidade do desempenho organizacional. Desta forma, a última etapa da pesquisa definiu-se por estudar as representações do trabalho manifestas por servidores do Departamento de Educação do Campus VII de Senhor do Bonfim e por membros da equipe gestora da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) que faz parte da Administração Central e situa-se na cidade de Salvador.

Face ao exposto e considerando a falta de especificidade das atribuições dos cargos de TU e AU descritas na Lei 11.375/2009, indagou-se: como representam o trabalho os servidores técnicos administrativos do Departamento de Educação do Campus VII - Senhor do Bonfim da UNEB? Quais dispositivos tratam da descrição de cargos de TU e AU na UNEB?

Para acessar as informações relacionadas às questões foram realizados dois procedimentos. Um, que consistiu no uso da observação direta e entrevista estruturada com servidores técnico-administrativos e servidores efetivos do nível de apoio no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. O outro, no qual se iniciou diálogo com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) acerca de quais dispositivos tratam da descrição de cargos dos TU e AU na UNEB. O diálogo com a PGDP contou com uma entrevista estruturada junto aos setores de Subgerência de Gestão de Capacitação, Subgerência de Gestão de Carreira e Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da PGDP.

Nas entrevistas realizadas com os servidores do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim e com a equipe gestora da PGDP as questões desenvolveram-se primordialmente em torno da descrição de cargos de TU e AU, com perguntas idênticas e específicas aplicadas aos dois grupos, pois, embora os membros da equipe gestora da PGDP sejam servidores cujos cargos originalmente são de TU ou AU, atualmente, estão no exercício da função gerencial. Nessa condição, procedeu-se também com questões relacionadas às funções e ações gerenciais. Segundo Pontes (2006) a descrição de cargos é um processo que contempla os requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo e é de responsabilidade da gestão de pessoas protagonizar a descrição dos cargos.

Como modelo de análise das informações obtidas utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1997), concomitantemente, buscou-se compreender o contexto estudado a partir das representações dos servidores do DEDC VII e de membros da equipe gestora da PGDP sobre a estrutura normativa e mecanismos de gestão que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB. Nessa perspectiva adotou-se o conceito de representação preconizado por Quivy e Campenhoudt (1998). Ele consiste no ato de apreender e compreender os significados que os atores sociais atribuem às suas condutas, acontecimentos e vivências institucionais.

A análise geral das representações dos servidores técnicos do Campus VII e da equipe gestora da PGDP está descrita no estudo intitulado “A descrição de cargos no Departamento de Educação do Campus VII–Senhor do Bonfim, UNEB”. A seguir, apresenta-se, de modo breve, os principais achados:

- Existência de distorções no exercício cotidiano da função de AU e TU. No contexto atual 60% das coordenações de apoio acadêmico-administrativo do campus

são ocupadas por profissionais cuja exigência para o ingresso na carreira é o 2º grau. Além disso, observou-se a existência de servidor técnico-administrativo sem ocupação no ambiente organizacional do Departamento;

- Há lacuna em relação à existência de planejamento institucional no âmbito do Departamento de Educação. Observou-se que os diversos órgãos que constituem a estrutura organizacional do Departamento não fazem planejamento, desenvolvendo apenas ações reativas;
- O Regimento Interno dos Departamentos aprovado em 2013 pelo Conselho Universitário (CONSU), Resolução nº 1017 ainda não é reconhecido como um efetivo instrumento de planejamento e gestão de pessoas. Inclusive, poder-se-ia, com base nesse instituto, estabelecer critérios para a alocação dos servidores nos diversos órgãos que compõem o Departamento, desde que, a descrição de cargos esteja efetivada no âmbito institucional e devidamente aprovada através de Resolução do CONSU e publicada por meio de Portaria;
- Desconhecimento por parte dos servidores TU e AU acerca das competências dos setores do Departamento descritas no Regimento Interno, o que provoca dificuldade na agilidade e execução dos projetos e atividades dos setores do departamento de Senhor do Bonfim;
- Não há registro nos documentos manuseados pela pesquisadora e na fala dos participantes da pesquisa de ações institucionais que garantam o acesso à descrição de cargos pelos servidores técnicos, tais como: curso introdutório que aborde aspectos relativos à estrutura, cultura e funcionamento da organização, procedimentos administrativos para provimento, realocação e outras informações do âmbito organizacional e dos direitos e deveres do servidor;
- Inexistência de um processo formal, coordenado pela administração central em conformidade com as competências regimentais da PGDP, para dar conhecimento da descrição de cargos e outras regras a serem observados pelo servidor técnico quando do seu ingresso na organização universitária;
- Há a necessidade de implementação e/ou revisão de mecanismos de gestão para dar sustentação e fortalecimento às ações desenvolvidas pela área de recursos

humanos no interior dos Departamentos. Por exemplo, o estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis profissionais dos servidores concursados para as funções TU e AU em diálogo com a descrição de cargos.

- Também seria necessária a discussão de um sistema de avaliação de desempenho de modo a permitir a identificação das necessidades de qualificação e a vinculação desta qualificação à progressão funcional;
- Falta de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários estruturado e orientado efetivamente por meritocracia e avaliação de desempenho sempre alinhada às competências individuais e setoriais, assim como as trajetórias da Carreira. A reformulação do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos é questão crucial no contexto atual da universidade, pois, não tem como se pensar numa real valorização profissional sem a devida atenção à Carreira;
- Há necessidade de reformulação dos instrumentos institucionais e normativos que regulam o processo de trabalho do servidor técnico da UNEB, para o fortalecimento e consolidação dos mecanismos de gestão existentes ou outros que venham a ser criados.

Ao final pode-se afirmar que as impressões dos entrevistados acerca dos instrumentos de gestão que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB coadunam com os resultados das análises preliminares realizadas no primeiro movimento de pesquisa, no qual, Souza e Matos (2015) concluíram que os regramentos legais são genéricos e apresentam lacunas quanto a definição das atribuições dos TU e AU. A falta de clareza e definição presentes nos instrumentos se reflete no contexto do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Em que pese falhas da legislação, segundo Lemos (2016), o gestor público precisa ter a sensibilidade e apontar caminhos no âmbito da gestão para solucionar tais questões.

No segundo movimento de pesquisa foi constatado que as incertezas constantes nos documentos geram impactos negativos sobre o funcionamento e a estrutura organizacional. Dentre os quais a falta de critérios para a alocação dos servidores técnicos sobressai como um problema a ser solucionado. Essa constatação também transparece nos discursos dos

entrevistados de maneira contundente. Associado à descrição de cargos, emerge nos relatos, a inadequação na alocação dos servidores.

Embora exista a preocupação em estabelecer estratégias de alocação do servidor que seja compatível com seu perfil profissiográfico, percebe-se distorções. Uma, quando a alocação não se dá apoiada na descrição dos cargos, já que este procedimento não está contido no conjunto das ações da PGDP. A segunda distorção refere-se à crença de que a alocação do servidor está diretamente relacionada à formação profissional e não ao cargo.

No serviço público os cargos são os meios pelos quais a organização aloca os servidores. Estes são criados por lei, portanto, a lei que cria os cargos deve trazer consigo uma descrição clara e objetiva e os mesmos só podem ser modificados por meio de uma lei. Conforme visto na análise documental, a Lei nº 11.375/2009 não apresenta clareza na descrição dos cargos de TU e AU.

Nesse sentido, sugere-se inicialmente o estabelecimento do perfil profissiográfico das funções componentes dos cargos e em seguimento proposta da descrição de cargos com definição clara das atribuições próprias de TU e AU de forma democrática e participativa, ou seja, levando para discussão coletiva das representações da categoria dos técnicos administrativos e da gestão de pessoas da universidade.

O texto aqui apresentado buscou descrever de modo breve a constituição da UNEB com destaque especial para o Departamento de Educação de Senhor do Bonfim que se constituiu o *locus* da pesquisa. Em seguida abordou-se a problemática da pesquisa construída a partir dos acontecimentos, das vivências e experiências no exercício diário da função de servidor técnico e da experiência profissional. Na sequência registrou-se sinteticamente o resultado das análises constantes nos quatro artigos, produtos elaborados a partir da pesquisa desenvolvida e que compõem este documento. No que se refere aos aspectos metodológicos do estudo, para obtenção das informações, utilizou-se a pesquisa documental, observação direta e entrevistas estruturadas cujas análises fundamentaram-se na técnica de Análise de Conteúdo de Bardin(1997). Na parte final da introdução se apresentou as considerações finais do percurso de pesquisa de modo a ponderar sobre o horizonte que os resultados da pesquisa indicam ao se considerar ações futuras.

A seguir são apresentados os quatros artigos, produtos deste trabalho, intitulados da seguinte forma: 1º) Ambiguidades e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB; 2º) Os impasses na gestão do processo de trabalho do servidor técnico do Departamento de Educação–Campus VII–Senhor do Bonfim–UNEB; 3º) Relações de trabalho na universidade pública: ambiguidades normativas e disfunções na gestão do trabalho; 4º) A descrição de cargos no Departamento de Educação do Campus VII–Senhor Bonfim–UNEB. Eles buscam mostrar o caminho percorrido para a realização da pesquisa e principalmente, compreender e responder as inquietações vivenciadas no ambiente de trabalho pela pesquisadora e pelo coletivo do DEDC VII.

AMBIGUIDADE E OMISSÕES NOS REGRAMENTOS LEGAIS QUE DISCIPLINAM O TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO DA UNEB

Maria Jalva Xavier da Silva Souza¹
Rosângela da Luz Matos²

RESUMO: O presente artigo busca analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do servidor técnico da Universidade do Estado da Bahia define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário. Este estudo de caso está em fase inicial e tem como referência o Departamento de Educação - Campus VII, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Os procedimentos de acesso à informação contaram com a análise de documentos institucionais e normativos. A análise mostrou que os regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB contêm ambiguidades e omissões relativas à descrição das funções inerentes ao Técnico Universitário e ao Analista Universitário, gerando lacunas que abrem precedentes para a ocorrência de fenômenos disfuncionais no âmbito dos departamentos. As primeiras análises indicam que é preciso revisão na estrutura normativa para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade no trabalho. A próxima fase da pesquisa consiste em ir a campo e identificar *in loco* onde estão alocados, na estrutura executiva e acadêmica do Departamento, os Técnicos Universitários e Analistas Universitários, para então nomear a natureza e o tipo de fenômenos disfuncionais presentes no Departamento.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão Administrativa. Gestão Acadêmica. Estrutura Normativa. Legislação.

INTRODUÇÃO

Segundo Santos (2013) as instituições universitárias devem empreender esforços para acompanhar, desenvolver e incorporar avanços tecnológicos e científicos, em favor da sociedade, mas não se pode desconsiderar que as universidades também precisam pensar-se no âmbito da gestão. Para isto não basta conhecer a missão institucional é preciso, também, avançar na perspectiva da gestão gerencial dessas instituições. Corroborando Pimenta (2007) afirma que para o cumprimento de sua finalidade a universidade precisa realizar atividades simultâneas nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, as quais demandam inúmeras ações, o que torna a administração das instituições universitárias complexa.

A história das universidades mostra que desde o seu princípio a educação superior convive com grandes desafios. Segundo Charle e Verger (1996, p. 9) “cada época precisou resolver o

¹Mestranda do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

²Doutora em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará; Professora do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

dilema renovado da preservação do saber passado e da integração da inovação, da avaliação das competências e da mudança dos critérios de apreciação.” Deste modo, a universidade sempre esteve na ordem do dia, seja pelo questionamento das suas funções e ou pela luta em busca da sua autonomia, então, cabe à comunidade acadêmica de modo particular e a sociedade em geral buscarem meios para o enfrentamento de seus problemas.

Para Fávoro (2006) e Trigueiro (1999) muito se fala da necessidade da instituição universitária se adaptar às mudanças do mundo contemporâneo, mas, é preciso conhecer sua história, estrutura organizacional, normas de funcionamento e que forças podem ser mobilizadas na busca de soluções para os seus problemas e os seus desafios, não esquecendo que a universidade é parte de um contexto mais amplo.

Ainda do ponto de vista de Trigueiro (2003) para que a universidade tenha condições reais de enfrentar os desafios que lhes são impostos pela sociedade contemporânea é fundamental uma legislação precisa que passe por um projeto de autonomia, estabelecendo novas formas de relação com a sociedade. Além do que, é preciso a ampliação dos debates na universidade e “o desenvolvimento de ações concretas” com vistas ao empreendimento de mudanças na gestão universitária.

Nessa perspectiva, entende-se que o profissional técnico na função de servidor público não está na universidade simplesmente para cumprir tarefas e funções inerentes ao cargo, mas, principalmente, para adquirir novos conhecimentos e apresentar e ou propor soluções aos diversos problemas enfrentados por esta no empenho de cumprir sua missão.

No caso desta pesquisa, tomo o Departamento de Educação - Campus VII - Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com vistas a analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do servidor técnico é responsável por disfunções que emergem no contexto organizacional, no exercício de cargos, e que comprometem a gestão acadêmica e administrativa da universidade.

A UNEB, ancorada numa estrutura *multicampi*, compõe-se de vinte e quatro campi nos quais estão distribuídos vinte e nove departamentos. Dentre estes, tem-se o Departamento de Educação - Campus VII, situado no município de Senhor do Bonfim com população estimada em 81.330 pessoas para o ano de 2014 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010). Este município polariza a região conhecida como Território de Identidade do Piemonte Norte

do Itapicuru que se encontra no semiárido baiano. O Piemonte Norte do Itapicuru com população de aproximadamente 282.219 habitantes foi geograficamente definido, numa ação política entre governo do Estado e representantes das populações que compõem esse território, deste modo, a ação do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim se estende por todo o território e regiões circunvizinhas.

O Departamento de Educação – DEDC VII foi, originalmente, fundado com o nome de Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim (FESB), no ano de 1986, ocasião na qual foi implantado o curso de Matemática, posteriormente, nos anos de 1992 e 1997 os cursos de Pedagogia e Ciências Biológicas, respectivamente.

Com a promulgação da Lei nº 7.176 de 10 de setembro de 1997, que reestruturou as universidades estaduais baianas, a UNEB passou a ter como base de sua estrutura acadêmica os departamentos, o que significa dizer que as faculdades e os centros que integravam a estrutura da universidade anteriormente, foram transformados em departamentos. Nestes termos, a FESB recebeu a denominação de Departamento de Educação – DEDC VII. Segundo Pimenta (2007):

Compreendidos como unidades básicas da instituição superior, os Departamentos têm como finalidade reunir docentes de áreas afins com o objetivo de programar e executar ações de ensino e de pesquisa de forma integrada. Na UNEB, esses Departamentos além de unidades acadêmico-administrativas, são, também, responsáveis pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política, constituindo-se, desta forma, em unidade-gestora (PIMENTA, 2007, p. 123).

O Departamento de Educação tem, historicamente, atuado na formação de professores, oferecendo cursos de licenciatura para atender a demanda por profissionais com formação em nível superior, visando à melhoria da qualidade da educação básica da região. Contudo, a partir da necessidade de cursos na área de serviço e saúde, implanta nos anos de 2005 e 2007 respectivamente, os de bacharelados em Ciências Contábeis e Enfermagem. Como forma de atender a outras demandas regionais o DEDC VII tem ofertado também licenciaturas diversas integrantes de programas especiais em convênio com os governos municipal, estadual e federal.

Para o atendimento das demandas referentes aos cursos do Campus VII, atualmente estão alocados um total de 82 docentes e 42 servidores técnicos. Do corpo docente, 77 são concursados, 4 são contratados por meio de seleção e 1 visitante. Em relação ao corpo técnico, 26 são concursados e 6 ocupantes de cargos comissionados, 4 são terceirizados, 2 são

contratados por Regime Especial de Direito Administrativo e 4 são funcionários de prefeituras à disposição do departamento. Dentre o corpo técnico concursado, 5 são Analistas Universitários, 21 são Técnicos Universitários, sendo que existem também 4 servidores concursados de nível de apoio, cujos cargos serão extintos à medida que vagarem. Historicamente conhecido como serviços gerais, os cargos de nível de apoio foram extintos pela Lei nº 8.824/2003, então, esses servidores passaram a desenvolver atividades típicas dos cargos de técnico-administrativo.

Neste cenário não é de se estranhar que hajam relatos de servidores do grupo ocupacional técnico específico, denominados de Técnico Universitário e Analista Universitário, quanto a disfunções no exercício de suas atividades. Esses profissionais referem incompatibilidade entre as tarefas a eles delegadas com o cargo para o qual foram concursados. Cabe então, interrogar: Há instrumentos institucionais e normativos que estabelecem com clareza as funções próprias do Técnico Universitário e do Analista Universitário? Estes instrumentos permitem distinguir com precisão as tarefas inerentes a cada cargo?

Para responder a tais questões este artigo tem por objetivo discutir/analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do servidor técnico da Universidade do Estado da Bahia define com precisão as atribuições dos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário.

As normas e regulamentações que tratam das relações de trabalho do servidor público da Universidade do Estado da Bahia não estão contidas em um único documento. O primeiro passo foi reunir leis, decretos e portarias publicadas pelo governo do Estado, bem como, a legislação da UNEB e realizar a leitura dessa documentação para que se tivesse uma visão da totalidade acerca dos instrumentos de gestão do servidor técnico específico. A análise desses documentos possibilitou compreender que ambiguidades e omissões normativas estão presentes na legislação que disciplina o trabalho do servidor técnico da UNEB.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – BREVE HISTÓRICO

A educação superior no Estado da Bahia até a década de sessenta possuía apenas uma universidade pública, a Universidade Federal da Bahia (UFBA), fundada em 1946. Esta instituição concentra suas atividades quase que totalmente na capital do Estado – Salvador.

Nas palavras de Fialho (2011) o fato de a Bahia ter permanecido por mais de meio século com uma única instituição universitária federal é um caso “antológico”. Daí dizer que “o acesso à educação superior pública na Bahia foi mantido e ampliado pelas universidades estaduais. Foram elas, são elas que têm sustentado expressiva oferta pública da educação superior no Estado” (p. 11).

Segundo Pimenta (2007), a partir dos anos setenta, o governo da Bahia com o propósito de formar professores para atender ao sistema estadual de ensino, bem como, buscando assegurar a permanência do profissional qualificado na região de origem investe na interiorização do ensino superior.

Deste modo, com a política de expansão da educação superior no interior do Estado, estrutura-se o sistema estadual de ensino superior, sendo fundadas as seguintes instituições universitárias: Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) em 1970, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) em 1980, Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no ano 1983 e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) em 1991.

Baseada numa estrutura *multicampi*, a Universidade do Estado da Bahia foi criada pela Lei Delegada nº 66 como autarquia educacional de regime especial, sendo o funcionamento autorizado pelo Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de junho de 1986. Vinculada administrativamente a Secretaria de Educação do Estado da Bahia e academicamente ao Conselho Estadual de Educação (CEE) rege-se de acordo com seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno dos Departamentos. A constituição da UNEB deu-se a partir da reunião de faculdades e centros de ensino superior, dispersos e isolados, existentes na época e integrantes da extinta Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB).

Diz Pimenta (2007, p.157) que além da influência de um “modelo burocrático e profissional, a UNEB possui a configuração *multicampi* instituída por lei”. Esse sistema de *campi* universitários imprimiu à UNEB a responsabilidade de incorporar ou implantar novas unidades universitárias, que muitas vezes deu-se à revelia da universidade, tornando bastante complexa a sua gestão, Fialho (2005).

Do ponto de vista de Fialho (2005) e Pimenta (2007), o modelo *multicampi* traz a descentralização organizacional e dispersão físico-geográfica, isso tende a afetar consideravelmente as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais interferindo no

desempenho e na qualidade da instituição. A desconcentração administrativa e a dispersão físico-geográfica, de sua parte, têm efeito direto sobre as ações e projetos, pois, elas incidem sobre a estrutura, gerando impacto na gestão. Já o posicionamento geográfico no contexto urbano e social incide na distribuição do corpo docente, na comunicação entre os seus diversos espaços, na dinâmica do seu funcionamento e na vivência e convivência entre os membros da comunidade acadêmica.

Vejamos, nas palavras de Pimenta (2007), os desafios que se apresentam quando a universidade se organiza numa estrutura *multicampi*.

Note-se que a estruturação do dinâmico funcionamento da universidade com configuração *multicampi*, abrangendo as três áreas de sua atuação (ensino, pesquisa e extensão), bem como a área administrativa deve levar em consideração dois indicadores importantes: a área geográfica, ou seja, o indicador físico-espacial; e o lugar como espaço e transmissão do conhecimento, que gera como indicador o *locus* da produção intelectual. É necessário ter em mente que as ações devem ser desenvolvidas em todos os *campi* abrangendo as quatro áreas, incluindo a divisão do ensino, graduação e pós-graduação, e este nos seus níveis *stricto sensu* e *lato sensu* (p. 83).

Contudo, as condições de implantação dos *campi* da UNEB por vezes se deram em situações adversas. Nesse sentido, Leal et al (2013, p. 3) afirmam que a UNEB mediante os seus propósitos iniciais se expandiu sem o devido planejamento e organização, e “em alguns casos, sem a devida análise de espaço físico disponível para instalações, verificação da adequação de recursos humanos e equipamentos, ou mesmo consulta à comunidade”. Nesse diapasão, Pimenta (2007) assevera que alguns *campi* foram implantados a partir da intervenção externa, o que se constituiu em mais um elemento extremamente desafiador para a sua gestão.

Leal et al (2013) sinalizam ainda que a UNEB vem passando por um processo de construção de um novo perfil institucional corroborado pela criação e implantação de programas de pós-graduação *stricto sensu*, com cursos de mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado, o que deverá exigir alterações na sua estrutura organizacional e forma de gestão.

Por fim, Fialho (2011) salienta que num cenário permeado por ambiguidades normativas e decisões políticas tardias é preciso o aprofundamento das discussões entre as universidades estaduais baianas e o governo do estado, não se restringindo a medidas isoladas e parcelares, pois, não contribuem para a superação dos problemas. Além disso, assegura que o diálogo deve ser ampliado com a base acadêmica da universidade para não se limitar apenas aos dirigentes das instituições universitárias e representantes do estado.

ANÁLISE E RESULTADOS

Considerando o objetivo e as questões de pesquisa, apresentarei a seguir, os instrumentos normativos e as análises elaboradas a partir destes, com vistas a indicar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do servidor técnico da Universidade do Estado da Bahia define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário.

O servidor técnico específico da UNEB no âmbito do governo do Estado é regido pela Lei nº 6.677/1994, denominada Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Submetem-se, ainda, à Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia, e à Lei nº 11.375/09 de 05 de fevereiro de 2009, responsável por reestruturar as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

No âmbito dos regramentos da Universidade tem-se a Resolução do Conselho Universitário - CONSU nº 863/2011 e nº 864/2011, ambas homologadas pelo Decreto Estadual nº 13.664/2012 e que versam, respectivamente, sobre o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, bem como, a Resolução CONSU nº 1017/2013, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia em 14/11/2013 e que trata do Regimento Interno dos Departamentos da UNEB.

Segundo o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013), os departamentos da universidade estão configurados numa estrutura Executiva e Acadêmica. A primeira é responsável pela Gestão Administrativa e a segunda é responsável pela Gestão Acadêmica. No caso da Gestão Administrativa, a estrutura gerencial dá-se através da Direção do Departamento e das Coordenações de Apoio Acadêmico-Administrativo e na Acadêmica, a estrutura gerencial dá-se por meio das Coordenações de Colegiado de Curso e do Núcleo de Pesquisa e Extensão. O Conselho de Departamento, de caráter administrativo e didático-científico, é o Colegiado de deliberação no âmbito dos Departamentos.

De modo geral, gerenciando essa estrutura tem-se o diretor de Departamento e como corresponsável pela gestão acadêmica os Coordenadores de Colegiado de Curso.

Como a análise do conjunto de regras e normas centra-se, nesta primeira fase da pesquisa, nos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário, passo agora a indicar onde devem ser/estar alocados os servidores técnicos dentro dessa organização na forma de organograma, estruturado a partir do Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013). É importante registrar que o referido documento não está acompanhado de organograma e que a planificação da estrutura organizacional dos departamentos da UNEB¹ aqui apresentada foi elaborada pela pesquisadora.

Inicialmente, apresenta-se a Figura 1 com os órgãos que compõem a estrutura organizacional do Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim. Em seguida foi elaborada uma segunda figura na qual se utiliza cores para previsão de alocação de cargos para Técnico Universitário e Analista Universitário dentro da estrutura executiva e acadêmica, conforme o que está prescrito no Regimento Interno dos Departamentos.

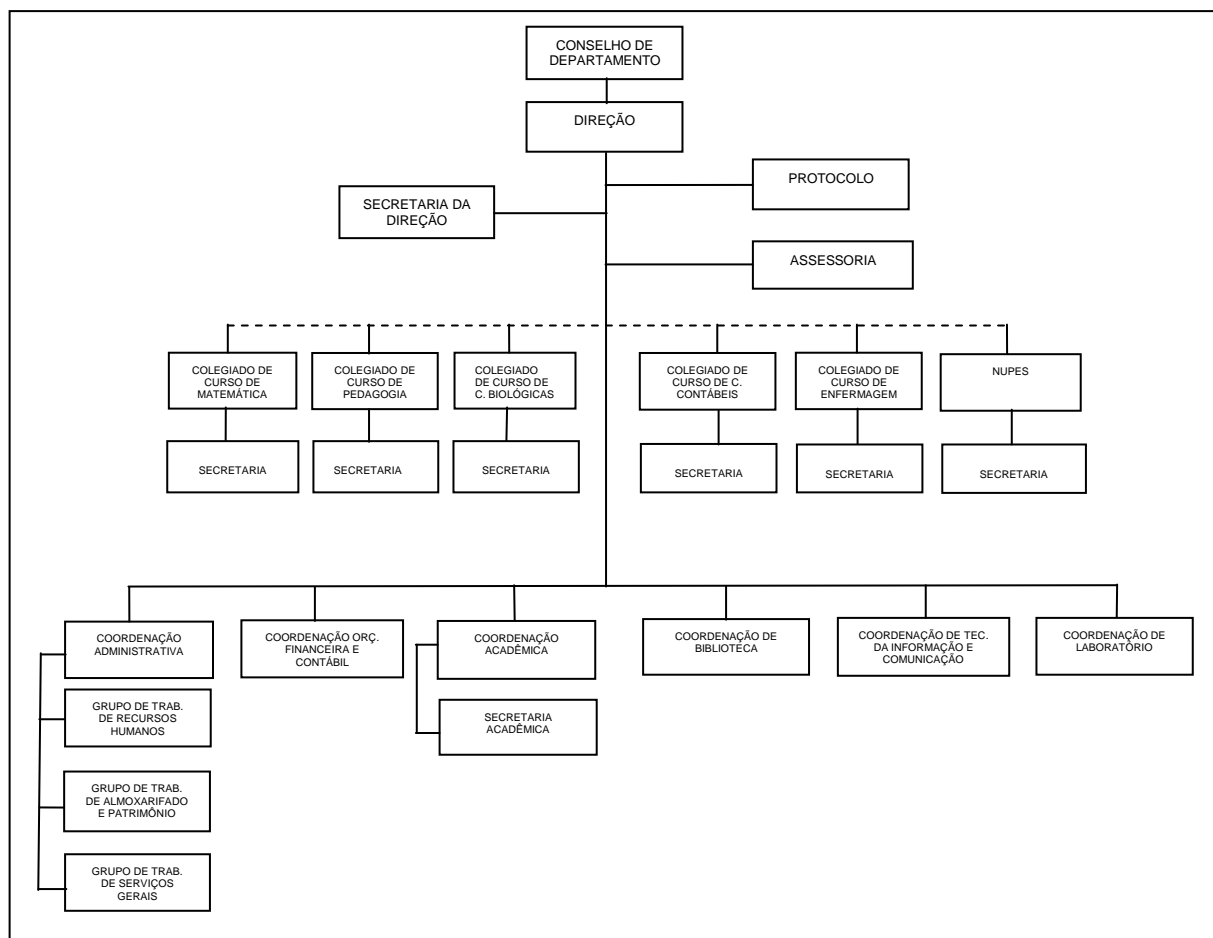


Figura 01: Estrutura Organizacional do Departamento de Educação – Campus VII.
 Fonte: Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013).
 Elaborado pela autora da pesquisa.

Na figura 2 a seguir, por meio da representação de cores, apresenta-se como ficaria a alocação de TU e AU dentro da estrutura organizacional dos Departamentos seguindo as competências estabelecidas no referido Regimento.

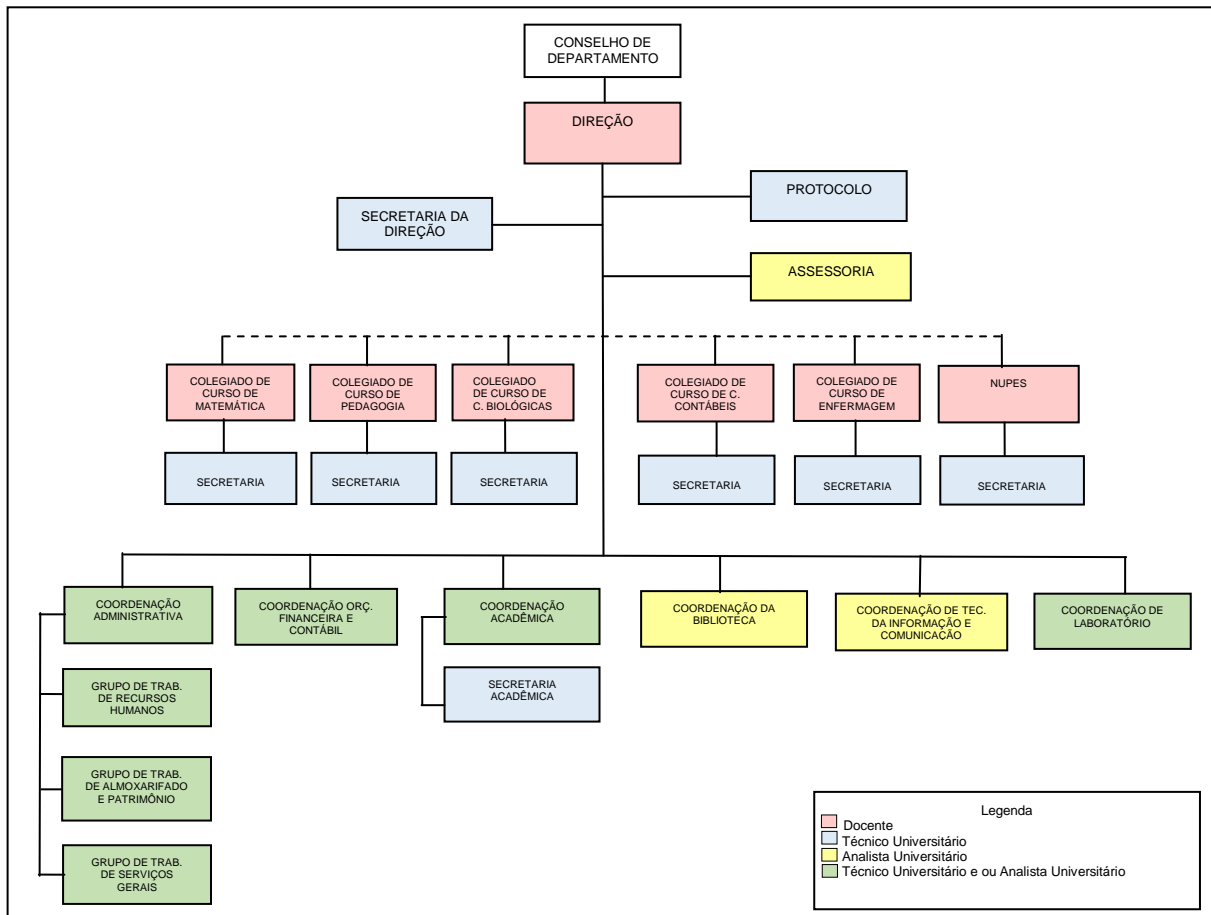


Figura 02: Estrutura Organizacional do Departamento de Educação – Campus VII.

Fonte: Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013).

Elaborado pela autora da pesquisa.

A figura acima mostra que as coordenações de apoio acadêmico-administrativo são órgãos subordinados à Direção do Departamento e desempenham atividades de gestão administrativa necessárias ao funcionamento da instituição. Nos termos do Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) estão descritas as competências a serem desenvolvidas no âmbito das coordenações.

Assim de acordo com o citado documento, na Coordenação Administrativa tanto pode ser alocado o Analista Universitário, de escolaridade de nível superior, quanto o Técnico Universitário, de escolaridade de nível médio, e neste caso, não há exigência de formação específica para o cargo. Quanto a Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil a recomendação é que esta deverá preferencialmente ser ocupada por profissional com

formação superior em Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas. No que diz respeito à Coordenação Acadêmica reza o regimento que a preferência é para profissional com formação em Pedagogia. Já a Coordenação da Biblioteca² deve ser ocupada por servidor técnico com formação em Biblioteconomia. Da mesma maneira, a Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) deve ser provida por um profissional com formação superior em Ciências da Computação, Sistema de Informação, ou outras que se assemelhem. Para a Coordenação de Laboratórios não há determinação em relação ao grau de escolaridade e formação necessária para o cargo, o que significa dizer que nesta coordenação pode ser alocado tanto o Técnico Universitário quanto o Analista Universitário.

No caso da Coordenação Administrativa, o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) indica uma estrutura hierárquica, subordinando-se a esse órgão, os grupos de trabalhos de Recursos Humanos, de Almoxarifado e Patrimônio e de Serviços Gerais. O referido documento normativo não especifica se os cargos que compõe/integram estes grupos de trabalho devem ser ocupados pelo Técnico Universitário ou Analista Universitário. Já a Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil não apresenta estrutura hierárquica. Quanto ao setor de Coordenação Acadêmica, hierarquicamente, comporta uma Secretaria Acadêmica com atividades de apoio acadêmico-administrativo. De acordo com as competências estabelecidas para essa secretaria, o indicativo é de que neste espaço atua o Técnico Universitário.

Nota-se também que não há uma estrutura hierárquica para a coordenação da Biblioteca, do mesmo modo, não existe uma estrutura organizacional para o setor Orçamentário, Financeiro e Contábil, bem como, para o de Laboratórios. A referência acerca dessas coordenações está restrita às suas competências.

Como parte da estrutura executiva do Departamento tem-se ainda a Secretaria da Direção, cujas competências são de apoio técnico e administrativo e atendimento aos usuários, essas atividades demandam um Técnico Universitário; o Protocolo que recebe, organiza e controla o arquivo corrente de documentos administrativos de interesse do Departamento, para isso, requer um servidor técnico de escolaridade de nível médio; e a Assessoria com atribuições referentes a assessorar o diretor e órgãos que compõem o departamento, bem como, elaborar planos, projetos, subprojetos e outras inerentes a área de atuação. A partir do disposto no Regimento Interno dos Departamentos (2013) a função é condizente com o cargo de Analista Universitário.

Em conformidade com o Regimento as coordenações exercem atividades voltadas ao planejamento, execução, supervisão, acompanhamento, controle e avaliação de atividades relativas à área de sua atuação ou no âmbito do Departamento. Enquanto que as competências das secretarias se referem à execução de atividades de apoio técnico e administrativo; atendimento ao público interno e externo. Sendo assim, as atividades que envolve maior grau de complexidade e qualificação são típicas de cargos cuja exigência é a formação em nível superior, contudo, o Regimento apresenta lacunas ou indefinições no que se refere à ocupação das coordenações de apoio acadêmico-administrativos.

Com vistas à ocupação dos cargos dentro da estrutura executiva dos Departamentos compete ao Diretor determinar a alocação do servidor técnico, designando-o para exercício de atribuições que correspondem às legalmente previstas para o cargo.

Nesta estrutura, de forma direta ou indiretamente, o diretor está demandando ações do servidor técnico. O conjunto das coordenações de apoio acadêmico-administrativas atende as solicitações da Direção e estas por sua vez demandam ações do servidor técnico de acordo com as competências destas coordenações. De modo geral, docentes, discentes, o próprio técnico e a comunidade externa requerem ações do servidor do grupo ocupacional técnico.

O Regimento Geral da UNEB e o Regimento Interno dos Departamentos fazem referência também a Órgãos Suplementares cuja finalidade é oferecer apoio, no âmbito de sua competência, ao Departamento ou a toda Universidade, para a potencialização das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Na sua maioria são Centros e Núcleos, vinculados à Reitoria ou ao próprio Departamento. Porém, não há indicação se nestes órgãos estariam alocados Técnicos Universitários e/ou Analistas Universitários.

Além da estrutura executiva o Departamento compõe-se de uma estrutura Acadêmica, cujo gerenciamento dá-se por meio das Coordenações de Colegiado de Curso e do Núcleo de Pesquisa e Extensão. O colegiado de curso constitui-se em órgão deliberativo, específico da administração acadêmica, sendo responsável pelo o processo de coordenação didático-pedagógica dos cursos. Enquanto que o Núcleo de Pesquisa e Extensão é órgão consultivo vinculado ao Departamento, cujas atribuições referem-se à coordenação, sistematização, divulgação e acompanhamento das atividades técnicas, didáticas e científicas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Cada um desses órgãos possui uma secretaria que dá suporte às atividades acadêmicas e administrativas. Segundo as competências estabelecidas a indicação é

de que nestas secretarias atuam os Técnicos Universitários. A estrutura organizacional dos Departamentos contempla ainda o Conselho de Departamento que é órgão de deliberação no âmbito do respectivo departamento.

A atuação do Conselho de Departamento consiste em deliberar questões didático-científicas e administrativas e atualização de política institucional para o alcance dos objetivos institucionais. Este órgão é composto de docentes, discentes e técnicos administrativos. A figura 3 foi elaborada pela pesquisadora com a finalidade de que se tenha compreensão da constituição deste Colegiado.

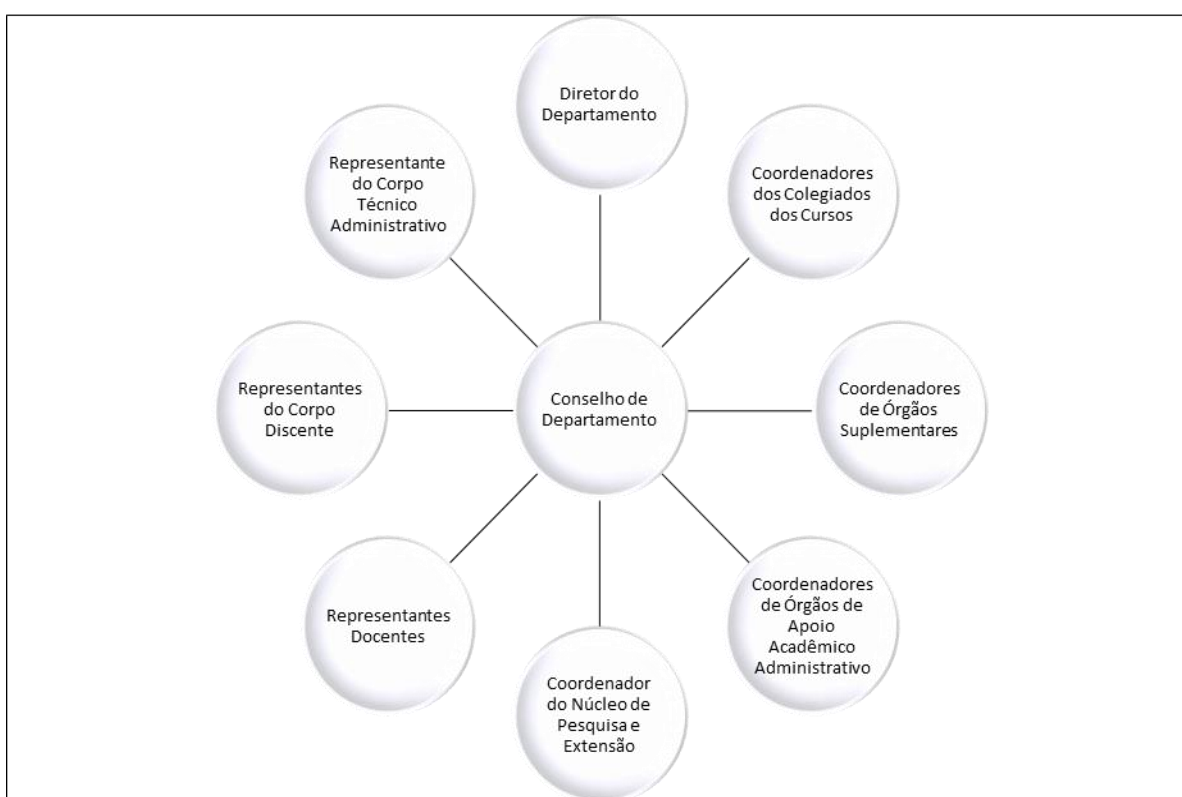


Figura 3 – Conselho de Departamento – Órgão Colegiado.
 Fonte: Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013).
 Elaborado pela autora da pesquisa.

De acordo com o art. 5º do Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) o Conselho de Departamento é constituído pelo Diretor do Departamento - na condição de presidente do conselho, Coordenadores dos Colegiados dos Cursos, Coordenadores de Órgãos Suplementares, Coordenadores de Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo, Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão, representantes docentes, representantes do corpo discente que corresponde a 12% do total de membros do Conselho e um representante do corpo técnico administrativo.

Têm assento neste Colegiado os Técnicos Universitários e Analistas Universitários que estejam exercendo cargo de coordenação: Administrativa; Orçamentária, Financeira e Contábil; Acadêmica; da Biblioteca; de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Laboratórios, estas, como dito anteriormente, compõem os Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo. Além dos ocupantes das referidas coordenações, um Técnico Universitário ou um Analista Universitário faz parte também deste conselho como representante de seus pares.

A Figura 4, a seguir, ilustra o Conselho de Departamento de modo que se possa ter compreensão da participação do Técnico Universitário e do Analista Universitário neste órgão, segundo o que está previsto no Regimento Interno dos Departamentos.

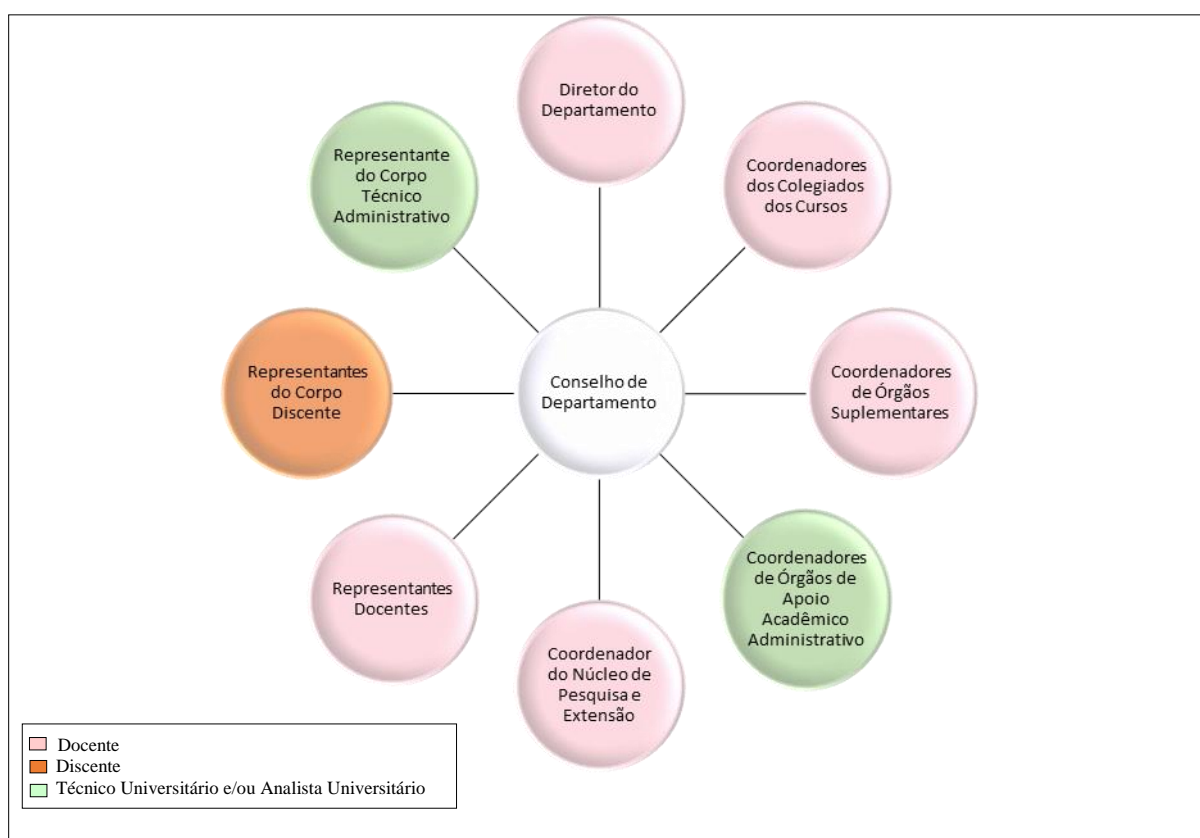


Figura 4 – Conselho de Departamento – Órgão Colegiado.
 Fonte: Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013).
 Elaborado pela autora da pesquisa.

Sendo a UNEB uma autarquia do Estado da Bahia é fundamental remissão à legislação que disciplina sobre as atribuições do servidor técnico das universidades estaduais baianas, no âmbito do Estado. Para tanto, reporto-me ainda às Leis nº 8.889/2003, que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e nº 11.375/2009, que versa sobre a reestruturação das carreiras de Analista Universitário e

Técnico Universitário. A nossa análise tem como foco verificar em que medida esses institutos legais definem as atividades do Técnico Universitário e do Analista Universitário.

Segundo a Lei nº 8.889/2003, no art. 82, compete tanto ao Técnico Universitário quanto ao Analista Universitário o desempenho de atividades de apoio técnico a projetos e ações bem como a manutenção de processos administrativos, o acompanhamento dos processos de automação de rotinas, o atendimento ao público interno e externo, a elaboração de relatórios e pareceres, e atividade de controle e de informação. A referida Lei não distingue quais seriam as atividades específicas de cada cargo.

A falta de definição quanto às atribuições típicas do cargo de Técnico Universitário e do cargo de Analista Universitário possibilita a alocação do servidor técnico em órgão com características diferentes daqueles para as quais o funcionário foi concursado, com isso, não atende as expectativas do servidor em relação ao desenvolvimento do trabalho e a prestação do serviço à comunidade fica prejudicada.

Domingues e Ladosky (2007, p. 23) afirmam que é preciso estar atento às etapas que geralmente estão presentes no processo de construção de um plano de cargos e salários, pois, além deste ser um “instrumento de cunho gerencial para a administração, também é instrumento de definição das políticas da administração e de gestão de recursos humanos, com importantes implicações profissionais e salariais para o conjunto dos trabalhadores”. Daí a importância de que as atribuições do cargo estejam bem definidas.

No caso da Lei nº 11.375/2009, as atribuições dos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário estão sumariamente descritas, ou seja, ao Analista Universitário cabe o desenvolvimento de “atividades de suporte técnico a projetos e ações acadêmicas e administrativas” enquanto que ao Técnico Universitário compete “atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas”. Fica evidente a falta de clareza no que tange a descrição dos cargos.

Assevera Domingues e Ladosky (2007, p. 25) que a definição das atribuições de cada cargo deve constar em documento “com a compilação de todas as descrições de cargos [...], dividindo-os por área e normalmente pelo teor das atividades”, de acordo com a estrutura organizacional vigente. Na Lei supramencionada, constata-se que a descrição das atribuições

típicas dos cargos é bastante genérica, contribuindo para que não se tenha clareza de quais são as reais atribuições de cada cargo.

Segundo Schikmann (2009, p. 17), “a descrição de cargos, da forma como é realizada, limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função”, prejudicando assim o funcionamento das instituições e comprometendo a qualidade do serviço oferecido à sociedade.

Diante do exposto é possível dizer que o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) e a legislação do Estado, no que se referem aos instrumentos legais norteadores do trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNEB, contêm ambiguidades e/ou omissões quanto à determinação das atribuições inerentes aos cargos de Técnico Universitário e de Analista Universitário.

CONCLUSÃO

A análise dos documentos revela que os regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB não apresentam clareza no que se refere às funções inerentes aos cargos de Analista Universitário e de Técnico Universitário, gerando lacunas que abrem precedentes para a ocorrência de disfuncionamentos no exercício de cargos no âmbito dos Departamentos. Ao contrário os regramentos legais contêm ambiguidades e omissões quanto à descrição de cargos de Analista Universitário e Técnico Universitário. Como se trata de uma pesquisa em andamento as primeiras análises indicam que é preciso revisão na estrutura normativa para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade, conceitos estes, inseridos no contexto da administração pública brasileira.

Prosseguindo com esse estudo, a próxima fase da pesquisa consiste em ir a campo e identificar *in loco* onde estão alocados na estrutura executiva e acadêmica do Departamento de Educação – Campus VII os analistas e técnicos universitários, a fim de nomear/identificar os fenômenos disfuncionais presentes na gestão administrativa e acadêmica deste Departamento.

NOTAS

¹Organograma elaborado a partir da Resolução nº 1017/2013, CONSU da UNEB, publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia de 14/11/2013.

²Os *campi* I, II e III que possuem mais de um Departamento não têm na sua configuração Coordenação de Biblioteca, são atendidos, respectivamente, por uma biblioteca.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 06 fev. 2009.

_____. Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 02 dez. 2003.

_____. Lei nº 7.176 de 10 de setembro de 1997, que reestrutura as universidades estaduais da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, n. 16.617, 11 de set. 1997, seção 1, p. 10-12.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique (Org.). **Administração pública no Brasil e planos de carreira negociados: experiências selecionadas**. São Paulo: CUT, 2007. Disponível em: <<http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Plano Editora, 2005.

_____, Nadia Hage. **Educação superior no Brasil: universidades estaduais à deriva?**
Disponível em: < <http://www.uneb.br/gestec/publicacoes-e-recursos-parapesquisa/publicacoes/>>. Postado em 30 de outubro de 2011. Acesso em: 05 jul. 2015.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: paradoxos de uma gestão que completa 30 anos In: Simpósio brasileiro de política e administração da educação, 26., 2013, Recife. **Comunicação oral...** Recife: Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2013.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **O processo decisório na universidade multicampi:** dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução. Tese (doutorado em Educação). Salvador. 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11342>>. Acesso em: 3 jul. 2015.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da ideia de universidade a universidade de ideias. In: **Pela mão de Alice:** o social e o político na pós-modernidade. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas:** desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: UnB, 1999.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Resolução CONSU nº 1017, de 13 de novembro de 2013. Aprova Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia. Salvador. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, Ba, 14 nov. 2013.

OS IMPASSES NA GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO DO SERVIDOR TÉCNICO DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS DE SENHOR DO BONFIM - UNEB

THE IMPASSE IN TECHNICAL SERVER WORK PROCESS MANAGEMENT IN THE EDUCATION DEPARTMENT - CAMPUS DE SENHOR DO BONFIM - UNEB

SOUZA, M. J. X. S¹, MATOS, R. L², PIMENTA, L. B³

¹Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação – Campus de Salvador
E-mail para contato: mjxsouza@uneb.br

²Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação – Campus de Salvador
E-mail para contato: rosangeladaluzmatos@gmail.com

³Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação – Campus de Salvador
E-mail para contato: lpimenta@uneb.br

RESUMO – Este artigo apresenta resultados exploratórios de uma pesquisa em andamento que tem por objeto de estudo as representações do trabalho manifestas pelos servidores técnicos administrativos. O campo empírico é o Departamento de Educação do Campus VII, Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Os objetivos são: analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do trabalho do servidor técnico da UNEB define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU); identificar onde estão alocados os TU e AU, na estrutura administrativa e acadêmica do Departamento de Educação, relacionando com o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho. Os procedimentos de acesso às informações contaram com a pesquisa documental de regramentos legais e institucionais. A primeira análise revelou que os regramentos legais contêm ambiguidades e omissões correspondentes à descrição das funções inerentes ao TU e ao AU. A segunda análise mostrou que as indefinições e lacunas presentes nos instrumentos que regulam o processo de trabalho dos técnicos administrativos da UNEB interferem negativamente no provimento de cargos dos setores do Departamento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Universitária. Gestão Administrativa. Gestão Acadêmica. Estrutura Normativa. Legislação.

ABSTRACT - This paper presents exploratory results of an ongoing research whose object of study is the representation of the work manifested by technical and administrative staff. The empirical field is the Campus of the Department of Education VII - Senhor do Bonfim, in the Bahia State University - UNEB. The objectives are: to analyze in what ways and the extension of the regulatory framework in governing defines the work of the management mechanisms of UNEB technical server in the duties of University Analyst positions (AU) and Technical University (TU); identifying where the AU and TU are allocated in the executive and academic structure of the Department of Education, relating to prescribing the legal instruments and management of the work process. The access procedures to the information relied on the documentary research of legal and institutional regulation. The first analysis showed that legal regulation contain ambiguities and omissions corresponding to the description of the duties of the TU and the AU. The second analysis showed that there are uncertainties and gaps present in the instruments governing the work process of

technical and administrative requirements of UNEB and sometimes reflected in the appointment to offices of the Department sectors. The gap between state law and internal institutional, creates impasses for the management at the university and for the full development of institutional activities.

KEYWORDS: University Management. Administrative Management. Academic Management. Normative Structure. Legislation.

1 INTRODUÇÃO

A questão de como gerenciar as instituições de ensino superior brasileiras de maneira eficiente e eficaz ganha centralidade nas discussões e/ou debates daqueles que estão preocupados com os rumos da universidade. O discurso de que a universidade precisa empreender esforços para responder às demandas advindas do seu ambiente interno e externo não é algo novo, contudo, tem se intensificado nos últimos tempos.

Frente aos atuais desafios, oriundos da conjuntura econômica, social, política e educacional, a questão da organização universitária e seu processo de gestão e decisão constituem-se em preocupação para mantenedores e gestores de instituições de ensino superior e demais atores que interagem nesse processo (CARDIM, 2004).

Trigueiro (1999) argumenta que para a universidade sobreviver a um acirrado processo de competição são imprescindíveis instrumentos efetivos de gestão e concepção estratégica, bem como, promover o envolvimento da comunidade acadêmica e da sociedade civil organizada nos diversos propósitos da universidade.

Segundo Carvalho (1997) os gestores universitários têm papel fundamental no que se refere a alcançar resultados com as pessoas. Para isto, é necessário que eles, por meio da formação de equipes de trabalho reforcem valores, missão, visão, políticas, diretrizes, objetivos estratégicos e específicos da instituição, fazendo com que essas equipes ou grupos de trabalho funcionem em função desses elementos.

Nessa mesma linha Goldchleger et al (2013) afirmam que são as pessoas que impulsionam o desenvolvimento e crescimento das organizações, então, para as instituições universitárias alcançarem seus objetivos é necessário que se tenha profissionais devidamente qualificados e satisfeitos em suas funções, comprometidos com os valores da instituição. Assim, alinhar os objetivos individuais com os objetivos institucionais é fundamental para que se possa criar

condições favoráveis à implantação ou implementação de ações que visem obter bons resultados. Dentro desse contexto, a universidade é cada vez mais pressionada a adotar um novo modelo de gestão, daí a importância de se discutir, também, a gestão na e para universidade, sob a perspectiva dos diversos olhares que constituem essa instituição.

No caso desta pesquisa toma-se as representações do trabalho manifestas por servidores técnico-administrativos do Departamento de Educação do Campus VII – Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). O corpo técnico-administrativo constitui segmento estratégico para o desenvolvimento das atividades finalísticas e de gestão necessárias ao cumprimento dos objetivos institucionais.

A UNEB, configurada num modelo *multicampi* de funcionamento, está presente em 26 cidades do estado da Bahia. Apresenta uma estrutura organizacional ampla e complexa, composta por 24 *Campi* nos quais estão distribuídos 29 Departamentos com o oferecimento de cursos de graduação que totaliza 169 presencial e 12 à distância (Anuário UNEB em Dados 2017 – Base 2016). Dentre os seus múltiplos departamentos tem-se o de Educação do Campus VII, situado no município de Senhor do Bonfim, Bahia.

No ambiente de trabalho do Departamento de Educação – Campus VII há um conjunto de servidores que referem incompatibilidade entre as tarefas a eles delegadas com o cargo para o qual foram concursados e/ou outros preconizam que não são valorizados profissionalmente. Porém, não se encontrou registro institucional que tivesse como preocupação estudar a questão.

Nesse sentido, o estudo aqui apresentado contempla os resultados da segunda fase exploratória da pesquisa, “Interrogando os instrumentos normativos e mecanismos de gestão que orientam o trabalho do servidor técnico administrativo do Departamento de Educação - Campus VII – Senhor do Bonfim, UNEB”, no qual se buscou relacionar o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho com a efetiva alocação dos servidores técnico-administrativos nas estruturas administrativa e acadêmica do DEDC VII, Senhor do Bonfim da UNEB, enquanto estudo de caso.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental acerca dos documentos normativos e institucionais que regulamentam o trabalho do servidor técnico-administrativo da UNEB, a fim de extrair informações neles contidas. A observação direta e a análise dos documentos

selecionados mostraram que as indefinições e lacunas presentes nos regramentos legais interferem negativamente no provimento de cargos dos setores do Departamento de Educação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Legislação pertinente ao trabalho dos TU e AU

A Universidade do Estado da Bahia, na condição de autarquia do Estado, tem personalidade jurídica de Direito Público e competência de autoadministração, didático-científica, disciplinar e relativo grau de autonomia financeira, subordinando-se aos parâmetros estabelecidos por este ente e que interferem no seu gerenciamento.

Assim, os servidores técnico-administrativos das universidades estaduais baianas são regidos por leis que regulam a relação jurídico-funcional deste segmento com a administração pública do Estado. Acerca desses dispositivos tem-se a Lei nº 6.677/1994, denominada Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais; a Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e à Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009, que reestruturou as carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário, carreiras integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

Reza o Estatuto dos Servidores Públicos do Estado da Bahia que os titulares de cargos de provimento permanente são organizados em grupos ocupacionais, integrados por categorias funcionais identificadas em função do nível de escolaridade e habilidades exigidas para o exercício das atribuições previstas em lei.

Com a vigência da Lei nº 8.889/2003 foi instituído treze grupos ocupacionais de trabalho no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia. O Grupo Ocupacional Técnico-Específico, dentre outras, compõe-se das carreiras de Técnico Universitário, de escolaridade de nível médio e Analista Universitário, de escolaridade de nível superior, do Plano de Carreira e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais Baianas. Determinou este dispositivo apenas que as funções do Grupo Ocupacional Técnico-Específico são atividades de suporte técnico nos projetos e ações, manutenção de processos

administrativos, acompanhamento dos processos de automação de rotinas, atendimento aos usuários, elaboração de relatórios e pareceres e suporte aos sistemas de controle e de informações direcionados a órgão ou entidade a que pertença cada um dos cargos. Não definindo, portanto, as atribuições típicas de cada cargo.

No ano de 2009, a Lei nº 11.375 reestrutura as carreiras desse grupo e regulamenta que ao Técnico Universitário compete o desempenho de “atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas” e ao Analista Universitário o desenvolvimento de “atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas”. Nota-se que a 11.375/2009 não apresenta com clareza as tarefas inerentes a cada cargo.

Internamente a UNEB tem como instrumentos delineadores da sua estrutura e funcionamento o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade - Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 863/2011 e nº 864/2011, ambas homologadas pelo Decreto Estadual nº 13.664/2012 e o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB - Resolução CONSU nº 1017/2013, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia em 14/11/2013, no âmbito dos Departamentos.

Com vistas aos objetivos da pesquisa, neste segundo movimento exploratório, realizou-se de forma ampla e exaustiva um estudo sobre o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013), haja vista, este documento definir a estrutura administrativa e acadêmica dos departamentos, funcionamento e as competências dos órgãos que constituem essa estrutura organizacional, por isso é importante que ele apresente concepção clara, ética e adequada.

A Encyclopedia Britannica online registra que o termo regimento tem a sua origem etimológica na palavra latina *regere* que significa governo, direção, referindo-se, no contexto militar, a uma unidade organizada sob o governo ou comando de um chefe. Dela derivou-se o vocábulo *regimen*, regra, indicando um conjunto de ordens estabelecidas por quem tem o poder.

Hoje, é comum, o uso do termo regimento com o significado de um conjunto de regras que norteiam o funcionamento de uma organização num dado contexto. Neste define-se os objetivos da instituição, a organização administrativa e como ela opera. O regimento pode ser

usado em diversas atividades, nos mais variados campos, seja do poder público, ou da iniciativa privada.

Normalmente as organizações públicas possuem regimento interno, de forma a estabelecer como se dará o seu funcionamento, visando o cumprimento de sua função pública regularmente instituída. Mas nada impede que qualquer organização com ou sem fins lucrativos adote regimento para estabelecer regras que devem ser respeitadas no seu interior.

A Portaria nº 25 de 2012, da Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Governo do Distrito Federal define Regimento Interno como sendo:

o documento que apresenta um conjunto de normas estabelecidas para regulamentar a organização e o funcionamento do órgão, detalhando os diversos níveis hierárquicos, as respectivas competências das unidades existentes e os seus relacionamentos internos e externos. Define, também, as competências dos titulares de Cargos de Natureza Especial e em Comissão. O Regimento Interno é o complemento dos atos normativos que definiram a estrutura administrativa, deve ser aprovado pelo titular do órgão e ser posto em vigor por ato do governador. (p. 4).

Conforme esta Portaria a elaboração do Regimento Interno é uma atividade na qual se pode explicitar a estrutura administrativa, especificar todas as atividades funcionais e os limites das unidades orgânicas, além de equilibrar essas atividades em um todo harmônico, sem perder de vista que o processo organizacional é sistêmico, em que os vários setores interagem, visando à coerência e a eficácia do conjunto. Trata-se, pois, de um documento que estrutura, define, regula e normatiza ações do coletivo organizacional.

Ainda segundo a Portaria nº 25 de 2012, as organizações são influenciadas pelos ambientes interno e externo, que sofrem mudanças constantes e que podem afetar a dinâmica organizacional, por isso, o Regimento Interno deve acompanhar as alterações estruturais, efetuando as mudanças necessárias e evidenciando a transparência nas ações da Administração.

Estabelece a Lei nº 9394/1996, art. 53, inciso V, que são asseguradas às universidades no exercício de sua autonomia, dentre outras, elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes e às normas dos respectivos sistemas de ensino.

Se o Regimento Interno é um documento norteador das ações no interior das organizações e deve ter caráter dinâmico para adequar-se às renovadas exigências de uma sociedade em

constantes transformações, então, é fundamental um contínuo rejuvenescimento dos atos normativos que definem a vida universitária, sem perder de vista a sua missão. Porquanto, sempre que ocorrerem mudanças na instituição decorrentes ou não de alterações na legislação este instrumento precisa ser atualizado e/ou reformulado.

2.1 Legislação e Contexto

Nos termos da Lei nº 6.677/1994 à autoridade do órgão ou entidade para onde for lotado o servidor incumbe dar-lhe exercício, designando-o para o efetivo desempenho das atribuições próprias do cargo e/ou função, portanto, o gestor público deverá designar o servidor para exercer atividades que correspondam as legalmente previstas, mas isso, não significa que assim procederá.

No contexto organizacional do Departamento de Educação (DEDC) – Campus VII de Senhor do Bonfim – UNEB, um conjunto de servidores técnico-administrativos manifestam insatisfação diante das atribuições que exercem. Eles alegam que desempenham atividades diversas daquelas que são próprias do cargo.

As constantes manifestações de insatisfação e descontentamento do servidor técnico administrativo do Campus de Senhor do Bonfim instigou o desenvolvimento de um processo de reflexão sobre os instrumentos normativos e institucionais e a gestão do processo de trabalho desse segmento (SOUZA e MATOS, 2015).

O percurso inicial da pesquisa partiu de dois questionamentos: Há instrumentos institucionais e normativos que estabelecem com clareza as funções próprias do Técnico Universitário e do Analista Universitário? Estes instrumentos permitem distinguir com precisão as tarefas inerentes a cada cargo?

Com vistas a responder as questões supracitadas, primeiramente, buscou-se analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do trabalho do servidor técnico da UNEB define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU).

A leitura e análise documental da legislação que disciplina o trabalho do técnico administrativo da UNEB tanto no âmbito do Estado quanto da própria universidade

consolidaram uma visão acerca da totalidade dos instrumentos normativos e mecanismos de gestão do processo de trabalho da categoria. Souza e Matos (2015) observaram que os regramentos legais contêm ambiguidades e omissões correspondentes à descrição das atribuições inerentes aos TU e AU.

No segundo movimento da fase exploratória, aqui descrito, buscou-se identificar onde estão alocados os TU e AU, na estrutura executiva e acadêmica do Departamento de Educação do Campus VII – Senhor do Bonfim, relacionando com o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho.

Para tanto se procedeu à coleta de informações *in loco* após autorização do Diretor do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Com os dados sistematizados realizou-se análise comparativa entre a Lei nº 11.375/2009, o Regimento Interno dos Departamentos (2013) que determina o lugar na estrutura, hierarquia administrativa e competências, com os dados obtidos *in loco* que expressam onde estão alocados os servidores técnico-administrativos dentro da estrutura organizacional do Departamento.

A estrutura organizacional dos Departamentos da UNEB é composta pela estrutura Executiva, cuja estrutura gerencial dá-se através da Direção do Departamento e das Coordenações de Apoio Acadêmico-Administrativo que são subordinadas à mencionada Direção e pela estrutura Acadêmica, cuja estrutura gerencial dá-se por meio das Coordenações de Colegiado de Curso e do Núcleo de Pesquisa e Extensão. O Conselho de Departamento, colegiado de deliberação no âmbito do respectivo Departamento, possui caráter administrativo e didático-científico.

Com base no Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013), no primeiro movimento da pesquisa, foram elaboradas figuras com representação da estrutura organizacional do Departamento, retratando, inclusive, onde devem estar alocados os profissionais técnicos. Esse passo foi fundamental para que se pudesse, nesta etapa da pesquisa, relacionar o que prescreve o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) sobre a ocupação dos cargos constantes na estrutura organizacional do Departamento com o real que ora se apresenta no Departamento de Educação – Campus VII, ou seja, por meio da utilização de figuras que representam a estrutura administrativa e acadêmica do Campus VII, com base na observação direta, demonstra-se onde devem estar alocados e onde estão, de fato, os servidores técnico-administrativos dentro do departamento.

Assim em conformidade com o referido Regimento, apresenta-se a seguir, através da figura 1, a indicação de onde devem estar/ser alocados o servidor Técnico Universitário e Analista Universitário na estrutura organizacional do Departamento de Educação – Campus VII de Senhor do Bonfim.

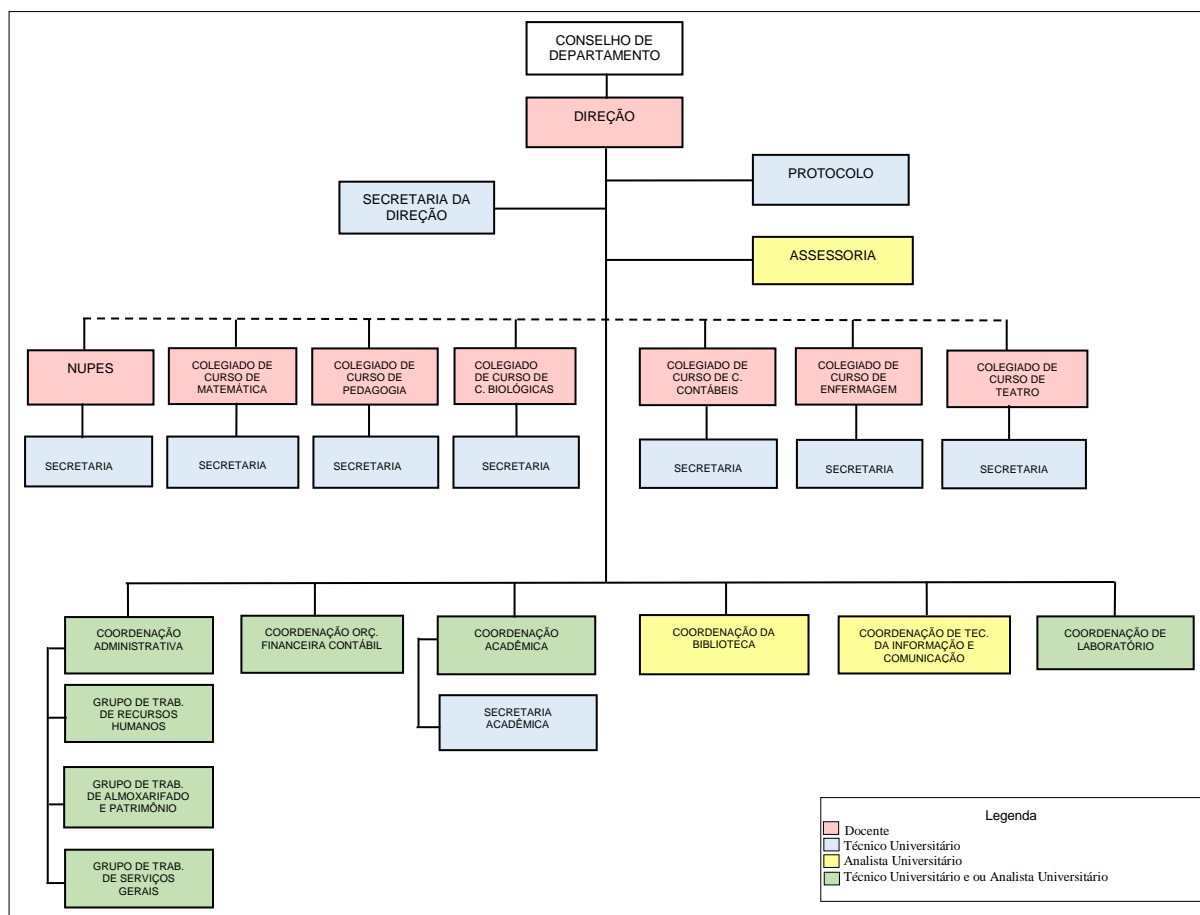


Figura 1: Estrutura Organizacional do Departamento de Educação – Campus VII.

Fonte: Regimento Interno dos Departamentos da UNEB.

Elaborado pela autora da pesquisa.

Contudo, é possível observar por meio da apresentação da figura 2, a seguir, que atualmente os Técnicos Universitários estão lotados na Secretaria da Direção, no Protocolo, na Coordenação Administrativa, na Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil, na Secretária Acadêmica, na Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação, no Grupo de Trabalho de Serviços Gerais e na secretaria do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPES). Quanto aos Analistas Universitários estão alocados na Coordenação da Biblioteca, na Coordenação Acadêmica, no Grupo de Trabalho de Recursos Humanos e na secretaria do Colegiado do Curso de Pedagogia.

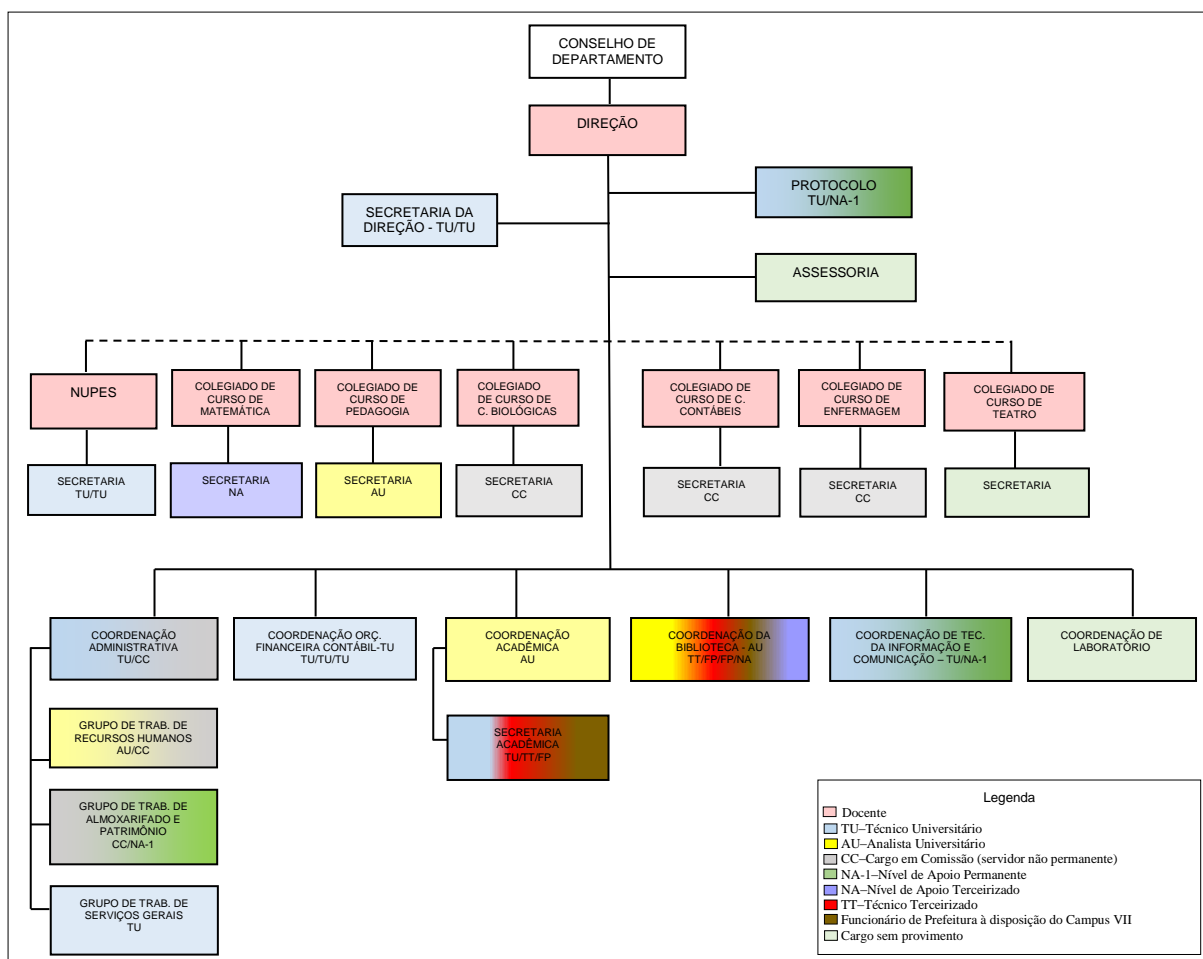


Figura 2 - Estrutura Organizacional Departamento de Educação – Campus VII.

Fonte – Regimento Geral da UNEB.

Elaborado autora da pesquisa.

Na figura acima, nota-se também que na estrutura organizacional do Departamento de Senhor do Bonfim existem servidores efetivos dos cargos de Nível de Apoio (NA-1) exercendo cargos de cunho administrativo. Hoje esses profissionais estão alocados no setor de Protocolo, no Grupo de Trabalho de Almojarifado e Patrimônio e no setor de Coordenação da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Esta estrutura congrega ainda servidores ocupantes de cargos de provimento temporário no setor da Coordenação Administrativa, no Grupo de Trabalho de Recursos Humanos e no Grupo de Trabalho de Almojarifado e Patrimônio. No setor de Coordenação de Biblioteca estão alocados dois servidores de prefeituras colocados à disposição do DEDC VII e dois terceirizados com cargos de Recepcionista e de Nível de Apoio. Verifica-se ainda que na Secretaria Acadêmica está lotado um profissional terceirizado e um servidor de cargo de nível

de apoio pertencente ao corpo funcional de prefeitura local, estando sujeito às normas internas da UNEB.

Dentre as peculiaridades que envolvem a organização e o funcionamento do Campus de Senhor do Bonfim ressalta-se a existência do setor de Equipamentos e da Secretaria dos Programas Especiais que não compõem a estrutura formal do Departamento, legalmente constituída, mas que de fato existem, ou seja, esses órgãos não estão prescritos no Regimento.

No setor de Equipamentos estão alocados dois funcionários terceirizados, sendo um de nível de apoio exercendo atividades distintas daquelas para as quais foi contratado. Quanto à Secretaria dos Programas Especiais, encontra-se neste espaço, um profissional terceirizado e quatro Técnicos Universitários.

Além dos referidos setores constata-se ainda a existência de Órgãos Suplementares, como: o Espaço Ciências Micológica onde está alocado um servidor técnico universitário, o Núcleo de Artes e o de Núcleo de Matemática que não contam com servidores técnicos atuando nesses espaços. Diferentemente do Setor de Equipamento e da Secretaria dos Programas Especiais esses órgãos estão previstos na estrutura organizacional dos Departamentos, contudo, não se encontrou no âmbito do DEDC VII documentação comprobatória da criação desses setores.

Conforme o Regimento Geral da UNEB o provimento dos cargos de Órgãos Suplementares é de livre escolha do Reitor, preferencialmente, dentre os integrantes dos quadros de carreira permanente da universidade e que as competências, estrutura e seu funcionamento serão disciplinados no seu Regimento Interno, a ser aprovado pelo Conselho Universitário (CONSU). No âmbito do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim não se tem conhecimento de normas que determinem procedimentos para a organização, funcionamento e atribuições de órgão suplementar, assim, não se sabe dizer, quais são as exigências para a ocupação dos cargos de órgãos dessa natureza.

Na estrutura administrativa do Campus VII observa-se que o Gabinete da Direção - Secretaria da Direção, Assessoria da Direção e Protocolo - e as Coordenações de Apoio Acadêmico-Administrativo estão subordinados diretamente à Direção do campus. De sua parte, os coordenadores dos órgãos de apoio têm sob sua chefia imediata servidores técnicos e destes requerem serviços. Dentro dessa estrutura o diretor do Departamento de forma direta ou indireta demanda ações dos servidores técnico-administrativos. De modo geral, o servidor

técnico responde às demandas dos docentes, dos discentes, do próprio técnico e da comunidade externa.

No que se refere à estrutura acadêmica observa-se que dando suporte ao Núcleo de Pesquisa e Extensão estão alocados dois Técnicos Universitários. Quanto aos Colegiados dos Cursos de Ciências Biológicas, Ciências Contábeis e Enfermagem são secretariados por servidores ocupantes de cargos de provimento temporário que tem como exigência o 2º grau, ao passo que secretariando o Colegiado do Curso de Matemática tem-se um terceirizado de nível de apoio, de outro lado, na secretaria do Colegiado de Pedagogia está alocado um Analista Universitário. Quanto à secretaria do Colegiado do Curso de Teatro, ainda não se encontra em funcionamento, tendo em vista que o Curso de Graduação em Teatro - Licenciatura foi recentemente criado pelo Conselho Universitário da UNEB.

A Lei nº 11.375/2009 (art. 2º, inciso I e II) estabelece que o Analista Universitário deve desenvolver atividades de apoio técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas e o Técnico Universitário o desempenho de atividades relacionadas aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas. Quando se compara as atribuições desses cargos com as competências das coordenações de apoio acadêmico-administrativo descritas no Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) infere-se que as competências das coordenações são compatíveis com as características do cargo de Analista Universitário uma vez que envolvem atividades com aumento de responsabilidade e maior complexidade das atribuições. Já as competências das secretarias dos Colegiados e do NUPES, de modo geral, estão relacionadas com a execução de tarefas, indicando ao que parece estarem mais de acordo com as atribuições descritas para o TU na Lei nº 11.375/2009.

Em que pese, as competências das coordenações acadêmico-administrativas descritas no Regimento Interno estarem em consonância com as atribuições do cargo de AU, determinadas pela Lei nº 11.375/2009, a ocupação dessas coordenações não é restrita aos AU, tendo em vista que são cargos de provimento temporário e, portanto, são de livre nomeação e exoneração, inclusive, podem ser preenchidos por profissionais que não são da carreira.

A Lei nº 11.375/2009 traz tão somente a exigência de que para o ingresso na carreira de Analista Universitário o profissional deverá ter diploma de nível superior, isto é, não especifica em qual área ou curso deve ser a graduação. O Regimento Interno dos Departamentos determina que a coordenação de Biblioteca deve ser ocupada por profissional

com graduação em Biblioteconomia e registro no Conselho de Classe e para a Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação deve ser profissional com graduação em Ciências da Computação, Sistema de Informação ou outras semelhantes. No serviço público a investidura dar-se por meio do cargo e não pela formação. Tal situação retrata um descompasso entre a legislação estadual e o instrumento institucional, criando impasses para a gestão na universidade.

As indefinições e lacunas presentes nos instrumentos que regulam o processo de trabalho dos técnicos administrativos da UNEB, por vezes, se refletem no provimento de cargos dos setores do Departamento de Educação – Campus VII.

Nos termos regimentais tanto o titular da Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil como o da Coordenação Acadêmica deve ser preferencialmente profissional graduado na área ou outras semelhantes. O uso do vocábulo “preferencialmente” abre precedente para que sejam alocados profissionais de outras áreas e/ou em desacordo com as competências indicadas no próprio Regimento. Paradoxo que se materializa no provimento da Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil do Departamento.

O Regimento Interno dos Departamentos também não faz referência quanto à ocupação da Coordenação Administrativa e da Coordenação de Laboratórios. Tal indefinição resulta na designação sem critérios objetivos e explícitos de profissionais para exercerem estes cargos. Em algumas situações há até uma posição invertida, como é o caso da Coordenação Administrativa. Os dados revelam que, predominantemente, tem-se um conjunto de TU chefiando a estrutura executiva.

Com a reorganização dos cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia no ano 2003 e a institucionalização da terceirização no setor público, os cargos de Nível de Apoio (NA-1) foram declarados extintos nos termos da Lei Estadual nº 8.824/2003. A partir daí os servidores efetivos ocupantes de cargos de NA-1 do Campus de Senhor do Bonfim foram alocados em setores da estrutura administrativa e passaram a desempenhar atividades que não são próprias do seu cargo. Ao assumirem outras funções esses servidores criam expectativas com relação à melhoria salarial, contudo, isso não ocorre, devido a impedimento legal, causando a estagnação da carreira, conseqüentemente, existe um descontentamento e frustração por parte desses servidores.

Outra questão que emerge neste contexto é a retirada de cargos de provimento temporário de determinados setores e que correspondem a cargos de secretários. É possível observar essa situação com os cargos que correspondem ao símbolo DAI 5 da Secretaria Acadêmica e dos Colegiados de Matemática e Pedagogia, ocupam as secretarias desses colegiados um servidor de nível de apoio e um AU, respectivamente.

No rastro das contradições existentes no contexto do DEDC VII observa-se ainda que no setor de Coordenação de Biblioteca há um funcionário de nível de apoio exercendo atividades que não são condizentes com aquelas para as quais foi contratado.

De modo geral, constata-se que existem órgãos com mais de um servidor e órgãos sem provimento de pessoal técnico, isso demonstra a necessidade do estabelecimento de critérios para alocação dos servidores com observância do disposto na Lei nº 11.375/2009 no que se refere à exigência para a ocupação dos cargos.

A depender do cargo que ocupam dentro da estrutura administrativa, técnicos e analistas universitários fazem parte também do Conselho de Departamento. No cenário atual a participação desse segmento no Colegiado, configura-se com o que se vê na figura 3.

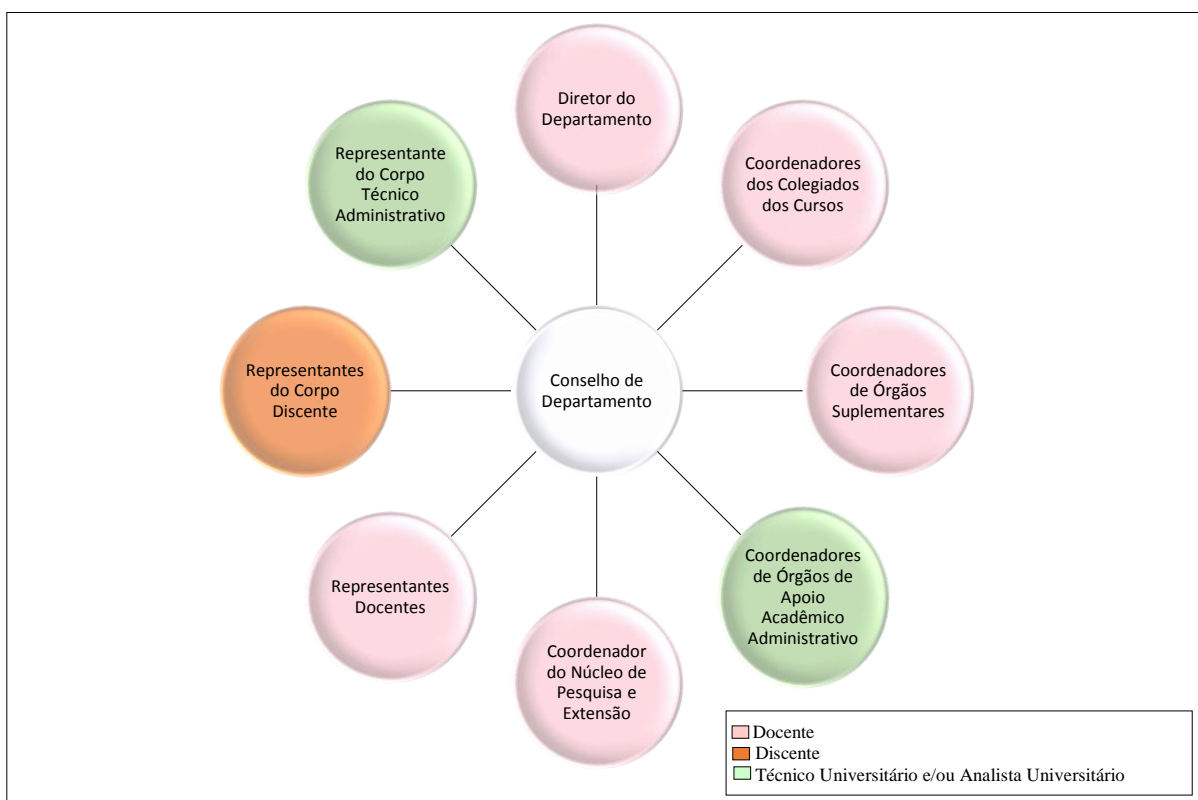


Figura 3 – Conselho de Departamento – Órgão Colegiado

Fonte – Regimento Geral da UNEB

Elaborado pela autora da pesquisa

Na composição do Conselho de Departamento, de acordo com o que prevê o art. 5º da Resolução CONSU nº 1017/2013, são membros natos: o Diretor do Departamento, na condição de Presidente; os Coordenadores de Colegiados dos Cursos oferecidos pelo Departamento; os Coordenadores de Órgãos Suplementares vinculados ao Departamento; os Coordenadores dos Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo; o Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPES); dois representantes docentes integrantes da carreira do magistério, em exercício no Departamento; representantes do corpo discente correspondendo a 12% do total de membros desse Conselho, abrangendo os cursos de graduação e programas de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos pelo Departamento e um representante do corpo técnico-administrativo.

Quanto à participação dos servidores técnico-administrativos no Conselho do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim, são membros, os TU e AU titulares das coordenações dos Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo. Além destes, faz parte também do Conselho, um TU representante do segmento técnico-administrativo, eleito para mandato de dois anos, sendo permitida uma recondução.

Considerando que regimentalmente os coordenadores dos órgãos de apoio acadêmico-administrativos são membros do conselho, identifica-se claramente que as distorções presentes no conselho estão intimamente ligadas ao provimento de cargos desses órgãos, destacando-se inclusive, a necessidade de formação e conhecimento específico para tomada de decisão no Conselho de Departamento, pois, é preciso que os atores envolvidos compreendam a importância do seu papel enquanto membro desse órgão colegiado.

Mesmo não existindo ainda uma regulação interna de reformulação das atividades específicas para os cargos de carreiras, o Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna: Pauta Interna de Reivindicações - Categoria - Servidores Técnicos, Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Terceiro Grau do Estado da Bahia (05/2016), sinaliza que a ausência de normas e critérios para a alocação do técnico administrativo nos órgãos da UNEB gera o desvio de função.

A ausência de regulações pode está relacionada à falta de uma política de desenvolvimento de pessoa do Estado da Bahia e as limitações impostas às universidades estaduais baianas quanto a pessoal; a demora na regulamentação do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos que só ocorreu em 2009, e mesmo assim, os técnicos aguardaram mais sete

anos para que pudessem solicitar progressão e promoção na carreira. Além disso, ressalta-se, a falta de efetiva participação dos TU e AU nas decisões colegiadas para discutir a priorização destas agendas nos conselhos da universidade. É necessário que haja maior participação dos técnicos nos conselhos, inclusive, sugerindo pontos de pauta com questões da categoria.

A implantação de uma Pró-Reitoria específica para gerenciar pessoas na UNEB ocorreu apenas em 2010. Desde então a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) tem a responsabilidade de planejar, executar e avaliar as ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos.

Pode-se dizer que no âmbito interno a política de gestão de pessoas é recente daí ser importante que a administração de recursos humanos tome a frente das questões para que possa alcançar resultado com as pessoas. Dentre os grandes desafios que se apresentam hoje à universidade tem-se a gestão de pessoas.

3 CONCLUSÃO

A análise dos instrumentos normativos e mecanismos de gestão do processo de trabalho dos técnicos administrativos da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e a observação direta revelaram que as indefinições e lacunas presentes nos instrumentos que regulam o processo de trabalho desses servidores refletem-se no provimento de cargos dos setores do Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim da UNEB. Infere-se ainda que o descompasso entre a legislação estadual e instrumentos institucionais internos gera impasses para a gestão na universidade e para o desenvolvimento pleno das atividades institucionais.

O cometimento do servidor para o exercício de atividades diversas das inerentes ao cargo de que seja ocupante incide sobre a estrutura administrativa, quais sejam: constatação de servidores, cujo cargo é de nível de apoio, lotados na Secretaria Acadêmica, Colegiado de Curso, Setor de Equipamentos e ainda no atendimento ao público no setor da Biblioteca.

No Conselho de Departamento, onde os perfis são bem mais definidos, as distorções estão estritamente relacionadas com a ocupação de cargos no exercício das atividades de natureza administrativa.

No que se refere às funções próprias do Técnico Universitário e do Analista Universitário a falta de clareza e lacunas presentes nos instrumentos institucionais e normativos não permitem dizer com segurança que a eles são atribuídas funções distintas daquelas para as quais prestaram concurso. Nota-se ainda estrutura com alto grau de ambiguidade e omissão quanto à determinação de tarefas para esses servidores e que se permanecerem deixaram a instituição em situação de vulnerabilidade operacional e ineficiência.

A próxima etapa da pesquisa consiste em ir a campo e conhecer as representações do servidor técnico-administrativo sobre a estrutura normativa e os mecanismos de gestão que disciplinam o processo de trabalho no DEDC – VII com vistas a compreender o atual cenário do Departamento de Educação e, potencialmente, apresentar proposta que possa contribuir para a melhoria dos mecanismos de gestão do trabalho no Departamento. Em especial estabelecer diálogo com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) na elaboração de políticas voltadas para a valorização e formação permanente dos técnicos administrativos.

4 REFERÊNCIAS

BAHIA (Estado). Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, e Plano de Carreira e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais Baianas. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 06 fev. 2009.

_____. Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 02 dez. 2003.

_____. Lei nº 8.824 de 22 de setembro de 2003. Reorganiza os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 23 set. 2003.

_____. Lei nº 6.677/1994 de 26 de setembro de 1994. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 27 set. 1994.

CARDIM, Paulo Antônio Gomes. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CUNHA, Luiz Antônio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. TRINDADE, Hélio (org.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 1999.

DISTRITO FEDERAL. Guia para a elaboração do regimento interno das secretarias de estado do governo do Distrito Federal. **Portaria nº 25** de 24 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/serviços/modernização-da-gestao/doc_download/1145-guia-para-elaboracao-de-regimento-interno.html>. Acesso em: 22 de fev. 2016.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique (Org.). **Administração pública no Brasil e planos de carreira negociados: experiências selecionadas**. São Paulo: CUT, 2007. Disponível em: <<http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

ENCYCLOPEDIA BRITANNICA online. Disponível em: <http://encyclopedia.jrank.org/RAY_RHU/REGIMENT_from_Late_Latin_regime.html#ixzz4ZbQ2tuLI>. Acesso em: 22 de jul. 2016.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1964. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

FINGER, Almeri Paulo. A gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: _____. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 11-24.

GOLDCHLEGER, Lizika Pitpar; IVOGLO, Milana; COLOMBO, Sonia Simões. Gestão de capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

MEYER JR., Victor; MEYER, Bernardo. “Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas. In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais. XXXV ENANPAD 2011 Encontro Científico de Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p/25418>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da ideia de universidade a universidade de ideias. In: **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 155-178, mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141440772012000100009&script=sci_abstract&tlng> Acesso em: 05 de set. 2016.

SOUZA, Maria Jalva Xavier da Silva; MATOS, Rosangela da Luz. **Ambiguidade e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136153>>. CIGU, Mar del Plata, ARG., 2015.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna: Pauta Interna de Reivindicações, Categoria - Servidores Técnicos. **Portaria nº 2.522/2015**, UNEB, publicado em maio de 2016, Salvador, Bahia.

_____. **Projeto de Gestão (Reitoria 2014-2017)** compreende as propostas resultantes dos debates desenvolvidos ao longo da campanha para a Reitoria da UNEB em 2013. 2ª versão, 2014.

_____. Resolução CONSU nº 1017 de 13 de novembro de 2013. Aprova o Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 14 nov. 2013.

RELAÇÕES DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: Ambiguidades Normativas e Disfunções na Gestão do Trabalho

Maria Jalva Xavier da Silva Souza¹
Rosângela da Luz Matos²

RESUMO: Este artigo traz resultados parciais de uma pesquisa que tem como unidade de estudo o Departamento de Educação - Campus VII - Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A pesquisa busca contribuir com os atuais debates em torno da gestão das instituições de ensino superior, tema que ganha centralidade no cenário contemporâneo e problematiza a profissionalização da gestão, em especial a eficiência nas universidades públicas brasileiras. Os dois movimentos exploratórios aqui apresentados analisaram em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do trabalho do servidor técnico da UNEB define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU) e identificaram onde estão alocados os TU e AU, na estrutura administrativa e acadêmica do Departamento de Educação, relacionando com o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho. A metodologia atende a um estudo de caso e os procedimentos de acesso às informações contaram com a análise documental de regimentos legais e institucionais, atos administrativos e registros de gestão de pessoas do Departamento. As análises preliminares revelaram a existência de ambiguidades e omissões nos regimentos legais, que por vezes, se refletem no provimento dos cargos do departamento, criando impasses para a gestão na universidade e para o desenvolvimento pleno das atividades institucionais.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão Administrativa. Gestão de Pessoas. Regimentos Legais. Relações de Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo traz resultados parciais da pesquisa intitulada “Interrogando os instrumentos normativos e mecanismos de gestão que orientam o trabalho do servidor técnico administrativo do Departamento de Educação - Campus VII - Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)”, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), mestrado profissional *stricto sensu* dessa Universidade. A pesquisa busca contribuir com os atuais debates acerca da gestão das instituições de ensino superior.

¹Mestranda do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

²Doutora em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará; Professora do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Segundo Meyer Jr. e Meyer (2011), a gestão universitária brasileira precisa de estudos aprofundados que visem contribuir para a formação de um corpo de conhecimentos próprio. Com efeito, o assunto é extremamente relevante e deve ser amplamente pesquisado para que a administração universitária possa consolidar um corpo organizado de conhecimentos.

Cunha (1999) ao se referir à literatura brasileira sobre gestão no ensino superior salienta que esta é altamente acanhada, dispersa e insatisfatória. Poucas são as pesquisas que abordam de maneira mais aprofundada a situação da administração na universidade. Lembra Cunha que na ausência de uma teoria própria, muitas vezes, se tenta transferir para a universidade práticas correntes de gestão existentes em outros tipos de organizações, no entanto, estas tentativas acabam fracassando quando aplicadas dentro de instituições universitárias, haja vista a universidade ter características que a distingue das demais organizações e que devem ser consideradas.

De acordo com Finger (1997) os avanços já são significativos, mas, ainda existe muito amadorismo. O mundo contemporâneo exige mais profissionalismo e menos improvisações na administração das instituições universitárias. Por outro lado, afirma que diversas ações têm sido desenvolvidas no que diz respeito a preparar pessoal na área de gestão universitária, a exemplo, cita os cursos de mestrado profissionalizante e uma linha de publicações na área, assim, a tendência é a produção crescer em qualidade. Nessa mesma linha Picchiai (2010) diz que a ausência de conhecimento dos gestores universitários sobre a área administrativa contribui para que a gestão da universidade seja realizada de modo empírico, por isso, é necessária a revisão da formação e qualificação do administrador universitário.

Diante do exposto, o estudo visa contribuir com as discussões em torno da gestão das instituições de ensino superior, tema que ganha centralidade no cenário contemporâneo e problematiza a profissionalização da gestão, em especial a eficiência nas universidades públicas brasileiras.

No caso desta pesquisa tomo como objeto de estudo as representações do trabalho manifestas por servidores técnico-administrativos do Departamento de Educação - Campus VII - Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

No exercício diário da função há servidores técnicos que se referem à incompatibilidade entre as tarefas por eles desempenhadas e o cargo para o qual foram concursados, principalmente,

aqueles que ingressaram através do último concurso público, ocorrido em 2010, e que não tiveram o devido treinamento ou a adequada orientação do setor em que foram lotados. Neste cenário existe também um conjunto de técnicos que alegam não serem valorizados profissionalmente. A forma como os servidores se expressam demonstra que aquele entusiasmo que muitas vezes se tem no início da carreira vai diminuindo com o passar do tempo. Essa situação, normalmente, provoca reflexos negativos no bem-estar pessoal e na qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa.

Corroborando esta percepção o Projeto de Gestão da UNEB (2014-2017)³, dentre as suas propostas, prescreve:

construir regulamentação que defina critérios e procedimentos para solução de desvio de função, a partir de discussões coletivas envolvendo representações das categorias e da Gestão...; implementar programas de integração, apoio e acompanhamento dos servidores técnicos... recém-empoados; implementar sistema de incentivo aos servidores técnico-administrativos mediante conclusão de processos formativos de extensão, graduação ou pós-graduação, a partir de regulamentação específica que defina critérios de procedimentos. (p. 71).

Nota-se que, de modo geral, existe por parte da universidade uma preocupação em melhorar normas e procedimentos de gestão. Contudo, no âmbito do campus de Senhor do Bonfim não se tem registros documentais da área de gestão de pessoas que reflita uma preocupação institucional em se analisar e avaliar o quanto a questão aqui mencionada compromete a qualidade acadêmica e a gestão do Departamento, bem como, de regulação interna específica que determine as competências profissionais do servidor técnico (Souza e Matos, 2015).

Segundo Picchiali (2010, p. 21) “compreender uma determinada Universidade ajuda a reunir ideias para um trabalho na direção da mudança”. Nessa perspectiva desencadeou-se um processo de reflexão-leitura-reflexão sobre os instrumentos normativos e institucionais e a gestão do processo de trabalho do segmento técnico-administrativo, no qual se produziu alguns questionamentos.

Estes interrogantes estavam centrados em se compreender: Quais são os instrumentos institucionais e normativos que estabelecem as funções próprias do Técnico Universitário e do Analista Universitário? Estes instrumentos permitem distinguir com precisão as tarefas inerentes a cada cargo?

³O Projeto de Gestão (Reitoria 2014-2017) compreende as propostas resultantes dos debates desenvolvidos ao longo da campanha para a Reitoria da UNEB em 2013, sendo este um dos instrumentos norteador da atual gestão da UNEB, 2ª versão, 2014.

Os servidores técnico-administrativos são alocados nos cargos conforme os regramentos legais que disciplinam sobre o assunto?

No caso em tela, as leis não estão dispostas em um único documento, assim, buscou-se primeiramente conhecer quais são os instrumentos institucionais e normativos que disciplinam as relações de trabalho do servidor técnico com o Estado e a UNEB, bem como, consolidar uma visão acerca desses documentos.

A metodologia de pesquisa correspondeu a um estudo de caso e os procedimentos de acesso às informações contaram com a pesquisa documental e observação direta. Os documentos analisados foram a Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e a Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009, que reestruturou as carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário, carreiras integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

Procedeu-se também a leitura do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade - Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 863/2011 e nº 864/2011, ambas homologadas pelo Decreto Estadual nº 13.664/2012, e, de modo minucioso, estudou-se o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB - Resolução CONSU nº 1017/2013, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia em 14/11/2013. Além disso, foi feita a leitura de atos administrativos e registros sobre gestão de pessoas, disponibilizados pelo Departamento.

A primeira etapa da pesquisa, caracterizada de exploratória, buscou analisar em que medida a estrutura normativa que disciplina os mecanismos de gestão do trabalho do servidor técnico da UNEB define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU) e identificar onde estão alocados os TU e AU, na estrutura administrativa e acadêmica do Departamento, relacionando com o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho, sendo esses movimentos aqui apresentados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Administração pública e gestão de pessoas

Uma reflexão acerca da temática gestão de pessoas no serviço público brasileiro requer, inicialmente, uma abordagem sobre as reformas administrativas que ocorreram no país.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) refere-se à existência de três fases em que se configurou a administração pública brasileira ao longo da sua trajetória: a Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial.

O modelo patrimonialista é típico das monarquias absolutistas europeias que vigoraram até o século XIX, nele “o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*”. (PDRAE, 1995, p.15). Ou seja, os governantes consideram o Estado como seu patrimônio, havendo uma total confusão entre aquilo que é público e o que é privado. Como consequência dessa visão, o empreguismo, a corrupção e o nepotismo são próprios desse tipo de administração. O paradigma patrimonialista vigorou no Brasil no período colonial, estendendo-se até a década de 1930, quando se empreende esforços de inovação e renovação do aparato governamental.

O modelo burocrático surge na segunda metade do século XIX, época em que predomina o Estado liberal, como uma tentativa de combater o patrimonialismo. “Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal” (PDRAE, 1995, p.15). O modelo burocrático enfatiza a necessidade de que os interesses coletivos se sobreponham aos interesses particulares.

Contudo, à medida que o pequeno Estado liberal do século XIX foi sendo substituído pelo grande Estado social-democrático do século XX, a administração pública burocrática não conseguiu mais atender às necessidades da sociedade. Nas palavras de Bresser Pereira (1996, p. 03), “as consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes, perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira”.

Como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial que deixaram à mostra problemas relacionados à adoção do modelo burocrático, emerge na segunda metade do século XX a Administração Pública Gerencial baseada na descentralização e eficiência (PDRAE, 1995, p.15).

Para Bresser Pereira (1996, p.3) o modelo gerencial “parte do pressuposto de que já chegamos a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados”.

No Brasil, dentre as tentativas de desburocratização e modernização da administração pública, a de maior relevância com vistas à consolidação da reforma gerencial teve início efetivamente em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Contudo, segundo Torres (2004), a estrutura mecanicista, rígida e inflexível tem resistido à evolução e democratização da sociedade.

Dáí Schikmann afirmar que a herança dos modelos de administração adotados no Brasil

forjou um estilo gerencial com traços autoritários, permeado de relações por vezes excessivamente formais e, paradoxalmente, carentes de padronização. (...). Além disso, as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas reforçam a forma de funcionar que não mais responde ao imperativo de uma realidade complexa e multifacetada, tanto no que diz respeito às demandas sociais quanto àquelas advindas do concerto dos servidores públicos, notadamente no que concerne a carreiras, realização e reconhecimento profissional (SCHIKMANN, 2010, p. 13).

Esses aspectos somados às limitações impostas pela estrutura normativa atual contribuem para o surgimento de um cenário complexo e desafiador para aqueles que respondem pela área de gestão de pessoas nas organizações públicas.

Para Schikmann (2010, p. 16), a gestão de pessoas na área pública, por vezes, ainda se limita “às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação”. Assim, as atividades são repetitivas e apenas operacionais, não existindo diretriz clara para a área de gestão de pessoas. Geralmente, a forma de atuação dá-se em função das demandas que surgem no cotidiano.

Na opinião de Goldchleger et al (2013, p. 201) “a gestão de pessoas [...] vai além dos detalhes dos sistemas de pagamentos e horas de trabalho. Consiste em alinhar os objetivos individuais com os objetivos da organização, com o estabelecimento de um plano de ação para o colaborador”. Corroborando Godoy (2014) afirma que não se tem como dissociar a competência do servidor público do alcance dos objetivos da instituição. Sendo assim, um serviço público de qualidade depende de quão eficiente for o servidor público.

Embora já exista por parte de organizações públicas brasileiras a preocupação em transformar o chamado setor pessoal em “autênticas unidades de gestão de pessoas” (Silva, 2011, p.6), a implantação/implementação de mudanças na administração pública precisa ser repensada na sua totalidade, especialmente, no que tange a gestão de pessoas, que ainda é incipiente em diversos órgãos públicos.

Conforme Goldchleger et al (2013), hoje, o grande desafio para as instituições e as pessoas são as mudanças que se processam de maneira cada vez mais rápidas. Nesse sentido, são necessários referenciais estáveis que balizem o desenvolvimento das pessoas que precisam ser/estar preparadas para contextos mais complexos e exigentes.

2.2 Instrumentos reguladores das relações de trabalho

Asseveram Domingues e Ladosky (2007) que as relações de trabalho na administração pública, normalmente, são determinadas a partir dos cargos providos pelo servidor, de forma permanente ou temporária e estão circunscritas aos ditames legais do funcionalismo público.

A Universidade do Estado da Bahia, autarquia de regime especial, integra a estrutura da administração indireta do Estado da Bahia. Nesta condição obedece a princípios e normas estabelecidas pelo Estado. Daí Leitão (1989) dizer que o processo decisório na universidade pública brasileira começa no executivo que controla os recursos financeiros, restando menos espaço para as decisões tomadas pela administração das universidades e dos seus órgãos colegiados.

Nessa mesma linha Dussault (1992, p.13) afirma que “as organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do Governo, seus objetivos, pelo menos os gerais, são fixados por uma autoridade externa”. Literalmente, o poder do Estado por meio do controle orçamentário influencia negativamente no desenvolvimento das atividades finalísticas e de administração das instituições universitárias.

Para Fialho (2005, p. 16) os problemas existentes nas universidades públicas brasileiras “também decorrem da precariedade e da inadequação das políticas públicas para a educação superior em nosso País; da inserção da universidade na estrutura governamental e das inter-relações que mutuamente estabelecem universidade e Estado (...)”. Sendo assim, não se pode compreender a universidade desvinculada da sua história e do contexto no qual está inserida,

portanto, é fundamental fazer remissão à legislação que disciplina o trabalho do servidor técnico das universidades estaduais baianas no âmbito do Estado, haja vista, a interferência dessas normas na gestão das instituições universitárias.

O trabalho dos servidores técnico-administrativos das universidades do Estado da Bahia é disciplinado pela Lei nº 6.677/1994, denominada Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Como dito anteriormente, submetem-se ainda, a Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009, que reestruturou as carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário, carreiras integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

Nos termos da Lei nº 6.677/1994 à autoridade do órgão ou entidade para onde for lotado o servidor incumbe dar-lhe exercício, designando-o para o efetivo desempenho das atribuições próprias do cargo e ou função, logo, o gestor público deverá designar o servidor para exercer atividades que correspondam as legalmente previstas. O administrador público tem a prerrogativa, mas isso, não quer dizer que ele atua conforme o que prescreve a lei.

Com a promulgação da Lei nº 8.889/2003 foi instituído, no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia, 13 grupos ocupacionais de trabalho. Dentre estes, tem-se o Grupo Ocupacional Técnico-Específico, constituído de cargos como os de Técnico Universitário, de escolaridade de nível médio, e Analista Universitário, de escolaridade de nível superior, do Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais.

Disciplina essa Lei, no seu artigo 82, que as funções inerentes ao Grupo Ocupacional Técnico-Específico são “atividades de suporte técnico nos projetos e ações, manutenção de processos administrativos, acompanhamento dos processos de automação de rotinas, atendimento aos usuários, elaboração de relatórios e pareceres e suporte aos sistemas de controle e de informações direcionados aos diversos órgãos ou entidades a que pertença cada um dos cargos”. O que significa dizer que tanto o técnico quanto o analista podem desenvolver as mesmas atividades, portanto, não define as atribuições típicas de cada cargo.

A falta de definição quanto às atribuições do cargo de Técnico Universitário e do cargo de Analista Universitário possibilita a alocação do servidor técnico em órgão com características

diferentes daqueles para as quais tenha sido concursado. Além disso, a Lei 8.889/2003 descreve as atividades de modo exíguo e vago.

Com a reestruturação das carreiras por meio da Lei nº 11.375/2009, regulamentou-se que ao Técnico Universitário compete o desempenho de “atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas”, e, ao Analista Universitário o desenvolvimento de “atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas”. Embora esse dispositivo estabeleça as atribuições de cada cargo, esta é uma forma muito ampla de descrição de cargos e contribui para que não se tenha clareza das reais atribuições dos cargos.

Domingues e Ladosky (2007, p. 23) afirmam que é fundamental está atento às etapas que devem constar num processo de construção de um plano de cargos e salários, pois, além deste ser um “instrumento de cunho gerencial para a administração, também é instrumento de definição das políticas da administração e de gestão de recursos humanos [...]”. Daí a importância na definição de atribuições e especificações de cada cargo. Para os autores, a definição das atribuições de cada cargo deve constar em documento próprio “com a compilação de todas as descrições de cargos da empresa/administração, dividindo-os por área e normalmente pelo teor das atividades” (p.25), de acordo com a estrutura organizacional vigente.

Para Schikmann (2010) esta forma sumária de descrever os cargos pode gerar “[...] a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas” (p. 17).

Na Lei supramencionada constata-se que a descrição das atribuições próprias dos cargos de TU e AU é bastante genérica, contribuindo para que não se tenha clareza de quais são efetivamente as atribuições de cada cargo.

No âmbito da UNEB tem-se como instrumentos formais que materializam a sua existência o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade - Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 863/2011, e nº 864/2011, ambas homologadas pelo Decreto Estadual nº 13.664/2012 e o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB - Resolução CONSU nº 1017/2013, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia em 14/11/2013.

No interior dos Departamentos, o Regimento Interno é o documento definidor da estrutura administrativa e acadêmica dos departamentos, do funcionamento e das competências dos órgãos que constituem sua estrutura organizacional, assim, é importante que traga concepção clara, ética e adequada. Além destes tem-se Portarias, Resoluções e outros documentos administrativos que regulam as relações de trabalho.

2.3 UNEB - breves considerações

A criação da UNEB deu-se com a aglomeração de faculdades e centro de ensino superior, dispersos e isolados, existentes na época e integrantes da extinta Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB).

Salienta Fialho (2005) que a UNEB, mediante o seu modelo *multicampi*, ficou legalmente responsável pela incorporação ou implantação de unidades universitárias que viessem a ser instituídas pelo Estado, tornando mais difícil “a administração e o acompanhamento das ações desenvolvidas naquelas unidades de ensino, pela Administração Central” (PIMENTA, 2005, p. 8), portanto, a criação de novas unidades universitárias sem passar pelo crivo da UNEB influenciou sobremaneira para tornar sua gestão ainda mais complexa.

Nas palavras de Pimenta (2007) quando a universidade se organiza numa estrutura *multicampi* é preciso que se tenha clareza de que seus *campi* devem desenvolver atividades tanto nas áreas de ensino, pesquisa e extensão como na área administrativa, inclusive com atuação na pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*. Isso se constitui em algo extremamente desafiador tendo em vista as características do modelo *multicampi*. Nessa linha Fialho (2015) argumenta:

Para acolher sua peculiar configuração, é necessário um intenso reordenamento da base normativa tradicionalmente dirigida à universidade *multicampi*, é preciso rever o que não lhe é aplicável, sendo preciso propor outras referências. Ou seja, cumpre examinar o arcabouço das normas institucionalizadas e estimular processos instituintes, capazes de superar os entraves gerados por um *modus operandi* que não observa a interdependência das dimensões físicas, organizacionais, acadêmicas e espaciais da universidade *multicampi*. (p. 99).

Com a advento da Lei nº 7.176 de 10 de setembro de 1997, que reestruturou as universidades estaduais baianas, as faculdades e centros que, até então, integravam a estrutura da UNEB foram transformados em departamentos. Porém, esta lei continuou a não levar em conta os fatores a que se refere Fialho.

2.4 Estrutura organizacional da UNEB

Com base no Estatuto vigente, a estrutura organizacional da UNEB compreende a Administração Superior que engloba os Conselhos Superiores e Reitoria; a Administração Setorial que congrega atualmente vinte e nove departamentos distribuídos em vinte e quatro *campi*; Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar que se vinculam a Reitoria ou aos Departamentos e Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo que dão suporte ao funcionamento da instituição.

Quanto aos Departamentos, Pimenta (2007) ressalta que além de unidade acadêmico-administrativa, estes respondem também pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política, constituindo-se em unidade-gestora, e nessa condição, por meio da delegação de competências exercem atividades de planejamento e execução de atividades e projetos, elaboram propostas para a previsão orçamentária anual, administram a dotação orçamentária e os recursos financeiros descentralizados, apresentam a prestação de contas à Administração superior. Assim, os Departamentos da UNEB compõem-se de uma estrutura Acadêmica para a gestão acadêmica e outra Executiva para a gestão administrativa.

2.4.1 Estrutura organizacional dos Departamentos

A estrutura organizacional Acadêmica dos Departamentos da UNEB dá-se por meio das Coordenações de Colegiado de Cursos e do Núcleo de Pesquisa e Extensão. O Conselho de Departamento, colegiado de deliberação no âmbito do respectivo Departamento, possui caráter administrativo e didático-científico.

Conforme o Regimento Interno dos Departamentos o Colegiado de Cursos é órgão deliberativo, específico da administração acadêmica, sendo responsável pelo o processo de coordenação didático-pedagógica dos cursos. Enquanto que o Núcleo de Pesquisa e Extensão é órgão consultivo vinculado ao Departamento, cujas atribuições referem-se à coordenação, sistematização, divulgação e acompanhamento das atividades técnicas, didáticas e científicas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Cada um desses órgãos possui uma secretaria que dá suporte às suas atividades acadêmicas e administrativas. De acordo com as competências estabelecidas para as secretarias atuam, nestas, servidores com formação no ensino médio.

Na composição do Conselho de Departamento, de acordo com o que prevê o art. 5º da Resolução CONSU nº 1017/2013, são membros natos: o Diretor do Departamento, na condição de Presidente, os Coordenadores de Colegiados dos Cursos oferecidos pelo Departamento, Coordenadores de Órgãos Suplementares vinculados ao Departamento, Coordenadores de Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo, vinculados ao Departamento, Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPES), dois representantes docentes integrantes da carreira do magistério, em exercício no Departamento, representantes do corpo discente correspondendo a 12% do total de membros desse Conselho, abrangendo os cursos de graduação e programas de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos pelo Departamento, e um representante do corpo técnico-administrativo.

Os Departamentos apresentam também uma estrutura Executiva para a gestão Administrativa, cujo gerenciamento dá-se através da Direção do Departamento e das Coordenações de Apoio Acadêmico-Administrativo que são subordinadas à mencionada diretoria.

À Diretoria subordina-se o Gabinete da Direção que é composto por uma Secretaria, cujas competências são de apoio técnico e administrativo e atendimento aos usuários, essas atividades demandam um servidor de nível médio; um Protocolo a quem compete receber, organizar e controlar o arquivo corrente de documentos administrativos de interesse do Departamento, para tanto, requer um servidor técnico de escolaridade de nível médio; e uma Assessoria com atribuições referentes a assessorar o diretor e órgãos que compõem o Departamento, e, elaborar planos, projetos, subprojetos e outras inerentes a área de atuação. As competências descritas para este último cargo sinalizam que elas são típicas de um profissional de nível superior. O Regimento Interno dos Departamentos não deixa claro que deve obrigatoriamente ser um profissional graduado, contudo, de acordo com as atribuições do cargo, percebe-se que é preciso grau de conhecimento especializado para o exercício da função.

As Coordenações de Apoio Acadêmico-Administrativo são órgãos que desempenham atividades de gestão administrativa. Conforme o Regimento Interno dos Departamentos, de modo geral, exercem atividades voltadas ao planejamento, execução, supervisão, acompanhamento, controle e avaliação de atividades relativas à área de atuação ou no âmbito do Departamento. Em consonância com estas competências, o indicativo é de que para a ocupação dos cargos de coordenação faz-se necessário pessoas com qualificação na área de atuação.

Contudo, para o ocupante da Coordenação Administrativa, o Regimento Interno não estabelece quais são os requisitos necessários, ou seja, não há exigência de formação específica para o cargo e nem definição de grau de escolaridade, o que torna possível a alocação de qualquer profissional de nível superior ou médio nesta coordenação.

Na Coordenação Administrativa estão compreendidos os grupos de trabalhos de Recursos Humanos, o de Almoxarifado e Patrimônio e o de Serviços Gerais. Mais uma vez o Regimento não especifica se os cargos que compõem/integram estes grupos de trabalho devem ser ocupados por pessoal graduado ou com nível médio. As competências destes grupos, no geral, referem-se à programação, coordenação, execução e controle.

No que tange à Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil, o Regimento Interno dos Departamentos prescreve as competências do setor e estabelece que o cargo deva preferencialmente ser ocupado por profissional com formação superior em Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas. Esta não possui, no seu interior, estrutura hierárquica.

Quanto à Coordenação Acadêmica determina o Regimento que se dê preferência ao profissional com formação em Pedagogia. Este órgão contempla uma Secretaria que presta apoio às atividades acadêmica e administrativa e a indicação é que neste espaço atua um profissional de nível médio.

No caso dessas duas últimas coordenações não há a obrigatoriedade de formação específica e não se determina com exatidão o grau de escolaridade exigido para o provimento desses cargos, então, se abre precedente para que seja alocado também, nestas funções, profissional de nível médio.

Para a Coordenação de Laboratórios, o Regimento Interno dos Departamentos, não menciona nem o grau de escolaridade nem a formação necessária, possibilitando a alocação de pessoa que tenha nível superior ou médio, sem distinção de qualificação para o cargo.

Já em relação à Coordenação da Biblioteca, segundo o Regimento, deve ser ocupada por servidor técnico com formação em Biblioteconomia e a Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) deve ser ocupada por um profissional com formação superior em Ciências da Computação, Sistema de Informação, ou assemelhadas.

Tanto a Coordenação da Biblioteca quanto a de Laboratórios não apresentam estrutura hierárquica. A referência acerca dessas coordenações está restrita às competências desses órgãos.

Está previsto também no Regimento Interno dos Departamentos os chamados Órgãos Suplementares, cuja finalidade é oferecer apoio, no âmbito de sua competência, a toda Universidade ou ao Departamento, para a potencialização das atividades de ensino, pesquisa e extensão e exercem também atividades meio. Na sua maioria são Centros e Núcleos, vinculados à Reitoria ou ao próprio Departamento.

2.4.2 Alocando TU e AU na estrutura organizacional do DEDC VII

A primeira análise impulsionou a realização do segundo movimento exploratório, ou seja, identificar onde estão alocados os TU e AU, na estrutura administrativa e acadêmica do Departamento de Educação do Campus VII – Senhor do Bonfim, relacionando com o que prescrevem os instrumentos normativos e de gestão do processo de trabalho.

Para tanto se procedeu à coleta de informações *in loco* após autorização da Direção do campus. Com os dados sistematizados realizou-se análise comparativa entre a Lei nº 11.375/2009, o Regimento Interno dos Departamentos (2013) que determina as competências dos órgãos que compõem a hierarquia administrativa, com os dados obtidos *in loco* que expressam onde estão alocados os servidores técnico-administrativos dentro da estrutura organizacional do Departamento.

Tendo em vista que o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) é um instrumento norteador no âmbito dos departamentos, com base nesse documento, na fase inicial da pesquisa, foram elaboradas figuras representativas da estrutura executiva e acadêmica do Departamento, das quais se utiliza aqui, as que indicam onde devem estar alocados os TU e AU dentro da estrutura organizacional (SOUZA e MATOS, 2015).

Embora a legislação apresente somente as atribuições dos cargos das carreiras de técnicos e analistas universitários, o Campus de Senhor do Bonfim contempla também outros tipos de vínculo trabalhista. Assim, a alocação do corpo técnico administrativo do Departamento dentro da estrutura organizacional conforma-se com o que se vê nas figuras 1 e 2.

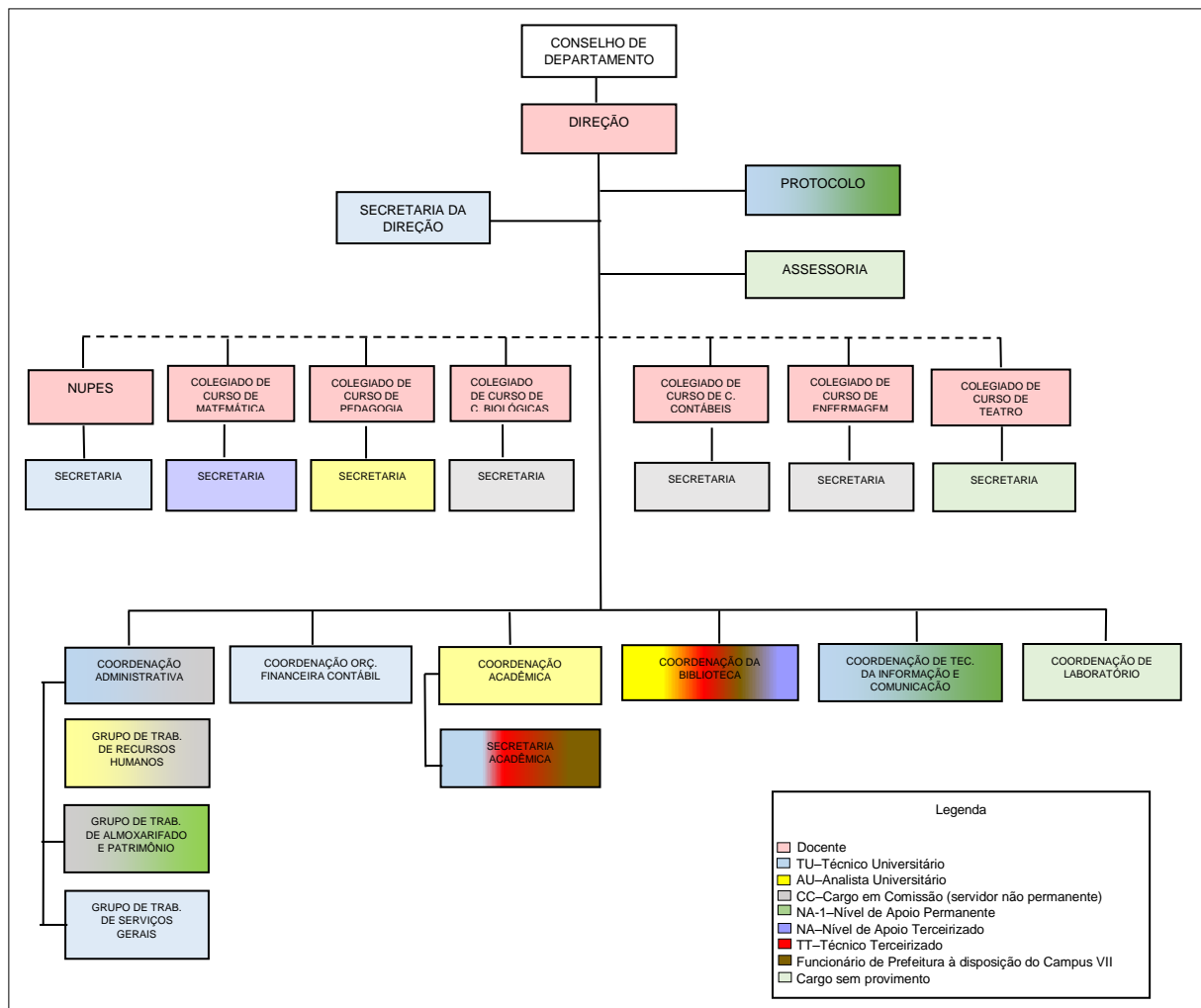


Figura 01 - Estrutura Organizacional do Departamento de Educação – Campus VII

Fonte – Regimento Geral da UNEB

Elaborado pela autora da pesquisa

A figura 1, acima, mostra que dentro da estrutura executiva do Departamento de Educação, os Técnicos Universitários estão lotados na Secretaria da Direção, no Protocolo, na Coordenação Administrativa, na Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil, na Secretária Acadêmica, na Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação, no Grupo de Trabalho de Serviços Gerais e na secretaria do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPES).

Igualmente se observa que os Analistas Universitários estão alocados na Coordenação da Biblioteca, na Coordenação Acadêmica, no Grupo de Trabalho de Recursos Humanos e na secretaria do Colegiado do Curso de Pedagogia.

Para os cargos da Assessoria da Direção e de Coordenação de Laboratórios não se registrou profissional ocupando esses cargos. Por ora, a secretaria do Colegiado do Curso de Teatro ainda não se encontra em funcionamento, haja vista, o Curso ter sido criado recentemente.

Cabe ressaltar também que a partir da vigência da Lei nº 8.824/2003 os servidores efetivos dos cargos de Nível de Apoio (NA-1) foram lotados em órgãos de apoio acadêmico-administrativo. Atualmente esses profissionais estão alocados no setor de Protocolo, no Grupo de Trabalho de Almoxarifado e Patrimônio, e no setor de Coordenação da Tecnologia da Informação e Comunicação. Estabelece o referido instituto que os cargos de NA-1 serão extintos à medida que vagarem.

A estrutura organizacional do DEDC-VII congrega ainda servidores outros com vínculos diversos. No setor da Coordenação Administrativa, no Grupo de Trabalho de Recursos Humanos e no Grupo de Trabalho de Almoxarifado e Patrimônio e secretarias de colegiados estão alocados profissionais que ocupam cargos de provimento temporário.

Os Colegiados dos Cursos de Ciências Biológicas, Ciências Contábeis e Enfermagem, do mesmo modo, são secretariados por ocupantes de cargos de provimento temporário. Já na secretaria do Colegiado do Curso de Matemática tem-se um terceirizado de nível de apoio, bem como, na secretaria do Colegiado de Pedagogia está alocado um Analista Universitário. De acordo com as competências estabelecidas para as secretarias dos Colegiados de Curso atuam nestes setores o profissional de nível médio.

Quanto ao setor de Coordenação de Biblioteca estão alocados dois servidores de prefeituras colocados à disposição do Departamento e dois terceirizados com cargos de Recepcionista e de Nível de Apoio. Enquanto que na Secretaria Acadêmica estão lotados um trabalhador terceirizado e um funcionário de prefeitura colocado à disposição do campus, cujo cargo é de nível de apoio, estando sujeito às normas internas da UNEB.

Dentre as peculiaridades que envolvem a estrutura organizacional do Campus de Senhor do Bonfim identificou-se a existência do setor de Equipamentos e da Secretaria dos Programas Especiais vinculados à estrutura administrativa, no entanto, estes setores não estão prescritos no Regimento, mas, existem de fato.

No setor de Equipamentos estão alocados dois funcionários terceirizados, sendo um de nível de apoio exercendo atividades distintas daquelas para as quais foi contratado. Quanto à Secretaria dos Programas Especiais, encontra-se neste espaço, um profissional terceirizado e quatro Técnicos Universitários.

Como membros do Conselho de Departamento, os lugares ocupados pelos TU e AU, conforma-se com o que se observa na figura abaixo.

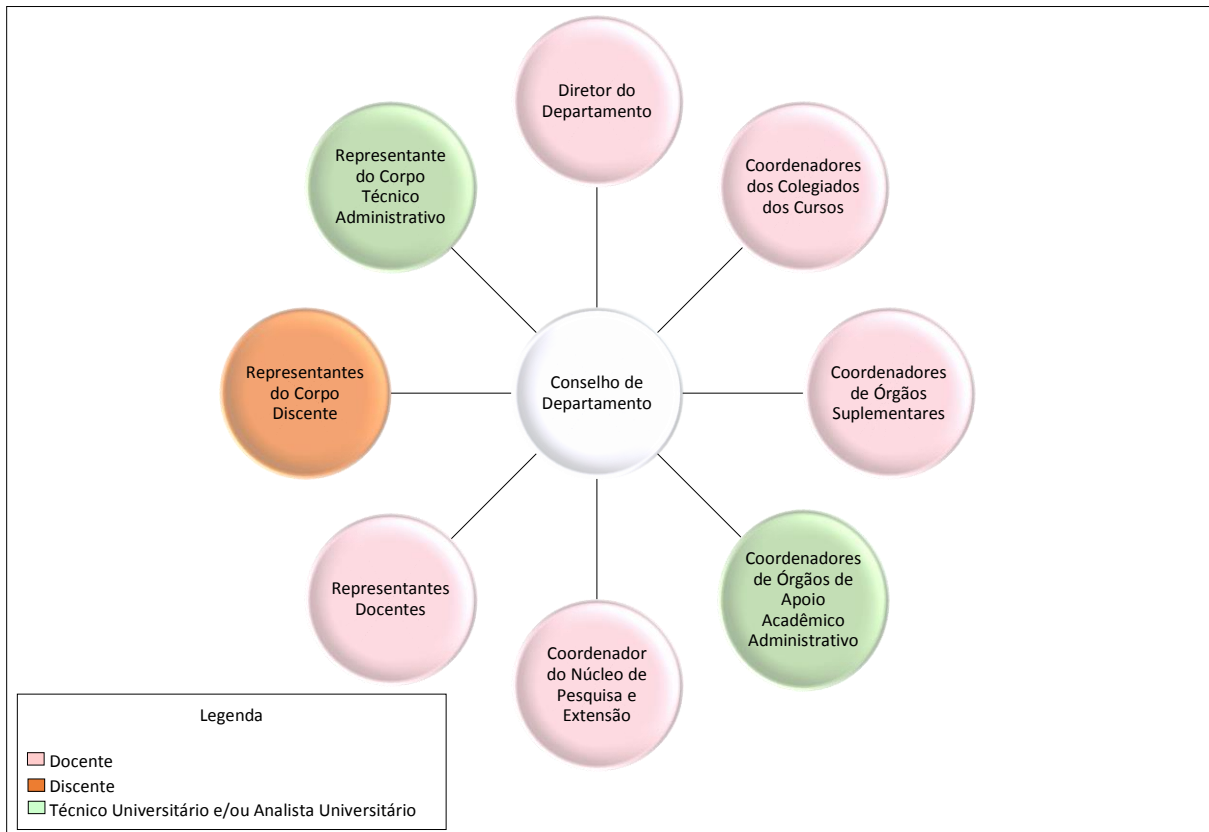


Figura 02 - Conselho de Departamento - Órgão Colegiado
 Fonte - Regimento Geral da UNEB
 Elaborado pela autora da pesquisa

No que se refere à participação dos técnico-administrativos no Conselho do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim, observa-se claramente que as distorções presentes na estrutura acadêmica do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim estão intimamente ligadas ao provimento de cargos das Coordenações de Apoio Acadêmico-Administrativo, destacando-se inclusive a necessidade de formação e conhecimento específico para tomada de decisões no Conselho de Departamento.

3. CONCLUSÃO

Mediante o exposto observou-se que o Regimento Interno dos Departamentos (2013) contém ambiguidades e omissões quanto à determinação das competências e requisitos inerentes aos

cargos que compõem a estrutura administrativa, com reflexos negativos no provimento de cargos.

No que tange à legislação estadual apresenta-se de forma genérica, ambígua ou omissa. A Lei nº 8.889/2003 não distingue quais são as atividades específicas de cada cargo. Além disso, traz uma descrição de cargos exígua, sumária. No caso da Lei nº 11.375/2009 as atribuições dos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário estão sumariamente descritas, portanto, a descrição das atribuições é muito vaga e superficial.

A imprecisão quanto às atribuições inerentes aos cargos de Técnico Universitário e do cargo de Analista Universitário possibilita a alocação do servidor técnico em órgão com características diferentes daqueles para as quais tenha sido concursado, com isso, não atende as expectativas do servidor em relação ao desenvolvimento do trabalho, conseqüentemente, acaba comprometendo a prestação de serviço. E, em última análise não atenderá as expectativas da instituição contratante.

A falta de clareza e as lacunas presentes nos instrumentos institucionais e normativos que regulam as funções próprias do Técnico Universitário e do Analista Universitário, não permitem dizer com propriedade se a estes são atribuídos funções diversas daqueles para as quais prestaram concurso, mesmo assim, verificou-se que há servidores exercendo cargos cuja ocupação precisa de pessoas com formação específica na área e melhor qualificação.

Observou-se também que existem profissionais, cujos cargos são de nível de apoio, alocados em setores da estrutura administrativa, quais sejam: Secretaria Acadêmica, Colegiado de Curso, Setor de Equipamentos e Biblioteca, bem como, profissional de nível superior exercendo atividades que pela sua natureza são próprias de cargos cuja exigência é de nível médio.

No Conselho do Departamento onde os perfis são bem mais definidos, as distorções estão estritamente relacionadas com a ocupação de cargos no exercício das atividades de natureza administrativa.

Nota-se ainda estrutura com alto grau de ambigüidade e omissão quanto à determinação de tarefas para esses servidores e que se permanecerem deixarão a instituição em situação de vulnerabilidade operacional e ineficiência.

O descompasso entre a legislação estadual e instrumentos institucionais internos gera impasses para a gestão na universidade e para o desenvolvimento pleno das atividades institucionais. Como se trata de uma pesquisa em andamento as primeiras análises indicam que é preciso revisão na estrutura normativa para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade que são dimensões atualmente preconizadas pela administração pública.

REFERÊNCIA

BAHIA (Estado). Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, e Plano de Carreira e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais Baianas. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 06 fev. 2009.

_____. Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 02 dez. 2003.

_____. Lei nº 8.824 de 22 de setembro de 2003. Reorganiza os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 23 set. 2003.

_____. Lei nº 6.677/1994 de 26 de setembro de 1994. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 27 set. 1994.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Disponível em:
<<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma da administração pública**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294. Disponível em:
<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.reformadaadministracaopublica.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2015.

CUNHA, Luiz Antônio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. TRINDADE, Hégio (org.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 1999.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique (Org.). **Administração pública no Brasil e planos de carreira negociados**: experiências selecionadas. São Paulo: CUT, 2007. Disponível em:

<<http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/adm-publica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf>>. Acesso em: jul. 2015.

DUSSAULT, Gilles. **A gestão dos serviços públicos de saúde**: características e exigências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792>>. Acesso em: set. 2016.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Plano Editora, 2005.

FINGER, Almeri Paulo. A gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: _____. (Org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 11-24.

GODOY, Maria Tereza Tomé de. **Qualificação do servidor público**: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.

GOLDCHLEGER, Lizika Pitpar; IVOGLO, Milana; COLOMBO, Sonia Simões. Gestão de capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

KLEBA, Maria Elisabeth; COMERLATTO, Dunia; FROZZA, Kenia Munaretti. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p.1059-1079, jul./ago. 2015. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51621>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

MEYER, JR. Victor. **A prática da administração universitária**: contribuições para a teoria. Univ. Debate 2014 jan./dez., 2(1), 12-26. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>>. Acesso em: mai. 2016.

MEYER JR., Victor; MEYER, Bernardo. “**Managerialism**” na **Gestão Universitária**: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p/25418>>. Acesso em: mai. 2016.

PICCHIAI, Djair. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública**. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/planejamento-estrategico-aplicado-gestao-de-universidade-publica>>. Acesso em: out. 2016.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **O processo decisório na universidade *multicampi***: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução. Tese (doutorado em Educação). Salvador. 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11342>>. Acesso em: jul. 2015.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SOUZA, Maria Jalva Xavier da Silva; MATOS, Rosangela da Luz. **Ambiguidade e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB**. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136153>>. CIGU, Mar del Plata, ARG., 2015.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna: Pauta Interna de Reivindicações, Categoria - Servidores Técnicos. **Portaria nº 2.522/2015**, UNEB, publicado em maio de 2016, Salvador, Bahia.

_____. Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2013. Aprovado pela Resolução CONSU nº 1017/2013, publicado no **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 14 nov. 2013.

A DESCRIÇÃO DE CARGOS NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DO CAMPUS VII–SENHOR DO BONFIM–UNEB

Maria Jalva Xavier da Silva Souza¹
Rosângela da Luz Matos²

RESUMO: O objeto de estudo do presente artigo refere-se às representações do trabalho manifestas por servidores técnicos e analistas universitários de carreira, e servidores efetivos do nível de apoio do Departamento de Educação do Campus VII-Senhor do Bonfim. Os objetivos nesse trabalho foram analisar e discutir as representações sobre a estrutura normativa e os mecanismos de gestão que disciplinam o trabalho dos servidores técnico-administrativos na UNEB e identificar quais são os dispositivos que tratam da descrição de cargos dos servidores técnicos da UNEB junto à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Os procedimentos de acesso à informação contaram com observação direta e entrevistas estruturadas. Quanto à análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo com fundamento em Bardin (1997). Os resultados indicam que é preciso reformulação nos instrumentos institucionais e normativos que regulam o processo de trabalho do servidor técnico e de implementação de mecanismos de gestão que deem sustentação as ações desenvolvidas pela área de recursos humanos. Os cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário estão descritos na Lei nº 11.375/2009 de modo genérico, demonstrando a necessidade de detalhamento das atribuições desses profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Serviço Público. Servidor Público. Regramentos Legais. Descrição de Cargos. Representações.

INTRODUÇÃO

O serviço público brasileiro está estruturado nos níveis federal, estadual e municipal, com atuação dos poderes executivo, legislativo e judiciário, que se relacionam com autonomia dentro dos limites de suas competências, isto é, organizam-se e regem-se pelas suas constituições e leis que adotarem, observando os princípios da Constituição Brasileira.

Estabelece a Constituição Brasileira de 1988, artigo 39, alterado pela emenda constitucional nº 19 de 1998, que cabe a cada esfera do governo instituir o regime jurídico único e plano de carreiras para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

¹Mestranda do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

²Doutora em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará; Professora do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Assim, em observância aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e de eficiência com a emenda constitucional nº 19/1998, determinou-se a construção, estruturação e formatação da carreira dos servidores públicos. Daí o regime estatutário ter sido amplamente adotado na administração pública brasileira, como Regime Jurídico Único, estruturado com base em plano de carreiras que se configura num sistema de cargos classificados de acordo com suas atribuições.

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) na condição de autarquia de regime especial integra a estrutura da administração indireta do Estado da Bahia, não se subordinando hierarquicamente, mas, dependendo financeiramente do Estado para a consecução de suas atividades. De acordo com a Constituição do Estado da Bahia de 1989, artigo 262, §2º, as universidades estaduais baianas, preservada sua autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial integram o sistema estadual de educação na forma da lei.

Determina ainda a Constituição Estadual no caput do seu artigo 262 que “O ensino superior, responsabilidade do Estado, será ministrado pelas Instituições Estaduais do Ensino Superior, mantidas integralmente pelo Estado [...]”. Nestes termos, interroga Fialho (2011, p.5): “O Estado da Bahia declinou do direito de receber, em matéria educacional (educação superior), recursos técnicos e financeiros da União?”.

Com efeito, causa estranheza o fato do Estado da Bahia ter dispensado a colaboração do governo federal, uma vez que os recursos financeiros destinados às universidades estaduais baianas pelo governo do Estado não são suficientes para que elas cumpram com os próprios objetivos fixados naquele instituto.

Nas palavras de Pimenta (2007) a universidade brasileira, especialmente a pública, convive com graves problemas, tais como, autonomia restrita devido às limitações impostas pela legislação no que concerne aos recursos destinados para sua própria manutenção, dificuldade na definição de política de investimento e de salários e, quadro de servidores, carência de pessoal docente e técnico em decorrência da dificuldade da realização de concurso público.

É dentro desse contexto que a UNEB organiza-se e desenvolve suas atividades, isto é, na forma determinada pela Lei nº 66/1983 que a criou, nos termos dos seus regulamentos internos que materializam a sua existência e no que couber à legislação estadual que não considera suas particularidades e complexidade. Somam-se aí as dificuldades advindas da sua

natureza *multicampi* na medida em que fatores característicos desse modelo, como desconcentração organizacional e dispersão espacial, afetam a área administrativa e de gestão acadêmica, com reflexos negativos no desempenho da instituição.

Internamente a universidade tem como documentos que regulamentam sua organização e funcionamento o Estatuto, Regimento Geral e o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013), além desses, portarias, resoluções do Conselho Universitário e do Reitor.

No âmbito do Estado da Bahia foi instituída a Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994, através da qual se estabeleceu o regime estatutário como Regime Jurídico Único para os servidores públicos do Estado da Bahia, das autarquias e das fundações públicas estaduais. Significa dizer que a relação jurídica entre Administração e servidor público é estabelecida por meio de leis e regulamentos.

Deste modo, os servidores técnico-administrativos da UNEB com vínculo permanente são regidos também pela Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003 que trata da estruturação dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009 que reestruturou as carreiras dos servidores técnico-administrativos das universidades que integram o sistema estadual de educação superior da Bahia.

A Lei Estadual nº 8.889/2003 estabeleceu, no âmbito do Poder Executivo, treze grupos ocupacionais de trabalho, dos quais se destaca o Grupo Ocupacional Técnico-Específico que dentre as carreiras tem-se a de Técnico Universitário, de escolaridade de nível médio e a de Analista Universitário, de escolaridade de nível superior, do Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais.

Seguindo o escopo da pesquisa realizou-se um primeiro movimento exploratório a fim de discutir e analisar em que medida a mencionada estrutura normativa define as atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU), buscando-se a apropriação e consolidação de uma visão geral sobre as relações de gestão de pessoal na UNEB (SOUZA e MATOS, 2015).

As análises preliminares revelaram que os regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico de carreira da UNEB contêm ambiguidades e omissões relativas à descrição das atribuições e outros requisitos inerentes aos cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário. De acordo com Souza e Matos (2015) a descrição de cargos dos TU e AU

presente na Lei nº 11.375/2009 está descrita de modo genérico, contribuindo para que não se tenha clareza das reais atribuições e responsabilidades dos cargos. Daí dizer-se que essa lei é lacunosa e deficiente, o que dá margem a existência de desfuncionamentos no interior dos Departamentos.

Por outro lado, o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) apresenta falhas quanto ao estabelecimento de perfis profissionais competentes para assumirem determinadas funções dos órgãos que compõem a estrutura administrativa dos Departamentos.

Tampouco se encontrou qualquer outro documento externo ou interno que estabeleça claramente o conjunto das atribuições dos cargos de TU e AU. Nesse sentido, vejamos o que Schikmann (2010) afirma sobre a descrição de cargos presente em organizações públicas brasileiras:

A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas (p. 17).

Segundo Pontes (2006) a descrição de cargos deve ser clara para evitar que o ocupante do cargo tenha dúvidas quanto ao exercício de suas atribuições e para que aqueles que não conhecem determinado cargo possam compreendê-lo. Assim, se restringe a possibilidade de as pessoas estarem ocupando cargos que não são correlatos com suas aptidões e interesses e maximiza a qualidade do serviço prestado.

Igualmente assevera o autor que a descrição de cargos facilita o entendimento de cada cargo que compõe a estrutura organizacional, sendo está uma etapa importante para as organizações se orientarem internamente com suas atividades. É um processo que contempla os requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Além disso, contribui para mitigar a alocação do trabalhador em setores cujas competências exigidas são diversas daqueles para as quais o profissional tenha sido concursado ou contratado.

De acordo com Chiavenato (2008) a descrição e análise de cargos servem de base para o recrutamento e seleção, para a identificação das necessidades de treinamento e capacitação, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação de desempenho, dentre outros. O autor ressalta também que a grande maioria das atividades da área de Recursos Humanos (RH) é subsidiada por informações fornecidas pela descrição e análise de cargos. Sendo assim, faz-se necessário que os profissionais que trabalham nessa área reconheçam a importância desses

elementos como mecanismos de gestão para que se tenham processos mais qualificados e por consequência melhoria dos serviços prestados.

Face ao exposto e diante da falta de especificidade das atribuições dos cargos de TU e AU, pergunta-se: Quais são as representações dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim e da equipe gestora da PGDP sobre a estrutura normativa e os mecanismos de gestão que disciplinam o processo de trabalho deste segmento de profissionais na universidade?

Para responder tal pergunta dois movimentos de acesso à informação foram realizados. Um, que consistiu em observação direta e entrevista estruturada, com os TU, AU e servidores efetivos do Nível de Apoio (NA-1) do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim e no qual se buscou analisar e discutir as representações sobre a estrutura normativa que disciplina o trabalho do servidor técnico na UNEB. O outro, em que se iniciou diálogo com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) acerca dos dispositivos que tratam da descrição de cargos dos TU e AU na UNEB. Este diálogo contou com uma entrevista estruturada junto aos setores de Subgerência de Gestão de Carreira, Subgerência de Capacitação e Gerência de Desenvolvimento de Pessoas.

As informações coletadas foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin (1997) e contaram com o apoio do referencial teórico e observação direta. Para uma melhor compreensão e interpretação dos resultados adotou-se o conceito de representação preconizado por Quivy e Campenhoudt (1998) que consiste no ato de apreender e compreender os significados que os atores sociais atribuem às suas condutas, acontecimentos e vivências institucionais. Neste sentido, tomou-se ainda, os ensinamentos de Hall (2016). Para ele, de modo sucinto, representar é produzir significados por meio da linguagem.

Nessa perspectiva, a última etapa da pesquisa, aqui apresentada, definiu-se por estudar as representações do trabalho manifestas por servidores técnicos e analistas universitários de carreira e servidores efetivos do nível de apoio do Departamento de Educação do Campus VII de Senhor do Bonfim e por membros da equipe gestora da PGDP.

De modo geral, a análise e interpretação das representações de servidores do Campus VII e de membros da equipe gestora da PGDP revelaram a necessidade de reformulação nos instrumentos institucionais e normativos que regulam o processo de trabalho do servidor

técnico-administrativo da UNEB e de implementação de mecanismos de gestão que deem sustentação as ações desenvolvidas pela área de recursos humanos no que se refere aos Departamentos. Como dito anteriormente, os cargos de Técnico Universitário e Analista Universitário estão descritos de modo genérico na Lei nº 11.375/2009, o que demonstra que é preciso o detalhamento das atribuições dos cargos desses profissionais.

2. SERVIÇO PÚBLICO

2.1 Conceito e evolução

Segundo Faria (2015), Di Pietro (2014) e Cretella Júnior (1965) definir serviço público não é uma tarefa tão simples assim. O seu conceito tem passado por alterações no decurso do tempo e do espaço, quer seja em relação aos seus elementos constitutivos, quer no que se refere a sua abrangência, a depender da dinâmica do contexto social, político e econômico em que se insere. Ademais Di Pietro ressalta que existem autores que utilizam conceito amplo e outros adotam um conceito mais restrito.

De acordo com Di Pietro (2014) o serviço público surgiu na França com a Escola de Serviço Público, liderada por Leon Duguit, que formulou as primeiras noções de serviço público. No início eram tão amplas que abrangiam todas as atividades do Estado (a legislativa, a administrativa e a judicial). Segundo Justen (2003, p. 17), antes disso, "é possível buscar na Grécia antiga sua origem mais remota", onde o serviço "era prestado pelos detentores de grandes fortunas em forma de imposição honrosa, e não pelo poder organizado em forma de Estado".

Grotti (2003) afirma que mesmo antes de haver um conceito de serviço público, propriamente dito, o Estado já prestava atividades assemelhadas ao serviço público, porém, essas atividades não eram conceitualmente classificadas como tal. Conforme esta autora quem primeiro fez uso da expressão serviço público foi Rousseau, no Contrato Social, com significado demasiadamente amplo, abrangia dois aspectos:

de um lado, trata-se de atividades destinadas ao serviço do público, isto é, ações através das quais se assegura aos cidadãos a satisfação de uma necessidade sentida coletivamente, sem que cada um tenha de atendê-la pessoalmente; de outro, concebe-se como uma atividade estatal que sucede ao serviço do Rei, porque se operou uma substituição na titularidade da soberania. (GROTTI, 2003, p. 19-20).

Segundo Aragão (2007, p. 26), nesta acepção, está presente a ideia de que é preciso a "organização de certos serviços destinados à satisfação das necessidades então consideradas essenciais para a população", e na antiguidade, já "havia as noções de utilidade pública e utilidade privada" em que as instituições de decisão e comando tinham o poder de impor limitações aos particulares com a finalidade de atender aos interesses coletivos ou zelar pelo bem público.

Para Justen (2003, p. 19) a noção de serviço público contempla três etapas de desenvolvimento bem definidas: "a primeira, como justificação da existência do próprio Estado; depois, como fundamento do direito administrativo; e, finalmente, a identificação de um povo e seus anseios sociais".

Os autores, sob a influência da Escola de Serviço Público francesa, adotavam três elementos para a definição de serviço público: "o material (atividades de interesse coletivo), o subjetivo (presença do Estado) e o formal (procedimento de direito público)" Di Pietro (2014, p. 100). Esta concepção era aceita no período do Estado Liberal que surgiu em decorrência do rompimento com o Absolutismo e, em razão também, das ideias disseminadas à época da Revolução Francesa.

O pensamento Liberal preceitua que o estado não deve intervir na ordem econômica, todavia, à medida que o Estado foi se distanciando dos princípios do liberalismo ampliou o rol das suas atividades, tomando para si, certas atividades industriais e comerciais que antes eram atribuições do setor privado. Contudo, como não dispunha de organização qualificada para executar tais atividades, o Estado passou a delegá-las a particulares, através dos contratos de concessão de serviços públicos e, mais tarde, por meio de pessoas jurídicas de direito privado criadas para esse fim, sob regime jurídico privado. Então, a delimitação e os elementos definidores do conceito de serviço público são estabelecidos a depender das circunstâncias.

Di Pietro (2014) diz que o conceito de serviço público não é estático, visto que, a legislação de cada país varia no tempo e no espaço e o Estado por meio da lei estabelece quais as atividades que em determinado momento são consideradas serviço público. Além do que não se pode dizer se os conceitos de sentido amplo são mais corretos do que os conceitos de sentido restrito ou vice-versa.

Nessa mesma linha Alves (2014, p. 6) diz que “o conceito de serviço público está intimamente ligado à estruturação do Estado, [...] ora para incluir determinadas atividades de natureza comercial, industrial e social como serviço público, ora para deslocá-las para a iniciativa privada”. Além disso, afirma que dentre os conceitos encontrados na doutrina administrativa sobre serviço público, há os que abrangem “toda a atividade exercida pelo Estado incluindo a atividade legiferante, a atividade judicante, o poder de polícia, de fomento e intervenção”, bem como, os que restringem “o conceito à atividade administrativa do Estado”.

Atualmente, o conceito de serviço público está inserido no âmbito da função administrativa do Estado, razão porque dele se excluem as atividades legislativas e judiciais do Estado, que são funções políticas. No entanto, a prestação do serviço público não é mais exclusiva do Estado. Em muitas situações, o serviço público pode ser prestado por particulares, por delegação do Estado mediante seu controle.

Em países, como o Brasil que adota o direito positivo, o termo serviço público é utilizado tanto em sentido amplo quanto em sentido restrito. Segundo Di Pietro (2014, p. 103), por influência da chamada Escola de Serviço Pública francesa, dentre os doutrinadores brasileiros, há os que adotam conceitos amplos na sua definição de serviço público:

toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para a satisfação das necessidades públicas mediante procedimento típico do direito público. (José Cretella Júnior, 1980 apud Di Pietro 2014, p. 103).

todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado. (Hely Lopes Meirelles, 2003 apud Di Pietro 2014, p. 103).

Embora Hely Lopes Meirelles adote conceito um pouco mais restrito que José Cretella Júnior, ainda assim, seu conceito é considerado amplo porque envolve todas as atividades da Administração Pública.

Para Di Pietro (2014, p. 104) os conceitos de serviço público de sentido restrito referem-se às atividades da Administração Pública com exclusão das funções legislativa e jurisdicional, além de distinguir o poder de polícia do serviço público. Assim, a autora diz que restrito é o conceito de Celso Antônio Bandeira de Mello:

serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por

quem lhe faça as vezes, sob um regime de direito público - portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. (Celso Antônio Bandeira de Mello, 1975 e 2010 apud Di Pietro 2014, p. 104)

Segundo Di Pietro (2014) o termo "utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados" (como água, luz, gás, telefone, transporte coletivo etc.) restringe demais o conceito adotado por Bandeira de Mello, pois, existem outros tipos de serviços que são considerados públicos e são usufruíveis indiretamente pela coletividade, a exemplo, os serviços administrativos internos do Estado, ou a pesquisa científica.

Nas palavras de Di Pietro (2014) serviço público é "toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público". É esta uma concepção ampla na qual estão presentes os elementos subjetivo, material e formal, mas que, segundo a autora com "sensíveis diferenças" das primeiras noções de serviço público.

Como visto as acepções francesas tiveram grande influência sobre a forma como autores clássicos brasileiros definem o que seja serviço público. Contudo, percebe-se que a compreensão do termo, da sua noção clássica aos tempos atuais, continua controversa diante das distintas visões.

2.2 Funcionalismo Público no Brasil – Breve histórico

Segundo Negreiros (2014) o serviço público brasileiro surge com a vinda da família real portuguesa em 1808. A partir daí é que se iniciam os primeiros passos para a organização do serviço público no Brasil, porém, em conformidade com as regras da corte portuguesa.

Souza e Melo (2013) afirmam que o servidor público naquela época era visto como uma extensão do poder da realeza. As decisões não necessitavam de qualquer embasamento legal ou legítimo para se cumprirem, dependiam apenas da vontade real. O personalismo era tão exacerbado que ditava as regras segundo as quais os servidores deveriam agir. A burocracia portuguesa deu aos cargos públicos brasileiros ares tradicionalmente patrimonialistas. O que fazia do cargo público uma espécie de recompensa pela lealdade ou decorria de alguma ligação pessoal.

Proclamada a República no Brasil pouca coisa foi regulamentada em relação ao funcionalismo público, continuou não existindo nem legislação nem regra específica, como também não havia denominação própria para o segmento dos trabalhadores da República, (NEGREIROS, 2014).

Nas palavras de Pires (2005) o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil ocorre com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930. O DASP implementou as bases da organização administrativa que se tem hoje na Constituição Federal e na Lei 8.112/1990, denominada de Estatuto dos Servidores Públicos Federais e cujo termo servidor público foi consolidado por meio desta lei.

Quando se instalou o regime militar brasileiro, nos anos que vai de 1964 a 1985, as pessoas tiveram direitos políticos suspensos e/ou viram seus mandatos cassados. Os funcionários públicos civis e militares perderam o direito à estabilidade. Muitos foram demitidos ou aposentados compulsoriamente, confederações de trabalhadores e sindicatos tiveram suas diretorias depostas, entre outros.

Com a promulgação da Constituição de 1988 se inicia um momento histórico de avanço social fundamentado pelo princípio da igualdade de oportunidades e equidade de direitos que todo cidadão deve ter para exercer o pleno direito de cidadania, visando assim à contraposição aos desmandos ocorridos durante o regime militar, bem como, procurando estabelecer parâmetros legais para a atuação nos serviços públicos (SOUZA e MELO, 2013).

A partir da Constituição de 1988 relevantes mudanças aconteceram na administração pública brasileira, dentre essas, regulamentou-se a obrigatoriedade do concurso para o ingresso na carreira pública. A Carta de 1988 teve participação ativa da sociedade que buscou no exercício da cidadania a efetivação de direitos e garantias fundamentais antes negados.

No entanto, com a política econômica neoliberal do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), iniciada em meados da década de noventa, os servidores públicos viram muitos dos seus direitos serem subtraídos. Domingues e Ladosky (2007) salientam que:

O desgaste da imagem pública do funcionalismo e dos serviços públicos no Brasil se generalizou na era FHC, abrindo espaço para a concepção de um Estado mínimo, gerencial, e a conseqüente privatização e terceirização dos serviços. À incapacidade econômica do Estado em prover a coletividade, fruto de opções políticas e econômicas tomadas pelos governos, o receituário e a ideologia neoliberal baseados

na primazia da concorrência de mercado para a oferta de serviços (e não para atendimento de demandas) públicos foram sendo construídos (p. 17).

Desde então os servidores públicos têm assistido direitos constitucionalmente conquistados serem suprimidos paulatinamente ou sofrerem restrições, intensificando-se no panorama atual da política econômica brasileira.

2.3 Servidor público – terminologia

Na Constituição Brasileira de 1988, não se empregou o termo funcionário público, se preferiu adotar a expressão servidor público para designar as pessoas que prestam serviços, com vínculo empregatício, à Administração Pública Direta, autarquias e fundações públicas. O texto constitucional contempla também dispositivos que abrangem todas as pessoas que prestam serviços às empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações de direito privado. Assim, o termo "servidor público" é empregado ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício, ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado (DI PIETRO, 2014).

A Carta de 1988 traz ainda "preceitos aplicáveis a outras pessoas que exercem função pública", compreendendo não só a função administrativa, mas também as funções legislativa e jurisdicional, além disso, há as pessoas que exercem função pública sem vínculo empregatício com o Estado. Daí a necessidade do uso de outro termo, de sentido ainda mais amplo que o de servidor público para designar as pessoas físicas que exercem função pública, com ou sem vínculo empregatício. Sendo assim, os doutrinadores brasileiros passaram a falar em agente público para denominar esse sentido ainda mais amplo. Com a Emenda Constitucional nº 18/98, determinou-se quatro categorias de agentes públicos bem diferenciadas: agentes políticos, servidores públicos, militares e particulares em colaboração com o Poder Público (DI PIETRO, 2014, p. 596).

Então agente público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado com ou sem vínculo empregatício, de forma permanente ou temporária, politicamente ou administrativamente. Nesta acepção a expressão agente público é bem mais ampla que a definição de servidor público, normalmente, adotada pelos Estatutos que os definem como a pessoa legalmente investida em cargo público. Para fins desse estudo interessa a categoria servidor público.

Segundo Di Pietro (2014, p 596) "são servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos". Podem ser classificados como: estatutários, empregados públicos ou temporários.

Os servidores estatutários são admitidos mediante concurso público e vinculam-se ao regime estatutário. De acordo com Di Pietro (2014) "não há possibilidade de qualquer modificação das normas vigentes por meio de contrato [...] porque se tratam de normas de ordem pública, cogentes, não derogáveis pelas partes". Estes servidores são ocupantes de cargos públicos.

Já os empregados públicos são contratados de acordo com a legislação trabalhista e ocupam empregos públicos. Embora sejam regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), submetem-se a todas as normas constitucionais no que diz respeito à investidura, acumulação de cargos, vencimentos, entre outros requisitos previstos no texto constitucional e legislação própria.

Quanto aos servidores temporários são contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, mediante regime jurídico especial disciplinado em lei de cada esfera do Estado. Eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

Pode-se dizer, em sentido amplo, que servidores públicos são espécie de agentes públicos no qual se concentra o maior número de pessoas naturais exercendo cargos públicos, empregos públicos e funções públicas nas administrações direta e indireta. São agentes administrativos que exercem uma atividade pública com vínculo, em regra por nomeação, excepcionalmente, por contrato de trabalho ou credenciamento, e remuneração paga pelo erário público.

2.4 Distinção entre cargo, emprego e função públicos

Segundo Di Pietro (2014) a Constituição Brasileira utiliza os vocábulos cargo, emprego e função para denominar realidades diversas, mas que existem paralelamente na Administração, tornando-se assim necessário distingui-los com clareza.

No entendimento de Meirelles (2008, p. 260) cargo "é lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas,

estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular na forma estabelecida em lei".

Corroborando Carvalho Filho (2010) afirma que cargo público é o lugar dentro da organização funcional da Administração Direta e de suas autarquias e fundações públicas que, ocupado por servidor público, tem função específica e remuneração fixada em lei ou diploma a ela equivalente.

De acordo com Mello (1975, apud Di Pietro 2014, p. 604) "cargo é a denominação dada a mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por um agente". São criados por lei, previstos em número certo e com denominação própria.

Para Di Pietro (2014), por muito tempo, essa unidade de atribuições correspondia ao cargo e era atribuída ao funcionário público com vínculo estatutário. No entanto, com a contratação de servidores sob o regime da CLT, o termo emprego público passou a ser utilizado também para nomear uma unidade de atribuições, o que quer dizer que a diferença de cargo para emprego no serviço público está no tipo de vínculo que a pessoa contrai com o Estado.

A Lei nº 6.677/94 que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado da Bahia, das autarquias e das fundações públicas estaduais dispõe em seu art. 3º que:

Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário.

Chiavenato (2006, p. 252) afirma que "na verdade, o conceito de cargo está ligado à permanência e ao definitivo nas organizações". No entanto, "no mundo de hoje, onde tudo muda e as organizações precisam mudar para poderem sobreviver, os cargos também precisam mudar continuamente. Por isso a necessidade de flexibilizar o conceito de cargo e torná-lo dinâmico". Se o conceito de cargo não é estático, então, os cargos existentes numa organização podem requerer mudanças para adaptar-se a diferentes situações decorrentes de um mundo em constante transformação e evolução.

Na administração pública os avanços não são realizados com a mesma velocidade praticada pelas administrações da iniciativa privada, diz-se isso porque no regime jurídico os cargos além de sua caracterização técnica são criados por lei e somente são passíveis de alterações também por lei.

Além dos termos cargo e emprego, que têm singularidade criada por lei, no serviço público existem também atribuições exercidas por servidores públicos, sem que lhes corresponda um cargo ou emprego, trata-se de função. Daí Di Pietro (2014) definir função dando-lhe um conceito residual: "é o conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo ou emprego".

Nas palavras de Meirelles (2008) todo cargo tem função, mas nem toda função tem cargo. As funções do cargo são permanentes e devem ser exercidas pelo titular do cargo enquanto que as temporárias podem ser desempenhadas por servidores designados, admitidos ou contratados.

Segundo Carvalho Filho (2010) função pública são atribuições que correspondem a inúmeras tarefas que constituem o objeto dos serviços prestados pelos servidores públicos. Nesse sentido, trata-se de função de apoio, função de direção, função técnica, função gratificada, pelo qual o servidor, sem um vínculo permanente, recebe remuneração pelo desempenho da atividade.

A Constituição Brasileira atual distingue dois tipos de situações em que se exerce função: 1) a função exercida por servidores contratados temporariamente com base no artigo 37, IX. Para a qual não se exige, necessariamente, concurso público, porque há casos em que a própria urgência da contratação é incompatível com a demora do procedimento. 2) as funções de natureza permanente que correspondem a chefia, direção, assessoramento ou outro tipo de atividade desde que não se crie o cargo respectivo. Em geral, são funções de confiança, de livre provimento e exoneração.

Enfatiza o artigo 37, no seu inciso V da Constituição com a redação da Emenda Constitucional nº 19/98 que "as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento". Isso explica o porquê da exigência do concurso público só para investidura em cargo ou emprego público, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, art. 37, II, da Constituição Federal.

Do supramencionado dispositivo, depreende-se que os cargos podem ser efetivos e somente podem ser ocupados mediante a aprovação em concurso público, ou ser cargos em comissão,

que são de livre nomeação e exoneração pela autoridade administrativa, dispensando, portanto, a aprovação em concurso.

O cargo em comissão tem como uma de suas características a transitoriedade. Findo o período do cargo ou sendo exonerado o seu ocupante, acaba o vínculo com a Administração Pública. Enquanto que na função de confiança, se o servidor ocupante da função for dispensado da mesma, ele continua a ocupar o cargo em que foi investido, permanecendo seu vínculo com a Administração Pública.

2.5 A descrição de cargos

Segundo Paschoal (2008) a forma habitual das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas constitui um fato organizacional, o qual se convencionou a chamar de cargo. No sistema tradicional de remuneração tudo está centrado no cargo. Assim num processo de descrição de cargos é essencial à compreensão do que é um cargo e no que ele se baseia. O conceito do termo cargo fundamenta-se nas noções de tarefas, das atribuições de uma pessoa e as funções que desempenha, então, torna-se prioritário definir esses vocábulos.

Para Zimpeck (1990), as tarefas representam um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando as tarefas se acumulam em número suficiente para justificar o emprego de uma pessoa, surge a função. Para o autor, a função seria um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem serviços de uma pessoa. Na administração pública, a partir de termos originários do direito administrativo, a função pode ser denominada atribuição.

Zimpeck (1990) diz que a noção de cargo surge quando há um conjunto de funções similares. O termo cargo pode ser compreendido como o agrupamento de funções idênticas ou similares, considerando a maioria ou todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. As funções e tarefas dos cargos são exercidas a partir da ocupação de postos de trabalho, ou seja, um lugar determinado na estrutura e hierarquia administrativa da organização.

De acordo com Chiavenato (2004) a descrição de cargos consiste no “detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando

faz), os métodos empregados para execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz).” (p. 242). Assim, na descrição de cargos, além do registro das tarefas que compõem o cargo executadas cotidianamente é importante que se registre os requisitos exigidos pelo cargo, como escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos específicos e outros que se fizerem necessários para melhor explicitar o cargo.

A configuração das descrições varia de uma organização para outra, conforme o modelo adotado. De acordo com Chiavenato (2008) existem três modelos de desenhos de cargos: o Clássico, o Humanístico e o Contingencial.

O modelo clássico baseia-se na Administração Científica em que certos princípios de racionalização do trabalho foram utilizados para projetar cargos, definir métodos de padronização e treinar as pessoas para obter máxima eficiência, e usava incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho. Este paradigma estabelece uma separação entre o pensar e executar, dividindo hierarquicamente cargos, no qual a gerencia manda e o operário obedece e executa as tarefas simples e repetitivas.

O modelo humanístico é baseado nas relações humanas e leva em conta o contexto e as condições em que se realizam as tarefas. Este foi uma reação ao modelo científico e tentou substituir a chefia pela liderança, incentivo por recompensas, comportamento individual pelo grupal, entre outras modificações.

Com este surgem os primeiros modelos de liderança, motivação, comunicação e assuntos relacionados com as pessoas e sua supervisão. A abordagem humanística substitui a ênfase antes focada nas tarefas e na estrutura organizacional pela ênfase nas pessoas e nos grupos sociais.

No modelo contingencial a abordagem é mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. Os cargos são desenhados em função da contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Este modelo torna-se mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante do cargo e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

Na opinião de Schikmann (2010, p. 17) a descrição de cargos no serviço público, de modo geral, "limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos". Portanto, a sistematização dos fatos ou elementos que compõem um cargo deve ser clara e precisa para que não restem dúvidas quanto às atribuições e as especificações do cargo.

3 A pesquisa

Neste título apresento o desenvolvimento dos dois movimentos de acesso à informação. O primeiro refere-se à realização de observação direta e entrevista estruturada no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim, com TU e AU e servidores efetivos do NA-1 cujos cargos são de Servente de Limpeza e Contínuo. O segundo, diz respeito às entrevistas realizadas com os servidores de setores responsáveis pela gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP).

3.1. Descrição dos Cargos segundo o servidor em exercício

Neste movimento realizou-se observação direta, acompanhando dez servidores do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim no exercício diário de suas atividades. O procedimento de observação seguiu o que preconiza Quivy e Campenhoudt (1998), com imersão do pesquisador no campo empírico registrando o observado diretamente do campo em caderno de notas/diário de campo e sem o auxílio dos indivíduos pesquisados.

A observação, por meio da convivência diária com os pares, possibilitou a obtenção de informações adicionais acerca das crenças sobre as quais não se tem consciência, mas que, orientam comportamentos e atitudes, permitindo assim, captar certos aspectos da realidade que à primeira vista não são compreensíveis.

Com a finalidade de sensibilizar os servidores Departamento de Educação de Senhor do Bonfim sobre a importância da participação deles na pesquisa e em eventos futuros, no mês de setembro de 2016, em reunião administrativa, apresentou-se o projeto de pesquisa.

O passo seguinte foi a realização das entrevistas com os servidores técnico-administrativos e efetivos de nível de apoio. Assim, no mês de outubro de 2016 foram aplicadas as entrevistas estruturadas com os TU, AU e NA-1, denominados de S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 e S10. O foco da entrevista consistiu em procurar conhecer as crenças que os entrevistados têm acerca do seu trabalho a partir das atividades por eles desenvolvidas. Para tal fim foi elaborado um roteiro de entrevista que consta no Apêndice A.

O Departamento de Educação de Senhor do Bonfim possui 21 servidores integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico do Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais Baianas, sendo 17 técnicos universitários e 04 analistas universitários; 03 servidores efetivos do Nível de Apoio (NA-1) cujas carreiras serão extintas à medida que os cargos forem ficando vagos; 06 servidores ocupantes de cargos de provimento temporários e 11 profissionais cujo vínculo trabalhista está ligado diretamente a outras instituições ou empresas, destes, 03 são servidores de prefeituras à disposição do Campus VII e 08 contratados por meio de terceirização. Ou seja, 41,5% do quadro de servidores do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim é composto por profissional que não possuem vínculo permanente com a instituição.

A pesquisa contou com a participação de dez servidores do corpo técnico efetivo, dentre os quais, 05 são do sexo feminino e 05 do sexo masculino. As idades variam de 30 a 68, sendo a média de idade de 47 anos. Integraram o grupo, 05 TU, 03 AU e 02 NA-1.

A predominância de participantes técnicos universitários ocorreu em função de o Departamento ter apenas 4 analistas universitários. Em virtude do pequeno número de analistas todos foram incluídos na pesquisa, entretanto, não foi possível a realização da entrevista com um desses servidores. Considerando que o total de técnicos universitários ultrapassava o número estabelecido na pesquisa os mesmos foram escolhidos aleatoriamente.

Todos os TU entrevistados possuem nível superior, destes, três têm curso de especialização (*latu sensu*) e um tem mestrado. Dos AU um possui especialização e um encontra-se em fase de conclusão do curso de mestrado. Quanto aos NA-1, um possui graduação e o outro tem ensino médio. Do universo de entrevistados dois já trabalharam em outros *campi* da UNEB.

No quadro abaixo, apresenta-se de maneira resumida o perfil dos servidores participantes da pesquisa.

Servidor/ Entrevistado	Idade	Sexo	Grau de Escolaridade/ Formação	Tempo de Serviço	Cargo	Vínculo
S1	53	M	Superior/Pedagogia	23	TU	Permanente
S2	53	M	Superior/Ciências Contábeis	26	TU	Permanente
S3	47	M	Superior/Pedagogia	09	AU	Permanente
S4	30	F	Superior/Ciências Biológicas	05	TU	Permanente
S5	68	F	Ensino Médio	25	NA-1	Permanente
S6	47	M	Superior/Administração	23	NA-1	Permanente
S7	61	F	Superior/Biblioteconomia	17	AU	Permanente
S8	34	F	Superior/História	02	TU	Permanente
S9	45	M	Superior/Pedagogia	02	TU	Permanente
S10	33	F	Superior/Pedagogia	04	AU	Permanente

Quadro 1: Perfil dos TU, AU e NA-1 do Departamento de Educação.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa.

3.1.1 Análise e discussão

A representação construída pelo TU, AU e NA-1 acerca das atividades desenvolvidas no exercício de suas funções foram analisados de acordo com a técnica de análise qualitativa de conteúdo proposta por Bardin (1977). Para fins de comprovação indica-se o Anexo A no qual constam as respostas obtidas nas entrevistas realizadas e submetidas à Análise de Conteúdo, nesta, tomou-se como base a conceptualização e as etapas da técnica explicitadas pela autora.

Como resultado do processo de categorização das entrevistas foram estabelecidas as categorias iniciais que agrupadas deram origem as categorias intermediárias. O processo de discussão dessas categorias resultou em uma categoria final denominada “A descrição de cargos dos TU e AU no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim” e por meio da qual se desenvolveu a análise e discussão dos resultados, aqui apresentadas.

A categoria final – A descrição de cargos dos TU e AU no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim – evidencia as atribuições efetivamente desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos, como estas estão descritas nos regramentos legais e a forma como se realiza o trabalho.

Inicialmente se buscou identificar nas comunicações dos técnicos administrativos entrevistados quais são as atividades realizadas por eles diariamente, com o intuito de perceber como a descrição de cargos constante na Lei nº 11.375/2009 se efetiva na prática cotidiana. Em que pese este instrumento apresentar uma descrição de cargos exígua, ainda

assim, se encontrou distorções entre a descrição de cargos e a função exercida pelos servidores técnicos do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.

Segundo Pontes (2006) o estabelecimento das atividades desenvolvidas em cada cargo é passo fundamental para que a área de recursos humanos possa alocar as pessoas de acordo com sua formação e demais requisitos exigidos para o cargo. Do mesmo modo, a descrição de cargo é também para o servidor condição estruturante de sua vinculação com o cotidiano do processo de trabalho na unidade a qual está lotado.

Reza a Lei nº 11.375/2009 que o Analista Universitário, no exercício de suas atribuições, dá “suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas executados nas universidades estaduais”. Quanto ao Técnico Universitário cabe o exercício de “atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas das universidades estaduais”. Apesar da descrição sumária, observa-se que existe diferença do grau de complexidade entre um e outro cargo, o mesmo ocorre com relação ao nível de exigência.

Determina o referido instituto que para o ingresso na carreira de Analista Universitário é exigido o diploma de nível superior mediante aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, e, para a carreira de Técnico Universitário exige-se o certificado de conclusão de 2º grau com aprovação em concurso público de provas. Assim sendo, compreende-se que as funções do analista demandam conhecimento específico e maior grau de complexidade.

Deste modo a atuação do AU se relaciona mais com atividades ligadas ao assessoramento técnico, planejamento, implementação e consolidação de políticas, manutenção, aperfeiçoamento e modernização das atividades acadêmica e administrativas visando à ampliação e o fortalecimento das atividades finalísticas da universidade. Enquanto que as atribuições do TU estão mais voltadas para a execução de atividades administrativas, acadêmicas, finanças, logística e de administração geral e atendimento ao público.

No âmbito da universidade o Regimento Interno dos Departamentos é um instrumento norteador das ações desenvolvidas no seu interior. Neste consta as competências dos diversos órgãos que compõem a estrutura organizacional do Departamento. A compatibilização das atribuições dos cargos de TU e AU constantes na Lei nº 11.375/2009 com as competências descritas para coordenações de apoio acadêmico-administrativas indica que as competências

das coordenações se assemelham mais às características exigidas para o cargo de Analista Universitário, uma vez que, envolvem atividades de planejamento, coordenação, acompanhamento, controle, avaliação e outras, ou seja, a correspondência das atribuições e a complexidade das tarefas exigem escolaridade de nível superior para a ocupação dos cargos, os quais requerem especificidade de conhecimento e busca de melhor qualificação.

Na atual conjuntura do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim tem-se um conjunto de TU que efetivamente ocupam cargos de coordenação, o que significa dizer que das cinco coordenações de apoio acadêmico-administrativas, três são ocupadas por TU cuja formação exigida não demanda conhecimentos em área específica.

Por outro lado, dos 17 técnicos universitários atuando no Departamento, 15 têm nível superior, dos quais, 7 possuem curso de especialização (*latu sensu*), 1 possui mestrado e outro está em fase de conclusão do mestrado. Daí um impasse muito grande para a gestão na UNEB, pois, não existe instrumento legal que garanta a correspondente valorização profissional, isso, sinaliza a necessidade de mudanças na legislação administrativa, especialmente, no que se refere à Lei nº 11.375/2009. Nestas circunstâncias, as faltas de perspectiva profissional e de valorização contribuem para que o servidor se sinta desestimulado com suas atividades.

Cabe enfatizar ainda que atividades como planejar, controlar, avaliar não ganharam destaque na fala dos entrevistados. Está ausência ocorre tanto em relação ao trabalho desenvolvido pelo TU no exercício do cargo de coordenador quanto ao exercido pelo AU, validando o observado. Essa constatação indica a necessidade de um profundo trabalho de planejamento e reorganização dos setores no qual se definam com clareza quais são as atividades inerentes aos cargos de TU e AU e quais objetivos devem ser alcançados com o trabalho.

Para Picchiali (2010) “as organizações devem planejar para controlar e coordenar suas atividades e assegurar que o futuro seja levado em consideração”. Nesse diapasão, Cardim (2004) afirma que numa sociedade tão competitiva como a nossa, planejar é requisito fundamental para a sobrevivência de uma organização. No entanto, observou-se que os diversos setores que compõem a estrutura organizacional do Departamento não fazem planejamento, desenvolvem apenas ações reativas.

Outro dado bastante significativo e que reforça a necessidade de reestruturação e planejamento nos setores está relacionado à existência de servidores sem ocupação durante a jornada de trabalho, conforme expresso na fala de um dos entrevistados: “Nada. Não estou fazendo nada ultimamente. É duro! Cada qual tem a sua queixa” (S6). Tal situação denota a necessidade premente de ações por parte da administração com apoio da área de gestão de pessoas.

Segundo Lemos (2016, p. 196) na administração pública, não raras vezes, ignora-se a existência de conflitos, especialmente entre gestor e subordinado. Este é um dos fatores que causa ineficiência ao serviço público. No entanto, muitas vezes, prefere-se não enfrentar o problema, dando-se como “impossível” de ser solucionado ou simplesmente se faz de conta que o problema não existe, esperando que ele se resolva sozinho. Normalmente, isso não acontece. O gestor público é responsável pela orientação, estímulo e comprometimento do servidor com a organização, devendo “atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público.” (PROGRAMA GESPÚBLICA, 2014, p. 14).

Corroborando Lemos (2016, p. 201) diz que “a melhor estratégia para superar os conflitos nas organizações é a aproximação e o diálogo aberto em torno de objetivos em comum”. Pois, se por um lado, o gestor público “não pode utilizar-se do recurso de demitir”, do outro, o servidor não tem êxito em suas reivindicações porque não conta com o apoio do superior que tem poder de decisão. Na administração pública o gestor deve “negociar as prioridades com seu funcionário, dividindo com ele o processo de tomada de decisões e envolvendo-o efetivamente no trabalho”, mas também, é preciso que o servidor esteja aberto ao diálogo.

Ainda de acordo com Lemos (2014, p. 205) “o problema é que o líder na área pública, na maioria das vezes, não possui o preparo ou as competências necessárias para lidar bem com pessoas, com os membros da sua equipe”. Segundo Finger (1997); Cardim (2004); Picchiali (2010); Meyer Jr. e Meyer (2011) a gestão das organizações universitárias precisa se profissionalizar. Não cabe mais amadorismo no gerenciamento dessas instituições.

Aliado a isso, o pouco conhecimento que os entrevistados demonstraram ter sobre os regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico-administrativo na universidade traz entraves à gestão. É notório que a grande maioria dos informantes

desconhece os instrumentos normativos e institucionais que regulam o trabalho desenvolvido no cargo ocupado.

Apenas 20% dos entrevistados ponderaram sobre a forma como estão descritas as atribuições de TU e AU nos regramentos legais. Na opinião deles, a Lei nº 11.375/2009 não define com clareza quais são as atribuições específicas dos cargos de TU e AU. Esse entendimento coaduna com os resultados da análise preliminar realizada por Souza e Matos (2015) na fase exploratória da pesquisa, na qual se inferiu que os regramentos legais são genéricos, ambíguos e omissos ao tratar da descrição de cargos dos TU e AU. Nas palavras de Pontes (2006) para que isso não ocorra a descrição de cargos deve ser detalhada.

Neste cenário somente 30% dos participantes da pesquisa reconhecem o Regimento Interno dos Departamentos como um documento que estabelece normas em relação à organização do trabalho, mas, não demonstraram ter conhecimento pormenorizado deste instrumento. Por outro lado, nenhum dos entrevistados que ocupa cargos de coordenação de apoio acadêmico-administrativo demonstrou ter entendimento e/ou conhecimento do papel do Regimento Interno como um instrumento orientador de sua ação para o alcance dos objetivos institucionais. No entanto, estes profissionais dão suporte às atividades acadêmico-administrativas de forma direta e têm sob a sua chefia imediata grupo de servidores, isto, demanda competência técnica e conhecimento dos suportes normativos.

Dentre os técnicos administrativos entrevistados 20% já trabalharam noutro campus da UNEB. Então, perguntou-se também para estes servidores, se neste outro campus havia regramentos legais para o trabalho que ele desempenhava lá. O depoimento que segue é representativo da questão: “[...] é uma falha, eu nunca vi apresentar nada com relação às atividades, com relação às leis, inclusive, lá tem reunião direto [...] até o momento que eu fiquei lá, até 2013, nunca vi, nunca” (S9). O relato evidencia que a carência de processo formal para a tomada de conhecimento da descrição de cargos e outros dispositivos a serem observados pelo servidor técnico não é algo que se restringe exclusivamente ao Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.

As representações acerca da qualificação do processo de trabalho desenvolvido noutro campus mostram que embora os Departamentos tenham suas especificidades, ao que parece, de modo geral, existem procedimentos que ocorrem de forma semelhante. O trecho que se segue ilustra o que se infere (grifo nosso):

Eles se parecem um pouco. O pouco que eu fiquei, fiquei 5 anos lá. Aqui eu estou com 2 anos. **Se parecem um pouco**, porque o que é que via lá? Muitas vezes **lá como aqui** [...] do mesmo jeito, **não muda muita coisa não** [...] eu estava na Biblioteca trabalhando e teve uma seleção, foi antes de eu ir para a Plataforma Freire [...] eu fui porque teve uma pessoa que saiu e eu fui colocado [...]. Estava fazendo **papel de tapa buraco** e aí eu não aceito não. (S9, noutro Campus).

Segundo Lemos (2016) quando o servidor ingressa no serviço público é essencial um processo de recepção e integração bem estruturado e adequado para que o ingressante conheça a missão, visão, valores, dados de desempenho e força de trabalho, costumes e crenças da organização. Precisa ser também bem acolhido pelo superior imediato e demais colegas de trabalho, ficando bem claras suas atribuições e os recursos à sua disposição para a boa execução do serviço.

Mediante os relatos dos entrevistados é fundamental uma ação coordenada pela Administração Central da UNEB em conformidade com as competências regimentais da PGDP, visando à implementação e/ou revisão de mecanismos de gestão que deem sustentação e fortalecimento à área de recursos humanos no interior dos Departamentos.

3.2. Dispositivos institucionais para a descrição de cargos na universidade

Iniciou-se o diálogo com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) acerca de quais dispositivos institucionais tratam da descrição de cargos dos TU e AU na UNEB acessando os setores de Subgerência de Gestão de Carreira, Subgerência de Capacitação e Gerência de Desenvolvimento de Pessoas. Este procedimento contou com uma entrevista estruturada, conforme consta no Anexo B.

No mês de setembro de 2016 a pesquisadora apresentou o projeto de pesquisa e fez a sensibilização junto aos membros da equipe gestora para promover adesão desses a pesquisa e no mês de outubro foram realizadas as entrevistas.

É importante referir que a PGDP tem sede na cidade de Salvador, portanto, a 376 km do campus de Senhor do Bonfim, onde estão lotados os TU e AU que participaram da fase anterior da pesquisa. Isto significa dizer que a autora da pesquisa realizou as entrevistas com a equipe gestora da PGDP em Salvador e em datas e horários convenientes para estes.

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade e tem como finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas apresenta, hoje, a seguinte estrutura administrativa, (PGDP, 2017):

I - Gabinete da Pró-Reitoria:

- Assessoria;
- Secretaria.

II - Gerência de Gestão de Pessoas:

- a) Subgerência de Pessoas;
- b) Subgerência de Pagamento de Encargos;
- c) Subgerência de Recrutamento, Seleção, Avaliação e Acompanhamento do Servidor;
- d) Subgerência de Concessão de Benefícios;
- e) Subgerência de Aposentadoria;
- f) Subgerência de acompanhamento Docente;
- g) Subgerência de Seleção Docente.

III - Gerência de Desenvolvimento de Pessoas:

- a) Subgerência de Capacitação;
- b) Subgerência de Gestão de Carreira.

III - Gerência de Qualidade de Vida

Esta estrutura congrega um total de 13 servidores, sendo 11 do sexo feminino e 02 do sexo masculino. Dentre estes há um docente que exerce o cargo de Pró-Reitor e os demais são técnicos administrativos.

O conjunto dos técnicos é formado por 5 analistas universitários e 4 técnicos universitários integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico do Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais Baianas.

No que se refere aos analistas, 2 exercem cargos de gerentes e 3 de subgerentes. Quanto aos técnicos universitários, 1 ocupa o cargo de gerente e 3 são ocupantes de cargos de subgerentes. Além destes, a PGDP conta também com 3 servidores ocupantes de cargos de provimento temporários, cujos os cargos são de Subgerente de Acompanhamento Docente, Subgerente de Registros e Acompanhamentos Funcionais e Subgerente de Pagamento. Nota-

se que 92% dos membros da equipe gestora da PGDP são servidores técnico-administrativos que ocupam cargos gerenciais.

Deste universo participaram da pesquisa os AU e TU que exercem cargos considerados estratégicos na implementação de diretrizes institucionais e sua efetiva aplicação junto às unidades gestora da universidade, seus gestores e corpo funcional. O quadro 2, abaixo, caracteriza de forma breve os membros da equipe gestora da PGDP participantes da pesquisa.

Entrevistado	Cargo Permanente	Cargo Temporário	Idade	Sexo	Graduação	Pós-graduação
E1	AU	Subgerente de Gestão de Carreira	38	F	Ciências Sociais	Especialização Gestão de Pessoas/ Gestão de Pessoas com Ênfase em Competências
E2	AU	Subgerente de Capacitação	36	F	Administração	Especialização Gerenciamento de Projeto/ Gestão Judiciária
E3	AU	Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	62	F	Medicina Veterinária	Mestrado Administração Rural

Quadro 2: Características da equipe gestora da PGDP que participou da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa.

3.2.1 Análise e discussão dos resultados

A seguir passo a apresentar a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação da entrevista que abordou questões relativas às diretrizes institucionais para a determinação da descrição de cargos e a efetiva aplicação dessa determinação junto às unidades gestoras da universidade, seus gestores e corpo funcional.

As entrevistas foram realizadas em 14 de dezembro de 2016 e tiveram a participação ativa de três membros da equipe gestora da PGDP, nomeados a partir de agora de E1, E2 e E3. Os relatos foram gravados para manter a fidedignidade dos dados e em seguida transcritos. Em conformidade com os registros obtidos, as informações foram compiladas, comparadas e analisadas sob a orientação da Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Resultaram desse processo duas categorias finais – A descrição de cargos dos TU e AU nos regramentos legais e, A gestão por competência como fator de mudança na UNEB.

1. A descrição de cargos dos TU e AU nos regramentos legais

Inicialmente perguntou-se aos entrevistados onde está a descrição de cargos dos técnicos e dos analistas universitários. A maioria demonstrou ter conhecimento de que se encontra na Lei Estadual 11.375/2009, no entanto, as falas vieram carregadas de observações/críticas no que se refere à forma genérica como os cargos estão descritos na referida Lei. Essa assertiva pode ser confirmada em alguns trechos transcritos abaixo, com grifo nosso.

Essa descrição é **bem genérica**, ela não específica, por exemplo, o Analista Universitário que é nível superior, ela **não específica**, analista universitário: nível superior em Administração, em Psicologia. É bem genérica. (E1).

[...] Analista Universitário, atividades de suporte (o que é suporte técnico?) aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais. Então quando eu digo que é um **conceito amplo, generalista**, porque **não define** nada. (E3).

Quando você chega no Técnico Universitário, atividades de suporte técnico de média complexidade (o que é média complexidade?) aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas [...] quer dizer ainda complicou mais porque é suporte técnico de **média complexidade**. O **que significa isso?** (E3).

Estas referências coadunam com os resultados das análises preliminares realizadas no primeiro movimento exploratório da pesquisa, no qual, Souza e Matos (2015) concluíram que os regramentos legais são genéricos, imprecisos e/ou apresentam lacunas quanto a definição das atribuições dos TU e AU. Por extensão, emerge a inadequação na alocação dos servidores vista pelos participantes E1 e E3 como resultante da imprecisão ou indefinição na descrição dos cargos.

Segundo Schikmann (2010) no serviço público, geralmente, os cargos estão descritos de maneira bem genérica, assim, não cumprem sua real função. Daí a necessidade de os cargos estarem descritos de forma objetiva e completa para que os servidores possam compreendê-los e exercer suas atividades com mais eficiência e efetividade e a área de Recursos Humanos (RH) possa também se orientar melhor quanto ao planejamento de suas ações. Nesta perspectiva a descrição de cargos dos TU e AU das universidades estaduais baianas requerem maior clareza em sua definição para que possam servir de suporte as atividades desenvolvidas.

Tratando-se ainda da alocação dos servidores alguns relatos chamaram a atenção no que se refere à crença de que a alocação do servidor está diretamente associada à formação e não ao cargo como determina a lei.

[...] a gente dentro dessa proposta [...] estabelecer desde o **edital** qual é o **perfil** do servidor que a gente quer que ingresse até a **lotação** dele, para que ele não seja **lotado aleatoriamente** [...]. (E1).

[...] ele **não foi lotado pela formação**, ele foi lotado sim, está precisando de uma pessoa para trabalhar na PGDP e aí quem ia passando ia sendo determinada a lotação, à medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos. (E1).

No serviço público as pessoas são lotadas pelo cargo e não pela formação, assim, a administração pode direcionar o servidor para qualquer setor de trabalho, desde que, obviamente, a função a ser exercida seja compatível com as atribuições do cargo. Então, a questão primeira não é a formação do servidor. O que acontece com a descrição de cargos dos TU e AU estabelecida pela Lei nº 11.375/2009 é que os ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, pois, esta Lei define apenas os tipos de cargos, cujas descrições se apresentam de forma sumária, assim, fica evidente, a necessidade do detalhamento das atribuições do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para o exercício do cargo e os objetivos, conforme recomenda Chiavenato (2004).

Na fala do entrevistado transparece também a falta de regras para a alocação do servidor. No entanto, compreende-se que embora os cargos estejam descritos de modo genérico, pode-se internamente, estabelecer critérios, desde que sejam compatíveis com o cargo. Para além do problema da imprecisão da descrição dos cargos na Lei, observa-se a inexistência de procedimentos padronizados institucionalmente para a alocação condizente entre as características do cargo e o servidor TU ou AU. Avançando um pouco mais, esses procedimentos ao serem padronizados poderiam, também, considerar a formação dos profissionais AU e TU ao serem alocados num dado cargo.

Preconizam Paschoal (2008); Pontes (2006); Chiavenato (2004) que a composição de um cargo, além dos requisitos necessários à sua compreensão, depende da natureza deste. Assim, para se restringir, a alocação aleatória do servidor técnico, é preciso estabelecer critérios prévios, com a aprovação nas instâncias que forem necessárias e realizar ampla divulgação às partes interessadas.

Os resultados das análises feitas no segundo movimento exploratório pela autora da pesquisa, em 2016, revelaram que a falta de clareza na definição das atribuições do TU e AU e as lacunas presentes nos regramentos legais se refletem na alocação dos técnicos administrativos

criando impasses para a administração da UNEB e para o desenvolvimento efetivo das atividades.

Ainda no que diz respeito às crenças que emergiram em torno da formação profissional exigida para o ingresso na universidade, especificamente, como se compreende a inserção desse elemento em instrumento que estabelece processo seletivo, concurso público, o trecho a seguir é representativo da situação.

Então naquele concurso a gente pode de certa forma fazer uma seleção inicial, vamos dizer assim, com base na sua formação. [...] o que foi possível para algumas áreas foi livre, algumas vagas não exigia a formação, mas, principalmente, para os Departamentos já foram **vagas** cuja formação já **direcionava** o analista para aquela vaga, para que ele pudesse exercer as atividades com base na sua **formação**. (E3).

O último concurso que foi feito, que foi o de 2010, ele foi feito assim, no caso do analista que é nível superior ele foi **discriminado no edital**, Analista Universitário com nível superior em Administração, nível superior em Psicologia [...]. (E3).

Determina a Lei Estadual nº 11.375/2009, no seu art. 6º, § 1º que o ingresso nas carreiras de Analista Universitário (AU) e de Técnico Universitário (TU) se dará mediante aprovação em concurso público, sendo exigido respectivamente, diploma de conclusão de curso superior e certificado de conclusão de 2º grau, ou seja, no que diz respeito à formação do AU basta apenas possuir graduação em qualquer área para concorrer a uma vaga nos concursos públicos das universidades estaduais baianas. Para o TU do mesmo modo, lhe é exigido somente conclusão do ensino médio. Tais circunstâncias nos permite dizer que são entendimentos equivocados uma vez que os dispositivos legais que tratam da descrição de cargos do AU não trazem a exigência de formação específica para o cargo.

Domingues e Ladosky (2007) salientam que no serviço público, além da sua configuração técnica, os cargos têm uma definição jurídica. Significa dizer que são criados por lei e só são passíveis de alterações também por lei. Desse modo, sem mudança na atual legislação do servidor técnico das universidades do Estado da Bahia não é possível direcionar vagas em editais de concurso. Então para que a formação do servidor seja considerada no momento da sua alocação é necessário que se façam alterações na descrição de cargos da Lei Estadual nº 11.375/2009, entre outros aspectos.

Cabe ressaltar também que o Regimento Interno dos Departamentos (2013) pode ser utilizado para a alocação dos servidores técnicos. Este instrumento descreve as competências dos

órgãos que compõem a estrutura acadêmica e administrativa dos Departamentos, mas, não é evidenciado nos relatos dos entrevistados. Assim, infere-se que o Regimento Interno não é reconhecido como um efetivo instrumento de planejamento e gestão de pessoas, inclusive, poder-se-ia com base nesse instituto estabelecer critérios para a alocação dos servidores no âmbito dos Departamentos.

Na abordagem sobre ações institucionais que garantam o acesso à descrição de cargos pelos servidores técnicos, a partir de relatos como os referidos abaixo, depreende-se que não há eventos ou atividades regulares, cujo objetivo seja o conhecimento e discussão das atribuições do cargo, a exemplo, de curso introdutório que aborde aspectos relativos à estrutura, cultura e funcionamento da organização, procedimentos administrativos para provimento, realocação e outros, direitos e deveres do servidor.

No **site da UNEB**, no da **PGDP**, **se eu não me engano**, tem e normalmente quando o servidor entra, a gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375, mas, assim, **não tem, a gente não distribui** [...]. (E1).

Ninguém me deu. Eu acessei porque eu procurei. (E2).

Isso aqui **é divulgado**. Ele está disponível no **portal da PGDP**, está disponível lá e essa legislação faz parte [...] do último concurso de 2010, foi elemento inclusive de estudo, [...] fazia **parte da bibliografia recomendada para estudo** e a legislação específica das carreiras também. (E3).

Subjaz aos discursos a inexistência de um processo formal coordenado pela administração central em conformidade com as competências regimentais da PGDP para dar conhecimento da descrição de cargos e outras regras a serem observadas pelo servidor técnico quando do seu ingresso na organização/universidade.

Feita uma busca no site www.uneb/pgdp/atos-administrativos/ não se encontrou documento que trate da descrição de cargos do servidor técnico da UNEB. Além do que é perceptível um descompasso entre as falas. Spink (1995, *apud*, Silva e Ichikawa, 2009) diz que as representações não precisam, necessariamente, ser na mesma direção, uma vez que na análise do senso comum o pesquisador pode deparar-se com o contraditório. Há manifestação de claro desconhecimento e conhecimento impreciso, já que remetem a Lei Estadual nº 8.889/2003 e nº 11.375/2009.

Conforme Souza e Matos (2015) os resultados da fase exploratória da pesquisa mostram que a Lei nº 8.889/2003 não distingue quais são as atribuições específicas de cada cargo. Quanto à Lei nº 11.375/2009 registra-se imprecisão na descrição dos cargos de TU e AU, o que faz a

pesquisadora concluir que não há procedimento administrativo no que se refere à definição das atribuições dos cargos de TU e AU na universidade. Com relação à legislação referenciada no edital nº 22/2010, que trata de concurso público para os cargos de TU e AU, não consta nenhum outro instrumento que estabeleça a descrição dos cargos de modo claro e preciso.

Sendo assim, percebe-se que não há procedimentos formais para acesso a informações sobre instrumentos de gestão e os mecanismos de gestão de pessoas são frágeis ou inexistentes, a exemplo, o estágio probatório e um sistema de avaliação de desempenho próprio. Segundo Kleba; Comerllato e Frozza (2015) o uso de instrumentos e mecanismos regimentalmente estabelecidos permite desencadear processos participativos e decisórios mais qualificados de gestão numa organização.

2. A gestão por competência como fator de mudança na UNEB

O roteiro das entrevistas, conforme pode ser visto no Apêndice C, tratou basicamente de instrumentos e mecanismos de gestão de pessoas disponíveis e orientadores para o exercício da função de servidor técnico atendendo as necessidades da universidade e com observância aos regramentos legais e institucionais existentes no âmbito do Estado e da UNEB.

Numa determinada questão perguntou-se aos entrevistados se a PGDP tem atividades regulares para discutir com os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários o conjunto de atribuições previstas nos regramentos legais. As respostas foram as que seguem:

Não! [...] a gente tem, aos pouquinhos, **começado a discutir** sobre a implantação da **gestão de pessoas por competência** na UNEB. (E1).

A gente **vai fazer** um planejamento do que vai acontecer. (E2).

Olha só, a gente tá **começando** justamente a fazer esse trabalho agora. (E3).

A questão seguinte indagava se havia discussão a acerca do conjunto das atribuições dos TU e AU previstos nos regramentos legais durante o estágio probatório ou depois do estágio probatório. Assim se referiram os entrevistados sobre a avaliação do estágio probatório:

Não [...] cada **chefe imediato é responsável** pela avaliação do estágio probatório do servidor. Então, muitas vezes, o chefe imediato não conhece a avaliação do estágio probatório e nem reconhece a importância desse instrumento para avaliar o servidor que está em estágio probatório. (E1).

Não. Encontro de Estágio Probatório não. (E2).

Não. Olhe só! Estágio Probatório, hoje, eu estou fazendo [...] eu acho que, eu acho que **um dia talvez**, talvez eu não veja mais isso, você talvez possa alcançar né [...]. (E3).

Claro está nas falas dos entrevistados a ausência e/ou a falta de efetividade de determinados mecanismos de gestão, entretanto, mesmo que a lei não determine com clareza as atribuições dos cargos ou estabeleça procedimentos falhos torna-se necessária uma gestão de recursos humanos com atenção em administrar/coordenar processos mais consistentes, ou seja, direcioná-los de acordo com as necessidades e carências dos servidores e da instituição.

As respostas obtidas registram, muitas vezes, informações imprecisas frustrando a obtenção de respostas objetivas quanto às ações da administração central responsável pela gestão de pessoas na universidade. Apesar desta constatação as respostas trouxeram uma riqueza de detalhes sobre o cotidiano desses setores da PGDP. Os relatos muitas vezes deixaram transparecer situações que indicam a ausência de mecanismos de gestão e fragilidade dos processos de gestão de pessoas.

A PGDP faz uma reunião que, tipo agora mesmo, a gente **vai marcar** uma **reunião para o próximo ano**. (E2).

Olha só, **a gente tá começando** justamente a fazer esse trabalho agora. (E3).

Neste contexto, diante das imprecisões normativas e/ou de mecanismos de gestão pouco eficientes, emerge de maneira recorrente no discurso dos entrevistados a expressão gestão por competência como fator de potencial mudança na instituição. Embora esse tema não seja objeto de estudo nem faça parte dos objetivos ou das indagações desta pesquisa, não pudemos desconsiderá-lo devido à incidência dessas referências no conjunto das entrevistas.

[...] para que fossem descritos os conhecimentos, habilidades do servidor teria que existir na UNEB **uma política de gestão de pessoas por competência**, essa política **não existe na UNEB**, na verdade é uma tendência [...]. (E1).

[...] a **gestão por competência** que **a gente está querendo implantar** na universidade [...] vai fortalecer a atuação desse servidor com as capacitações direcionadas para essas lacunas. (E3).

[...] esse projeto que a gente **tem de regulamentar** a **gestão por competências** é que a gente comece a acompanhar o servidor desde o estágio probatório. (E1).

Percebe-se que os respondentes vêm a gestão de pessoas por competência como uma alternativa/estratégia para solucionar questões relativas à seleção e recrutamento, identificação das necessidades de treinamento e capacitação, avaliação de desempenho,

valorização do servidor em relação à realização das suas atividades e atribuições correspondentes, dentre outras.

Segundo Bergue (2010) devemos nos apropriar primeiro dos conceitos, pois, estes assumem centralidade num processo de transposição de tecnologias para as organizações públicas. Por outro lado, Schikamann (2010, p.13) diz que “a transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros”.

Além disso, o modelo de gestão por competência tem na avaliação de desempenho um de seus pilares, contudo, quando se perguntou como era feita a avaliação de desempenho do TU e AU, os entrevistados foram unânimes em dizer que a UNEB não possui um sistema de avaliação de desempenho próprio. De acordo com os relatos a avaliação de desempenho que existente é a da Secretaria de Administração do Estado da Bahia, usada para todos os cargos de carreira do Estado como requisito para a promoção na carreira, sendo assim, não considera a descrição de cargos do TU e AU na avaliação de desempenho.

Segundo Schikmann (2010) a avaliação de desempenho é elemento importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Da mesma forma, Pires et al (2005) afirma que o recrutamento e a seleção são cruciais num modelo de gestão de pessoas por competência.

Os relatos dos entrevistados evidenciam também que há esforços para implementação de efetivos mecanismos de gestão. Então, não seria o caso da universidade antes de pensar um novo modelo de gestão, repensar os instrumentos normativos e mecanismos de gestão existentes? Como bem disse um dos entrevistados, não existe na instituição “uma cultura de avaliação do técnico pelas atribuições” (E3). A falta de instrumentos e mecanismos de gestão claros e consolidados torna inviável um modelo de gestão por competência. Assim, entende-se que é preciso, primeiramente, discutir os instrumentos normativos e os mecanismos de gestão do processo de trabalho disponíveis e orientadores para o exercício da função de servidor técnico-administrativo na UNEB com vistas uma reformulação dos instrumentos norteadores do trabalho.

4. Considerações gerais sobre as representações

Passo a apresentar o quadro geral das representações que os AU, TU e NA-1 têm sobre a descrição de cargos dos servidores técnico-administrativos na universidade confrontando-as, no que couber, com as elaboradas pela equipe gestora da PGDP acerca de quais dispositivos normativos e institucionais tratam da descrição de cargos dos TU e AU na UNEB.

Nas entrevistas realizadas com os técnicos administrativos do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim e com a equipe gestora da PGDP as questões desenvolveram-se primordialmente em torno da descrição de cargos de TU e AU com perguntas idênticas e específicas aplicadas aos grupos, pois, embora os membros da equipe gestora da PGDP sejam servidores cujos cargos originalmente são de TU ou AU, atualmente, estão no exercício da função gerencial, nessa condição, cabe então, questões relacionadas às funções e ações gerenciais.

As respostas à indagação acerca das tarefas que desempenham cotidianamente os servidores técnico-administrativos no Campus VII mostram que há um conjunto de tarefas que são idênticas aos diversos setores e tarefas que são particularmente de determinadas áreas, exigindo conhecimento específico e busca de melhor qualificação. Então, a partir do alinhamento das tarefas exercidas diariamente pelos servidores técnico-administrativos do Campus VII com a Lei nº 11.375/2009 observou-se a existência de distorções no exercício cotidiano da função de TU e AU, ainda que a citada lei seja imprecisa na definição das atribuições dos cargos de TU e AU.

Por meio da Lei nº 11.375/2009 pode-se perceber a diferença do grau de complexidade entre um e outro cargo, o mesmo ocorre com relação ao nível de exigência. Para o ingresso na carreira de Analista Universitário é exigido o diploma de nível superior mediante aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, e, para a carreira de Técnico Universitário exige-se o certificado de conclusão de 2º grau com aprovação em concurso público de provas.

Parte-se da compreensão de que os cargos dos órgãos de apoio acadêmico-administrativos descritos no Regimento Interno dos Departamentos fundamentam-se na especificidade e complexidade de atribuições que demandam conhecimento específico e notadamente nível superior. Porém, não significa que as coordenações de apoio acadêmico-administrativas devam ser obrigatoriamente providas pelos analistas universitários uma vez que são cargos de livre nomeação e exoneração. Além disso, a nomenclatura analista universitário não define o perfil do analista que se quer, ou seja, não há exigência de conhecimento em área específica,

apenas que se tenha nível superior, isto, se constitui em grande desafio para gestão na universidade que demanda profissionais técnicos com conhecimento em determinadas áreas. No Campus VII, três das cinco coordenações de apoio acadêmico-administrativo são ocupadas por profissionais cuja exigência para o ingresso na carreira é o 2º grau e/ou não possuem formação específica para o cargo, ainda que este não seja o único fator determinante, afeta diversos processos internos, condicionando o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo Departamento.

Os relatos evidenciaram também a existência de servidores sem ocupação durante o horário de trabalho. Nestas circunstâncias há um grande desperdício de recursos humanos, gerando prejuízos à universidade e muitas vezes constrangimento para o próprio servidor. A ociosidade do servidor revela que há falta de acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas no interior do Departamento, bem como, a ausência de planejamento com o estabelecimento de metas e objetivos a serem atingidos. Segundo Vahl (1992, apud PICCHIAI, 2010, p. 74) “um dos problemas da universidade brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus gerentes”. Nessa mesma linha Lemos (2016) afirma que a negligência gerencial pode estar relacionada com a falta de preparo do gestor ou das competências necessárias para lidar bem com as pessoas, sendo necessário capacitá-lo para o bom exercício da liderança.

A respeito da forma como os regramentos legais tratam da descrição de cargos de TU e AU, a maioria dos entrevistados da equipe gestora demonstrou ter conhecimento de que a Lei nº 11.375/2009 regula as atribuições dos cargos de TU e AU, porém, relatam que os cargos estão descritos de maneira bem genérica, os conceitos são amplos.

Contrariamente, a grande maioria dos informantes do Campus VII desconhece os instrumentos normativos que regulam o trabalho desenvolvido no cargo ocupado. Apenas 20% dos entrevistados afirmam que o referido dispositivo não define com clareza quais são as atribuições específicas dos cargos de TU e AU.

Os entendimentos supramencionados coadunam com os resultados da análise preliminar realizada por Souza e Matos (2015) na fase exploratória da pesquisa, na qual se inferiu que os regramentos legais são genéricos, ambíguos e omissos ao tratar da descrição de cargos dos TU e AU. Segundo Chiavenato (2008) a grande maioria das atividades da área de Recursos Humanos (RH) é subsidiada por informações fornecidas pela descrição e análise de cargos.

Daí a importância de mudança na legislação administrativa, especialmente, na Lei nº 11.375/2009.

Por outro lado, constata-se que a equipe gestora desconhece a função do Regimento Interno dos Departamentos (2013) como instrumento que auxilia na organização do trabalho no âmbito dos Departamentos, esse documento não foi citado pelos participantes. Enquanto que 30% dos servidores técnicos do Campus VII reconhecem o Regimento como um documento que regulamenta o trabalho, contudo, não há um aprofundamento do seu conteúdo.

De modo geral, constatou-se que o Regimento Interno dos Departamentos não é reconhecido como algo institucionalizado na universidade, conseqüentemente, não é utilizado. Ainda que este apresente algumas lacunas e indefinições é um documento que regulamenta a organização e funcionamento dos órgãos que compõem a estrutura administrativa e acadêmica dos Departamentos e suas respectivas competências, portanto, um instrumento importante para os Departamentos se orientarem com suas atividades. Este é um documento que deve ser consultado e servir de referência, porém, é necessário que o seu conteúdo apresente clareza.

A falta de conhecimento e de entendimento da maioria dos servidores técnico- administrativos do Campus VII (entrevistados) acerca dos instrumentos que regulam o trabalho ratificam as constatações feitas através dos relatos da equipe gestora.

As narrativas da equipe gestora evidenciam que não existem ações institucionais que garantam o acesso à descrição de cargos pelos servidores técnicos, tais como, curso regular introdutório que aborde aspectos relativos à estrutura, cultura e funcionamento da organização, procedimentos administrativos para provimento, realocação e outros direitos e deveres do servidor. Assim como, observou-se a ausência de um processo formal coordenado pela Administração Central em conformidade com as competências regimentais da PGDP para dar conhecimento da descrição de cargos e outras regras a serem observadas pelo servidor técnico quando do seu ingresso na universidade.

Esses dados reforçam a necessidade de implementação e/ou revisão de mecanismos de gestão que deem sustentação e fortalecimento área de recursos humanos no interior dos Departamentos. Por exemplo, estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis, e estruturação de um sistema de avaliação de desempenho próprio que permita além da vinculação à progressão do

funcionário, a identificação das necessidades de capacitação. Assim é importante o alinhamento da estratégia da PGDP com as atividades desenvolvidas pelos Grupos de Trabalho de Recursos Humanos existentes nos Departamentos.

Mediante a constatação de ambiguidades e omissões nos regramentos legais e da fragilidade ou inexistência de mecanismos de gestão perguntou-se aos técnico-administrativos como qualificariam o processo de trabalho desenvolvido no Campus VII da UNEB. Nas palavras dos servidores técnicos o trabalho no campus, de modo geral, desenvolve-se de modo meio desordenado, muito superficial, desorganizado. Ao se analisar o Departamento, a partir das crenças dos entrevistados, nota-se um despreparo gerencial em gestão. Existem lacunas em relação a planejamento, processo e procedimentos e falta de compreensão do próprio servidor, seja ele docente ou técnico, de qual é o seu papel enquanto gestor.

Nesse contexto a gestão de pessoas por competência emerge das comunicações do grupo gestor como fator de potencial mudança na instituição. Embora esse tema não seja objeto de estudo nem faça parte dos objetivos ou das indagações desta pesquisa, não pudemos desconsiderá-lo devido à incidência dessas referências nos discursos da equipe gestora da PDGP.

Repensar o modelo de gestão que melhor se adequa à realidade da UNEB é uma discussão importante e essencial, mas, entende-se também que é fundamental uma mudança na legislação administrativa. Os resultados desse estudo apontam para a necessidade de reformulação nos instrumentos institucionais e normativos que regulam o processo de trabalho do servidor técnico, assim como, é questão central a implantação e a consolidação de mecanismos de gestão que efetivamente contribuam para a melhoria do trabalho e a valorização do servidor técnico-administrativo da instituição.

REFERÊNCIAS

ALVES, Domitila Duarte. **Serviços públicos**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXV, Nº. 000067, 23/02/2015. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/organizacao-do-estado-e-servicos-publicos>>. Acesso em: 26 set. 2016.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Direito dos serviços públicos**. [S.l.]: Forense, 2007.

BAHIA. **Lei nº 11.375** de 05 de fevereiro de 2009, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

_____. **Lei nº 8.889** de 01 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia.

_____. **Lei nº 8.824** de 22 de setembro de 2003, reorganiza os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia.

_____. **Lei nº 6.677/1994** de 26 de setembro de 1994 dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1997.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.
<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: jul. 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. rev. e atual até 31.12.2010, Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2010.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Conceito moderno do serviço público**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 190-236, dec. 1965. ISSN 2318-8235. Disponível em:
<<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66490/69100>>. Acesso em: 24 set. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique (Org.). **Administração pública no Brasil e planos de carreira negociados: experiências selecionadas**. São Paulo: CUT, 2007. Disponível em:
<<http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/admpublica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

DUSSAULT, Gilles. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792>>. Acesso em: 05 de set. 2016.

FARIA, Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 8. ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 701p.

FIALHO, Nadia Hage. **Educação superior no Brasil: universidades estaduais à deriva?** Disponível em: <<http://www.uneb.br/gestec/publicacoes-e-recursos/parapesquisa/publicacoes/>>. Postado em 30 de outubro de 2011. Acesso em: 05 jul. 2015.

HALL, Stuart. **Cultura e representação**. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio: Apicuri, 2016.

KLEBA, Maria Elisabeth; COMERLATTO, Dunia; FROZZA, Kenia Munaretti. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p.1059-1079, jul./ago. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51621>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

LEMOS, Murilo Lemos de. Competências e incompetências: provocações sobre a gestão estratégica das pessoas no setor público. In: BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. 1. ed. São Paulo: EGAP, 2016. Disponível em: <<http://cgp.cfa.org.br/livro-topicos-essenciais-sobre-gestao-publica/>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

NEGREIROS, Regina Coeli Araújo. **Éthos, educação e serviço público: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável**, 2014. Disponibilizado por: <<http://www.regina.negreiros@ifpb.edu.br>>. 28 set. 2016.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PICCHIAI, Djair. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública.** Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/planejamento-estrategico-aplicado-gestao-de-universidade-publica>>. Acesso em: 03 de out. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração.** 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gardiva, 1988.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Regina Alves da; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **A representação social na esfera pública: percepções sobre o funcionário público em uma administração municipal.** *Qualit@s* Revista Eletrônica ISSN 1677 4280, vol.9. Nº 1 (2009). Disponível em:<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/573/49>>. Acesso em: 05 de out. 2016.

SOUZA, Maria Jalva Xavier da Silva; MATOS, Rosangela da Luz. **Ambiguidade e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB.** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136153>>. CIGU, Mar del Plata, ARG., 2015.

SOUZA, Selma Chorro de; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público.** 2013. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=6812&ev=30>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. – 23. reimpr., São Paulo: Atlas, 2015.

UNEB, Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2013. Aprovado pela **Resolução CONSU nº 1017/2013**, D.O.E. 14/11/2013.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade do Estado da Bahia. 2. ed., revisado e reimpresso. Salvador, 2013-2017.

_____. Plano Estratégico da Universidade do Estado da Bahia. 2. ed. Salvador, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7. ed. São Paulo: Atlas: Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

5. RELATÓRIO DE PESQUISA

5.1 Abordagem

As reflexões suscitadas neste estudo de caso, como dito, são frutos das expressões manifestas pelos servidores técnicos e analistas universitários de carreira e servidores efetivos do nível de apoio no ambiente organizacional do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.

Compreender processos que remetem às singularidades de cada indivíduo de maneira aprofundada implica envolver-se numa complexidade infinita. Nessa perspectiva a abordagem qualitativa é vista como a melhor alternativa para se estudar crenças, opiniões, valores e atitudes, MINAYO (2014), TRIVIÑOS (2015), GIL (2010) e YIN (2001).

Segundo Minayo (2014, p. 57) o método qualitativo se aplica ao estudo dos acontecimentos, das relações, das representações, das crenças, das atitudes, das percepções e das opiniões resultante do modo como os indivíduos interpretam suas experiências de vidas ou eventos e “responde a questões muito particulares, aprofunda-se no mundo dos significados”. Deste modo, em função das características da pesquisa, optou-se por uma investigação de caráter exploratório-descritivo com uma abordagem qualitativa por se entender que esse modelo responderia de forma mais apropriada às questões e aos objetivos da pesquisa.

Conforme Gil (2010) a ênfase nos procedimentos técnicos de levantamento e análise de dados é que torna possível a classificação da pesquisa. Esclarece ele que a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema e permite torná-lo mais claro, assumindo o formato de estudo de caso. Já o estudo descritivo possibilita o levantamento de opiniões, crenças, valores, atitudes, bem como, descreve características de uma população ou fenômeno. Daí os dois modelos serem, muitas vezes, utilizados para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva) ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória).

Nessa mesma linha Triviños (2015) afirma que o estudo exploratório permite ao pesquisador aumentar seu conhecimento acerca do problema estudado ao passo que o estudo descritivo tem como foco o desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, sua gente, seus problemas, seus valores, dentre outros. Ainda de acordo com Gil (2010) os pesquisadores

sociais preocupados com a prática, com frequência, usam conjuntamente os dois tipos de pesquisa. Minayo (2014) argumenta que o tipo recomendável é aquele que melhor destaca a natureza e qualidade do estudo. Com base nessas premissas adotou-se a perspectiva qualitativa por meio de caminhos diversos, como forma de compreender o fenômeno estudado a partir das representações das pessoas nele envolvidas.

5.2 Desenho de estudo

Segundo Yin (2001) o estudo de caso constitui-se em bom instrumento para a pesquisa exploratória e contribui para a compreensão de fenômenos individuais, sociais, políticos e para a avaliação de problemas reais nas organizações, devendo ser utilizado quando for possível fazer observação direta sobre o fenômeno estudado.

Corroborando Minayo (2014) diz que os estudos de caso usam estratégias de investigações qualitativas em situações que se quer mapear, descrever e analisar o contexto, as relações e as percepções a respeito de um fenômeno ou evento e serve para produzir conhecimentos sobre características significativas da vida real, tais como, intervenções e processos de mudanças.

Embora não haja consenso quanto à definição das etapas a serem seguidas num estudo de caso, Minayo (2014, p. 165) considera como elementos essenciais, no desenho de um estudo de caso, os itens: “questão de estudo ou definição do foco de pesquisa, determinação da unidade de análise e sua descrição preliminar, justificativa do estudo, formulação e esclarecimento das proposições, esclarecimento da lógica entre as várias proposições e esclarecimento de critérios para a interpretação dos dados (referencial teórico e categorias)”.

Assim com vistas um exame detalhado dos processos organizacionais e relacionais no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim e visando esclarecer aspectos que interferem em processos administrativos, funcionais e em mecanismos de gestão orientadores no exercício da função de servidor técnico-administrativo adotou-se o estudo de caso como estratégias para compreensão do fenômeno estudado.

Contudo, Minayo (2014) e Gil (2010) alertam para a dificuldade de generalização dos resultados se a pesquisa não for corretamente preparada e bem conduzida, para que isso não ocorra, o estudo deve ser bem fundamentado com boas práticas em pesquisa de campo e

permanente delimitação entre as contribuições teóricas definidas inicialmente e os achados empíricos.

5.3. Procedimentos de acesso à informação

Como forma de nos familiarizarmos com o fenômeno estudado, a princípio, foi realizada uma pesquisa documental acerca dos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB. A localização dos documentos para estudo ocorreu em virtude da própria natureza da pesquisa. Nesta etapa foram recolhidos os regramentos legais que regem o processo de trabalho do servidor técnico tanto no âmbito do Estado quanto da UNEB, fazendo-se uma leitura seletiva e reflexiva para que se pudesse ter uma visão acerca da totalidade e conteúdo dos documentos institucionais e normativos.

Segundo Quivy e Champenhoudt (1998, p. 201) uma das razões para o investigador recolher documentos é porque “espera encontrar neles informações úteis para estudar outro objeto.” Deste modo, com vistas a alcançar os objetivos e responder as questões iniciais da pesquisa foi feito um estudo mais aprofundado da Lei nº 11.375/2009 e do Regimento Interno dos Departamentos da UNEB (2013) e que servirem de base para o estudo. Com esses documentos em mãos realizou-se exaustiva análise para extrair informações a fim de apreender melhor o problema.

Concomitante à pesquisa documental foi utilizada a técnica da observação direta com registro em um diário de campo que possibilitou, dentre outros aspectos, a obtenção de elementos para a delimitação do problema da pesquisa. Triviños (2015, p. 153) assevera que “observar, naturalmente, não é simplesmente olhar”, significa que determinado fenômeno foi abstratamente retirado do seu contexto para que seja estudado em seus atos, atividades, significações e relações. Quivy e Campenhoudt (1998) mencionam que na observação direta as informações são coletadas diretamente do campo pelo pesquisador sem a intervenção dos indivíduos pesquisados. Complementando, Gil (2010) diz que esta técnica é adequada aos estudos exploratórios.

A observação direta ocorreu no exercício diário da função tendo em vista que o ambiente estudado é o local de trabalho da pesquisadora. Por meio da observação buscou-se apreender e compreender certos aspectos da realidade que não são perceptíveis à primeira vista. Portanto,

o procedimento consistiu em bem mais do que ver e ouvir seguiu-se atentamente o fenômeno, selecionando o que havia de mais importante e significativo, sempre com foco nas questões e objetivos da pesquisa.

Na última fase da pesquisa foram realizados ainda dois procedimentos de acesso à informação. Um, que consistiu na realização de observação direta e entrevista estruturada, com os servidores TU e AU no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. O outro, no qual se aplicou uma entrevista estruturada com membros da equipe gestora da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PGDP).

O uso da pesquisa documental, da observação direta e da entrevista estruturada para o acesso as informações permitiu compreender melhor a situação estudada e obter elementos que possibilitaram a comparação entre as informações colhidas, com convergência para resultados semelhantes.

5.4 Aspectos éticos

Esta pesquisa foi desenvolvida em conformidade com a Resolução nº 466 de 2012 e Resolução 510/16 de 2016 do Comitê de Ética em Pesquisa – CONEP, do Conselho Nacional de Saúde, que definem os critérios da ética em pesquisa com seres humanos de maneira individual ou coletiva, bem como, estabelecem que a pesquisa deva ser apreciada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade ou outro indicado pelo Comitê Nacional de Ética na Pesquisa com Seres Humano (CONEP), vinculado ao Conselho Nacional de Saúde. No caso desta pesquisa foram seguidos os tramites determinados por esses institutos.

A participação das pessoas neste estudo seguiu critérios que viabilizaram a garantia do anonimato, segurança, preservação da integridade e dignidade, o que foi assegurado por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que descreveu todo o procedimento da pesquisa para leitura, apreciação e assinatura do participante da pesquisa, sendo-lhe garantido a privacidade e o direito de desistir a qualquer tempo, sem nenhum prejuízo a si próprio ou para a instituição pesquisada.

A pesquisa prioriza aspectos essenciais de modo a garantir a não maleficência e sua beneficência. Ao participante foi garantido que danos previsíveis serão evitados sob quaisquer

possibilidades ao atender a procedimentos éticos que procuram assegurar a confiabilidade, a privacidade e a autonomia plena do participante nos aspectos físico, psíquico, intelectual, social ou espiritual por meio de esclarecimentos e objetivos postos no TCLE, conforme consta no Anexo C.

Além desse termo, destaca-se a Declaração de Concordância de desenvolvimento do Projeto de Pesquisa no DEDC VII e na PGDP, Anexos D e E, com vistas à garantia de sigilo e confidencialidade sobre as informações obtidas, sempre que isto implicar em riscos para a instituição e seus integrantes.

Ainda, em cumprimento aos aspectos éticos de atividades em pesquisa, o projeto de pesquisa juntamente com todos os documentos necessários foi submetido à apreciação do Comitê de Ética da UNEB, tendo parecer favorável.

5.5 Procedimentos de análise

A análise e interpretação dos dados foram realizadas com base no que preconiza Gomes (2009) acerca da pesquisa qualitativa, isto é, os dados qualitativos foram tratados dentro de uma perspectiva na qual não se teve como finalidade comentar opiniões ou atitudes, mas principalmente, explorar o conjunto das representações dos servidores do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim e da equipe gestora da PGDP sobre a estrutura normativa e os mecanismos de gestão que disciplinam o processo de trabalho deste segmento na universidade.

Mediante a diversidade de opiniões e crenças dentro de um mesmo segmento, de acordo com Triviños (2015), Minayo (2014) e Gomes (2009) deve-se dar conta dessa diferenciação, sendo necessário caminhar tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social, para tanto, é apropriado o uso da análise de conteúdo.

Triviños (2015, p. 159) explicita que a metodologia de análise de conteúdo de Bardin se presta ao estudo das “motivações, atitudes, valores, crenças, tendências” e acrescenta que a análise de conteúdo serve ainda “para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes, etc., que à simples vista, não se apresentam com a devida clareza.” Deste modo, o uso da técnica de análise de conteúdo, enquanto conjunto de

técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 1977), propiciaria melhor compreensão das condutas, crenças, acontecimentos e vivências institucionais e das relações existentes no contexto do Departamento.

Dentre os procedimentos metodológicos de análise de conteúdo, utilizados a partir da perspectiva qualitativa de Bardin (1977), três etapas são consideradas fundamentais: a pré-análise, exploração do material (descrição analítica) e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste na organização do material. Esta etapa compreende a leitura geral do material denominada por Bardin (1997, p. 96) de “leitura flutuante”. Nesta fase o pesquisador toma contato direto com o material sistematizando-o para que possa prosseguir nas operações seguintes.

A segunda etapa, representada pela exploração do material, consiste numa operação de codificação, classificação e categorização com vistas a alcançar a compreensão do texto. A codificação configura-se em recortes do texto chamados unidades de registros (palavras ou expressões significativas). A seguir o pesquisador define as regras de contagem para então realizar a classificação e a agregação das informações escolhendo as categorias para especificação dos temas.

A terceira etapa compreende o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação e consiste em desvendar os conteúdos manifestos e subjacentes às falas. A análise comparativa é realizada por meio da justaposição das distintas categorias existentes em cada análise, atendendo-se para os elementos considerados semelhantes e os que foram percebidos como diferentes.

5.5.1 Apresentação e análise dos dados

Apresenta-se aqui, os resultados do processo de desenvolvimento das análises e discussão dos dados obtidos. As entrevistas caracterizaram-se como um momento em que tanto os servidores técnicos do Departamento de Senhor do Bonfim quanto a equipe gestora da PDGP com base nas suas experiências de vida e profissional puderam expressar suas opiniões e interpretações acerca das questões abordadas.

Para a execução das entrevistas foram elaborados roteiros composto por questões previamente estabelecidas (apresentadas nos Apêndices A e C) e que seguiram uma linha de raciocínio definida pela pesquisadora, contudo, o entrevistado pode falar sobre o conteúdo abordado na entrevista sem haver cerceamento da sua fala.

Inicialmente foram feitos os registros da análise de conteúdo das entrevistas estruturadas realizadas com os TU, AU e NA-1. Em seguimento desenvolveu-se a análise e discussão das representações da equipe gestora da PGDP.

5.5.1.1 Construindo as categorias de análise – DEDC VII

Os procedimentos de análise e discussão das comunicações expressas nos relatos dos TU, AU e NA-1 acerca das atividades realizadas no exercício diário de suas funções, instrumentos de gestão e processo de trabalho desenvolvido no Campus de Senhor do Bonfim, como dito anteriormente, deu-se consoante a técnica de análise qualitativa de conteúdo proposta por Bardin (1977). Para fins de comprovação indica-se o Anexo A que contém as respostas obtidas nas entrevistas efetivadas e posteriormente submetidas à Análise de Conteúdo, na qual se tomou como base a conceptualização e as etapas da técnica explicitadas pela referida autora.

Antecedendo à aplicação das entrevistas estruturadas a pesquisadora apresentou no mês de setembro de 2016 o projeto de pesquisa aos servidores do DEDC VII com a finalidade de sensibilizá-los sobre a importância da participação deles na pesquisa. O passo seguinte foi a realização das entrevistas estruturadas com os TU, AU e NA-1 no período de 13 de outubro a 28 de novembro de 2016. O foco da entrevista consistia principalmente em compreender, a partir do relato dos participantes, como atuam os servidores técnicos administrativos do Campus VII diante da falta de especificidades das atribuições dos cargos de TU e AU. As entrevistas foram gravadas para manter a fidedignidade dos dados e em seguida transcritas com a denominação de S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9 e S10 para os servidores.

A análise da representação construída pelo TU, AU e NA-1 encontra-se organizada e sistematizada com base na metodologia de Bardin (1997) que conta com o suporte do referencial teórico e observação *in loco*. A partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo foram criadas as categorias iniciais que possibilitaram a elaboração das categorias

intermediárias e do refinamento destas emergiram as categorias finais. A descrição do processo completo encontra-se no Apêndice B. A seguir as categorias iniciais que representam as primeiras impressões sobre o contexto estudado.

Categorias iniciais
01. Recepcionar pessoas que se dirigem ao setor, tomar ciência do assunto e encaminhá-los ao setor competente ou prestar-lhes as informações desejadas
02. Redigir minutas de ofícios, memorandos, relatórios e outros expedientes
03. Participar de reuniões e fazer anotações para elaboração de atas
04. Encaminhar a documentação recebida aos órgãos vinculados ao Departamento
05. Arquivar cópias de expedientes e outros documentos
06. Auxiliar na realização de encontros e demais eventos promovidos pelo órgão competente
07. Receber e efetuar ligações telefônicas
08. Utilizar recurso de informática
09. Desempenhar outras funções de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional
10. Prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes
11. Atualizar as informações cadastrais e acadêmicas no sistema SAGRES
12. Organizar e efetuar o processo de matrícula, realizar ajustes de matrícula quando necessário
13. Preparar os processos para emissão de diploma
14. Secretariar a organização da solenidade de outorga de grau
15. Executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação
16. Auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis
17. Auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas
18. Gerir e fiscalizar contratos
19. Auxiliar o coordenador na execução financeira e prestação de contas de projetos e ações desenvolvidas
20. Presidir Comissão de Licitação
21. Realizar Pregão
22. Elaboração de processo para pagamento
23. Cadastramento de credores no FIPLAN
24. Curadoria do acervo das exposições
25. Organização das exposições temporárias e permanentes
26. Agendamento das visitas para exposição permanente
27. Supervisão das monitorias de extensão
28. Catalogação
29. Processamento técnico dos livros
30. Responder determinadas solicitações EIB
31. Orientar a preparação de etiqueta, de registros de tombo e a guarda de material nas estantes
32. Programar a escala de férias e encaminhar à PGDP
33. Orientar professores e técnicos administrativos em processos de seus interesses e encaminhá-los à PGDP
34. Suporte técnico em informática e rede de computadores

35. Tudo relacionado à tecnologia da informação
36. Atuado de forma espontânea/livre colaborador/convidado
37. Nada/ não estou fazendo nada ultimamente
38. Não tenho conhecimento dessas leis não/não sei
39. Leis estaduais: 6677/1994 e 11.375/2009
40. Regimento Interno da instituição
41. Regimento do conselho regional
42. Falta de clareza na determinação das atribuições do técnico e do analista
43. Alta complexidade/ média complexidade/as coisas deveriam ser mais claras
44. Difícil/ nem ruim nem bom/precisa melhorar um monte de coisas/precisa melhorar muito
45. Meio desordenado
46. Tenta atender as demandas
47. O servidor fica até desolado
48. Médio/forma aleatória/tem que ter início, meio e fim
49. Dentro do possível, dos limites/pode ser melhorado/ poderia ser bem melhor
50. Muito superficial/ deixa a desejar/ tem coisa positiva
51. Falta de organização administrativa/ desorganização total/gente que faz coisas mecanicamente
52. O servidor poderia ser bem mais aproveitado se estivesse exercendo sua função/falta de afinidade e formação para o trabalho/ falta de competência

Quadro 01: Categorias iniciais.

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa com base nos textos dos entrevistados.

As categorias iniciais foram agrupadas em três blocos, conforme semelhanças ou dissonâncias, dando origem às categorias intermediárias, a saber: atribuições exercidas no cotidiano, definição das atribuições dos cargos de TU e AU e processo de trabalho.

A primeira categoria intermediária – atividades exercidas no cotidiano – trata das atribuições desenvolvidas pelos TU, AU e NA-1 no ambiente organizacional do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Portanto, essa categoria registra as atividades diárias efetivamente realizadas pelo segmento técnico-administrativo.

CATEGORIZAÇÃO: INICIAIS-CONCEITO NORTEADOR-INTERMEDIÁRIAS

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
01. Recepcionar pessoas que se dirigem ao setor, tomar ciência do assunto e encaminhá-los ao setor competente ou prestar-lhes as informações desejadas	Tarefas idênticas	Atividades exercidas no cotidiano
02. Redigir minutas de ofícios, memorandos, relatórios e outros expedientes		
03. Participar de reuniões e fazer anotações para elaboração de atas		
04. Encaminhar a documentação recebida aos órgãos		

	Tarefas idênticas	Atividades exercidas no cotidiano
vinculados ao Departamento 05. Arquivar cópias de expedientes e outros documentos 06. Auxiliar na realização de encontros e demais eventos promovidos pelo órgão competente 07. Receber e efetuar ligações telefônicas 08. Utilizar recurso de informática 09. Desempenhar outras funções de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional		
10. Prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes 11. Atualizar as informações cadastrais e acadêmicas no sistema SAGRES 12. Organizar e efetuar o processo de matrícula, realizar ajustes de matrícula quando necessário 13. Preparar os processos para emissão de diploma 14. Secretariar a organização da solenidade de outorga de grau		
15. Executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação 16. Auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis 17. Auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas 18. Gerir e fiscalizar contratos 19. Auxiliar o coordenador na execução financeira e prestação de contas de projetos e ações desenvolvidas 20. Presidir Comissão de Licitação 21. Realizar Pregão 22. Elaboração de processo para pagamento 23. Cadastramento de credores no FIPLAN		
24. Curadoria do acervo das exposições 25. Organização das exposições temporárias e permanentes 26. Agendamento das visitas para exposição permanente 27. Supervisão das monitorias de extensão desenvolvidas pelo Espaço		
28. Catalogação 29. Processamento técnico dos livros 30. Responder determinadas solicitações EIB 31. Orientar a preparação de etiqueta, de registros de tomo e a guarda de material nas estantes		
32. Programar a escala de férias e encaminhar à PGDP 33. Orientar professores e técnicos administrativos em processos de seus interesses e encaminhá-los à PGDP		

34. Suporte técnico em informática e rede de computadores 35. Tudo relacionado à tecnologia da informação	Tarefas específicas	Atividades exercidas no cotidiano
36. Atuado de forma espontânea, convidado, livre colaborador 37. Nada/não estou fazendo nada ultimamente	Sem ocupação	

Quadro 02: Categoria intermediária – Atividades exercidas no cotidiano
Elaborado pela autora da pesquisa

Assim distinguiu-se um conjunto de atividades que são idênticas aos diversos setores e outras que são próprias de determinados setores que compõem a estrutura administrativa. Por outro lado, foi constatado também servidor sem ocupação durante o expediente laboral.

A segunda categoria intermediária – definição das atribuições dos cargos de TU e AU – referencia, descreve e analisa onde e como os cargos dos TU e AU estão descritos nos regramentos legais que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB.

CATEGORIZAÇÃO: INICIAIS-CONCEITO NORTEADOR-INTERMEDIÁRIAS

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias
38. Não tenho conhecimento dessas leis/não sei 39. Leis estaduais 6677/1994 e 11.375/2009 40. Regimento Interno da instituição 41. Regimento do conselho regional	Legislação	Definição das atribuições dos cargos nos regramentos legais
42. Falta de clareza na determinação das atribuições do técnico e do analista 43. Alta complexidade/ média complexidade/ as coisas deveriam ser um pouco mais claras	Imprecisão Falta de clareza Lacunas	

Quadro 03: Categoria intermediária – Definição das atribuições dos cargos de TU e AU
Elaborado pela autora da pesquisa

As atribuições dos servidores técnico-administrativos das universidades estaduais baianas estão regulamentadas no âmbito do Estado pelas leis nº 8.889/2003 que dispõe sobre a estrutura de cargos e vencimentos do Poder Executivo Estadual e 11.375/2009 que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, e internamente, o Regimento Interno dos Departamentos descreve as competências dos diversos setores que compõem a estrutura organizacional dos Departamentos da UNEB.

Tendo em vista que a Lei nº 8.889/2003 não define quais são as atribuições próprias dos cargos de Técnico Universitário e do Analista Universitário, o estudo centrou-se

especialmente na Lei 11.375/2009 que embora traga uma descrição de cargos genérica estabeleceu as atribuições para os cargos de TU e AU. Como a maioria dos entrevistados não conhecem o conteúdo dessas leis apenas uma pequena parcela dos participantes ponderou sobre a forma difusa como estão descritas as atribuições de TU e AU nos regramentos legais.

Como extensão da Lei nº 8.889/2003 promulgou-se a Lei nº 8.824/2003 que decretou a extinção dos cargos de provimento efetivo de Nível de Apoio. Estes passaram a compor um quadro especial em extinção, contudo, permaneceu inalterada a sua condição, de modo geral, observa-se que tal situação tem contribuído para o desencanto com o trabalho. A fala do participante da pesquisa S6 é representativa do que se infere: “A princípio eu era atento. Como houve um descaso... banalizou a coisa. Como é que o cargo está sendo extinto e não nos enquadram na lei?”.

A terceira categoria intermediária – processo de trabalho – faz referência ao modo como é desenvolvido o trabalho dentro do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Segundo Chiavenato (2004) num desenho de cargos é necessário entender o modo como se realiza o trabalho. Assim para as organizações se orientarem melhor com suas atividades é preciso conhecer, isto é, mapear cada um dos processos. Aqui se buscou compreender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e como são executadas pelas pessoas, bem como, os envolvimento existentes no processo. Isto facilita a intervenção, alteração e modificação de aspectos identificados no processo de trabalho.

CATEGORIZAÇÃO: INICIAIS-CONCEITO NORTEADOR-INTERMEDIÁRIAS

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias
44. Difícil/ nem ruim nem bom/precisa melhorar um monte de coisas 45. O servidor fica até desolado 46. Médio/forma aleatória 47. Meio desordenado 48. Tenta atender as demandas 49. Dentro do possível/ poderia ser bem melhor 50. Muito superficial/deixa a desejar/tem coisa positiva 51. Falta de organização administrativa/gente que faz coisas mecanicamente 52. O servidor poderia ser bem mais aproveitado se exercesse sua função	Qualificação	Processo de trabalho

Quadro 04: Categoria intermediária – Processo de trabalho
Elaborado pela autora da pesquisa

Vejam os que dizem os entrevistados a respeito de como eles qualificam o processo de trabalho desenvolvido no cargo que ocupam/Campus VII.

Eu qualifico como **médio**. Médio no sentido de você, o funcionário, quando chega ao Departamento **deveria ter um treinamento mais específico**, onde usasse os princípios básicos para um bom atendimento, e pra isso você **tem que ter um treinamento, não as coisas serem direcionadas de forma aleatória. Acho que tem que ter início, meio e fim** e o funcionário tem que conhecer os princípios da universidade, a questão da valorização, a questão da missão, os valores, pra que a gente tenha acima de tudo um pensamento mesmo posicionado como servidor público. (S3).

Aquí no Departamento né, a gente sempre tem aquela [...] não tem jeito, nunca vai ser cem por cento. Sempre tem as críticas, mas, de maneira geral eu acredito que se tem **desenvolvido dentro do que é possível, dos limites**, principalmente, de financeiros, orçamentários que o governo vem limitando de uma maneira geral todos os órgãos do Estado, até mesmo as autarquias, então, acredito que ele tem se **desenvolvido dentro da normalidade** do que seria **previsto** né, o que a gente pode estar desenvolvendo, é claro que **sempre pode ser melhorado**, mas dentro do que a gente pode desenvolver tá **tranquilo**. (S4).

Esse é **difícil. Nem ruim nem bom. Precisa melhorar** um monte de coisas. **Precisa melhorar muito**. (S5).

Eu acho **meio desordenado**. Assim, no princípio a gente dava um gás, se doava. Foi se formando as **panelinhas**. De toda forma a gente **tenta atender as demandas**. (S6.)

[...] **muito superficial**, assim, **tem muita coisa que deixa a desejar, tem muita coisa que é positiva**. É tão complicado falar de forma categórica, são percepções minhas, eu não tenho, assim, um tipo estudo ou vê o fato, as coisas como elas são, são ainda sabe [...] de uma forma geral, assim, eu fico até um pouco... tipo, pré-julgadora, eu fico meio de forma ampla, assim, eu tô entendendo o que você tá me perguntando, entendeu? Ai, sei lá, eu tô insegura em falar tudo o que eu penso. (S8)

[...] a visão que eu tenho do trabalho é que **não há uma organização administrativa**, mesmo **as funções de técnico e analista não tem um objetivo claro**, mesmo assim, eu vejo que ainda há **desorganização total** no sentido do andamento diário do Departamento. Tem **gente que faz coisas mecanicamente, não existe uma coisa que determine a função específica de cada pessoa. Aquí você é jogado de todo jeito**, na realidade, **you é jogado aí em qualquer setor**, cai de para queda, se cair em pé beleza, se cair deitado continua deitado porque é assim que eu vejo. (S9).

[...] então, quando você entra, você vai cheio de expectativa porque foi o meu caso e eu acho que o de várias pessoas [...]. Então, eu acho que é isso, a gente poderia **ser mais bem aproveitado dentro do Departamento fazendo aquelas atividades que nós temos competência** para desenvolver. (S10).

Considerando que no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim existem técnicos que já trabalharam em outros *campi* da UNEB perguntou-se também a eles como qualificariam o trabalho desenvolvido nestes outros *campi*. Com base nas representações constata-se que existem semelhanças entre os contextos, conforme pode ser observado no Anexo A.

A categoria final – A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim – resulta do refinamento das categorias intermediárias que possuem estreita relação entre si. Essa categoria sintetiza as discussões realizadas nas categorias intermediárias, ou seja, as atividades diárias realizadas pelo servidor técnico administrativo no Departamento de Educação ao tempo em que evidencia que os regramentos legais não trazem uma definição clara de quais são as atribuições dos TU e AU, impactando, por sua vez, no modo como se desenvolve o trabalho dentro do Departamento.

CATEGORIZAÇÃO: INTERMEDIÁRIAS-CONCEITO NORTEADOR-FINAL

Categorias intermediárias	Conceito norteador	Categoria final
Definição das atribuições dos cargos nos regramentos legais	Genérica	A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim
Atribuições exercidas no cotidiano	Paradoxo entre o legal e o real	
Processo de trabalho	Procedimento	

Quadro 05: Categoria final – A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.
Elaborado pela autora da pesquisa.

5.5.1.2 Construindo as categorias de análise – PGDP

O diálogo com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) acerca de quais dispositivos tratam da descrição de cargos dos TU e AU na UNEB teve início no mês de outubro de 2016, ocasião na qual se fez contato para sensibilização junto aos membros da equipe gestora com a finalidade de promover adesão desses à pesquisa. Feito isso, no mês de dezembro foram realizadas entrevistas estruturadas junto a setores que integram a estrutura da PGDP, a saber: Subgerência de Gestão de Capacitação, Subgerência de Gestão de Carreira e Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, conforme consta no Anexo B.

As entrevistas tiveram a participação ativa de três membros da equipe gestora da PGDP, nomeados a partir de agora de E1, E2 e E3. Estas entrevistas foram gravadas com vistas à fidedignidade dos dados e em seguida transcritas. Em conformidade com os registros obtidos as informações foram compiladas, comparadas e analisadas de acordo com a Análise de Conteúdo de Bardin (1997).

Apresenta-se, de maneira sucinta, a análise de conteúdo do texto referente à aplicação das entrevistas estruturadas junto à equipe gestora da PGDP. O material na íntegra consta no

Apêndice D. As categorias iniciais, a seguir, são trechos ou palavras retiradas dos discursos dos entrevistados.

Categorias iniciais
1. Leis 8.889 que regulamenta as carreiras
2. Lei 11.375 de 2009 que reestrutura as carreiras
3. Descrição da carreira
4. Genérica
5. Média complexidade
6. Alta complexidade
7. Muito ampla
8. Vaga
9. Formação básica
10. Não específico
11. Vagas direcionadas para formação
12. Vaga para qualquer profissional de nível superior
13. Lotação a medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos
14. Lotado aleatoriamente
15. Discriminado no edital
16. No da PGDP
17. Site da UNEB
18. Eu acessei porque procurei
19. Parte da bibliografia recomendada para estudo
20. A gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375
21. Competências dos analistas e dos técnicos
22. Conhecimentos
23. Habilidades
24. Teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência
25. Tendência nos órgãos públicos
26. Proposta de gestão por competência
27. Avaliação de desempenho
28. Instrumento de avaliação de desempenho da SAEB
29. Instrumento utilizado para todas as carreiras do Estado
30. Promoção
31. Não existe cultura de avaliação
32. Atribuições
33. Não traduz a nossa realidade
34. Chefe imediato
35. Não conhece nem reconhece a importância desse instrumento
36. Coleguismo
37. Corporativismo

Quadro 06: Categorias iniciais.
Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

Após o trabalho de construção das categorias iniciais, as mesmas, foram agrupadas conforme a relação existente entre as unidades de registro, dando origem as categorias intermediárias.

Assim as quatro categorias intermediárias, apresentadas abaixo, são resultantes do agrupamento das categorias iniciais.

O Quadro 07, a seguir, mostra a primeira categoria intermediária que diz respeito à definição das atribuições dos cargos de TU e AU. Essa categoria de análise referencia, descreve e analisa como os cargos dos TU e AU estão descritos nos regramentos legais que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
01. Leis 8.889 que regulamenta as carreiras	Documentos legais vagos e imprecisos	Definição das atribuições dos cargos de TU e AU
02. Lei 11.375 de 2009 que reestrutura as carreiras		
03. Descrição da carreira		
04. Genérica		
05. Média complexidade		
06. Alta complexidade		
07. Muito ampla		
08. Vaga		
09. Formação básica		
10. Não específico		
11. Vagas direcionadas para formação		
12. Vaga para qualquer profissional de nível superior		
13. Lotação a medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos		
14. Lotado aleatoriamente		

Quadro 07: Categoria intermediária - Definição das atribuições do cargo de TU e AU

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

No Quadro 08 pode ser observada a segunda categoria intermediária – acesso à descrição de cargos. Neste título discute-se as formas de procedimentos coordenados pela administração central para o acesso à descrição de cargos dos TU e AU e outras regras a serem observados pelo servidor técnico quando do seu ingresso na universidade.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
15. Discriminado no edital	O acesso à informação é inadequado	Acesso à descrição de cargos
16. No da PGDP		
17. Site da UNEB		
18. Eu acessei porque procurei		
19. Parte da bibliografia recomendada para estudo		
20. A gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375		

Quadro 08: Categoria intermediária - Acesso à descrição de cargos

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

A terceira categoria intermediária, Quadro 09, foi denominada de gestão por competência. Embora não seja objeto de estudo nem faça parte dos objetivos ou das indagações desta pesquisa, o termo gestão por competência emergiu de forma recorrente nos discursos da equipe gestora da PGDP, então, não se pode desconsiderá-la devido incidência dessas referências no conjunto das entrevistas.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
21. Competências dos analistas e dos técnicos	Política de gestão	Gestão por competência
22. Conhecimentos		
23. Habilidades		
24. Teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência		
25. Tendência nos órgãos públicos		
26. Proposta de gestão por competência		

Quadro 09: Categoria intermediária - Gestão por competência

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

A última categoria intermediária, Quadro 10, avaliação de desempenho, discute e analisa os mecanismos de gestão regimentalmente estabelecidos, na perspectiva do fortalecimento e consolidação destes como meios para a construção de processos participativos e decisórios mais qualificados de gestão na instituição.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias
27. Avaliação de desempenho	Ausência de instrumentos próprios de avaliação	Avaliação de desempenho
28. Instrumento de avaliação de desempenho da SAEB		
29. Instrumento usado para todas as carreiras do Estado		
30. Promoção		
31. Não existe cultura de avaliação		
32. Atribuições		
33. Não traduz a nossa realidade		
34. Chefe imediato		
35. Não conhece nem reconhece a importância desse instrumento		
36. Coleguismo		
37. Corporativismo		

Quadro 10: Categoria intermediária - Avaliação de desempenho

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

As categoriais iniciais e intermediárias acima apresentadas serviram de base para a construção das categorias finais. Deste modo as categorias finais ficaram assim constituídas: 1) A

descrição dos cargos de TU e AU nos regramentos legais; 2) Gestão por competência como fator de mudança na UNEB.

Categorias intermediárias	Conceito norteador	Categorias finais
Definição das atribuições do cargo de TU e AU	Genérica	A descrição de cargos dos TU e AU nos regramentos legais
Acesso à descrição de cargos	Inadequado	
Gestão por competência	Tendência	Gestão por competência como fator de mudança na UNEB
Avaliação de desempenho	Inexistência	

Quadro 11: Categorias finais
Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

A seguir, discussão e análise referentes às categorias finais com frases ou parágrafos retirados do corpus de análise da pesquisa realizada com o grupo gestor da PGDP:

1) A descrição de cargos dos TU e AU nos regramentos legais

Inicialmente perguntou-se aos entrevistados onde está a descrição de cargos dos técnicos e dos analistas universitários. A maioria demonstrou ter conhecimento de que se encontra na Lei Estadual 11.375/2009, no entanto, as falas vieram carregadas de observações/críticas no que se refere à forma genérica como os cargos estão descritos na referida Lei. Essa assertiva pode ser confirmada em alguns trechos transcritos abaixo, com grifo nosso.

Essa descrição é **bem genérica**, ela não específica, por exemplo, o Analista Universitário que é nível superior, ela **não específica**, analista universitário, nível superior em Administração, em Psicologia, é bem genérica. (E1).

[...] Analista Universitário - atividades de suporte” (o que é suporte técnico?) “aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais”. Então quando eu digo que é um **conceito amplo, generalista**, porque **não define** nada. (E3).

Quando você chega no Técnico Universitário - “atividades de suporte técnico de média complexidade” (o que é média complexidade?) “aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas”, quer dizer ainda complicou mais porque é suporte técnico de **média complexidade**. O que **significa isso?** (E3).

Estas referências coadunam com os resultados das análises preliminares realizadas no primeiro movimento exploratório da pesquisa, no qual, Souza e Matos (2015) concluíram que os regramentos legais são genéricos, imprecisos e/ou apresentam lacunas quanto a definição das atribuições dos TU e AU. Por extensão, emerge a inadequação na alocação dos servidores

vista pelos participantes E1 e E3 como resultante da imprecisão ou indefinição na descrição dos cargos.

Segundo Schikmann (2010), de modo geral, os cargos públicos estão descritos de maneira bem genérica, assim, não cumprem sua real função. Daí a necessidade de uma descrição de cargos clara e completa para que os servidores possam compreendê-los e exercer suas atividades com mais eficiência e efetividade e a área de Recursos Humanos (RH) possa também se orientar melhor quanto ao planejamento de suas ações. Nessa perspectiva a descrição de cargos dos TU e AU das universidades estaduais baianas requer maior clareza em sua definição para que possa servir de suporte as atividades desenvolvidas.

Tratando-se ainda da alocação dos servidores alguns relatos chamaram a atenção no que tanga à crença de que a alocação do servidor está diretamente associada à formação e não ao cargo.

[...] estabeleça desde o **edital** qual é o **perfil** do servidor que a gente quer que ingresse até a **lotação** dele, para que ele não seja **lotado aleatoriamente** [...].
(E1).

[...] ele **não foi lotado pela formação**, ele foi lotado sim, está precisando de uma pessoa para trabalhar na PGDP e aí quem ia passando ia sendo determinada a lotação, à medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos.
(E1).

No serviço público as pessoas são lotadas pelo cargo e não pela formação, assim, a administração pode direcionar o servidor para qualquer setor de trabalho, desde que, obviamente, a função a ser exercida seja compatível com as atribuições do cargo. Então, a questão primeira não é a formação do servidor. O que acontece com a descrição de cargos dos TU e AU estabelecida pela Lei nº 11.375/2009 é que os ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, pois, esta Lei define apenas os tipos de cargos, cujas descrições se apresentam de forma sumária, portanto, faz-se necessário o detalhamento das atribuições do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para o exercício do cargo e os objetivos, conforme recomenda Chiavenato (2004).

Na fala do E1 transparece também a falta de regras para a alocação do servidor. No entanto, compreende-se que embora os cargos estejam descritos de modo genérico, pode-se internamente, estabelecer critérios, desde que sejam compatíveis com o cargo. Para além do problema da imprecisão da descrição dos cargos na Lei, observa-se a inexistência de procedimentos padronizados institucionalmente para a alocação condizente entre as

características do cargo e o servidor TU ou AU. Avançando um pouco mais, esses procedimentos ao serem padronizados poderiam, também, considerar a formação dos profissionais AU e TU ao serem alocados num dado cargo.

Preconizam Paschoal (2008); Pontes (2006); Chiavenato (2004) que a composição de um cargo, além dos requisitos necessários à sua compreensão, depende da natureza deste. Nesse sentido, para se restringir lotar “aleatoriamente” o servidor técnico, é preciso estabelecer critérios prévios com aprovação nas instâncias que têm competência para tal, realizando-se ampla divulgação às partes interessadas.

Com efeito, os resultados das análises feitas no segundo movimento exploratório da pesquisa revelaram que a falta de clareza na definição das atribuições do TU e AU e as lacunas presentes nos regimentos legais se refletem na alocação dos técnico-administrativos criando impasses para a administração da UNEB e para o desenvolvimento efetivo das atividades.

Ainda com relação às crenças que emergiram em torno da formação profissional exigida para o ingresso na universidade, especificamente, como se compreende a inserção desse elemento em instrumento que estabelece processo seletivo, concurso público, ouviu-se o que segue:

Então naquele concurso a gente pode de certa forma fazer uma seleção inicial, vamos dizer assim, com base na sua formação. [...] o que foi possível para algumas áreas foi livre, algumas vagas não exigia a formação, mas, principalmente, para os Departamentos já foram **vagas** cuja formação já **direcionava** o analista para aquela vaga, para que ele pudesse exercer as atividades com base na sua **formação**. (E3).

O último concurso que foi feito, que foi o de 2010, ele foi feito assim, no caso do analista que é nível superior ele foi **discriminado no edital**, Analista Universitário com nível superior em Administração, nível superior em Psicologia [...]. (E3).

Determina a Lei Estadual nº 11.375/2009, no seu art. 6º, § 1º, que o ingresso nas carreiras de Analista Universitário e de Técnico Universitário se dará mediante aprovação em concurso público, sendo exigido respectivamente, diploma de conclusão de curso superior e certificado de conclusão de 2º grau, ou seja, no que diz respeito à formação do AU basta apenas possuir graduação em qualquer área para concorrer a uma vaga nos concursos públicos das universidades estaduais baianas. Para o Técnico Universitário do mesmo modo, lhe é exigido somente conclusão do ensino médio.

Domingues e Ladosky (2007) salientam que além da sua configuração técnica, os cargos públicos têm uma definição jurídica. Isso equivale dizer que são criados por lei e só são passíveis de alterações também por lei. Nestes termos, sem mudança na atual legislação do servidor técnico das universidades do Estado da Bahia não é possível direcionar vagas em editais de concurso. Então para que a formação do servidor seja obrigatoriamente considerada no momento da sua lotação é necessário que se façam alterações na Lei Estadual nº 11.375/2009, entre outros aspectos.

O Regimento Interno dos Departamentos (2013) é um instrumento que pode também ser utilizado para a alocação dos servidores técnicos. Neste consta as competências dos órgãos que compõem a estrutura acadêmica e administrativa dos Departamentos, mas, não é evidenciado nos relatos dos entrevistados. Assim, infere-se que o Regimento Interno ainda não é reconhecido como um efetivo instrumento de planejamento e gestão de pessoas, inclusive, pode-se com base nesse instituto estabelecer critérios para a alocação dos servidores no âmbito dos Departamentos.

Na abordagem sobre ações institucionais que garantam o acesso à descrição de cargos pelos servidores técnicos depreende-se que não há eventos ou atividades regulares, cujo objetivo seja o conhecimento e discussão das atribuições do cargo, a exemplo, de curso introdutório que aborde aspectos relativos à estrutura, cultura e funcionamento da organização, procedimentos administrativos para provimento, realocação e outros, direitos e deveres do servidor.

No **site da UNEB**, no da **PGDP**, **se eu não me engano**, tem e normalmente quando o servidor entra, a gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375, mas, assim, **não tem, a gente não distribui** [...]. (E1).

Ninguém me deu. Eu acessei porque eu procurei. (E2).

Isso aqui é **divulgado**. Ele está disponível no **portal da PGDP**, está disponível lá e essa legislação faz parte [...] do último concurso de 2010, foi elemento inclusive de estudo, [...] fazia **parte da bibliografia recomendada para estudo** e a legislação específica das carreiras também. (E3).

Feita uma busca ao site www.uneb/pgdp/atos-administrativos/ não se encontrou documento que trate da descrição de cargos do servidor técnico da UNEB. Além do que é perceptível um descompasso entre as falas. SPINK (1995, *apud*, Silva e Ichikawa, 2009) diz que as representações não precisam, necessariamente, ser na mesma direção uma vez que na análise do senso comum o pesquisador pode deparar-se com o contraditório. Há manifestação de

claro desconhecimento e conhecimento impreciso, já que remetem a Lei Estadual nº 8.889/2003 e nº 11.375/2009.

Subjaz aos discursos há a falta de um processo formal coordenado pela administração central em conformidade com as competências regimentais da PGDP para dar conhecimento da descrição de cargos e outras regras a serem observadas pelo servidor técnico quando do seu ingresso na organização/universidade.

Conforme demonstraram Souza e Matos (2015) a Lei nº 8.889/2003 não distingue quais seriam as atribuições específicas de cada cargo. Na Lei nº 11.375/2009 registra-se imprecisão na descrição de cargos dos TU e AU. Com relação à legislação posta no edital nº 22/2010 que trata de concurso público para TU e AU não consta neste nenhum outro instrumento que estabeleça a descrição dos cargos de modo claro e preciso.

Sendo assim, percebe-se que não há procedimentos formais para o acesso a informações sobre instrumentos de gestão, e, os mecanismos de gestão de pessoas são frágeis ou inexistentes. Como exemplos, cita-se o estágio probatório e um sistema de avaliação de desempenho próprio. Para Kleba; Comerlato e Frozza (2015) o uso de instrumentos e mecanismos regimentalmente estabelecidos permite desencadear processos participativos e decisórios mais qualificados de gestão numa organização.

2) Gestão por competência como fator de mudança na UNEB

O roteiro das entrevistas, conforme pode ser visto no Apêndice C, tratou basicamente de instrumentos e mecanismos de gestão de pessoas disponíveis e orientadores para o exercício da função de servidor técnico atendendo as necessidades da universidade e com observância aos regramentos legais e institucionais existentes no âmbito do Estado e da UNEB.

Na questão 3 perguntou-se aos entrevistados se a PGDP tem atividades regulares para discutir com os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários o conjunto de atribuições previstas nos regramentos legais. As respostas foram as que seguem:

Não! A gente tem aos pouquinhos **começado** a **discutir** sobre a implantação da **gestão de pessoas por competência** na UNEB (E1)

A gente **vai fazer** um planejamento do que vai acontecer. (E2)

A questão seguinte indagava se havia discussão a acerca do conjunto das atribuições dos TU e AU previstos nos regramentos legais durante o estágio probatório ou depois do estágio probatório.

Não. Cada **chefe imediato é responsável** pela avaliação do estágio probatório do servidor. Então, muitas vezes, o chefe imediato não conhece a avaliação do estágio probatório e nem reconhece a importância desse instrumento para avaliar o servidor que está em estágio probatório. (E1).

Não. Encontro de Estágio Probatório não. (E2).

Não. Olhe só! Estágio Probatório, hoje, eu estou fazendo ... eu acho que, ... eu acho que **um dia talvez**, talvez eu não veja mais isso, você talvez possa alcançar né. (E3).

Fica claro nas falas dos entrevistados a ausência e/ou a falta de efetividade de determinados mecanismos de gestão, contudo, mesmo que a lei não determine com clareza as atribuições dos cargos, ou estabeleça procedimentos falhos torna-se necessária uma gestão de recursos humanos com atenção em administrar/coordenar processos mais consistentes, ou seja, direcioná-los de acordo com as necessidades e carências dos servidores e da instituição.

As respostas obtidas registram, muitas vezes, informações imprecisas frustrando a obtenção de respostas objetivas quanto às ações da Administração Central/PGDP, responsável pela gestão de pessoas na universidade. Apesar desta constatação as respostas trouxeram uma riqueza de detalhes sobre o cotidiano desses setores da PGDP. As respostas emitidas deixaram transparecer situações que indicam a ausência de mecanismos de gestão e fragilidade dos processos de gestão de pessoas.

A PGDP faz uma reunião que, tipo agora mesmo, a gente vai marcar uma **reunião para o próximo ano**. (E2).

Olha só, a gente tá **começando** justamente a fazer esse trabalho agora. (E3).

Mediante o contexto emerge de maneira recorrente no discurso dos entrevistados a expressão gestão por competência como fator de potencial mudança na instituição. Embora esse tema não seja objeto de estudo nem faça parte dos objetivos ou das indagações desta pesquisa, não podemos desconsiderá-lo devido incidência dessas referências no conjunto das entrevistas.

[...] para que fossem descritos os conhecimentos, habilidades do servidor teria que existir na UNEB uma política de **gestão de pessoas por competência**, essa política não existe na UNEB, na verdade **é uma tendência**. (E1).

[...] a **gestão por competência** que a gente está querendo implantar na universidade **vai fortalecer** a atuação desse servidor com as capacitações direcionadas para essas lacunas. (E3).

[...] esse projeto que a gente tem de **regulamentar a gestão por competências** é que a gente comece a acompanhar o servidor desde o estágio probatório. (E1).

Percebe-se que os respondentes vêm a gestão de pessoas por competência como uma alternativa/estratégia para solucionar questões relativas à seleção e recrutamento, identificação das necessidades de treinamento e capacitação, avaliação de desempenho, valorização do servidor em relação à realização das suas atividades e atribuições correspondentes, dentre outras.

Segundo Bergue (2010) devemos nos apropriar primeiro dos conceitos, pois, estes assumem centralidade num processo de transposição de tecnologias para as organizações públicas. Por outro lado, Schikamann (2010, p.13) diz que “a transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros”.

Além do que o modelo de gestão por competência tem na avaliação de desempenho um de seus pilares, no entanto, quando se perguntou como é feita a avaliação de desempenho do TU e AU os entrevistados foram unânimes em dizer que a UNEB não possui um sistema de avaliação de desempenho próprio. De acordo com os relatos a avaliação de desempenho que existe é a da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), usada para todos os cargos de carreira do Estado como requisito para a promoção na carreira, sendo assim, não considera a descrição de cargos do TU e AU na avaliação de desempenho.

Os relatos mostram também que há esforços para implementação de mecanismos efetivos de gestão. Então, não seria o caso da universidade antes de pensar um novo modelo de gestão, repensar os instrumentos normativos e mecanismos de gestão existentes? Tanto os discursos dos técnicos do DEDC VII quanto o da equipe gestora da PGDP apontam para a necessidade de reformulação dos instrumentos e/ou implantação de mecanismos de gestão que efetivamente cumpram sua função.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme dito anteriormente o objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar os instrumentos normativos e os mecanismos de gestão do processo de trabalho disponíveis e orientadores para o exercício da função de servidor técnico-administrativo no Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Com vista ao escopo da pesquisa os primeiros movimentos foram dedicados ao estudo dos regramentos legais que tratam das atribuições dos cargos de Técnico Universitário (TU) e Analista Universitário (AU), de modo a conhecer e compreender as leis, normas, decretos, documentos administrativos que conduzem as relações de trabalho dos servidores técnicos com a UNEB e Estado.

Os resultados mostram que os dispositivos que tratam da descrição de cargos dos TU e AU são genéricos, isto é, não definem com precisão as atribuições inerentes aos cargos das carreiras de Técnico Universitário e Analista Universitário, apresentando lacunas que abrem precedentes para a ocorrência de fenômenos disfuncionais no âmbito dos departamentos e que interferem negativamente no provimento de cargos e no desenvolvimento pleno das atividades dos diversos setores do Departamento.

A partir dessas evidências foi realizada uma investigação acerca das representações dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim e de membros da equipe gestora da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) sobre os instrumentos e mecanismos de gestão que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB.

A interpretação das representações dos entrevistados revela que há pouca efetividade no uso dos mecanismos de gestão e os instrumentos são imprecisos e/ou falhos. Mediante tais circunstâncias emerge na fala dos participantes a crença de que a adoção de novas tecnologias contribuirá para melhorar processos e procedimentos de gestão na instituição.

Com base nos aspectos apresentados, inicialmente, sugere-se à PGDP a elaboração da descrição de cargos com definição das atribuições próprias de TU e AU de forma democrática

e participativa, levando para discussão coletiva das representações da categoria dos técnicos administrativos e da gestão de pessoas da universidade.

Espera-se também que este trabalho fomente discussões nos diversos *campi* da UNEB na perspectiva de que se possa deslançar um processo de reformulação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) dos servidores técnico-administrativos das universidades estaduais baianas e por meios do qual se promova a valorização profissional, pois, não tem como se pensar numa real valorização dos profissionais técnicos sem a devida atenção à carreira. Além do que é fundamental que se estabeleça uma descrição de cargos com os requisitos necessários, possibilitando assim, a correção das distorções normativas e cumprindo a função de efetivo instrumento de gestão.

REFERÊNCIAS

ALVES, Domitila Duarte. Serviços públicos. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXV, Nº. 000067, 23/02/2015. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/organizacao-do-estado-e-servicos-publicos>>. Acesso em: 26 set. 2016.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Direito dos serviços públicos**. [S.l.]: Forense, 2007.

BAHIA (Estado). Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, e Plano de Carreira e Vencimentos dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais Baianas. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 06 fev. 2009.

_____. Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 02 dez. 2003.

_____. Lei nº 8.824 de 22 de setembro de 2003. Reorganiza os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 23 set. 2003.

_____. Lei nº 6.677/1994 de 26 de setembro de 1994. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 27 set. 1994.

_____. **Constituição do Estado da Bahia (1989)**. Promulgada em 5 de outubro de 1989 e atualizada até a Emenda Constitucional nº 24, de 05 de abril de 2017. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70433>>. Acesso: 05 set. 2015.

_____. Lei nº 7.176 de 10 de setembro de 1997. Reestrutura as Universidades Estaduais da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, n. 16.617, 11 de set. 1997, seção 1, p. 10-12.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1997.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: jul. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma da administração pública**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294. Disponível em:
<<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/96.reformadaadministracaopublica.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2015.

CARVALHO, Humberto Marques de. Reengenharia comportamental aplicada às instituições de ensino superior. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 137-214.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23 ed. rev. e atual até 31.12.2010, Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2010.

CARDIM, Paulo Antônio Gomes. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CRETILLA JÚNIOR, José. Conceito moderno do serviço público. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 190-236, dec. 1965. ISSN 2318-8235. Disponível em:
<<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66490/69100>>. Acesso em: 24 set. 2016.

CUNHA, Luiz Antônio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. TRINDADE, Héglio (org.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

DISTRITO FEDERAL. Guia para a elaboração do regimento interno das secretarias de estado do governo do Distrito Federal. **Portaria nº 25** de 24 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/serviços/modernização-da-gestao/doc_download/1145-guia-para-elaboracao-de-regimento-interno.html>. Acesso em: 22 de fev. 2016.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique (Org.). **Administração pública no Brasil e planos de carreira negociados**: experiências selecionadas. São Paulo: CUT, 2007. Disponível em: <<http://www.escolasp.org.br/downloads/sistema/ck/files/publicacoes/admpublica.pdf/administracao-publica-no-brasil-e-planos-de-carreira-negociados.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792>>. Acesso em: 05 de set. 2016.

FARIA, Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 8 ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 701p.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>>. Acesso em: 24 jul. 2015.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Plano Editora, 2005.

_____, Nadia Hage. **Educação superior no Brasil**: universidades estaduais à deriva? Disponível em: <<http://www.uneb.br/gestec/publicacoes-e-recursos/parapesquisa/publicacoes/>>. Postado em 30 de outubro de 2011. Acesso em: 05 jul. 2015.

FINGER, Almeri Paulo. A gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: _____. (Org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 11-24.

GOLDCHLEGER, Lizika Pitpar; IVOGLO, Milana; COLOMBO, Sonia Simões. Gestão de capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

HALL, Stuart. **Cultura e representação**. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio: Apicuri, 2016.

KLEBA, Maria Elisabeth; COMERLATTO, Dunia; FROZZA, Kenia Munaretti. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p.1059-1079, jul./ago. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/51621>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: paradoxos de uma gestão que completa 30 anos In: Simpósio brasileiro de política e administração da educação, 26., 2013, Recife. **Comunicação oral...** Recife: Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2013.

LEMOS, Murilo Lemos de. Competências e incompetências: provocações sobre a gestão estratégica das pessoas no setor público. In: BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. 1 ed. São Paulo: EGAP, 2016. Disponível em: <<http://cgp.cfa.org.br/livro-topicos-essenciais-sobre-gestao-publica/>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. In: VIII SEMEAD - **Seminários de Administração**, 2005, São Paulo. VIII SEMEAD - Seminários de Administração, 2005. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, Curitiba, v. 2, p. 12-26, 2014. Editora PUCPR. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

MEYER JR., Victor; MEYER, Bernardo. “Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas. In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais. XXXV ENANPAD 2011 Encontro Científico de Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p/25418>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14 ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. 6 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

NEGREIROS, Regina Coeli Araújo. **Éthos, educação e serviço público: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável**. TCC (Especialização em Gestão Pública). Paraíba, 2014. Disponibilizado por: <<http://www.regina.negreiros@ifpb.edu.br>>. 28 set. 2016.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PICCHIAI, Djair. **Planejamento estratégico aplicado à gestão de universidade pública**. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/planejamento-estrategico-aplicado-gestao-de-universidade-publica>>. Acesso em: 03 de out. 2016.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **O processo decisório na universidade *multicampi*: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução**. Tese (doutorado em Educação). Salvador, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11342>>. Acesso em: 3 jul. 2015.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 12 ed. São Paulo: LTr, 2007.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gardiva, 1988.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da ideia de universidade à universidade de ideias. In: **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p. 155-178, mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141440772012000100009&script=sci_abstract&tlng> Acesso em: 05 de set. 2016.

SILVA, Regina Alves da; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **A representação social na esfera pública**: percepções sobre o funcionário público em uma administração municipal. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/573/349>>. Acesso em: 05 de out. 2016.

SILVA, Silvana Ferreira Pinheiro e. Gestão previsional de competências: desafios e possibilidades de aplicação no contexto brasileiro. **IV Congresso CONSAD**, 2011. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_08-028_029_0301.pdf>. Acesso em: jul. 2016.

SOUZA, Maria Jalva Xavier da Silva; MATOS, Rosangela da Luz. **Ambiguidade e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136153>>. CIGU, Mar del Plata, ARG., 2015.

SOUZA, Selma Chorro de; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público**. 2013. <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=6812>>. Acesso em: 19 set. 2016.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: UnB, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1 ed. – 23. reimpr., São Paulo: Atlas, 2015.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Estatuto da UNEB. Aprovado pela Resolução CONSU nº 863/2011. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, de 19 e 20 de novembro de 2011. Homologada pelo Decreto nº 13.664, de 7 de fevereiro de 2012. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 08 de fev. 2012.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade do Estado da Bahia**. 2 ed., revisado e reimpresso. Salvador, 2013-2017.

_____. **Plano Estratégico da Universidade do Estado da Bahia**. 2 ed. Salvador, 2013.

_____. **Projeto de Gestão (Reitoria 2014-2017)** compreende as propostas resultantes dos debates desenvolvidos ao longo da campanha para a Reitoria da UNEB em 2013. 2ª versão, 2014.

_____. Regimento Geral da UNEB. Aprovado pela Resolução CONSU nº 864/2011. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, de 19 e 20 de novembro de 2011. Homologada pelo Decreto nº 13.664, de 7 de fevereiro de 2012. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 08 de fev. 2012.

_____. Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2013. Aprovado pela Resolução CONSU nº 1017/2013, publicado no **Diário Oficial do Estado**, Salvador, 14 nov. 2013.

_____. Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna: Pauta Interna de Reivindicações, Categoria - Servidores Técnicos. **Portaria nº 2.522/2015**, UNEB, publicado em maio de 2016, Salvador, Bahia.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7 ed. São Paulo: Atlas: Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro das entrevistas estruturadas aplicado junto aos TU, AU e NA-1 do Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim.

1. Quais são as tarefas desempenhas por você durante a sua jornada de trabalho no Campus VII da UNEB?
2. Há quanto tempo você está lotado neste Campus?
3. Qual é o cargo para o qual você obteve provimento?
4. Qual é o seu vínculo? Temporário? Permanente?
5. Quais são os regramentos legais que regulamentam o trabalho desenvolvido no cargo que você ocupa?
6. Como você qualificaria o processo de trabalho desenvolvido no Campus VII da UNEB?
7. Você já trabalhou noutro Campus da UNEB? Em Qual? Em que período?
8. Quais atividades você desempenhava?
9. Qual era o cargo que você ocupava neste outro campus?
10. Havia diferenças entre as atividades desempenhadas no Campus VII e neste outro Campus? Quais eram as diferenças?
11. Havia regramentos legais para o desempenho do trabalho neste outro Campus? Quais?
12. Como você qualificaria o processo de trabalho desenvolvido neste outro Campus?

Apêndice B – Análise de Conteúdo: aplicando o método de Bardin (1997).

Os procedimentos de análise e discussão das comunicações expressas nos textos dos TU, AU e NA-1 acerca das atividades realizadas no exercício diário de suas funções, instrumentos de gestão e processo de trabalho desenvolvido no Campus de Senhor do Bonfim deu-se consoante a técnica de análise qualitativa de conteúdo proposta por Bardin (1977). Para fins de comprovação indica-se o Anexo A no qual constam as respostas obtidas nas entrevistas efetivadas e submetidas aqui à Análise de Conteúdo, donde se tomou como base a conceptualização e as etapas da técnica explicitadas pela referida autora.

Apresenta-se a seguir a análise de conteúdo dos relatos referentes à aplicação das entrevistas estruturadas realizadas no período 13 de outubro a 28 de novembro de 2016 no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.

1. Primeira Fase - Pré-análise

Com os discursos transcritos foram determinadas unidades de registro que sobressaem em negrito. Esta etapa consistiu no recorte de palavras e frases dos textos que se repetiram com mais frequência e que tinham relação com o assunto estudado, atentando-se tanto para o que era convergente como também para o divergente.

Corpus de análise

1. Quais são as tarefas desempenhadas por você durante a sua jornada de trabalho no Campus VII da UNEB?

Servidor 1: Desde que fui, sumariamente, afastado da coordenação administrativa (2012-2014), percebo certa falta de interesse da direção/administração pelo meu trabalho em algum setor de visibilidade do departamento, apesar da minha larga experiência nesses 22 anos de UNEB. Atualmente, **tenho atuado de forma espontânea** e, enquanto **convidado**, nos seguintes **projetos/atividades**: **Projeto** de Criação do Curso de Licenciatura em Teatro (**convidado** pelo Professor Reginaldo Carvalho); **Projeto** de Revalidação do Curso de Ciências Biológicas (**convidado** pelo Professor Marcos Fábio); **Projeto** de Criação de uma Nova Proposta para o Curso de Pedagogia (**convidado** pela Professora Beatriz Souza); **Projeto** de Criação do Curso de Licenciatura em Matemática Quilombola (**convidado** pela Professora Norma Leite) e **livre colaborador** do Setor de Cursos Especiais. Atuando, ainda, enquanto secretário das reuniões em cada grupo de trabalho, citados anteriormente.

Servidor 2: Auxiliar na execução a escrituração através dos lançamentos dos atos e fatos contábeis: **Executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro,**

orçamentário, patrimonial e de compensação, de todas as receitas, despesas, empenhos, liquidações, convênios, movimentação de recursos financeiros e orçamentários, registros de baixa de contratos e convênios, incorporação e baixa de bens patrimoniais. **Auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis**: Auxiliar na elaboração de relatórios contábeis em consonância com as áreas de finanças, orçamento, patrimônio, almoxarifado, demonstrado de forma clara e objetiva, os resultados entre as receitas previstas e as arrecadadas e o montante das despesas fixadas com as realizadas. **Auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas**: Auxiliar na prestação, acertos e conciliação de contas em geral, conferindo saldos, localizando e retificando possíveis erros, para assegurar a correção das operações contábeis. **Utilizar recurso de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Gerir e fiscalizar contratos. Presidente da Comissão de Licitação do Campus VII**, cumprindo as normas, conforme a Lei Estadual nº 9.433/05. **Pregoeiro Oficial do Campus VII**, cumprindo as normas, conforme a Lei Estadual nº 9.433/05.

Servidor 3: Do acompanhamento discente: **atendimento ao público interno e externo; preparar** e emitir histórico escolar, atestados, certidões e demais documentos; **organizar e arquivar todos os documentos acadêmicos dos discentes** em prontuários próprios, mantendo atualizados. Da Matrícula: **organizar o processo de matrícula; efetuar matrícula** dos ingressantes e realizar ajustes de matrícula quando necessário; atualizar as informações cadastrais e acadêmicas no sistema SAGRES. Da gestão administrativa acadêmica: **atendimento ao público interno e externo**; acompanhar o cumprimento dos prazos do calendário acadêmico no que lhe for pertinente; realizar e enviar, semestralmente, aos colegiados de curso de graduação os números de vagas residuais para as categorias especiais de matrícula; preparar semestralmente a relação de prováveis concluintes verificando a integralização curricular; **prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes; secretariar** a organização da solenidade de outorga de grau; preparar os processos para emissão de diploma.

Servidor 4: Neste contexto, são propostas atividades direcionadas às crianças, jovens, professores do ensino fundamental e médio, além de graduandos de Ciências Biológicas, ciências afins e outros interessados. O Espaço encontra-se organizado com exposições permanente, temporárias e itinerantes, bem como, **promove cursos**, campo de estágio em espaços não formais e estágio supervisionado em ciências e biologia. Assim, promove a popularização da ciência e divulgação científica de forma lúdica e prazerosa sobre fungos. Deste modo, na função de vice-coordenadora, desenvolvo atividades voltadas para os objetivos do Espaço Ciência Micológica, tais, como: **curadoria do acervo das exposições, agendamento das visitas para exposição permanente, supervisão das monitorias de extensão desenvolvidas pelo Espaço, orientação aos visitantes, organização das exposições temporárias e permanentes, realização de eventos**, como por exemplo, Simpósio Micológico do Semiárido, workshop de inovações educacionais, entre outros, **auxílio o coordenador na execução financeira e prestação de contas dos projetos e ações desenvolvidas** com recurso da instituição e agências de fomento.

Servidor 5: **Nada. Não tô fazendo nada ultimamente.** A única coisa que estou fazendo é dando baixa no material. É duro! Cada qual tem a sua queixa.

Servidor 6: Na verdade minha função é **suporte técnico em informática e rede de computadores e tudo que tiver relacionado a tecnologia da informação.**

Servidor 7: Bom, as principais são a **catalogação** né, e o **processamento técnico dos livros, orientação das meninas no preparo de etiqueta, de registros de tombo e orientar como elas devem guardar esse material nas estantes, é orientar o atendimento** no sistema algumas dificuldades no sistema que elas por ventura demonstrem, **gerar relatório**, responder determinadas solicitações de EIB, basicamente se resume a isso.

Servidor 8: **Encaminhar documentos** (processos, memorandos, ofícios, atos, etc.); **receber as pessoas e direcioná-las ao setor responsável**, ou mesmo tentar resolver as demandas solicitadas; **receber e efetuar ligações telefônicas** e encaminhamentos cabíveis. **Atuar como secretária em reuniões departamentais e redigir atas; arquivar documentos recebidos e expedidos; assessorar o diretor** nos assuntos solicitados; **atuar em outras funções que sejam solicitadas.**

Servidor 9: **Elaboração de processo para pagamento, execução de empenho, execução de RDH** (registro do documento hábil), **execução de RPC** (reconhecimento do passivo por competência), **cadastramento** de credores no FIPLAN, **execução** de instrumentos contratuais, reserva de passagens áreas pelo sistema self booking, **elaboração de documentos** (memorandos), tabelas e planilhas de material permanente, encerramento de processos, e **muitas outros que surgem como complemento daquilo que já é feito habitualmente.**

Servidor 10: Bom Jalva, eu desenvolvi algumas atividades né, no tempo, no período que eu estou aqui no Departamento. Quando eu fui removida de Euclides da Cunha pra cá, que foi no ano de 2013, então, eu teria que lhe dizer algumas funções que eu já exerci ao longo desse período de 2013 até 2015 que foi quando eu entrei de licença. Então, em 2013 quando eu cheguei, aqui, maio, eu fui trabalhar na **secretaria da direção** né, assim, no início foi algo que eu estranhei um pouco, por não ser uma função diretamente relacionada com a minha formação, minha formação, eu sou formada em Pedagogia e desenvolver esse **trabalho de secretariado** realmente era uma coisa nova para mim, até então, eu não havia desenvolvido esse trabalho, então, na secretaria eu fazia as **atividades de apoio a direção**, de, é, **emitir ofícios, memorandos, relatórios, participar das reuniões**, de, de, como é, as **reuniões** de, como é que chama, as **reuniões de conselho**, conselhos, é, é dos professores, eu fazia parte pra poder tá ali **redigindo o que ocorria nessas reuniões**. Então meu trabalho foi esse de **dá apoio na secretaria com as atividades da direção**, então foi algo diferente, porque..., também quando a gente se inscreveu no concurso a gente tinha uma noção que faríamos atividades relacionadas com a nossa formação, no meu caso, que sou analista no, no concu... o edital tava lá analista pedagogo, então ia desenvolver atividades com projetos, com, com, é tudo aquilo que é inerente a formação do pedagogo, mas (risos) não foi o que ocorreu nem aqui nem no outro Departamento que eu trabalhei. Saindo da direção dessas atividades que eu desenvolvi é, eu fui para o setor de RH, lá eu já me encontrei mais um pouco porque é, é um local que você pode desenvolver algumas habilidades que são da sua formação né, que fazem parte da sua formação, então, já lá no RH eu trabalhei com, é, **atendendo aos professores da instituição e, é, os funcionários terceirizados** né, e também um período eu fiquei **atendendo o pessoal de apoio, da limpeza** que também é, comecei um determinado período onde ficou com poucos funcionários o RH, eu comecei a desenvolver essas atividades. Então, eram atividades de que, de, de, é **receber os documentos** vindos de Salvador do RH, lá de Salvador pra que pudesse direcionar aos funcionários, é **trabalhar com programação de férias**, é, **mandar toda essa documentação, trabalhando também com processos, tem os processos que os professores** né, que os funcionários, **técnicos e analistas solicitavam e todo esse**

trabalho de encaminhar esses processos para Salvador, essas demandas também e, é, aí foi um trabalho que eu me encontrei mais um pouco por essa questão de lidar com o público, não que no outro eu não trabalhasse com o público mas era assim algo mais, mesmo, de, de tá ali, é, **conversar, entender as situações**, eu acho que isso é um pouco a função do pedagogo, apesar de não ter uma especialização em recursos humanos que eu sei que é necessário ter, mas eu consegui desempenhar de uma maneira melhor de acordo com é, minha formação.

2. Há quanto tempo você está lotado neste Campus?

Servidor 1: 22 anos

Servidor 2: 26 anos

Servidor 3: É, eu estou aqui há praticamente 9 anos. Eu trabalhei praticamente 3 anos como REDA e faltando mais 1 ano como eu passei no concurso e aí me efetivei como funcionário há 6 anos juntando os dois períodos praticamente 9 anos.

Servidor 4: Eu tenho 5 anos e alguns meses aqui na UNEB. Na verdade eu sempre estive lotada aqui no Departamento. Eu tomei posse em 1 de agosto de 2011, então, tem 5 anos e 2, 3 meses.

Servidor 5: 25 anos

Servidor 6: 23 anos.

Servidor 7: 17 anos

Servidor 8: No campus, ai Jalva, deixa eu ver aqui, 2014? 2014, nós estamos em 2016, há 2 anos e meio.

Servidor 9: 2 anos e 4 meses.

Servidor 10: Eu tô lotada aqui desde 2013, entrei de licença, eu cheguei em maio de 2013 e em maio de 2015 eu entrei de licença, então eu fiquei 2 anos nesse Departamento e já tem um ano e meio que eu estou de licença.

3. Qual é o cargo para o qual você obteve provimento?

Servidor 1: Assistente Administrativo

Servidor 2: Assistente Contábil e Financeiro, mas na mudança da lei do Estado ficamos como Assistente Administrativo no geral, mas, foi feito especificamente pra área contábil financeira e trabalhar, ficar lotado justamente no setor, na coordenação administrativa da universidade dentro da estrutura, inclusive, do regimento.

Servidor 3: Analista Universitário

Servidor 4: Técnico Universitário

Servidor 5: Auxiliar de Serviços Gerais depois passou para servente de limpeza.

Servidor 6: Contínuo

Servidor 7: O meu cargo foi Bibliotecária né, hoje, eu sou Analista Universitária, mas eu entrei, quando eu fiz o concurso foi para Bibliotecária mesmo que é a minha formação.

Servidor 8: Técnico Universitário

Servidor 9: Pra Técnico Universitário

Servidor 10: Pra analista né, Analista Pedagogo.

4. Qual é o seu vínculo? Temporário Permanente?

Servidor 1: Permanente

Servidor 2: Permanente

Servidor 3: Permanente

Servidor 4: Permanente

Servidor 5: Permanente

Servidor 6: Permanente

Servidor 7: Permanente

Servidor 8: Permanente

Servidor 9: Permanente

Servidor 10: Permanente

5. Quais são os regramentos legais que regulamentam o trabalho desenvolvido no cargo que você ocupa?

Servidor 1: **Atualmente não.** Até porque não existe essa exigência legal, é o Núcleo de Memória e História onde é feito apenas um processo de criação do núcleo e portanto, não existe essa, esse embasamento legal e essa necessidade de algum é, algum dispositivo nesse sentido, a não ser o projeto de criação do núcleo.

Servidor 2: Especificamente nós sabemos que na questão maior nós **somos regidos por uma lei**, como servidor público do Estado, **a 6677** né, que é a norma que rege e regulamenta, seria até o documento de cabeceira, travesseiro, vamos assim dizer, do servidor na hora que ele entrasse pra ter conhecimento básico tanto dos seus deveres como das proibições inerentes ao servidor e no caso da área que eu, da área contábil e financeira do Estado nós temos que observar as normas da Administração Pública com relação a, como a lei, especificamente, como a lei 4320 de 1964 que regulamenta todas as normas no que se refere à questão

financeira e orçamentária dos entes públicos federados e o Estado como é ente público a gente tem que observar especificamente essas leis, mas, também a lei de responsabilidade fiscal, a lei, o decreto também 200 de 1967, as leis de licitações, no caso, a ...no Estado tem a sua própria que é a 9.433, então dentro dela, ela engloba, a questão da regulamentação da nova, das modalidades tradicionais, como do pregão, ou seja, quanto a nível da União existe a lei 8.666 ... 77, 666 de 94, 93 é, e a 10.520 que regulamenta o pregão. O Estado criou uma lei que engloba, regulamenta as duas leis, eles fazem uma adequação da lei federal pra lei do Estado, ou seja, o Estado tem as normas de licitação atendem. Então, o setor onde estamos lotados basicamente, é claro tem outras normas, decretos estaduais, leis estaduais específicas, mas a base é essa que eu relatei pra você, são as bases, as nuances da questão administrativa não só financeira né. Que antes o que era que acontecia dentro da universidade existia a coordenação administrativa e financeira, por exemplo, eu já assumi, inclusive, envolvendo todas elas que era abarcando a questão do setor pessoal, do setor administrativo, financeiro pelo **regimento da universidade**, então isso foi dividido, veja bem dividido em parte né, a universidade ela, ela regulamenta no seu **regimento atual**, o setor administrativo e o setor financeiro, agora dividiu, só que na realidade, só quem funciona dentro das normas do, do, da questão do regimento é o setor financeiro orçamentário contábil, esse sim, ele atende porque tem um coordenador que tem o cargo e efetivamente tem a responsabilidade, por exemplo. Hoje, já estive exercendo essa função, estive né, então, hoje sou assessor direto, um assistente dentro da, da, da, do setor financeiro contábil, é contribuindo com a universidade, então, dentro do setor administrativo que a universidade dividiu, ele não é uma funcionalidade regulamentada, na realidade esse setor não funciona como deveria funcionar e como vem expresso no **Regimento Interno**, hoje né, como tem outros setores, então a universidade tem pecado nessa reestruturação administrativa, ela cria a lei, por exemplo, uma resolução, ou então, um **regimento**, regulamenta, mas não prepara ou chama, por exemplo, os Departamentos, seus gestores, para mostrar a funcionalidade. Hoje há um equívoco total com relação ao setor pessoal que se criou uma coordenação, por exemplo, no Departamento de Bonfim se criou um Departamento pelo ato interno que foge totalmente ao **Regimento da universidade**, então, isso fere, às vezes, até por desconhecimento, vamos dizer assim né, do gestor que não deveria, deveria no caso ter uma base nisso daí, mas, também, com todo respeito à PGDP, na hora de socializar e se comunicar com os Departamentos ela não fez isso e aí os setores já nascem de forma errada, vamos assim dizer. Eles não nascem como deveria de fato ser uma reestruturação, comunicando a todo o corpo funcional porque quando você vai fazer uma reestruturação administrativa tem que passar pelas normas que é de você chamar socializar essas informações com, o, aquele, o ponto chave que é o servidor, o servidor é quem vai trabalhar com isso. Como é que você vai impor uma mudança sem primeiro o servidor ter conhecimento dela? Então, você tem que dar conhecimento, trabalhar um tempo formalizando essas mudanças, o que não tem ocorrido hoje, isso, a gente vê isso hoje no Departamento de Senhor do Bonfim, mas, é uma questão da universidade como um todo. Eu que me comunico, assim, com diversos colegas e que têm problemas muito maiores, se no Departamento - Campus VII existe hoje (risos) essa reestruturação totalmente equivocada, que foge, inclusive ao seu **próprio regimento**, então, imagine outros Departamentos menores também como funcionam. Hoje a universidade tem que repensar e se reestruturar e como universidade a responsabilidade ainda é maior, então, tem que haver ... o estado hoje, o Estado hoje, já está se fazendo uma reestruturação no seu sistema de RH, em todo Estado. A universidade já teria que tá trabalhando isso nos seus Departamentos, já se preparando porque vai ser em 2017, no segundo semestre. Tem órgãos do Estado que já vai ter essa mudança a partir de janeiro, fevereiro em diante, quer dizer, temos conhecimento disso porque modéstia parte é nossa área de formação, a gente tem, teria como contribuir, mas, as vezes, no Estado se impõe certas

questões, vai se colocando sem socializar e aí ..., o ... sem ..., o que deveria começar certo já começa errado.

Servidor 3: Tem a lei né, **onze mil, três, 365 num sei o número certo**, ela na a deixa brecha, a gente **não tem uma, uma, uma definição específica**, ela fala em atividades é, qual é o termo que a gente tava até discutindo isso? É o termo com difi, mera, com dificul, me esqueci agora Jalva, não sei se você lembra que é aquela questão que a gente tanto discutia no curso da pós, que é ... É **alta complexidade e média complexidade**. Na verdade a gente **não tem uma definição** do que é **alta e média complexidade**. **As coisas deveriam ser um pouco mais claras** para que sejam mais específicas, né?

Servidor 4: No cargo, cargo específico, não tem o regimento próprio tendo em vista que é um setor diferenciado dos demais Departamentos, então é, é, acaba sendo uma função diferenciada, então, na verdade é algo que está ainda sendo instituído.

Entrevistador: Você tem conhecimento de leis que falam sobre o trabalho do técnico?

Isso a constituição né, que é a lei maior e também o **Regimento Interno da instituição e as leis estaduais**.

Servidor 5: **Não sei**.

Servidor 6: A princípio eu era até atento. Como houve um descaso... banalizou a coisa. Como é que o cargo está sendo extinto e não nos enquadram na Lei?

Servidor 7: Não, **existe a lei só que eu não sei o número** assim e qual lei, eu sei que tem, inclusive, uma vez eu recebi até uma cópia né, porque havia uma confusão lá do que eu deveria fazer ou do que eu não deveria fazer aí eu fui orientada a ter as leis, inclusive, estou até estudando isso aí, mas eu não me lembro de có a lei não, mas existe, a gente é , como é que se diz, a gente paga o conselho regional, se a gente não pagar o Conselho Regional de Biblioteconomia, a gente não tem autorização pra funcionar , oh pra trabalhar, então, tudo isso é mediante lei que regulamenta, **tem regimento e a gente faz parte faz parte aí do conselho regional** que autoriza ou não a gente trabalhar.

Entrevistador: No regulamento do conselho tem as atribuições?

Tem as atribuições do Bibliotecário. O que você deve realmente fazer, vem tudo explicadinho, qual é a sua tarefa, qual é as suas atividades que são inerentes ao seu cargo.

Entrevistador: No âmbito da UNEB tem alguma lei que regulamente o cargo que você ocupa? Oh, **com relação a UNEB eu não sei** né, eu só sei que o conselho regional, nós fazemos parte do conselho regional que por sua vez faz parte do conselho federal, o conselho, ele é federal, então, em qualquer instituição que a gente trabalhar a gente é regido pela lei do conselho federal.

Servidor 8: Menina. As leis. Sei que tem o **regimento próprio da UNEB**, não é assim? Ou tem que ser direitinho, assim, o número, o **regimento próprio** está tudo ou é a mesma coisa do **estatuto do servidor**? E **tem a lei do Estado** né, **a lei agora eu não me lembro**, não lembro mais.

Servidor 9: **Tem a, a, a que reestrutura que eu não me lembro bem o nome tem a que, que cria e a que reestrutura.** Agora o número eu num... é a onze mil e alguma coisa.

Entrevistador: E você já leu essa lei?

Servidor: Já.

Servidor 10: Jalva, **eu não tenho tanto conhecimento dessas leis**, eu realmente fiquei muito embasada no edital. Eu não fui a fundo é... eu já ouvi muita coisa, de fato mesmo, até colegas comentam, mas eu nunca fui assim, me aprofundar nessas leis. Eu sei que existe muita coisa que não está em vigor né, algumas até passaram a entrar em vigor, como foi o caso da gente consegui a nossa progressão que foi algo que tava regulamentado mas ainda não tinha entrado em vigor, então, foi uma vitória, assim, a gente tem que falar as coisas boas, então, eu acredito que isso foi um ponto positivo mas eu acho que tem muita coisa pra gente conseguir, inclusive, questão de carga horária mesma que eu acho que é uma coisa que vem sendo sempre discutida e que a gente ainda não conseguiu de fato chegar a um consenso de qual é nossa carga horária né, porque é, no, pelo que eu sei da lei que rege né, os técnicos universitários, de todas as universidades do país a carga horária é de 30 horas né, mas eu não sei, isso foi uma... 40 horas foi algo que foi estipulado dentro desse edital, mas, e diz que o edital é a lei maior dentro do concurso público, mas eu acho que tem algo pra ser revisto aí em relação a isso também, a questão de carga horária, agora outras coisas eu não vou poder te falar porque eu realmente não me aprofundei.

6. Como você qualificaria o processo de trabalho desenvolvido no Campus VII da UNEB?

Servidor 1: Atualmente Jalva, eu **não tenho nem** (risos) **acompanhado de perto essas demandas**, até porque existe uma falta de interesse meu, uma falta de motivação minha porque eu não encontro respaldo do Departamento em relação a minha pessoa. **Existe um distanciamento dessa coisa** não é, eu **percebo que não há interesse nenhum no meu trabalho** apesar de ter me colocado à disposição da Direção em vários momentos, mas, até hoje eu não encontro resposta que me dê um norte dentro desse Departamento em qualquer atividade.

Servidor 2: Olhe no caso do setor específico onde eu trabalho você quer dizer? No setor, por exemplo, eu digo isso porque, por exemplo, no setor administrativo e financeiro a nossa formação está diretamente na área, como Contador, na verdade até as especializações são dentro da área, então, quando eu falo isso, eu não falo de forma a toa, é com conhecimento de causa na área nossa. Hoje a gente só trabalha na área de estudos voltados nessa área mesmo nossa, da gestão pública principalmente na parte administrativa e financeira né, as vezes, a gente fica até sentido porque não é aproveitado de forma ... e cria até uma, é... **o servidor fica até desolado**, vamos dizer assim, **por questões outras porque não é respeitado nessa questão**, mas no setor que eu trabalho não, a gente procura socializar com os colegas as informações, quer dizer, eles têm as vezes a parte prática e nós pelo conhecimento temos a parte não só prática mas teórica que é o ideal né, quando você.

Servidor 3: Eu qualifico como **médio**. Médio no sentido de você é, é ... o funcionário quando ele chega no Departamento **deveria ter um treinamento mais específico**, onde é, usasse os princípios básicos para um bom atendimento e pra isso você tem que ter um **treinamento não um ... não as coisas serem direcionadas de forma aleatória**, praticamente, digamos assim. **Acho que tem que ter início, meio e fim** e o funcionário tem que conhecer os princípios da

universidade, a questão da, da valorização, a questão da missão, os valores, pra que a gente tenha acima de tudo um pensamento mesmo posicionado como servidor público. Como a palavra diz servir, se você não tem uma visão dessa, as vezes, você traz problemas de casa pra cá, atende de mau humor, então, a gente tem que saber separar isso, porque nós somos servidores.

Servidor 4: Aqui no Departamento né, a gente sempre tem aquela ... não tem jeito, nunca vai ser cem por cento. Sempre tem as críticas, mas, de maneira geral **eu acredito que se tem desenvolvido dentro do que é possível, dos limites**, principalmente, de financeiros, orçamentários que o governo vem limitando de uma maneira geral todos os órgãos do Estado, até mesmo as autarquias, então, acredito que ele tem se desenvolvido dentro da normalidade do que seria previsto né, o que a gente pode estar desenvolvendo, é claro que **sempre pode ser melhorado**, mas dentro do que a gente pode desenvolver tá tranquilo.

Servidor 5: **Esse é difícil. Nem ruim nem bom. Precisa melhorar um monte de coisas. Precisa melhorar muito.** Você acaba vendo esse negócio que tá aí, acaba sendo uma coisa muito chata.

Servidor 6: Eu acho **meio desordenado**. Assim, no princípio a gente dava um gás, se doava. Foi se **formando as panelinhas**. De toda forma **a gente tenta atender as demandas**.

Servidor 7: No que diz respeito a Biblioteca, eu, pra mim é **razoável** né, **poderia ser bem melhor**, mas, a gente... no que diz respeito às minhas atividades, eu tenho desenvolvido elas muito bem. O que eu sinto lá no Departamento, as vezes, é material, a falta de material humano, porque a gente não tem, então, a gente se vira nos trinta né, tem que fazer muita coisa, mas, é uma questão que não tá dependendo muito nem do Departamento, é a conjuntura atual. Agora eu gosto do trabalho que eu faço, eu não sinto muita dificuldade não porque eu tenho apoio. Não só aqui no Departamento como do SISB porque é um Sistema de Biblioteca. Todas as dificuldades que eu tenho eu consigo resolver sem problema nenhum

Servidor 8: É como eu canso de falar, assim, aos colegas, eu sou, eu sou, muito recente né, pelo que eu que eu analiso **muito superficial**, assim, **tem muita coisa que deixa a desejar, tem muita coisa que é positiva**. É tão complicado falar de forma categórica. Eu sou, eu sou, muito nova, assim, são percepções minhas, eu não tenho, assim, uma, uma, um tipo estudo ou vê o fato, as coisas como elas são, são ainda sabe, de uma forma geral, assim, aí, eu fico até, até eu fico, até um pouco, tipo pré-julgadora, num é, eu fico meio de forma ampla, assim, do que eu tô entendendo do que você tá me perguntando, entendeu? Aí sei lá, eu tô insegura em falar tudo o que eu penso.

Servidor 9: De uma forma geral ou, ou por setores? A questão do, do, a visão que eu tenho do trabalho é que **não há uma organização administrativa**, mesmo **as funções de técnico e analista não tem um objetivo claro**, mesmo assim, eu vejo que ainda há **desorganização total** no sentido de, de, do andamento diário do Departamento. Tem **gente que faz coisas mecanicamente**, ele num, num, ele só tá ali mecânico e gente que já tem outra é, outra nuance, mas assim, de forma geral eu vejo que, eu acho que até é uma coisa que vem de muito tempo isso, essa desorganização **não existe uma coisa que determine a função específica de cada pessoa**. **Aqui você é jogado de todo jeito**, na realidade, **você é jogado aí em qualquer setor**, aí cai de paraquedas, inclusive, na questão quando uma pessoa sai do setor que passou no concurso, que sai daquele setor ou por alguma desavença no setor. O outro é puxado de um

setor lá que ele já tava um certo tempo lá, é **jogado de paraquedas** lá, **joga**, se cair em pé beleza, se cair deitado continua deitado porque é assim que eu vejo.

Servidor 10: Bom, eu acho que a **gente poderia ser bem mais aproveitado cada um dentro da sua função**. Eu acho que **a gente acaba desenvolvendo atividades que talvez é...**, não que não são importantes, mas, eu acho que se cada um pudesse desenvolver atividades que tenham é , que a pessoa tenha embasamento é formação para desenvolver, eu acho que o trabalho seria muito mais bem visto, ele seria muito mais bem desempenhado porque **é complicado você desenvolver é trabalhos onde você não tem tanta formação e afinidade para estar desenvolvendo aquilo**, então quando você entra e você faz um concurso você vai cheio de expectativa porque foi o meu caso e eu acho que o de várias pessoas. Quando eu vi o edital, que eu vi trabalhar com projetos, desenvolver trabalho com a comunidade, tá em contato com as escolas estaduais, municipais, é tá fazendo essa, essa, essa intermediação com a educação da cidade, então, isso era o que realmente eu gostaria de fazer, porque é o que eu gosto de fazer e o que eu sei fazer, dentro de minha formação. Então, eu acho que é isso, **a gente poderia ser mais bem aproveitado dentro do Departamento** fazendo aquelas atividades que nós temos competência para desenvolver, então, é isso que eu penso né, não desmerecendo a função porque eu acho que é um aprendizado também, é importante a gente agregar também né, a gente aprender outras coisas, que a gente não vai, a não isso eu não faço, não a gente faz, porém, eu acho que **a gente poderia desenvolver melhor aquilo que nós temos competência para tal**.

7. Você já trabalhou noutro Campus da UNEB? Em qual? Em que período?

Servidor 1: Não. Felizmente só nesse, não que os outros não mereçam, assim, alguma contribuição nossa, mas, a única coisa que a gente fez foi prestar alguns esclarecimentos sobre o desenvolvimento de algumas ações que a gente tinha aqui e que Juazeiro não tinha e queria implementar e quando a gente foi lá que passou essas demandas é, até pra colaborar, pra contribuir dentro desse processo de organização dos Departamentos, de unificação de alguns procedimentos, naquele momento.

Servidor 2: Não

Servidor 3: Não

Servidor 4: Não

Servidor: Não

Servidor 6: Não

Servidor 7: Não

Servidor 8: Não

Servidor 9: Trabalhei no Departamento de Ciências Humanas de Juazeiro, Campus III. Eu trabalhei de 2008 a 2013.

Servidor 10: Já, já trabalhei. É foi no ano de 2011 quando eu entrei, eu fiz o concurso pra o Campus XXII, em Euclides da Cunha e o Campus XXII foi assim uma surpresa pra mim porque eu fiz né pra lá e aí a diretora me convidou pra eu ir trabalhar em Canudos que per... que é administrado por este campus né, no memorial Antônio Conselheiro. Então eu fiquei lá um ano e um mês mais ou menos lá no memorial e no parque estadual desenvolvendo atividade de coordenação, é coordenando tanto o parque como o memorial. Eu entrei é, na verdade assim, eu fui substituir uma funcionária que estava de licença maternidade e eu fiquei um período de seis meses na coordenação, foi o tempo que ela retornou. Então foi assim, lá sim eu pude desenvolver mais a minha formação, porque lá realmente eu trabalhei com projetos desenvolvi trabalhos com a secretaria é estadual de cultura né, com jovens da cidade. Então eu vivenciei mais isso de trabalhar esse lado né, tanto no parque como no memorial. Foi um trabalho muito, assim, é, eu que tava entrando pra mim foi tudo muito novo é, mas eu acho que consegui desenvolver um trabalho que é, é, é fluiu por conta disso de tá relacionado com minha formação e aí depois eu fui, só concluindo, aí, esse um ano que eu fiquei lá, aí, a diretora de Euclides me chamou pra ir trabalhar em Euclides. Lá em Euclides, eu fui para uma função completamente diferente do que eu já tinha desenvolvido que foi trabalhar na coordenação da biblioteca que então era algo que não tinha nada haver com minha formação pra mim foi uma grande surpresa e não só fiquei na coordenação da biblioteca como também na coordenação do, da PARFOR, do acervo da Plataforma Freire e pra mim foi uma coisa que aconteceu assim, mas, isso só foram oito meses que foi quando eu pedi remoção pra Senhor do Bonfim.

8. Quais atividades você desempenhava?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Lá eu desempenhava várias atividades. Eu trabalhei um 1 ano na Biblioteca dando apoio lá ao pessoal da coordenação, mas, muitas vezes, eu era chamado para dar apoio na questão documental. A coordenadora, ela chamava e ela tinha uma dificuldade em elaborar redação de memorando, ofício para mandar e aí ela me chamava, mas, eu ficava mais na parte operacional da Biblioteca. Fiquei 6 meses no Núcleo de Pesquisa e Extensão com essa questão de projetos, questão nem de pesquisa nem extensão, de atividades e eventos e fiquei 1 ano no Colegiado de Pedagogia, 3 meses na Plataforma Freire e 1 ano e 6 meses no setor de licitação e compras.

Servidor 10: Obs.: Vide resposta da questão 7.

9. Qual era o cargo que você ocupava neste outro Campus?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Só que lá eu fiquei Jalva, eu fiquei, eu fiquei, eu não era concursado. Fui terceirizado, mas, desempenhava função de, de, quer dizer eu fazia atividades que muitos técnicos lá, eles não pegavam e aí a diretor mandava, eu como terceirizado eu não poderia dizer não é de minha, não é de minha... esqueci a palavra né, mas, eu tinha que fazer, mas, aí ela ... vai para tal lugar, vou. Você foi contratado pra que cargo? Na realidade Jalva, quando eu entrei... a gente já pegou... porque também eu acho um erro isso, essa questão de terceirizado, minha profissional, cinco anos como digitador, só que quando você cai no Departamento, é aquela história, é a lei do mais prático, você tá sujeito a tudo. É tanto que fiquei um ano no Colegiado de Pedagogia e a coordenadora, ela forçou eu trabalhar no projeto de reformulação lá do curso de Pedagogia, eu tive que trabalhar tanto na formatação como fazer revisão de bibliografia e ela forçava eu fazer isso e eu não podia dizer não. Porque não coloca aí a secretária do Colegiado? Eu sou terceirizado, eu sou digitador. Oh Félix tem que fazer porque o pessoal tá pedindo, vamos ver aí e eu muitas vezes pegava. Carecia de conhecimento para fazer, o que era imposto. É a imposição na realidade. Fazer revisão, de revisão, da revisão bibliográfica.

Servidor 10: Obs.: Vide resposta da questão 7.

10. Havia diferenças entre as atividades desempenhadas no Campus VII e neste outro Campus? Quais eram as diferenças?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Tem só uma diferença básica. Porque lá eu trabalhei um tempo no setor de compras né, licitação, e eu não trabalhava diretamente no financeiro e aqui eu tô trabalhando diretamente mergulhado no financeiro mesmo, faço empenho, faço coisas que lá... eu mexia mais de contato com as empresas, cotação e tal...entrava lá pra puxar a RM, requisição de material. A diferença é só essa, que eu não tinha um contato direto com o financeiro, era só compras, aqui é Alexandre, e no financeiro eu tô mergulhado entendeu? E você mesmo sabe desde que eu entrei aqui que tô no financeiro.

Servidor 10: Total. Totalmente diferente né. Eu digo né, que nesses cinco anos que eu tô na UNEB eu já fiz assim, eu já passei por vários setores né, então, cinco anos eu acho pouco tempo né, pra, pra ter feito, ter desenvolvido tantas coisas. Ter passado por três locais porque mesmo Canudos, o memorial, sendo administrado por Euclides é outra, outra vivência, é completamente diferente, lá a gente não trabalha com atividades ligadas diretamente a , a, ao ensino né, a gente trabalha com é, a, mais com a comunidade, a gente recebendo turistas, então, é um trabalho muito diferente, vez ou outra a gente recebe pessoas, assim, de, da própria universidade né, então, a gente muito com a comunidade externa mesmo, agora as atividades que eu desenvolvi tanto aqui como em Euclides foram coisas mais atividades administrativas mesmo né, então, lá em Euclides, no Campus XXII, que foi na biblioteca trabalhando diretamente com o aluno, recebendo esse aluno é, e, era assim, não sei nem... era engraçado, era eu sozinha não tinha nem ajudante até solicitei, a sorte foi que é, assim, o acervo lá não é tão grande porque lá só existem dois cursos né, em Euclides. Na época que eu entrei na verdade só tinha Letras depois que foi Agronomia que foi, um curso que foi incorporado ao campus, mas, na época era só Letras e os cursos da PARFOR. O acervo não era tão grande, então, eu desenvolvia isso, era atividade mesmo de, de relatório que eu tinha que emitir pra Biblioteca Central era pra até, até arrumar a prateleira, eu arrumava também quando precisava porque nem sempre tinha uma pessoas ali pra desenvolver esse trabalho, então, foi um trabalho mesmo muito, assim que eu estava muito, muito diretamente ligada ao aluno né , eu tava desenvolvendo esse trabalho mesmo e vez ou outra reuniões com a Biblioteca Central, documentos que tinha que enviar, todo mês a gente enviava um relatório de, de movimentação do acervo, o que entrou, o que saiu, essas coisas, a gente tinha que ter todo esse controle e, e enviá-lo pra eles. Então quando eu saí de lá e vim pra Bonfim, aí eu vou falar de Bonfim né, das atividades, então, a atividade aqui eu fui para... eu já deixei de estar com o aluno para estar ligado a, ao corpo técnico e ao corpo docente né, eu passei a trabalhar com os próprios funcionários da instituição, então, muda completamente né, a visão, comunidade externa em Canudos, aluno em Euclides e, é funcionários no Campus VII né, Senhor do Bonfim. O RH a mesma coisa né, eu trabalho com a, diretamente com docentes e corpo técnico.

11. Havia regramentos legais para o desempenho do trabalho neste outro Campus? Quais?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Eu tinha conhecimento porque quando eu fiz o concurso em 2010 caiu o Regimento, caiu a 6677 e eu por curiosidade que eu gosto de estudar as leis e eu pegava só que o meu interesse não era muito porque eu era terceirizado, mas, eu naquele pensamento, um dia eu vou ser chamado, passaram-se quatro anos e chamou, só que eu pegava pra lê, pra entender porque quando me chamasse eu já tava mais oi menos por dentro de onde eu ia caí entendeu? Mas por ser terceirizado não dava muito aquela vontade, aquela vontade, como se diz na gíria, de caí de corpo e alma, mas eu procurava porque tinha feito concurso em 2010 e eu era terceirizado desde 2008, 2009, eu lia. O Departamento, ele, é uma falha, eu nunca vi apresentar nada com relação atividades, com relação as leis. Inclusive, lá, lá tem reunião direto lá do pessoal, todo mês tem reunião com estagiário, terceirizado. Até o momento que eu fiquei lá, até 2013, nunca vi, nunca.

Servidor 10: Entrevistado: Aonde você fala? Entrevistador: No Campus XXII: Entrevistado: Jalva, minha filha! Quando eu cheguei imagine! Eu tinha acabado de passar no concurso né, inexperiente, porque foi o meu primeiro concurso público, então assim, pra mim é, eu acho que eu não fui com um olhar tão, tão apurado pra certas coisas né, eu acho que poderia... até mesmo por uma questão de inexperiência mesmo, eu não tive uma visão de que ... poxa o que é que tenho mesmo que desenvolver, inclusive, até a minha lotação foi algo que..., eu vou falar aqui, mas, você não precisa publicar, mas, foi algo que foi estranho porque é não foi algo legal... eu fui pra Canudos por conta de que a diretora queria que eu fosse e me fez assinar um documento entendeu? E esse documento não era um documento que, que era válido, tanto que quando eu cheguei em Salvador a, a, lá no setor de, de RH me falou: não, mas, porque você vai pra Canudos? Eu disse, não, porque disse que a condição (você veja que às vezes a gente é inexperiente) a condição para eu ser é chamada no concurso seria eu aceitar. Ela disse, não, você vai se você quiser. Só que pra não causar um mal-estar eu acabei indo porque eu já tinha tido que eu iria, mas, eu não sabia nem que aquilo era... qual era a veracidade daquilo e no momento que eu fui tomar posse a funcionária disse, não, isso não, entendeu? Então pra você ver, ter a noção de como eu não tinha a noção nenhuma nem de coisas básicas como essa que foi, é, primeira vez que eu estava entrando num concurso público, então, eu digo que eu comecei ter uma noção maior já quando eu saí de Canudos e eu fui pra Euclides, que aí eu já tinha um ano que tava, eu já tava com outra visão né, e aí você me pergunta em relação a essa função que eu exercia lá?

Entrevistador: É os regramentos. Havia regramentos legais para o desempenho do trabalho neste outro campus? Tinham leis em que você se pautava para desenvolver o trabalho?

Servidor: Sim, na biblioteca, a gente tem todo um regimento né, que a gente teve acesso. Não houve um treinamento assim, de fato, eu tive um treinamento pra ser bem sincera de um dia, uma, uma funcionária de Salvador que foi lá pra Euclides e deu o treinamento pra eu desenvolver esse trabalho e me passou: aqui oh, esse regimento e você leia e aí você vai tá pautada nesse regimento aqui que é o regimento da Biblioteca Central que aí você faz, você age de acordo com esse regimento. Eu tive acesso sim ao documento né, e qualquer dúvida que eu tinha eu ligava também pra coordenação geral e realmente foram pessoas que me ajudaram muito nesse sentido, mas, é, foi um conhecimento, assim, nada também tão profundo né, mas tinha o regimento, tinha um documento que eu me pautava nele.

Entrevistador: E lá em Canudos?

Servidor: Em Canudos é... deixa eu me recordar... em Canudos eu... sinceramente Jalva, em Canudos... realmente, eu não tinha assim, uma, uma... o que eu tinha acesso era... trabalhei muito com o projeto Canudos, onde foi um projeto desenvolvido pelo professor Luís Paulo Neiva e eu tinha acesso sim a esse documento, desse projeto, quais eram as funções que nós desenvolveríamos né, então eu fui, assim, eu entrei nesse projeto mesmo, não foi nem nada formal, meu nome nem entrou, porque se você for procurar hoje qualquer documento com esse projeto dentro da UNEB não tem meu nome lá, mas, eu desenvolvi muitas ações dentro dele, inclusive, o edital que eu escrevi pra Secretaria de Cultura foi em nome do projeto Canudos, eu desenvolvi junto com os adolescentes de lá da cidade que fizeram parte... era o programa chamado Jovens Multiplicadores de Cultura e nós fomos contemplados com uma bolsa pra sesses jovens e, é, eu fiz através desse projeto, mas, se você for procurar esse projeto não tem meu nome lá.

Entrevistador: Então, o Centro de Canudos, você não tinha conhecimento que ele tivesse um regimento interno?

Servidor. Tinha, tinha, isso eu tenho conhecimento, mas, isso eram coisas que não chegavam até a mim, entendeu? Eu fiquei muito assim, voltada pra essas ações do projeto Canudos que realmente tinha todo um regimento, todo um projeto né, que, bem fundamento e tudo, mas, eu fui muito operacional em Canudos, sabe Jalva? Eu que, eu sou assim, é, modéstia parte, mas, onde eu chego eu quero trabalhar e lá eu acho que eu arregacei as mangas mesmo. Pra você ter uma ideia, você tá num local onde você tinha 20 vigilantes, pra você dá conta, é, tanto do memorial como do parque. Eu tinha que dá conta de um parque não é dizer que tinha outro funcionário não. Quando eu cheguei lá era só eu e eu entendeu (risos)? E até porque muitas pessoas tinham essa questão de não querer ir pra Canudos por ser realmente um local muito assim é, sem, sem acesso a, a, ao que as pessoas querem né, era um... difícil acesso, resumindo, era um local de difícil acesso. Então pra você está lá com essas condições não era todo mundo que queria. Então, quando eu fui, eu fui e abracei mesmo né, e fui morar lá e tudo. Então eu, eu desenvolvi muita... eu arregacei as mangas, eu acho não tive muito tempo

pra lê muito sobre as leis não, eu acho que eu fui fazendo e acho que as vezes a gente peca até nisso de querer ir fazendo antes acho que..., hoje, com a experiência um pouco mais que eu tenho né, porque a gente vai adquirindo, hoje, eu sou mais de lê, de conhecer, de sondar primeiro pra depois fazer, mas, eu acho que eu cheguei muito...

12. Como você qualificaria o processo de trabalho desenvolvido neste outro Campus

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Eles se parecem um pouco. O pouco que eu fiquei, fiquei 5 anos lá. Aqui eu estou com 2 anos. Se parecem um pouco, porque o que é que via lá? Muitas vezes lá como aqui eu fui jogado de paraquedas, lá do mesmo jeito não muda muita coisa não. Uma coisa que eu vou lembrar, que eu tô lembrando, que eu tava no meu ... eu tava na Biblioteca trabalhando e teve uma seleção, foi antes de eu ir para a Plataforma Freire, a Plataforma Freire eu fui porque teve uma... saiu uma pessoa e eu fui colocado, mas, antes disso eu tava na Biblioteca e teve uma menina e pegou uma seleção da Plataforma Freire e tal e ela foi uma briga para entrar Jalva, uma briga maior do mundo, eu quero ser secretaria do curso de Pedagogia, o outro eu quero ser secretário do curso de História, uma briga pra entrar, beleza, passaram-se 6 meses, a diretora mandou me chamar: Oh, Félix aconteceu um problema, a menina que escolheu pra ir pra secretaria do Colegiado de Pedagogia da Plataforma Freire não quer mais, porque a coordenadora, ela não tá se dando e eu sabia quem era a coordenadora, que é a irmã do prefeito né, uma professora muito dedicada, ela é muito exigente, perfeccionista, gosta de tudo direitinho né, aí eu conhecia a professora porque ela teve no Nupes um certo tempo. Aí a professora, é Odomaria? É Odomaria, irmã dele, disse, oh, muito perfeccionista, gosta de tudo direito. Ela é professora que, quem, daquela época que tinha uma outra visão. Aí ela disse: a menina, oh Félix, a menina tá agoniada, ela não quer mais e aí como você é pedagogo, eu vou, eu só pensei em você, aí você vai ficar no lugar dela, você vai secretariar o curso de Pedagogia da Plataforma Freire. Eu disse – professora é, eu agradeço, mas infelizmente nesse momento eu não vou poder ficar, não porque assim tá me pegando de surpresa e ela quando pegou, a expectativa da, que ela ficasse até o fim, aí então houve isso, assim, eu mesmo não vou. Ela: mas Félix, você é pedagogo, você fica porque eu só pensei em você não vi mais ninguém aqui. Aí eu não fui porque, assim, eu tava ficando, na gíria mesmo, um tapa buraco e ocorre muito isso, as pessoas brigam para querer uma certa posição quando vê que não é aquilo que ele almejou aí ele pula fora, aí tem os tapas buraco e lá eu tava sentindo, eu digo mesmo, eu sendo terceirizado eu vou resistir. Eu já tinha um certo respeito no Departamento. Não, agora é hora, eu não vou aceitar tudo calado. Eu disse: professora eu não quero, procura

outro, porque agora também eu estou estudando pra concurso, eu agradeço. Mas Félix, não sei que, é uma pena, não sei que. Mas assim procure outra pessoa e coloca, mas foi assim, eu não quis justamente por isso. Estava fazendo papel de tapa buraco e aí eu não aceito não.

Servidor 10: Jalva, apesar de tudo isso que eu tô te falando, dessa questão de não ter dito tempo para, de analisar, de ver realmente o que eu ia desenvolver, se aquilo era inerente a minha função, se cabia eu desenvolver aquilo, eu acho que faltou isso, mas, em contrapartida, eu, é, assim, eu digo que a experiência que eu tive em Canudo seu não vou ter mais nunca na minha vida. Foi uma das melhores experiências que eu tive em minha vida, eu cresci muito profissionalmente, eu fui pra um lugar que poucas pessoas queriam ir, mas, eu encontrei nesse lugar, é, uma riqueza absurda né, que a própria UNEB me proporcionou porque eu, eu tive, eu convivi com muita gente, você sabe é uma cidade turística, uma cidade que recebe muita gente de fora e a UNEB pode também... através da UNEB que nos proporcionou muitos eventos, muitas é... situações que me fizeram crescer profissionalmente, então, eu digo que foi uma experiência maravilhosa. Eu diria que meu trabalho lá foi algo que... eu, eu gostaria novamente de desenvolver um trabalho parecido com aquele dentro da UNEB que eu desenvolvi em Canudos, eu queria ter essa oportunidade ainda.

Entrevistador: E lá no Euclides?

Servidor: Euclides foi... Euclides eu fui triste pra lá (risos). Eu vou ser muito sincera. Quando eu pra eu fui pra Canudos que a diretora disse que eu tinha que ir, que eu fui. E ela me disse assim: olha eu vou lhe dizer uma coisa, você vá, mas, você (eu vou falar com as palavras dele viu?) não venha me encher o saco depois pra voltar, pra vim pra cá, porque aqui não tem lugar pra você, você vai ficar lá, você vai passar seu estágio probatório lá, três anos né, o probatório. Eu disse: tá, tudo bem, não se preocupe não, eu vou e vou fazer o meu trabalho e fui e fui de peito aberto né. Eu acho que é justamente essa coisa da inexperiência e aí eu fui quando eu tava lá desenvolvendo e gostando e a comunidade, fui muito bem recebida pelas pessoas, o memorial, ele passou a ter uma certa visibilidade, não tô dizendo que fui só eu, tô dizendo as atividades que foram desenvolvidas lá e quando a coisa tava ficando boa aí a diretora me liga e diz: Lívia, estamos precisando de você aqui. Eu disse: mas, estão precisando de me aí? Mas eu não ia ficar três anos aqui, pelo menos até meu probatório terminar? Não, mas, a gente quer você aqui. E aí, eu disse sim, eu tinha um ano só que eu tinha me mudado né, e agora? Ah, então, você vai ter que vir, não sei que. Tá bom. Eu fui porque também acho que a gente tem que né... certas é, é, eu entendi que minha função ali tinha terminado, então, eu volto, vou pra Euclides e quando eu chego em Euclides. Que aí, sua função é na biblioteca. Pra mim foi um choque. Eu digo: gente, biblioteca, como assim? Eu não tenho experiência nenhuma. Minha formação não é essa até porque tem analistas que fizeram concurso pra bibliotecário e aí eu fiquei assim. Não, mas, você desenvolve o trabalho. Tá tudo bem. Fui! Aí foi tudo diferente, mas, desenvolvi, procurei fazer o melhor né, não vou dizer que... posso não ter feito cem por cento, mas, procurei fazer o melhor dentro do que, é, me cabia. Aí já fui com um olhar mais apurado né, então, eu fui já vendo o que realmente cabia a mim. Fiz o trabalho, mas, só foram oito meses que foi quando eu pedi remoção pra o Campus VII.

2. Fase da análise – Exploração do material

Esta fase consistiu na construção das operações de codificação, considerando os recortes dos textos em unidades de registros, na qual se buscou compreender o sentido das falas dos entrevistados e outra significação ou mensagem.

SÍNTESE DAS PALAVRAS-CHAVE
SERVIDOR 1
tenho atuado de forma espontânea
convidado em projetos e atividades
livre colaborador
não tenho nem acompanhado de perto essas demandas
percebo que não há interesse nenhum no meu trabalho
existe um distanciamento dessa coisa
não encontro resposta que me dê um norte dentro desse Departamento em qualquer atividade
SERVIDOR 2
executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação
auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis
auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas
utilizar recurso de informática
executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional
gerir e fiscalizar contratos
presidente da Comissão de Licitação do Campus VII
Pregoeiro
somos regidos por uma lei/6677
regimento da universidade
regimento atual
Regimento Interno
o servidor fica até desolado/por questões outras porque não é respeitado nessa questão
SERVIDOR 3
atendimento ao público interno e externo
preparar e emitir histórico escolar, atestados, certidões e demais documentos
organizar e arquivar todos os documentos acadêmicos dos discentes em prontuários
organizar o processo de matrícula; efetuar matrícula
atualizar as informações cadastrais e acadêmicas
prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes
secretariar a organização da solenidade de outorga de grau
preparar os processos para emissão de diploma
onze mil, três, 365 num sei o número certo
não tem uma, uma, uma definição específica
deixa brecha
alta complexidade
média complexidade
as coisas deveriam ser um pouco mais claras

médio
deveria ter um treinamento mais específico
de forma aleatória
acho que tem que ter início, meio e fim
SERVIDOR 4
curadoria do acervo das exposições
orientação aos visitantes
organização das exposições temporárias e permanentes
agendamento das visitas para exposição permanente
supervisão das monitorias de extensão desenvolvidas pelo Espaço
realização de eventos
auxílio o coordenador na execução financeira e prestação de contas dos projetos e ações desenvolvidas
Regimento Interno da instituição
Constituição/Lei Maior
leis estaduais
eu acredito que se tem desenvolvido dentro do que é possível, dos limites
sempre pode ser melhorado
SERVIDOR 5
nada
não tô fazendo nada ultimamente
não sei
esse é difícil
nem ruim nem bom
precisa melhorar um monte de coisas
precisa melhorar muito
SERVIDOR 6
suporte técnico em informática e rede de computadores
tudo que tiver relacionado à tecnologia da informação
formação de painelinhas
meio desordenado
tenta atender as demandas
SERVIDOR 7
catalogação
processamento técnico dos livros
orientação para o preparo de etiqueta e guarda de material
orientar o atendimento
gerar relatório
responder determinadas solicitações EIB
não, existe a lei só que eu não sei o número assim e qual lei; eu sei que tem
com relação a UNEB eu não sei
tem regimento e a gente faz parte faz parte aí do conselho regional
razoável; poderia ser bem melhor
SERVIDOR 8
encaminhar documentos
receber as pessoas e direcioná-las ao setor responsável
receber e efetuar ligações telefônicas
atuar como secretária em reuniões departamentais

redigir e arquivar documentos recebidos e expedidos
assessorar o diretor
atuar em outras funções que sejam solicitadas
regimento próprio da UNEB
tem a lei do Estado
muito superficial
tem muita coisa que deixa a desejar
tem muita coisa que é positiva
SERVIDOR 9
elaboração de processo para pagamento
execução de empenho
execução de RDH e de RPC
cadastramento de credores no FIPLAN
execução de instrumentos contratuais
elaboração de documentos (memorandos) tabelas e planilhas de material permanente
muitas outros que surgem como complemento daquilo que já é feito habitualmente
tem a que cria e a que reestrutura, o número eu num... é a onze mil e alguma coisa
não há uma organização administrativa
as funções de técnico e analista não tem um objetivo claro
desorganização total
tem gente que faz coisas mecanicamente
não existe uma coisa que determine a função específica de cada pessoa
você é jogado de todo jeito/você é jogado aí em qualquer setor/jogado de paraquedas
SERVIDOR 10
trabalho de secretariado
atividades de apoio a direção
emitir ofícios, memorandos, relatórios
participar das reuniões/ redigindo o que ocorria nessas reuniões
atendendo aos professores da instituição, os funcionários terceirizados
atendendo o pessoal de apoio, da limpeza
receber os documentos
trabalhar com programação de férias
trabalhando também com processos/tem os processos que os professores, que os funcionários, técnicos e analistas solicitavam e todo esse trabalho de encaminhar esses processos
eu não tenho tanto conhecimento dessas leis
a gente poderia ser bem mais aproveitado cada um dentro da sua função
é complicado você desenvolver trabalhos onde você não tem tanta formação e afinidade
a gente poderia desenvolver melhor aquilo que nós temos competência para tal

Tabela 1: Síntese das palavras-chave.
Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa.

3. Fase da análise – Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

A terceira fase consistiu em apreender os conteúdos manifestos contidos nos textos. A análise comparativa foi realizada através da justaposição das distintas categorias existentes em cada

análise, atentando-se sempre para os aspectos semelhantes, bem como, para os considerados diferentes.

JUSTAPOSIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Palavras-chave/expressões									
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
tenho atuado de forma espontânea	executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação	atendimento ao público interno e externo	curadoria do acervo das exposições	nada	suporte técnico em informática e rede de computadores	catalogação	encaminhar documentos	elaboração de processo para pagamento	trabalho de secretariado
convidado em projetos e atividades	auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis	preparar e emitir histórico escolar, atestados, certidões e demais documentos	orientação aos visitantes	não tô fazendo nada ultimamente	tudo relacionado à tecnologia da informação	processamento técnico dos livros	receber as pessoas e direcioná-las ao setor responsável	execução de empenho	atividades de apoio a direção
livre colaborador	auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas	organizar e arquivar todos os documentos acadêmicos dos discentes em prontuários	organização das exposições temporárias e permanentes	não sei		orientação no preparo de etiqueta, guarda de material e atendimento	receber e efetuar ligações telefônicas	execução de rdh	emitir ofícios, memorandos, relatórios
não tenho nem acompanhado de perto essas	utilizar recurso de informática	organizar o processo de matrícula;	agendamento das visitas para exposição	esse é difícil	meio desordenado;	gerar relatório	atuar como secretária em reuniões do	execução de rpc	participar das reuniões/redigindo o

demandas		efetuar matrícula	permanente				departamento		que ocorria nessas reuniões
percebo que não há interesse nenhum no meu trabalho	executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional	atualizar as informações cadastrais e acadêmicas	supervisão das monitorias de extensão desenvolvidas pelo espaço	nem ruim nem bom	formação de painelinhas	responder determinadas solicitações EIB	redigir	cadastro de credores no Fiplan	atendendo aos professores da instituição, os funcionários terceirizados
existe um distanciamento dessa coisa	gerir e fiscalizar contratos	prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes	realização de eventos	precisa melhorar um monte de coisas	tenta atender as demandas	não, existe a lei só que eu não sei o número assim e qual lei	arquivar documentos recebidos e expedidos	execução de instrumentos contratuais	atendendo o pessoal de apoio, da limpeza
	presidente da comissão de licitação do Campus VII	secretariar a organização da solenidade de outorga de grau	auxiliar o coordenador na execução financeira e prestação de contas dos projetos e ações desenvolvidas	precisa melhorar muito		eu sei que tem	assessorar o diretor	elaboração de documentos (memorandos) tabelas e planilhas de material permanente	receber os documentos
	pregoeiro	preparar os processos para emissão de	regimento interno da instituição			com relação a UNEB eu não sei	atuar em outras funções que sejam	muitas outras que surgem como	trabalhar com programação de férias

		diploma					solicitadas	complemento daquilo que já é feito habitualmente	
	somos regidos por uma lei/6677	onze mil, três, 365 num sei o número certo	leis estaduais Constituição/ Lei Maior			tem regimento e a gente faz parte faz parte aí do conselho regional	regimento próprio da UNEB	tem a que cria e a que reestrutura, agora o número eu num... é a onze mil e alguma coisa	trabalhando também com processos, tem os processos que os professores, que os funcionários, técnicos e analistas solicitavam e todo esse trabalho de encaminhar esses processos
	regimento da universidade	não tem uma, uma, uma definição específica	eu acredito que se tem desenvolvido dentro do que é possível, dos limites			razoável, poderia ser bem melhor	tem a lei do estado	não há uma organização administrativa	eu não tenho tanto conhecimento dessas leis
	regimento atual	deixa brecha	sempre pode ser melhorado				muito superficial	as funções de técnico e analista não tem um objetivo	a gente poderia ser bem mais aproveitado cada um dentro da sua

								claro	função
	regimento interno	alta complexidade					tem muita coisa que deixa a desejar	desorganização total	é complicado você desenvolver trabalhos onde você não tem tanta formação e afinidade
	o servidor fica até desolado/por questões outras porque não é respeitado nessa questão	média complexidade					tem muita coisa que é positiva	tem gente que faz coisas mecanicamente	a gente poderia desenvolver melhor aquilo que nós temos competência para tal
		as coisas deveriam ser um pouco mais claras						não existe uma coisa que determine a função específica de cada pessoa	
		médio						você é jogado de todo jeito/você é jogado aí em qualquer setor	
		deveria ter um treinamento							

		mais específico							
		de forma aleatória							
		acho que tem que ter início, meio e fim							

Quadro 01: Justaposição das entrevistas – palavras-chave e expressões.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa.

Categorias Iniciais

As categorias iniciais são provenientes do processo de categorização das comunicações dos entrevistados no qual se agrupou as unidades de registro a partir da relação existente entre elas e a frequência com que muitas se repetiram, bem como, atentou-se para o que se apresentou como diferente, recorrendo durante o processo ao referencial teórico e a anotações do diário de campo.

Categorias iniciais
01. Recepcionar pessoas que se dirigem ao setor, tomar ciência do assunto e encaminhá-los ao setor competente ou prestar-lhes as informações desejadas
02. Redigir minutas de ofícios, memorandos, relatórios e outros expedientes
03. Participar de reuniões e fazer anotações para elaboração de atas
04. Encaminhar a documentação recebida aos órgãos vinculados ao Departamento
05. Arquivar cópias de expedientes e outros documentos
06. Auxiliar na realização de encontros e demais eventos promovidos pelo órgão competente
07. Receber e efetuar ligações telefônicas
08. Utilizar recurso de informática
09. Desempenhar outras funções de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional
10. Prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes
11. Atualizar as informações cadastrais e acadêmicas no sistema SAGRES
12. Organizar e efetuar o processo de matrícula, realizar ajustes de matrícula quando necessário
13. Preparar os processos para emissão de diploma
14. Secretariar a organização da solenidade de outorga de grau
15. Executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação
16. Auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis
17. Auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas
18. Gerir e fiscalizar contratos
19. Auxiliar o coordenador na execução financeira e prestação de contas de projetos e ações desenvolvidas
20. Presidir Comissão de Licitação
21. Realizar Pregão
22. Elaboração de processo para pagamento
23. Cadastramento de credores no FIPLAN
24. Curadoria do acervo das exposições
25. Organização das exposições temporárias e permanentes
26. Agendamento das visitas para exposição permanente
27. Supervisão das monitorias de extensão
28. Catalogação
29. Processamento técnico dos livros
30. Responder determinadas solicitações EIBE
31. Orientar a preparação de etiqueta, de registros de tombo e a guarda de material nas

estantes
32. Programar a escala de férias e encaminhar à PGDP
33. Orientar professores e técnicos administrativos em processos de seus interesses e encaminhá-los à PGDP
34. Suporte técnico em informática e rede de computadores
35. Tudo relacionado à tecnologia da informação
36. Atuado de forma espontânea/livre colaborador/convidado
37. Nada/ não estou fazendo nada ultimamente
38. Não tenho conhecimento dessas leis não/não sei
39. Leis estaduais: 6677/1994 e 11.375/2009
40. Regimento Interno da instituição
41. Regimento do Conselho Regional; Constituição Federal
42. Falta de clareza na determinação das atribuições do técnico e do analista
43. Alta complexidade/ média complexidade/as coisas deveriam ser um pouco mais claras
44. Difícil/ nem ruim nem bom/precisa melhorar um monte de coisas/precisa melhorar muito
45. Meio desordenado; formação de panelinhas
46. Tenta atender as demandas
47. O servidor fica até desolado/não encontro resposta que me dê um norte... em qualquer atividade
48. Médio/forma aleatória/tem que ter início, meio e fim
49. Dentro do possível, dos limites/pode ser melhorado/ poderia ser bem melhor
50. Muito superficial/ deixa a desejar/ tem coisa positiva
51. Falta de organização administrativa/ desorganização total/gente que faz coisas mecanicamente
52. O servidor poderia ser bem mais aproveitado se estivesse exercendo sua função/falta de afinidade e formação para o trabalho/ falta de competência

Quadro 02: Categorias iniciais.

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa com base nos textos dos entrevistados.

Categorias intermediárias

Como sinalizado anteriormente, a partir do recorte de palavras-chave ou expressões presentes nas narrativas dos entrevistados foram determinadas as categorias iniciais que por sua vez foram agrupadas em três blocos, conforme semelhanças ou dissonâncias, dando origem às categorias intermediárias, a saber: 1) atribuições exercidas no cotidiano; 2) definição das atribuições dos cargos de TU e AU; 3) processo de trabalho.

A primeira categoria intermediária – atividades exercidas no cotidiano – trata das atribuições desenvolvidas pelos TU, AU e NA-1 no ambiente organizacional do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Portanto, essa categoria registra as atividades diárias efetivamente realizadas pelo segmento técnico-administrativo.

CATEGORIZAÇÃO: INICIAIS-CONCEITO NORTEADOR-INTERMEDIÁRIAS

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
01. Recepcionar pessoas que se dirigem ao setor, tomar ciência do assunto e encaminhá-los ao setor competente ou prestar-lhes as informações desejadas 02. Redigir minutas de ofícios, memorandos, relatórios e outros expedientes 03. Participar de reuniões e fazer anotações para elaboração de atas 04. Encaminhar a documentação recebida aos órgãos vinculados ao Departamento 05. Arquivar cópias de expedientes e outros documentos 06. Auxiliar na realização de encontros e demais eventos promovidos pelo órgão competente 07. Receber e efetuar ligações telefônicas 08. Utilizar recurso de informática 09. Desempenhar outras funções de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional	Tarefas idênticas	Atividades exercidas no cotidiano
10. Prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos discentes 11. Atualizar as informações cadastrais e acadêmicas no sistema SAGRES 12. Organizar e efetuar o processo de matrícula, realizar ajustes de matrícula quando necessário 13. Preparar os processos para emissão de diploma 14. Secretariar a organização da solenidade de outorga de grau	Tarefas específicas	
15. Executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação 16. Auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis 17. Auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas 18. Gerir e fiscalizar contratos 19. Auxiliar o coordenador na execução financeira e prestação de contas de projetos e ações desenvolvidas 20. Presidir Comissão de Licitação 21. Realizar Pregão 22. Elaboração de processo para pagamento		

23. Cadastramento de credores no FIPLAN	Tarefas específicas	Atividades exercidas no cotidiano
24. Curadoria do acervo das exposições		
25. Organização das exposições temporárias e permanentes		
26. Agendamento das visitas para exposição permanente		
27. Supervisão das monitorias de extensão desenvolvidas pelo Espaço		
28. Catalogação	Tarefas específicas	Atividades exercidas no cotidiano
29. Processamento técnico dos livros		
30. Responder determinadas solicitações EIB		
31. Orientar a preparação de etiqueta, de registros de tombo e a guarda de material nas estantes		
32. Programar a escala de férias e encaminhar à PGDP		
33. Orientar professores e técnicos administrativos em processos de seus interesses e encaminhá-los à PGDP	Tarefas específicas	Atividades exercidas no cotidiano
34. Suporte técnico em informática e rede de computadores		
35. Tudo relacionado à tecnologia da informação		
36. Atuado de forma espontânea, convidado, livre colaborador		
37. Nada/não estou fazendo nada ultimamente		
	Sem ocupação	

Quadro 03: Categoria intermediária – Atividades exercidas no cotidiano.

Elaborado pela autora da pesquisa.

De acordo com as narrativas dos entrevistados, após agrupamento e análise das diversas atividades realizadas diariamente pelos servidores técnicos, reuniu-se no quadro 03 um conjunto de tarefas que são idênticas aos setores que compõem a estrutura administrativa e outro de tarefas que são características de determinados órgãos. Por outro lado, se registrou também servidores sem ocupação, conforme expresso nas falas a seguir, com grifo nosso.

Desde que fui, sumariamente, afastado... percebo certa falta de interesse da direção/administração pelo meu trabalho em algum setor de visibilidade do departamento... **tenho atuado de forma espontânea** e, enquanto **convidado...** e **livre colaborador** do Setor de Cursos Especiais. (S2).

Nada. Não estou fazendo nada ultimamente. É duro! Cada qual tem a sua queixa. (S6).

A segunda categoria intermediária – definição das atribuições dos cargos de TU e AU – referencia, descreve e analisa onde e como os cargos dos TU e AU estão descritos nos regramentos legais que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB. Assim se referiram os entrevistados quando se perguntou sobre quais instrumentos

normativos e institucionais regulamentavam o trabalho desenvolvido nos cargos por eles ocupados.

Não sei. (S5).

Existe a lei, só que eu não sei o número assim e qual lei. Eu sei que tem, inclusive, uma vez eu recebi até uma cópia né, porque havia uma confusão do que eu deveria fazer ou do que eu não deveria fazer. Aí eu fui orientada a ter as leis, inclusive, estou até estudando isso aí, mas eu não me lembro de cor a lei não, mas existe. A gente paga o conselho regional, se a gente não pagar o **Conselho Regional de Biblioteconomia**, a gente não tem autorização pra funcionar [...] Tem as atribuições do Bibliotecário. O que você deve realmente fazer, vem tudo explicadinho, qual é a sua tarefa, qual é as suas atividades, que são inerentes ao seu cargo [...] **com relação a UNEB eu não sei** né. (S7).

Eu não tenho tanto conhecimento dessas leis, eu realmente fiquei muito embasada no edital. Eu não fui a fundo eu já ouvi muita coisa, de fato mesmo, até colegas comentam, mas eu nunca fui assim, me aprofundar nessas leis. (S10).

As leis. Sei que tem o **regimento próprio da UNEB**, não é assim? Ou tem que ser direitinho, assim, o número, o **regimento próprio** está tudo ou é a mesma coisa do **estatuto do servidor**? E **tem a lei do Estado** né, **a lei agora eu não me lembro**, não lembro mais. (S8).

As atribuições dos servidores técnico-administrativos das universidades estaduais baianas estão regulamentadas no âmbito do Estado pelas leis nº 8.889/2003 que dispõe sobre a estrutura de cargos e vencimentos do Poder Executivo Estadual e 11.375/2009 que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, criado pela Lei nº 8.889/2003, bem como o seu padrão remuneratório e internamente, o Regimento Interno dos Departamentos descreve as competências dos diversos setores que compõem a estrutura organizacional dos Departamentos da UNEB.

Tendo em vista que a Lei nº 8.889/2003 não distingue quais são as atribuições típicas de cada um dos cargos, o estudo centrou-se especialmente na Lei 11.375/2009 que determinou as atribuições inerentes aos cargos de TU e AU ainda que seja uma descrição sucinta e imprecisa, Souza e Matos (2015). Como a maioria dos entrevistados desconhecem o conteúdo dessas leis apenas uma pequena parcela dos participantes ponderou sobre a forma como estão descritas as atribuições de TU e AU nos regramentos legais.

Tem a lei né, **onze mil, três, 365 não sei o número certo**, ela deixa **brecha**. A gente **não tem uma definição específica**, ela fala em atividades [...] É **alta complexidade** e **média complexidade**. Na verdade a gente **não tem uma definição** do que é **alta e média complexidade**. As coisas deveriam ser **um pouco mais claras**. (S4).

Tem a que reestrutura que eu não me lembro bem o nome **tem a que cria e a que reestrutura**. Agora o número eu num... é a onze mil e alguma coisa... **as funções de técnico e analista não tem um objetivo claro...**(S9).

CATEGORIZAÇÃO: INICIAIS-CONCEITO NORTEADOR-INTERMEDIÁRIAS

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias
01. Não tenho conhecimento dessas leis/não sei 02. Leis estaduais 6677/1994 e 11.375/2009 03. Regimento Interno da instituição 04. Regimento do Conselho regional	Legislação	Definição das atribuições dos cargos nos regramentos legais
05. Falta de clareza na determinação das atribuições do técnico e do analista 06. Alta complexidade/ média complexidade/ as coisas deveriam ser um pouco mais claras	Imprecisão Falta de clareza Lacunas	

Quadro 04: Categoria intermediária – Definição das atribuições dos cargos de TU e AU.

Elaborado pela autora da pesquisa.

A terceira categoria intermediária – processo de trabalho – faz referência ao modo como é desenvolvido o trabalho dentro do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Segundo Chiavenato (2004) num desenho de cargos é essencial entender o modo como se realiza o trabalho.

Para as organizações se orientarem melhor com suas atividades é precisa conhecer, isto é, mapear cada um dos processos. Assim, além de diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas pelos servidores técnico-administrativos do Departamento de Educação de Senhor do Bonfim buscou-se também compreender os envolvimento existentes no processo. Isto facilita a intervenção, alteração e modificação de aspectos identificados no processo de trabalho.

CATEGORIZAÇÃO: INICIAIS-CONCEITO NORTEADOR-INTERMEDIÁRIAS

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias
07. Difícil/ nem ruim nem bom/precisa melhorar um monte de coisas/precisa melhorar muito/sempe pode	Qualificação	Processo de trabalho

<p>ser melhorado</p> <p>08. O servidor fica até desolado/não encontro resposta que me dê um norte dentro desse Departamento em qualquer atividade</p> <p>09. Médio/forma aleatória/tem que ter início, meio e fim</p> <p>10. Meio desordenado</p> <p>11. Tenta atender as demandas</p> <p>12. Dentro do possível, dos limites/ poderia ser bem melhor</p> <p>13. Muito superficial/ deixa a desejar/ tem coisa positiva</p> <p>14. Falta de organização administrativa/ desorganização total/gente que faz coisas mecanicamente</p> <p>15. O servidor poderia ser bem mais aproveitado se exercesse sua função/falta de formação, afinidade e competência</p>	Qualificação	Processo de trabalho
---	--------------	----------------------

Quadro 05: Categoria intermediária – Processo de trabalho.
Elaborado pela autora da pesquisa.

Vejamos o que dizem os entrevistados a respeito de como eles qualificam o processo de trabalho desenvolvido no cargo que ocupam/Campus VII.

[...] as vezes, a gente fica até sentido porque não é aproveitado de forma ... e cria até uma... **o servidor fica até desolado**, vamos dizer assim, **por questões outras ... porque não é respeitado nessa questão**, mas no setor que eu trabalho não, a gente procura socializar com os colegas as informações, quer dizer, eles têm as vezes a parte prática e nós pelo conhecimento temos a parte não só prática, mas teórica, que é o ideal né. (S2).

Eu qualifico como **médio**. Médio no sentido de você, o funcionário, quando chega ao Departamento **deveria ter um treinamento mais específico**, onde usasse os princípios básicos para um bom atendimento, e pra isso você tem que ter um **treinamento, não as coisas serem direcionadas de forma aleatória... Acho que tem que ter início, meio e fim** e o funcionário tem que conhecer os princípios da universidade, a questão da valorização, a questão da missão, os valores, pra que a gente tenha acima de tudo um pensamento mesmo posicionado como servidor público. (S3).

Aqui no Departamento né, a gente sempre tem aquela... não tem jeito, nunca vai ser cem por cento. Sempre tem as críticas, mas, de maneira geral eu acredito que se tem **desenvolvido dentro do que é possível, dos limites**, principalmente, de financeiros, orçamentários que o governo vem limitando de uma maneira geral todos os órgãos do Estado, até mesmo as autarquias, então, acredito que ele tem se **desenvolvido dentro da normalidade** do que seria **previsto** né, o que a gente pode estar desenvolvendo, é claro que **sempre pode ser melhorado**, mas dentro do que a gente pode desenvolver **tá tranquilo**. (S4).

Esse é **difícil. Nem ruim nem bom. Precisa melhorar** um monte de coisas. **Precisa melhorar muito.** (S5).

Eu acho **meio desordenado.** Assim, **no princípio a gente dava um gás, se doava.** Foi se formando as **panelinhas.** De toda forma a gente **tenta atender as demandas.** (S6.)

[...] **muito superficial,** assim, **tem muita coisa que deixa a desejar, tem muita coisa que é positiva.** É tão complicado falar de forma categórica... são percepções minhas, eu não tenho, assim, um tipo estudo ou vê o fato, as coisas como elas são, são ainda sabe... de uma forma geral, assim, eu fico até um pouco... tipo, pré-julgadora, eu fico meio de forma ampla, assim, ... eu tô entendendo o que você tá me perguntando, entendeu? Ai, sei lá, eu tô insegura em falar tudo o que eu penso. (S8)

[...] a visão que eu tenho do trabalho é que **não há uma organização administrativa,** mesmo **as funções de técnico e analista não tem um objetivo claro,** mesmo assim, eu vejo que ainda há **desorganização total** no sentido do andamento diário do Departamento. Tem **gente que faz coisas mecanicamente...** e gente que já tem outra nuance, mas assim, de forma geral, eu vejo que é uma coisa que vem de muito tempo isso, essa **desorganização, não existe uma coisa que determine a função específica de cada pessoa. Aqui você é jogado de todo jeito,** na realidade, **você é jogado aí em qualquer setor,** cai de para queda... se cair em pé beleza, se cair deitado continua deitado porque é assim que eu vejo. (S9).

Bom, eu acho que a gente poderia **ser bem mais aproveitado cada um dentro da sua função.** Eu acho que **a gente acaba desenvolvendo atividades que talvez...,** não que não são importantes, mas, eu acho que **se cada um pudesse desenvolver atividades que tenha embasamento, formação para desenvolver,** eu acho que o trabalho seria muito mais bem visto, ele seria muito mais bem desempenhado porque **é complicado você desenvolver trabalhos onde você não tem tanta formação e afinidade para estar desenvolvendo aquilo,** então, quando você entra... você vai cheio de expectativa porque foi o meu caso e eu acho que o de várias pessoas... Então, eu acho que é isso, a gente poderia **ser mais bem aproveitado dentro do Departamento fazendo aquelas atividades que nós temos competência** para desenvolver. (S10).

Em que pese as contradições, de modo geral, observa-se que a grande maioria dos técnicos não têm uma imagem positiva da forma como se desenvolve o trabalho no cargo por ele ocupado e do modo como se dá o processo dentro do Departamento.

Considerando que no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim existem técnicos que já trabalharam em outros *campi* da UNEB perguntou-se também a eles como qualificariam o trabalho desenvolvido nestes outros *campi*.

Muitas vezes lá como aqui... do mesmo jeito, não muda muita coisa não... eu estava na Biblioteca trabalhando e teve uma seleção, foi antes de eu ir para a Plataforma Freire... eu fui porque teve uma pessoa que saiu e eu fui colocado [...]. Estava fazendo **papel de tapa buraco** e aí eu não aceito não. (S9).

[...] e quando eu chego – sua função é na biblioteca. Para mim foi um choque. Eu disse – gente, biblioteca, como assim? Eu não tenho experiência nenhuma. **Minha formação não é essa** até porque tem analistas que fizeram concurso para bibliotecário e aí eu fiquei assim. (S10).

Com base nessas representações percebe-se que existem semelhanças entre os contextos. Os relatos acima apontam nessa direção.

A categoria final – A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim – resulta do refinamento das categorias intermediárias que possuem estreita relação entre si. Essa categoria sintetiza as discussões realizadas nas categorias intermediárias, ou seja, as atividades diárias realizadas pelo servidor técnico administrativo no Departamento de Educação ao tempo em que evidencia que os regramentos legais não trazem uma definição clara de quais são as atribuições dos TU e AU, impactando, por sua vez, no modo como atuam os técnicos e se desenvolve o trabalho dentro do Departamento.

CATEGORIZAÇÃO: INTERMEDIÁRIAS-CONCEITO NORTEADOR-FINAL

Categorias intermediárias	Conceito norteador	Categoria final
Atribuições exercidas no cotidiano	Paradoxo entre o legal e o real	A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim
Definição das atribuições dos cargos nos regramentos legais	Genérica	
Processo de trabalho	Procedimento	

Quadro 06: Categoria final – A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim. Elaborado pela autora da pesquisa.

Análise e discussão dos resultados

Categoria final

1) A descrição de cargos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim

Diante da falta de especificidades das atribuições dos cargos de TU e AU buscou-se identificar nas comunicações dos servidores técnicos administrativos entrevistados quais são as atividades por eles realizadas diariamente e de que modo se efetiva o trabalho na prática cotidiana. Apesar da Lei nº 11.375/2009 apresentar uma descrição de cargos exígua, isto é, não determinar com clareza as reais atribuições dos cargos, ainda assim, se encontrou distorções entre a descrição de cargos e a função exercida pelos servidores técnicos no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.

Reza a Lei nº 11.375/2009 que o Analista Universitário, no exercício de suas atribuições, dá “suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas executados nas universidades estaduais”. Enquanto que ao Técnico Universitário cabe o exercício de “atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas das universidades estaduais”. Embora essa seja uma descrição muito vaga observa-se que há diferença no grau de complexidade entre os cargos, o mesmo ocorre com relação ao nível de exigência. O referido instituto determina que para o ingresso na carreira de Analista Universitário deve-se ter o diploma de nível superior com aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, e, para a carreira de Técnico Universitário exige-se o certificado de conclusão de 2º grau com aprovação em concurso público de provas.

No âmbito da universidade o Regimento Interno dos Departamentos é um instrumento norteador das ações desenvolvidas no seu interior. Neste, estão descritas as competências dos diversos órgãos que compõem a estrutura organizacional do Departamento. Ao se realizar o alinhamento entre as atribuições dos cargos de TU e AU constantes na Lei nº 11.375/2009 e as competências dos órgãos de apoio acadêmico-administrativas observa-se que essas se assemelham às características exigidas para o cargo de Analista Universitário, uma vez que, envolvem atividades de planejamento, coordenação, acompanhamento, controle, avaliação e outras, ou seja, a correspondência das atribuições e a complexidade das tarefas exigem escolaridade de nível superior para a ocupação dos cargos, os quais demandam especificidade de conhecimento e busca de melhor qualificação com vistas a ampliação e fortalecimento das atividades finalísticas da universidade.

Portanto, infere-se que atividades tais como, assessoramento técnico, planejamento, implementação e consolidação de políticas, manutenção, aperfeiçoamento e modernização das atividades acadêmica e administrativas estão relacionadas à atuação do AU. Enquanto que as atribuições do TU estão mais voltadas para a execução de atividades administrativas nas áreas de recursos humanos, acadêmicas, finanças, logística e de administração geral e atendimento ao público.

Segundo Pontes (2006) o estabelecimento das atividades desenvolvidas em cada cargo é passo fundamental para que a área de recursos humanos possa alocar as pessoas de acordo com sua formação e demais requisitos exigidos para o cargo. Do mesmo modo a descrição de cargo, é também, para o servidor condição estruturante de sua vinculação com o cotidiano do processo de trabalho na unidade a qual está lotado.

Atualmente, no Departamento de Educação de Senhor do Bonfim, tem-se um conjunto de TU que efetivamente ocupam cargos de coordenação, isto que dizer que das cinco coordenações de apoio acadêmico-administrativas três são ocupadas por TU cuja formação exigida é a conclusão do ensino médio. Embora esses profissionais possuam graduação é interessante notar que nenhum destes tem formação específica na área de atuação. Ainda que a legislação seja falha, constata-se a falta de critérios internos para a alocação do servidor.

Por outro lado dos 17 técnicos universitários atuando no Departamento, 15 têm nível superior, sendo que destes, 7 possuem curso de especialização (*latu sensu*), 1 possui mestrado e outro encontra-se em fase de conclusão do mestrado. Contudo não existe instrumento legal que garanta a correspondente valorização profissional para o TU que se qualifica. Diante de tais questões cabe mudança na legislação administrativa, especialmente, no que se refere à Lei nº 11.375/2009.

Nesse contexto percebe-se ainda que atividades como planejar, controlar, avaliar não ganharam destaque na fala dos entrevistados. Esta ausência ocorre tanto em relação ao trabalho desenvolvido pelo TU como o exercido pelo AU enquanto coordenadores dos órgãos de apoio acadêmico-administrativos, validando o observado. Essa constatação revela a necessidade de um profundo trabalho de planejamento e reorganização dos setores no qual se defina com clareza quais são as atividades inerentes aos TU e AU e quais objetivos devem ser alcançados com o trabalho. No entanto, constata-se que os diversos setores que constituem a estrutura organizacional do Departamento não fazem planejamento, desenvolvendo apenas ações reativas.

Outro dado bastante significativo e que reforça a necessidade de reestruturação e planejamento nos setores relaciona-se com a existência de servidores sem ocupação durante a jornada de trabalho, conforme expresso na fala: “Nada. Não estou fazendo nada ultimamente. É duro! Cada qual tem a sua queixa”. (T6). Tal situação denota a necessidade premente de ações por parte da administração com apoio da área de gestão de pessoas.

Cabe destacar também que os entrevistados demonstraram possuir pouco conhecimento sobre os regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico-administrativo na universidade. É notório que a grande maioria dos informantes desconhecem os instrumentos normativos e institucionais que regulam o trabalho desenvolvido no cargo ocupado. Apenas 20% dos entrevistados ponderaram sobre a forma como estão descritas as atribuições de TU e

AU nos regramentos legais. Na opinião destes a Lei nº 11.375/2009 não define com clareza quais são as atribuições específicas dos cargos de TU e AU. Esse entendimento coaduna com os resultados da análise preliminar realizada por Souza e Matos (2015) na fase exploratória da pesquisa, na qual se inferiu que os regramentos legais são genéricos, ambíguos e omissos ao tratar da descrição de cargos dos TU e AU.

Neste cenário somente 30% dos participantes da pesquisa reconhecem o Regimento Interno dos Departamentos como um documento que estabelece normas em relação a organização do trabalho, mas, não demonstraram ter um conhecimento mais preciso deste instrumento. Por outro lado, nenhum dos entrevistados que ocupam cargos de coordenação de apoio acadêmico-administrativo demonstrou ter entendimento e/ou conhecimento do papel do Regimento Interno como um instrumento orientador de sua ação para o alcance dos objetivos institucionais. No entanto, estes profissionais dão apoio às atividades acadêmico-administrativo de forma direta e têm sob a sua chefia imediata grupo de servidores, isto, demanda competência técnica e conhecimento dos suportes normativos.

Dentre os técnicos administrativos entrevistados 20% já trabalharam noutra campus da UNEB. Então perguntou-se novamente a estes servidores se neste outro campus havia regramentos legais para o trabalho por ele desempenhado. O depoimento que segue é representativo da situação – “[...] é uma falha, eu nunca vi apresentar nada com relação as atividades, com relação às leis, inclusive, lá tem reunião direto... até o momento que eu fiquei lá, até 2013, nunca vi, nunca”. (T9). Sendo assim infere-se que a necessidade de processo formal para a tomada de conhecimento da descrição de cargos e outros dispositivos a serem observados pelo servidor técnico não é algo que se restringe exclusivamente ao Departamento de Educação de Senhor do Bonfim.

As representações acerca da qualificação do processo de trabalho desenvolvido noutra campus mostram que embora os Departamentos tenham suas especificidades, ao que parece, de modo geral, existem procedimentos que ocorrem de modo semelhante. Tal assertiva fica mais clara quando se analisa os relatos dos entrevistados na íntegra. Esses são indícios de que é preciso uma ação coordenada pela Administração Central em conformidade com as competências regimentais da PGDP, visando a implementação e/ou revisão de mecanismos de gestão que deem sustentação e fortalecimento à área de recursos de humanos no interior dos Departamentos.

Apêndice C - Roteiro das entrevistas realizadas com a equipe gestora da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP).

01. Onde está a descrição dos cargos de Técnico Universitário e de Analista Universitário?
02. Quando o servidor ingressa na carreira tem acesso a esta informação? Como é esse acesso? Impresso? Por meio do site da UNEB?
03. A PGDP tem atividades regulares para discutir com os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários o conjunto de atribuições previstas nos regramentos legais?
04. Esses encontros são realizados durante o Estágio Probatório ou depois? Depois do Estágio Probatório acontecem encontros dessa natureza?
05. Como é feita a avaliação de desempenho do Técnico Universitário e do Analista Universitário?
06. A descrição de cargos é considerada na avaliação de desempenho?
07. As competências e habilidades do servidor técnico da UNEB estão descritas em algum documento interno?
08. Há algum procedimento formal de tomada de conhecimento das competências e habilidades esperadas para cada servidor?
09. Tem algum evento feito pela PGDP com foco na descrição das competências e habilidades dos cargos de Técnico Universitário e de Analista Universitário?

Apêndice D – Análise de Conteúdo: aplicando o método de Bardin (1997).

Apresenta-se a seguir a análise de conteúdo do texto referente à aplicação das entrevistas estruturadas junto à equipe gestora da PGDP, realizadas no dia 14 de dezembro de 2016 na Administração Central – Salvador.

4. Primeira Fase - Pré-análise

Procedeu-se a análise das mensagens da equipe gestora da PGDP de modo idêntico à utilizada com os técnicos do Campus VII, isto é, fez-se uso da técnica de Bardin (1997).

Corpus de análise

01. Onde está a descrição dos cargos de Técnico Universitário e do Analista Universitário?

Entrevistado 1: Oh, existem as **leis do Estado** que **regulamentam as carreiras**, aí, a gente tem a lei 8...8.889, eu não me lembro de que ano é, que regulamenta e a 11.375 de 2009 que **regulamentam as carreiras**, a **descrição da carreira do Técnico e do Analista Universitário**. Essa **descrição é bem genérica**, ela não específica, por exemplo, o Analista Universitário que é nível superior, ela não, ela não específica, analista universitário, nível superior em Administração, em Psicologia, **é bem genérica**. Existe também um **documento da SAEB** que ele fala das **competências dos analistas e dos técnicos**, só que é um documento também **bem genérico**. A diferença do técnico pra analista é só digamos de **média complexidade** no caso do técnico e de **alta complexidade** no, no caso do analista. Esse **documento, pouquíssimas pessoas têm conhecimento** sobre ele, se você quiser depois até lhe dou.

Entrevistado 2: A gente tem a **descrição de cargos** aqui, agora eu não me lembro onde é que está, se está no Estado. Eu sei que tem a descrição, a gente tava fazendo até um **trabalho de competências** agora, **gestão por competência**, então a gente tem a **descrição do que é o analista** e a **descrição dos técnicos**. Silvana botou numa pastinha separada, agora se você quiser ... realmente eu não lembro.

Entrevistado 3: Na nossa lei, na **lei que regulamenta a carreira**. A 11.375 é que **reestrutura as nossas carreiras** né, então, o que é que ela diz aqui oh, os cargos, está no artigo 2º: “Os **cargos das carreiras** de que trata esta Lei terão as seguintes **atribuições: Analista Universitário - atividades de suporte**”(O que é suporte técnico?) “aos **projetos e ações administrativas e acadêmicas**, executados nas Universidades Estaduais”. Então quando eu digo que é um **conceito amplo, generalista**, porque **não define nada**. O que é que é entendido como **suporte técnico?** aos **projetos e ações administrativas e acadêmicas**, até aí a gente entende, que **ações administrativas e acadêmicas** são essas realmente desenvolvidas na universidade, se eu faço ensino, pesquisa e extensão né, se eu sou meio, eu não sou fim, eu estou apoiando as **atividades administrativas e acadêmicas**, eu posso atuar nas **atividades administrativas** como eu posso **projetos e ações administrativas e acadêmicas** a PROGRAD, a PROAD, enfim né, eu posso trabalhar nessas ações todas, mas,

suporte técnico. O que é **suporte técnico** nisso aí? Quando você chega no **Técnico Universitário**: “atividades de **suporte técnico de média complexidade**” (O que é **média complexidade**?) “aos **projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas**” (Cê vê que eles já incluíram aqui **ações operacionais** que não tá no nosso), **ações operacionais, administrativas e acadêmicas** “das Universidades Estaduais”, quer dizer ainda complicou mais porque é **suporte técnico de média complexidade**. O que significa isso? Então é isso que eu digo. Isso quando ... isso aqui na verdade, a UNEB em 2010, igual eu tá dizendo a você, tentou pegar justamente esse **analista universitário direcionar as vagas** com base na sua **formação básica**, mas, o técnico você não ... você não faz isso. Porque se eu fazer isso, inclusive, com o **técnico universitário** eu tô restringindo a oportunidade de você que tenha, um... um... um... concluiu o **ensino médio geral e não específico** com a **formação profissional**, deixe, possa ele concorrer, eu posso sim, se eu tiver necessidade de pessoal de laboratório e etc.... **direcionar vagas** específicas pra isso, mas, a sua maioria vão ser vagas pra que possam todos participar, é o mesmo caso com o analista a gente fez as duas situações, fez com **vagas direcionada pra formação**, mas também teve **vaga que foi pra qualquer profissional de nível superior**, então, aí como o **conflito** vamos dizer assim, o que eu falei pra você, eu tenho **formação em nível superior** que é o exigido pra que eu entre na **carreira de analista universitário**, mas, sou profissional né licenciado em Matemática, eu tenho **nível superior** do mesmo jeito, entendeu? Você, você, aí, enfrenta nesse caso pela própria, vamos dizer assim, **definição pelas próprias atribuições** que são **inerentes as duas carreiras** você já coloca esse profissional, esse profissional, vamos assim dizer, em **conflito** porque se eu tenho uma **formação** né, eu sou veterinária, de **formação** né, já venho, não é caso, ter entrado no último concurso, porque minha história é bem diferente em relação à UNEB tá, mas de qualquer forma, eu não, eu, eu estou bem satisfeita com o que faço, mas, se não tivesse satisfeita poderia porque a universidade hoje tem cursos, inclusive, nessa área, eu estaria com minhas **atribuições** em outro local.

02. Quando o servidor ingressa na carreira tem acesso a está informação? Como é esse acesso? Impresso? Por meio do site da UNEB?

Entrevistado 1: Oh, o último concurso que foi feito, que foi o de 2010, é, ele foi feito assim, no caso do analista que é nível superior ele foi **discriminado no edital**, é Analista Universitário com nível superior em Administração, nível superior em Psicologia, no meu caso, por exemplo, nível superior em Ciências Sociais, mais é, no momento da **nomeação** e da **lotação do servidor** é, não se foi, digamos assim, ele **não foi direcionado pela formação**, foi feito isso no momento do concurso, **no edital tá especificado** isso, mas, no momento em que ele foi **lotado**, ele **não foi lotado levando em consideração essas características**, ele foi **lotado** sim, tá precisando de uma pessoa pra trabalhar na PGDP e aí quem ia passando ia sendo **determinada a lotação a medida que... é... ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos**, no caso, foi feito concurso para a Administração Central e foi feito concurso para o Departamento. Então, a pessoa tinha que se inscrever no caso da capital para a Administração Central ou para o Departamento, então, de certa forma eu já sabia. No caso do Técnico Universitário é só nível médio, isso é **explicitado no edital**, qual é a função que o... o... a pessoa de nível médio vai ter. Então, o que acontece muitas vezes, por exemplo, no caso de um técnico de nível médio, ele tem o nível superior, faz o concurso pra médio e quando ele ingressa na universidade ele quer atuar com o nível superior dele, não tem como, ele entra no concurso sabendo que ele vai ser requisitado o nível médio e que **a graduação dele não vai ser levada em consideração** né, teórica, na... na prática as vezes isso não acontece, as vezes é possível não é? A pessoa conseguir utilizar os conhecimentos dela da graduação, é, no

trabalho mesmo tendo sido concursado em **nível médio**, mas ele **não tem como receber por nível superior**.

Pesquisadora: Então diante do que você tá me dizendo, o acesso foi através do edital? E internamente? Como é o acesso à informação? Impresso? Site da UNEB?

Informante: **No site da UNEB, no da PGDP** se eu não me engano tem e normalmente **quando o servidor entra, a gente pede a ele que leia as leis, é, a, a 8.889 e a 11.375**, mas, assim, não tem, **a gente não distribui**, quer dizer distribuiu até um determinado momento, acho que foi antes do concurso de 2010, **tinha uma cartilha do servidor que tá desatualizada** e que a gente, inclusive, tá tentando atualizar ela pra ver se a gente distribui, até atualiza no site também.

Entrevistado 2: Eu não tive. Não sei, antes eles tinham um programa de Seja Bem-Vindo e tavam querendo retornar. Eu sei que tem o Bem-Vindo da Secretaria de Administração, da SAEB, que aí eles fazem um tipo geral, o que é trabalhar no Estado, quais são as regras, quais são as leis e aqui a gente tava querendo implantar também o Bem-Vindo UNEB até pra conhecer que eu trabalhei muito tempo na Secretaria de Administração, então na SAEB eu conheço, todos assim. Não passei por todos os níveis, mas, as carreiras de lá mesmo que é o gestor, o FPGG, eles passam por todos, quando eles entraram né, que a carreira já é antiga eles passaram por todas as áreas para conhecer o que era licitação, o que era tecnologia, o que era RH, então, eles tinham **noção do todo para depois saber como trabalhar**, eu acho que **isso devia acontecer em todos os lugares** e aqui eu não passei por isso, a ideia tem eu ainda não botei em prática.

Pesquisadora: O que você tá me dizendo é que você não teve acesso nem impresso, nem no site da UNEB?

Informante: Não. **Ninguém me deu. Eu acessei** porque eu procurei.

Entrevistado 3: Tá, tá. **Isso aqui é divulgado**. Ele está **disponível no, no portal da, da PGDP, tá disponível lá** e essa legislação faz parte do... da... vamos dizer assim... do... da... da... da... do último concurso de 2010, foi... foi elemento, inclusive, de estudo, tava lá na **listagem do... da bibliografia** né, pra o servidor, praquele pudesse fazer, ela fazia parte, toda a legislação, aliás, aliás do concurso fez parte toda a legislação pra o serviço público, fazia **parte da bibliografia recomendada para estudo** e a **legislação específica das carreiras** também.

03. A PGDP tem atividades regulares para discutir com os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários o conjunto de atribuições previstas nos regramentos legais?

Entrevistado 1: Não! A gente tem, na verdade, como eu tô lhe falando, como a gente tá iniciando esse processo de implantação, a gente tem aos pouquinhos começado a discutir sobre a implantação da gestão de pessoas por competência na UNEB como fizemos na SELC e fizemos aqui dentro da PGDP e aí a gente tá na verdade, como **a UNEB é muito grande** e dentro da **complexidade da UNEB** a gente tem ... não tem como atingir o todo de uma vez só, então, **a gente tá começando fazer isso aos pouquinhos** e a gente tá definindo estratégias de começar pelo o que tá mais perto e aos poucos isso ir sendo difundido. Esse **questionário** que eu lhe falei, ele já tá pronto e a gente vai divulgar ele para os servidores, pra que **os servidores já comecem a responder esse questionário mesmo antes da discussão prévia**

porque o **questionário de levantamento de conhecimentos e habilidades**, ele também dá pra gente uma resposta da necessidade de treinamento, então, através desse **questionário** a gente teria como fazer um plano de capacitação anual, com dados mais concretos sobre as necessidades reais de capacitação dos servidores com base nas competências que eles precisam é de fato desenvolverem e não tá fazendo capacitações, digamos, aleatórias. Então, a gente tá pra jogar no, no, no ..., divulgação des, desse questionário para que os servidores comecem a é responder eles, a esse **questionário** e a gente comece a ter um **retorno já dos conhecimentos e habilidades**. O ideal seria qui a gente tivesse como conversar com todo mundo, fazer um evento que todo mundo pudesse participar e discutir a gestão por competências, mas assim, não só é fim de ano a gente não consegue mais fazer muita coisa como tá difícil por conta dos recursos, de fazer esse evento, então **a gente decidiu já jogar o questionário para que as pessoas possam responder**.

Entrevistado 2: A PGDP faz uma reunião que, tipo agora mesmo, a gente vai marcar uma reunião para o próximo ano. A gente vai fazer um planejamento do que vai acontecer. Isso é feito com os gerentes e subgerentes. Aí o Pró-Reitor reúne pra ver o que vai acontecer, o planejado pro próximo ano, de acordo com o orçamento estipulado.

Entrevistado 3: Olha só, é, a gente tá começando justamente a fazer esse trabalho agora. Por que a gente tá começando fazer esse trabalho agora? Vamos imaginar assim, quando, quando nós é, quando foi **regulamentada a promoção e a progressão**, vamos dizer assim, dos servidores em 2014 especificamente nós fizemos várias **vídeo conferência** com os servidores né, capital e interior, porque era aberta a todos mostrando exatamente **o que era a carreira, como é que você progredia**, como é que você desenvolvia, **o que era preciso pra que você crescesse na carreira** né, essa questão, inclusive, de você ter uma, uma, uma atividade, tá prevista uma atividade bastante generalizada isso foi bastante discutido quando a gente trabalhou porque nós fizemos **vídeo conferência separadas, vídeo conferências para a progressão** especificando justamente o que era necessário para que você progredisse, que você tivesse inclusive, que tipo de título você podia utilizar, mostrando que nós fazemos uma atividade vinculada, inclusive, a atividade administrativa e acadêmica né, depois nós fizemos **vídeo conferência para a promoção** mostrando, inclusive, o que é que tinha haver essa promoção, que é na verdade, a base da promoção, a sua **avaliação de desempenho e é avaliação de desempenho funcional** quer queira quer não avalia a sua capacidade de desenvolver alguma coisa junto ao seu espaço de trabalho. Tenho certeza que a **avaliação de desempenho**, as duas que foram feitas, para as duas promoções, não foram feitas como deveriam ser feitas né, Teve chefe realmente aí que avaliou, avaliou, mas, teve chefe que não avaliou como deveria avaliar né, e a gente aí né sabe que foram mil razões que levaram a fazer isso, mas, se tivesse sido uma avaliação realmente como deveria ter sido feita teria um resultado muito interessante, apesar de que a gente não tem acesso a essas respostas porque é um né, é conjunto com a SAEB e a SAEB é quem é detentora das dessas informações e não nos permite ter acesso, mas, pra que, o que poderia ter sido feito, nós fizemos **vídeo conferência** explicando exatamente o que era tudo isso, o que seria as minhas competências que eu desenvolvo, a gente explicou muito bem pra esses servidores. É, depois disso, nessa etapa agora que nós estamos fazendo esse trabalho agora é, antes de fazer qualquer **trabalho como mapeamento** os servidores estão sendo capacitado justamente nessa **questão de competência, na gestão de competência**, eu não vou fazer alguma coisa, eu não vou traçar meu próprio perfil né, nem vou tratar antes de eu conhecer tudo isso, então você tem que conhecer o que é competência, o que lhe compete, o que é que tem de **atribuição** né, que é que ... né, o que é que é **habilidade**, o que é na verdade a **gestão por competência**, o que te leva, quais são os resultados isso a gente tem montado antes de fazer qualquer trabalho, o

peçoal passa por uma capacitação de 12 horas e agora essa é a primeira informação, na verdade, a gente tá fazendo dois trabalhos. A gente tá fazendo primeiro com os gestores do, da Pró-Reitoria, a gente sensibilizou primeiro os gestores, gerentes e subgerentes e agora a medida que você vai fazendo com os grupos de trabalho, tá fazendo também com eles.

04. Esses encontros são realizados durante o Estágio Probatório ou depois? Depois do Estágio Probatório acontecem encontros dessa natureza?

Entrevistado 1: Não. Então, na verdade esse projeto que a gente **tem de regulamentar a gestão por competências** é que a gente comece **acompanhar o servidor** desde o **estágio probatório** e uma das coisas que a gente tem como proposta é que, é, a gente tenha como fazer o **acompanhamento** mais de perto do **estágio probatório**, que na verdade, o que é que acontece? Cada, cada **chefe imediato é responsável pela avaliação do estágio probatório do servidor**. Então, muitas vezes, o chefe imediato não conhece a **avaliação do estágio probatório** e nem reconhece a importância desse instrumento pra avaliar o servidor que está em **estágio probatório**. Então, dentro dessa **proposta de gestão de pessoas por competências** a gente inclui desde ingresso, desde na verdade, é, da, da, da **formulação do edital** pra gente definir exatamente quais são ..., é que tipo de servidor a gente precisa dentro da instituição, **estabeleça desde o edital** qual é o **perfil do servidor** que a gente quer que ingresse até a **lotação** dele, pra que ele não seja **lotado aleatoriamente** e sim que seja feito antes um trabalho pra conhecer qual é o **perfil desse servidor** pra que depois a gente possa **lotar** ele e aí a gente vai fazendo o **acompanhamento** desde, na verdade, a **seleção**.

Entrevistado 2: Não. **Encontro do Estágio Probatório** não. Tem o ENTEAD que é um encontro geral, mas, não é pra o estágio probatório. Não é com esse intuito que você tá falando.

Entrevistado 3: Não. Olhe só! **Estágio Probatório**, hoje, eu tô fazendo ... eu acho que, nós hoje enquanto UNEB, eu acho que um dia talvez eu, eu não veja mais isso, você talvez possa alcançar né, mas, eu Maristela que tô mais saindo do que permanecendo na universidade, talvez não veja isso no próprio Estado, confesso a você que apesar de fazer parte da comissão de estágio probatório eu sou assim uma crítica muito grande ao **processo de estágio probatório** que é desenvolvido no Estado, não é a universidade. A universidade cumpre o que está contido na legislação, certo? A forma como o estágio, o estágio... que na verdade é um **processo de avaliação** né, **o estágio probatório é um processo de avaliação**. É, como hoje é feito no Estado, vamos dizer assim, não posso falar das instituições que não conheço, mas especificamente da UNEB a gente brinca de estágio probatório né, a gente brinca de estágio probatório, que primeiro a avaliação **não é feita a avaliação como deveria ser feita** eu acho que falta né ... a gente, a gente treina pessoal, a gente explica como é, a própria PGDP faz isso e orienta, informa né, mas, infelizmente não existe por parte do chefe e aí eu posso me incluir nele também, não estou me excluindo não, a gente **não tem um olhar de avaliação desse servidor que deveria ter no processo estágio probatório** né, por enes razões, eu acho que existe a **questão do coleguismo**, existe a **questão do corporativismo**, uma série de coisas que impede você de fazer de fato uma avaliação daquele servidor.

05. Como é feita a avaliação de desempenho do Técnico Universitário e do Analista Universitário?

Entrevistado 1: Na verdade hoje existe uma **avaliação de desempenho** que é **requisito da promoção da carreira do analista e do técnico** que foi... na verdade, é um **instrumento da**

SAEB, não é um instrumento da UNEB, é um **instrumento da SAEB** que é utilizado para a **promoção na carreira do analista e do técnico**, esse instrumento, esse **questionário**, ele é feito online né, através de um sistema que a SAEB criou, a gente não tem nenhuma participação nele, inclusive, a gente não participa nem no **resultado**. Nós não conhecemos o **resultado dessa avaliação de desempenho**. A SAEB junta com a pontuação que o servidor fez de outros **requisitos para a promoção**, é, a nota que o servidor teve na **avaliação de desempenho** e a gente na verdade não sabe nem qual foi a nota que o servidor teve. É um instrumento que é gerenciado praticamente cem por cento pela SAEB. A gente aqui só tem é acesso a esse instrumento no momento que o servidor vai fazer o, a **atualização cadastral** dele, ou seja, dizer se ele continua no mesmo setor que tá no registro, cadastro da SAEB, **atualizar** chefe imediato e chefe mediato, fora isso a gente não tem nenhuma participação mais. A, a **UNEB não tem um instrumento de avaliação de desempenho próprio** e na verdade assim, como já existe esse **instrumento de avaliação de desempenho da SAEB** que é um instrumento que é um tanto quanto desacreditado por ser um **instrumento utilizado pelo Estado pra todas as carreiras do Estado**, não é só pra nossa, então, ele não, **não traduz**, digamos assim, **a nossa realidade**, a gente não quer colocar outro pra servidor, já que existe um, porque assim, se já existe uma **resistência do servidor** em participar da avaliação de desempenho pra promoção e qui na verdade quando o servidor ele faz a **avaliação de desempenho ele faz muito mais visando a promoção dele**, então, todo mundo se dá cem por cento em tudo, a gente não quer é, digamos assim, botar um, é, desenvolver um novo sistema pra que o servidor faça **avaliação de desempenho** que vá digamos, ficar paralelo ao outro, competindo com o outro. Desenvolver outro, porque outro se já existe um. Então, a gente tá tentando, por exemplo, começando fazer o, a **gestão por competência na universidade** pra a partir daí a gente fazer o nosso sistema de avaliação de desempenho e levar pra, pra o governo. Oh, a gente tem esse, esse, essa avaliação de desempenho aqui, tem mais haver com a realidade da gente e pedir a autorização deles para usar o nosso quando tiver promoção.

Entrevistado 2: A gente tem a **avaliação de desempenho que é do Estado**. É o sistema de avaliação de desempenho, aí a gente utiliza esse sistema para fazer a promoção, mas isso aconteceu desde quando eu entrei, que eu entrei em 2014, aconteceu uma vez só.

Entrevistado 3: Você teria o **estágio probatório** pra fazer **essa avaliação**, é uma. Ele entrou né, é, é, vamos dizer assim, tem várias coisas desse **ingresso do servidor** que precisa ser corrigida tá? Então a gente é, desde, desde 2011 que a gente tenta por força desse concurso de 2010 e começou a ser chamado o pessoal 2011, 2010 até 2014 né, período de vigência do concurso, a UNEB tem uma forma diferente de, de receber o servidor, nós fazemos o concurso, mas, nós não convocamos esses concursados todos ao mesmo tempo, nem na fase de 10, 15, 20 pra poder você encaminhar pra os setores não, sinceramente e honestamente desculpe dizer, mas, é um pinga-pinga, então, público hoje um, público hoje, amanhã, chamo outro, chamo outro, chamo outro. Você chama a medida que vai tendo necessidade, você vai chamando você pode publicar até dez, mas, no momento que você não estabelece uma data definida pra que esse servidor se apresente você deixa pra ele os espaços que estão inerentes na lei né, ele tem tanto tempo pra se apresentar, ele tem tanto tempo pra se apresentar o trabalho, ou, pra apresentar os documentos né, ele tem tanto tempo pra tomar posse. Se a gente tivesse um cronograma específico, pronto, eu agora vou chamar dez, vou chamar quinze não importa que esses quinze fosse distribuídos pelo interior não, eu chamo quinze né, e ele tem data específica para se apresentar, eu teria condições, inclusive, de fazer uma né, de receber esse servidor, de apresentar a universidade ... naquele momento e no mesmo caso, isso não acontece só com o técnico, acontece com o docente né, a gente não, não, usa, usa na

verdade, está mais preocupado com a legislação, em **cumprir a legislação**, mas, não estabelece uma data pra que ele se apresente e se ele se apresentasse numa data definida... teria com recebê-lo aqui, orientá-lo, explicar pra ele, inclusive, o que é **estágio probatório**, uma série de informações. Não! O Servidor vem se apresentar dentro daquele espaço que ele tem, vem no dia que ele quer, a hora que ele quer, traz os documentos e ele muitas vezes toma posse no último dia que a lei... ele tem que tomar posse hoje e se apresentar hoje, vá, ele vai no último dia tá e aí ele, vamos supor, ele vai pru interior né, vai pru interior que a maioria das vagas do último concurso foi pru interior, depois você não tem como tirar esse cidadão do interior pra juntar todo mundo aqui porque primeiro ele já tá trabalhando, chefe diz que não pode liberar ele, não tem dinheiro pra liberar ele, enfim, nós tentamos até, até pensamos por vídeo conferência fazer o, o esse receptivo, alguma coisa assim, pra o servidor pra explicar pra inclusive ele seus direitos e deveres, o que é que eu tenho de estágio, como é que ele funciona porque na verdade você como chefe que recebe tem informação qui, do estágio, mas, também eu como servidor preciso saber. O que acontece hoje no **estágio probatório** é que as pessoas fazem o **processo de estágio probatório** no, no último dia de avaliação que lembra que precisa fazer estágio probatório e aí abre o processo e da processo, tem que fazer avaliação daquele período de uma vez só, infelizmente é essa a realidade, sabe, então assim, na verdade o **estágio probatório** você tem um formulário específico, legal, da legislação... Existe um **formulário específico** onde você vai **avaliar a assiduidade** ..., o **compromisso do servidor**, uma série de coisas e tudo mais... tá perguntando se ele tem responsabilidade, se ele atua assim, se ele faz aquilo. É um **formulário próprio do Estado** tá. ... No caso da **avaliação de desempenho** que é um **processo de avaliação para o processo de implantação da carreira** você tem também um formulário pré-estabelecido.

06. A descrição de cargos é considerada na avaliação de desempenho?

Entrevistado 1: **Não, não é.** Porque ela é ... foi como eu lhe disse antes, a **avaliação de desempenho é feita pela SAEB pra todos os órgãos do Estado**, então, ela é **genérica**, ela pega desde o analista universitário, técnico universitário analista técnico, o EPPG, a pessoa de, de, o pessoal de obras públicas, o médico, **é a mesma avaliação de desempenho pra todo o mundo**, então, ela **não é... leva em consideração a descrição de cargos**.

Entrevistado 2: Essa **avaliação de desempenho**, ela é **do Estado**. Ela é **geral**, então ela não faz de acordo com seu **cargo específico**.

Entrevistado 3: **Não. Não, não.** ... Ele não tá muito preocupado se eu sou técnico ou analista, tá preocupado com outras coisas né. A **avaliação de desempenho** ... pra promoção ainda tentou fazer uma **conexão com as atividades do técnico** mas muito superficial e, mesmo não sendo, vamos dizer assim, mesmo qui ela tenha se preocupado com isso, eu acho qui quem avaliou, o avaliador, certo? Ele não olhou por esse olhar né. As pessoas olham pelo olhar pessoal, então eu vou olhar o que Jalva faz né. Mas Jalva é técnico. Sim. Quais são as atribuições de Jalva enquanto técnico? A minha carreira é muito, é muito, é muito ampla, não diz nada. Mas o que é que Jalva faz dentro setor né? Mesmo que você tenha essas atribuições, (TRECHO INAUDÍVEL) as avaliações passadas, o processo de avaliação para a progressão a avaliação foi muito individual mesmo da pessoa, então eu vou avaliar Jalva pela pessoa qui, nós sabemos de gestores qui levaram isso a sério pra avaliar, quase dá morte, quase dá morte, aí daquele chefe que não tivesse dado dez aquele servidor, porque o servidor partiu pra briga, pra luta né, então falta pra o próprio servidor esse, esse conhecimento, o que é **meus direitos**, o que é meus deveres, minhas responsabilidades, o que é que eu faço né, se eu não fizer, eu estou sendo avaliado. Eu sou **avaliado no estágio probatório**, eu sou **avaliado na avaliação**

de desempenho. Como não existe essa **cultura da avaliação do técnico pelas as atribuições**, a avaliação é muito pessoal. Se Jalva não me avalia bem né, eu vou pegar Jalva na esquina. Há porque você não me deu dez? Porque que fulano merece dez e eu mereço nove, né? Ah porque assim, eu acho que é, é, é a questão, muitas vezes, não é pela questão só de você trabalhar essa **questão da motivação**, (TRECHO INAUDÍVEL), da definição, das atribuições. Eu acho que a questão é da **falta de conhecimento do servidor**, muitas vezes, naquilo que lhe é de **direito**, naquilo que lhe é de **dever**, que lhe é de **responsabilidade**, que lhe compete na verdade, você tem uma, uma, eu tava pensando nisso (TRECHO INAUDÍVEL), eu acho que é uma série coisas que precisa (TRECHO INAUDÍVEL), você encontra pessoas que estão na universidade há muito tempo, você as vezes encontra barreiras pra tentar modificar um pouco isso, as vezes barreiras simples né, eu acho que nós (TRECHO INAUDÍVEL) nós estamos muito é ... nós não estamos ... nós não aderimos as mudanças com a facilidade que gostaríamos que as pessoas aderissem né, mudanças que a gente sabe que na verdade, são mudanças ..., não, mas mesmo que sejam ... , não existem mudança pra pior, as mudanças precisam ser testadas pra ver se vai dar certo ou não, eu preciso arriscar, mas, muitas vezes aqui a gente houve... frequentemente a gente houve isso, ah, mas isso aqui não vai dar certo não, mas vamos tentar fazer, você só vai saber se vai dar certo ou não se você tentar fazer, mas você ...o que é que existe ... uma coisa que na verdade tem aqui na UNEB. A UNEB tem uma quantidade muito grande de pessoas que não pertencem ao quadro da universidade, são ocupantes de cargos temporários, e que dependem desse emprego pra sobrevivência hoje, porque já estão aqui há quinze, vinte anos ocupando esses cargos. São pessoas que correspondem às atividades que desenvolvem mas ao mesmo tempo são pessoas que são, vamos dizer assim, muito preocupadas em atender em atender algumas mudanças, achando que essas mudanças venham a lhe prejudicar ou até fazer que perca o emprego, então, eu tô aí, eu sou chefe de um setor qui eu tenho, eu não tenho vínculo, mas, eu chefiar dez pessoas do quadro, por eu chefiar dez servidores do quadro eu tenho que tratar esses servidores na bandeja, porque, que eu digo na bandeja, porque eles têm qui me olhar com um olhar muito bom porque eu sou a chefe deles e não sou do quadro, eles são ao mesmo tempo eu tenho que fazer tudo pra manter meu cargo, eu preciso dele pra sobreviver, eu cargo deixou de ser temporário hoje é um cargo permanente, então, quando você chega muitas vezes com uma proposta de rediscutir isso aí, tan, tan ... você já vai botando por si só uma série de dificuldade em participar, em poder ajudar, colaborar, porque você fica preocupado, de repente, você vai ... achar que o que a gente tá fazendo vai lhe tirar do cargo né, isso é uma coisa que atrapalha muito a universidade, então, conseqüentemente, como é que eu que só tenho essa situação vou avaliar você que é do quadro? Eu vou te avaliar com o melhor olhar possível, não tô preocupado se você não foi bem no estágio probatório, se você corresponde, se coloca, não ..., eu preencho ali tudo bem, vai, ó, já preenchi seu estágio probatório, tá pronto. Como é que preenchei a avaliação de desempenho? Da mesmo a forma, preocupado, inclusive, em não dar menos do que dez com medo dos colegas que estão ali, passa (TRECHO INAUDÍVEL) e pedem até minha cabeça né, então, assim nós temos na universidade uma série de dificuldades, uma série de problemas, a exemplo, vícios, práticas que de certa forma tem reflexos no serviço público e aí você diz como é que o servidor fica satisfeito se ele de repente vê o chefe dele não ser do quadro e ele não ter tido a oportunidade de tá na chefia.

07. As competências e habilidades do servidor técnico da UNEB estão descritas em algum documento interno?

Entrevistado 1: **Não!** A gente tem ... **na verdade não existe**, pra... pra que seja... pra que fossem descritas as... os **conhecimentos, habilidades do servidor**, da parte administrativo,

teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência, essa política **não existe na UNEB**, na verdade é uma **tendência que vem sendo implantada nos órgãos públicos** desde 2005, 2007, não me lembro exatamente quando, quando **foi implantada na federal**. No âmbito federal já... já... é... já existe um decreto que, é... os órgãos públicos têm que seguir a gestão de pessoas por competência que é a lei, que é o 5707, depois se você quiser, eu lhe passo isso também. Então, na verdade assim, **os órgãos estaduais estão tentando também a se adequar a modelo gestão de competências embora não exista nenhuma regulamentação para isso**. A gente aqui da UNEB, **a gente tem um projeto** que a gente tá começando a desenvolver, **já fizemos um... um piloto**, digamos assim, na SELC, **pra levantar... é... os conhecimentos e habilidades do setor e do indivíduo** que precisa é... que o indivíduo precisa ter pra trabalhar naquele setor, então isso, não tem como tá descrito sem antes se levantar as... as competências do setor da universidade. A gente tá começando fazer esse trabalho agora.

Entrevistado 2: **Não. Não vi competências do técnico nem habilidades**. A gente tava tentando fazer isso no trabalho que a gente tava fazendo foi justamente para levantar isso, a gente deu...até as competências do setor foi mais complicado a gente encontrar, porque vários setores se estruturaram. Agora, a gente fez um trabalho na SELC, de licitação, secretaria de licitação, então eles ainda **não têm as competências definidas**. Eu peguei competências antigas que tinha da PROAD que era em geral, eu tentei vê o que mais se encaixava com licitação pra gente botar, mas não tem, **até a competência do setor foi difícil pra gente encaixar que dirá a competência de cada servidor**, a gente tem a ideia de fazer isso. O trabalho que eu tô desenvolvendo com Silvana agora, a gente tá tentando fazer isso, pegar a competência de cada um e fazer tipo uma pastinha, fazer um relatório de cada um e vê as competências e habilidades.

Entrevistado 3: **Não**. É isso que eu vou dizer pra você. O que a UNEB tem hoje? A UNEB tem hoje o seu Regimento, seu Estatuto Geral e nós temos o Regimento das Pró-Reitorias, só que eu sou muito sincera pra você, o Regimento das Pró-Reitorias como, como foram, como foram aprovados é um Regimento só, as Pró-Reitorias, cada Pró-Reitoria tem seu Regimento e você tem uma aprovação desse Regimento né, tem uma resolução que aprovou esse Regimento da mesma forma como tem uma resolução dos Departamentos certo? Só que na verdade o Regimento das Pró-Reitoria quando ele foi aprovado ele já não correspondia a estrutura que as Pró-Reitoria funcionavam e hoje tá mais diferente ainda né, porque é, vamos dizer assim, a, quando o Regimento foi feito por uma necessidade inclusive que se precisava fazer o Regimento da instituição, foi 2010, 2011, se não me engano, tinha Pró-Reitoria como a nossa, a PGDP, que estava sendo criada e você sabe como tudo que tá criado ele é criado num formato, mas, qui você de repente vai adequando esse formato às próprias necessidades da universidade, nós já em cin, cinco, seis anos que nós estamos aqui a gente já modificou a denominação de setores né, já, já modificou alguns né, já criou-se outros, já instituiu-se outros, então assim, hoje, 2016, eu tenho certeza não só a estrutura da UNEB como todo, inclusive, com as secretarias especiais, com novas as Pró-Reitorias que foram criadas é completamente diferente do Regimento das Pró-Reitorias tanto aquelas que já existiam né, na sua, na sua estrutura ao longo do tempo e as novas que foram criadas como as secretarias num... num sei se tiveram regimento já aprovado, eu confesso que aí eu não sei se foram aprovados, elas foram criadas existe resolução aprovando a criação, mas, não existe um regimento interno aprovado dessas secretarias. Eu acho que tem as competências das secretarias, tem, alguma coisa. Tem, tem as competências das secretarias, certo? Então assim, todo mundo tem as suas atribuições, o que é que nos compete, o que é que compete a cada setor certo? Mas assim, é, vamos imaginar que detalhes maior daquilo que, pode, compete a

Gerência de Desenvolvimento de Pessoa as ações tais, tais, tais, mas, que é necessário né, em termos desse servidor, o que é que existe de conhecimento, de formação, de competência pra que esse servidor atue aqui dentro, que ele possa desenvolver, é isso que a gente diz na verdade que é a, **a gestão por competência que a gente tá querendo implantar na universidade** pra que as coisas fiquem muito mais claras e você possa dizer, poxa, eu tenho uma formação coerente com aquilo que eu faço no trabalho, eu posso não ter a formação, eu tenho um conhecimento que me permite atuar lá, mas, eu tenho uma fragilidade de formação em algumas outras áreas e a gente vai fortalecer a atuação desse servidor com as capacitações direcionadas pra essas lacunas que vão, que surgem né, em termos de conhecimento porque não adianta muitas vezes eu ter, é isso que falo antes, você tem uma formação básica, ah, tenho uma formação básica, é o que eu falei pra você e eu te dei um exemplo. Eu digo isso porque eu conheço o servidor, então o servidor tem a formação, ele passou na vaga praquela formação, e não é só ele tem vários, inclusive, pra formação que foi pedida só que aí ele foi pra o local de trabalho que foi encaminhado sem nenhum conhecimento da atividade que seria formada ali porque a praquela setor exigia pelo menos algum conhecimento anterior, alguma prática inicial. Ele foi adquirindo por força de convivência, da relação com os colegas, da necessidade do trabalho de você poder fazer, mas eu sei que até ele se adequar aí houve uma insatisfação inicial por parte dele, muitas vezes ele, essa insatisfação inicial é que deixa o servidor chateado e que motiva, inclusive, ele a começar a estudar pra um outro concurso. Claro que existem outros motivos que levam a pessoa a fazer outro concurso né, um salário como o nosso que está estagnado, mas, é claro que tudo isso é um somatório. Você associa um salário que não é bom com uma situação de trabalho que não lhe atrai, não, que não, vamos dizer assim, lhe empolga pra você fazer, é preciso você ter muita boa vontade, ter muita necessidade de você todo dia trocar de roupa e ir para o trabalho né, porque você não se sente... nada lhe atrai, poxa, já não tenho um salário que me corresponda, não tenho um espaço de trabalho que muitas vezes também seja condizente e ainda vou fazer um trabalho que não tem nada haver com aquilo que eu gosto ou pro qual eu sou formada, pelo que eu tenho conhecimento, realmente não tem motivação que faça, é preciso que eu tenha uma necessidade financeira muito grande de receber aquilo ali e não me ache com competência pra estudar pra fazer outro concurso e que não apareça nada mais interessante pra eu fazer né, porque por mais que eu venha gostar de achar que a instituição é uma instituição que merece respeito que a gente possa se envolver, mas é preciso que as minhas satisfações, as minhas necessidades também sejam satisfeitas infelizmente é essa a realidade né?

08. Há algum procedimento formal de tomada de conhecimento das competências e habilidades esperadas para cada servidor?

Entrevistado 1: É mais ou menos o que eu falei. Foi mais ou menos isso que eu já lhe falei antes. Na verdade, a gente tá **tentando, é, implantar o modelo de gestão de pessoas por competência na UNEB. Esse modelo ainda não está formalizado no sentido de estar institucionalizado.** A gente, inclusive, aqui da GPD, a gente tá criando um documento pra ser levado ao CONSU pra que isso seja regulamentado e institucionalizado, o modelo gestão de pessoas por competências. Através de um questionário, a gente, é, vai pedi aos servidores que respondam a esse questionário e **através desse questionário a gente teria como levantar os conhecimentos e habilidades** desses servidores, hoje, da instituição.

Entrevistado 2: Não.

Entrevistado 3: Formal, formal, **formal não! Não tem formal.** É uma coisa que, é isso que eu digo o que a gente fez aqui, vamos dizer, é, quando nós começamos com a PGDP em 2010 é

que tava com a, a lei foi de 2009, fevereiro, a PGDP foi implantada em 2010 a gente começou a se arrumar né, eu cheguei, Silvana também chegou, enfim a equipe começou a se formar que a gente vem se envolvendo com essa gestão da gestão de competência primeiro que nós sabemos que é uma coisa hoje a nível do serviço público federal, modelo de gestão de pessoas que vem sendo implantado em todo governo federal, no governo estadual também tanto é que a avaliação de desempenho que é instituída hoje, que é uma legislação que existe né criada pra o Estado que orienta o servidor nesse aspecto ela é com base na gestão de competências, os cursos todos que você faz hoje através da universidade corporativa que o servidor faz, você vai fazer lá, de, ah, planejamento disso, planejamento daquilo todos tem por base a gestão de competências que é o modelo adotado pra gestão de pessoas. Então o que nós fizemos desde 2011 né, especificamente 2011, foi começar exatamente a estudar, o pessoal, a entender o que era, o que era gestão de competência, como é que a gente podia fazer, então a equipe começou a fazer curso né, foi fazer curso, inclusive, fora com uma empresa que já dava consultoria ao Estado da Bahia né, aos órgãos públicos do Estado da Bahia, a gente começou a se preparar, estudar e conhecer né, a equipe primeiro a tentar entender na verdade como funcionava né, qual o processo, o que você alcança, qual o resultado que você vai obter, tudo isso, como é que a gente podia implantar na nossa universidade considerando inclusive a nossa diferença em relação a outras instituições porque nós somos diferentes de outras instituições, somos uma universidade *multicampi* né, e isso nos deixa de certa forma, nos coloca num patamar realmente diferente dos demais, tudo pra gente é diferente né, nós temos despesas a mais, nós temos, vamos dizer assim, um pessoal mais, porque essa é a nossa estrutura e é uma estrutura tem que ser respeitada né, acima de qualquer coisa, a gente não pode pensar em fazer uma alguma coisa pensando só na Administração Central não, o que a gente tem que fazer, você tem que fazer lembrando que você trabalha, todo dia eu digo, ó, eu fico brincando a gente trabalha do Iapoque (Oiapoque) ao Chuí. A gente trabalha de aqui a Alagoinhas, de Teixeira que tá lá nos extremos do mapa. Então assim, tudo isso a gente começou a, a, a pensar, o como fazer, o que como não fazer, o que é que a gente pode modificar, o que é que a gente modifica no processo de seleção né, porque a gente seleciona servidor assim, ah, mas, tem que selecionar servidor desta forma, não, vamos preparar enfim a gente vem né desde 2011 se preparando, inclusive, preparamos no primeiro momento um processo de consultoria pra que a gente tivesse um apoio de uma consultoria de uma empresa pra que a gente pudesse começar a fazer justamente o mapeamento de competências dentro da universidade que seria nosso primeiro passo sem ele não posso ir pra lugar nenhum, ele é a base né, e, mas infelizmente os recursos já começaram a ficar pouco pra universidade né, claro que quando você tem poucos recursos você tem que dar prioridade a uma série de outras atividades e durante ... ficamos por dois anos esperando que essa consultoria pudesse saí, depois de 2013, 2014 ... saiu o ano passado. A gente começou 2015 a se preparar internamente, a equipe foi mudando nesse período, as pessoas que já tinham sido capacitadas no início saíram pra trabalhar em outros setores ou até mesmo fora da UNEB, infelizmente essa é a realidade aí você tem que investir novamente na equipe que você tem pra ver o que você pode fazer, aí, nós que fizemos a nossa parte da capacitação, eu e outros colegas, e aí desde o ano passado que a gente vem montando a nossa proposta pra tentar fazer nós mesmos sem a consultoria esse trabalho, não é um trabalho simples, certo? É um trabalho bastante complexo precisa acima de qualquer coisa, precisa ser absorvido pelo servidor né, porque a gente entende que o que a gente propõe e pelos próprios gestores também porque não adianta eu ter o técnico sensibilizado pra uma atividade dessa se eu não tiver o gestor envolvido no processo tá? Aí assim, esse ano de 2016 a gente conseguiu pelo menos dar o pontapé inicial porque já tava assim nos angustiando a gente pelo menos começar em ano. Então ... se você pergunta: existe algum formal? **Não**. Esse formal que existe é nosso, é da PGDP, existe a proposta, a gente tem ela montada, de como fazer, qual a atividade né, o que é que a gente vai

alcançar, o que é que a gente não vai alcançar e já fizemos o primeiro trabalho com a SELC né, com a SELC lá na ... administração, a segunda etapa agora nós vamos trabalhar com a PGDP né, nossa Pró-Reitoria, mas aí, infelizmente o que é que aconteceu? Existe tudo ... uma situação, quando a gente tá com tudo preparado, já fizemos o primeiro trabalho com os gestores, a parte inicial da sensibilização com os gestores da PGDP, estamos partindo para o trabalho agora com os servidores, aí vem os ar condicionados quebram, os servidores no primeiro momento sem condições de trabalhar e como é que você já vai fazer uma capacitação se o servidor já tá né, já tá insatisfeito, ele, a gente quer o momento na verdade de começar um trabalho, no momento em que ele se sinta relaxado, tranquilo porque a gente quer obter um resultado positivo no processo, quer que ele absorva isso e incorpore não apenas como um trabalho da PGDP mas como um trabalho de todos, que resultado você vai obter com isso aí né, é o que a gente vem dizendo, o que a gente quer na verdade entre outras coisas é qui... não estamos preocupado nesse momento em tirar o servidor nem ficar fazendo relocação de servidor não, muito pelo contrário, o que a gente na verdade quer saber é qui afinidade você tem com essa atividade que você já faz e o que é que você pode fazer melhor né, o que é que tá faltando pra que você possa fazer melhor isso, para que você possa preencher todas né, as ... as atividades que são necessárias pra aquele setor porque lógico você tem as competências daquele setor traçadas regimentalmente, você tem já as atividades mais do que desenvolvidas, cada gestor sabe, o que é qui, o que é qui a, a subgerência de, de avaliação funcional de, é, faz, tá lá e, como subgerente eu tenho que saber, eu faço essas ações. É o que a gente quer saber a gente quer confirmar essas ações que são desenvolvidas e pra qui eu possa trabalhar nesse setor o que é que eu preciso conhecer, o que é que eu preciso ter de informação né, o setor que trabalha com muita parte de legislação, ah, mas, eu trabalho, meu perfil esse, mas, eu sinto carência de uma série de informações que são essas. Então a gente tá fazendo as duas coisas ao mesmo tempo, a gente vai tentar fazer tudo isso, claro, contudo isso na mão a gente vai ter um, até o final de 2017 se tudo der certo, a gente quer pelo menos ter todas as Pró-Reitorias nesse primeiro momento todas elas mapeadas.

9. Tem algum evento feito pela PGDP com foco na descrição das competências e habilidades dos cargos de Técnico Universitário e dos Analista Universitários?

Entrevistado 1: **Não, até o momento não**, a gente vai começar a fazer isso agora como eu lhe disse por conta da **implantação da gestão de competência**.

Entrevistado 2: A gente tá fazendo um trabalho agora para **levantar todas as competências e habilidades**, então, desse trabalho a gente teria, conseguiria fazer é tipo um relatório né, que eu falei que a gente vai fazer, a gente tá fazendo, fez agora na licitação, vai fazer agora na PGDP, pra gente fazer o levantamento, a ideia é fazer em toda a universidade.

Entrevistado 3: É o que a gente tá tentando começar fazer agora, é o que eu lhe falei antes pra começar a desenvolver esse trabalho primeiro a gente tá começando a fazer uma capacitação né, sabemos que na verdade não é em doze horas que ele vai entender sobre o assunto, que ele vai entender, mas, é uma forma, inclusive dele ser sensibilizado ao processo, de ele poder começar a se envolver com tudo isso né e independente disso a gente tem alguns cursos de capacitação, hoje nós temos um curso de capacitação que é **qualidade na administração pública** que está inclusive sendo levado para o interior, em alguns Departamentos, qui tá tendo um resultado muito grande, a proposta, inclusive, deste, deste curso era de qui não é pra mostrar pra servidor qui qualidade ... é pra você discutir inclusive o seu próprio papel dentro do serviço público né, qui servidor sou eu, será que o que eu estou fazendo, o que faço realmente tem relação com a boa qualidade do que estou prestando, se não estou onde é que

está o problema, a gente tem esse debate, e agora nós estamos planejando aqui, montando um **curso de capacitação para os gestores**, na verdade não é um **curso de capacitação pra gestores**, a gente quer levar pra esses gestores uma série de informações pra aqueles que são todos ocupantes de cargo, mesmo sabendo que cargo é uma questão temporária a gente tem que começar né, hoje, eu sou do quadro não tô no cargo, amanhã eu posso não estar, mas, eu faço parte da equipe e o que eu fizer hoje pode me ajudar né, mas a gente quer começar exatamente com todos os ocupantes de cargo, é, para levar para eles uma série de informações, de exatamente disso, de relação inclusive que possa colaborar com você nessa relação com sua equipe, pra que ele possa olhar melhor esse servidor né, possa inclusive fazer uma própria avaliação desse servidor bem melhor do que ele tá fazendo hoje, que ele possa conduzir sua equipe da melhor forma né, pra que as coisas inclusive possam começar a acontecer, vamos dizer assim, essa, essa **relação interna dos próprios setores** possam viver hoje com um pouco mais de harmonia porque a gente tem identificado aqui através da PGDP muitos problemas de relacionamento, esses problemas sérios, essa é uma das nossas preocupação também nessa própria **relação de gestor e equipe**, nós hoje aqui temos inclusive muitos instrumentos muitas avaliações, o próprio trabalho desenvolvido pelos nossos instrutores que detectaram tanto a nível de capital como de interior, existe uma relação difícil hoje, hoje um dos nossos maiores problemas chama-se **relacionamento pessoal** né, seja entre os colegas, seja entre **gestor/servidor** tá, então a gente tenta de alguma forma, não, qual foi nossa preocupação nós começamos com um **curso de relacionamento interpessoal** que já suavizou bastante tá, nós começamos com o **curso de Qualidade na Administração Pública** chamando a atenção, mas, infelizmente é um curso que muitas vezes o próprio gestor não faz quando deveria fazer porque as vezes o gestor dá a desculpa de que não tenho tempo e não faz o curso, ele manda o servidor fazer, ele não faz, a gente não encontra a resposta que gostaria, então, por força disso qui a gente resolveu o quê? **Formatar o curso de capacitação** onde a gente vai poder levar um pouquinho de cada coisa, a gente vai poder levar um pouco de **ética no serviço público, qualidade na administração pública, relacionamento interpessoal**, acima de qualquer coisa da própria relação sua com a equipe de trabalho, o seu **papel com líder no processo**, porque você é um **líder enquanto gestor** né, você comanda aquela equipe, então dessa vez, assim, não é opcional, eu me inscrevo se eu quiser não, ele vai ser intimado a fazer o curso né, a fazer o curso, a gente tá preparando realmente um curso de preparação, a gente quer, tá montando um curso, e vai, vai fazer esse curso de parceria com a, com o **Observatório de Gestão Universitária**, a gente quer tá com isso bem fortalecido, porque é lógico, nós somos um grãozinho na areia, no contexto, se a gente incorpora outras pessoas no processo, se a gente incorpora outras equipes que também tem esse olhar da gestão, a gente vai tá somando e tudo mais, então, a ideia é que no próximo ano a gente já comece com esse trabalho, com os gestores, capital e interior. A gente vai começar primeiro aqui na capital, pra tentar, formatando, inclusive, nós estamos tentando, inclusive, formatar esse curso num custo bem menor porque é, a situação é, tá difícil e é caro trazer o pessoal do interior, mas, é uma forma que a gente quer levar isso pra que ele comece a olhar esse, esse servidor de uma outra forma, porque se você não olhar enquanto gestor...O que é que a gente quer? Que amanhã ou depois num processo de avaliação eu passe a te olhar de uma outra forma. Quando a gente começara fazer esse trabalho, inclusive, do mapeamento que também é essa a resposta que a gente quer, eu já vou começar a trabalhar no setor produzindo, eu produzir um trabalho agora para a gestão de competência com um outro olhar, é isso que a gente quer, entendeu?

2. Fase da análise – Exploração do material

Esta fase consistiu na construção das operações de codificação, na qual se buscou compreender o sentido da fala dos entrevistados e outra significação ou mensagem.

TABELA SÍNTESE DAS PALAVRAS-CHAVE/EXPRESSÕES

ENTREVISTA 1

leis do Estado

regulamentam as carreiras

descrição da carreira do Técnico e do Analista Universitário

descrição é bem genérica

documento da SAEB

competências dos analistas e dos técnicos

média complexidade

alta complexidade

pouquíssimas pessoas têm conhecimento

discriminado no edital/explicitado no edital/no edital tá especificado

não foi lotado levando em consideração essas características

lotação a medida que... é... ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos

a graduação dele não vai ser levada em consideração

mas ele não tem como receber por nível superior

no site da UNEB

no da PGDP

a gente pede a ele que leia as leis... é... a... a 8.889 e a 11.375

cartilha do servidor que tá desatualizada

não existe na UNEB

tendência que vem sendo implantada nos órgãos públicos desde 2005, 2007

os órgãos públicos têm que seguir a gestão de pessoas por competência

adequar a modelo gestão de competências

não exista nenhuma regulamentação

implantar o modelo gestão de pessoas por competência na UNEB

modelo ainda não está formalizado

discussão prévia

questionário de levantamento de conhecimentos e habilidades

regulamentar a gestão por competências

Estágio probatório

chefe imediato, responsável pela avaliação do estágio probatório do servidor

avaliação do estágio probatório

proposta de gestão de pessoas por competências

formulação do edital

perfil do servidor

lotado aleatoriamente

avaliação de desempenho

requisito da promoção da carreira do analista e do técnico

instrumento da SAEB

instrumento da UNEB

promoção na carreira do analista e do técnico

resultado dessa avaliação de desempenho

requisitos para a promoção

atualização cadastral

atualizar chefe imediato

a UNEB não tem instrumento de avaliação de desempenho próprio

instrumento de avaliação de desempenho da SAEB

Instrumento utilizado pelo Estado pra todas as carreiras do Estado

resistência do servidor

Gestão por competência na universidade

avaliação de desempenho é feita pela SAEB pra todos os órgãos do Estado

ela é genérica

avaliação de cargos

implantação da gestão de competência

ENTREVISTA 2

descrição de cargos

trabalho de competências

gestão por competência

descrição do que é o analista

descrição dos técnicos

programa de Seja Bem-Vindo

Bem-Vindo da Secretaria de Administração, da SAEB

Não vi competências do técnico nem habilidades

eles ainda não têm as competências definidas

competência do setor

competência de cada servidor

avaliação de desempenho que é do Estado

cargo específico

levantar todas as competências e habilidades

ENTREVISTA 3

lei que regulamenta a carreira

reestrutura as nossas carreiras

cargos das carreiras

esta Lei terão as seguintes atribuições

Analista Universitário

atividades de suporte

projetos e ações administrativas e acadêmicas

conceito amplo, generalista

não define nada

suporte técnico

projetos e ações administrativas e acadêmicas

PROGRAD

PROAD

técnico Universitário

projetos e ações administrativas e acadêmicas

ações/atividades administrativas e acadêmicas

suporte técnico

suporte técnico de média complexidade

formação básica

ensino médio geral e não específico

formação profissional

vagas específicas
técnico universitário
vagas direcionada pra formação
vaga que foi pra qualquer profissional de nível superior
formação em nível superior
carreira de analista universitário
nível superior
definição pelas próprias atribuições
inerentes as duas carreiras
disponível no portal da PGDP
listagem da bibliografia
parte da bibliografia recomendada para estudo
legislação específica das carreiras
não existe um regimento interno aprovado dessas secretarias
a gestão por competência
vídeo conferência para progressão
vídeo conferência para promoção
avaliação de desempenho/avaliação de desempenho funcional
questão do coleguismo
questão do corporativismo
ingresso do servidor
espaços que estão inerentes na lei
cronograma específico
cumprir a legislação
estágio probatório
vídeo conferência
formulário específico
avaliar a assiduidade
compromisso do servidor
formulário próprio do Estado
avaliação de desempenho
processo de avaliação para o processo de implantação da carreira

Tabela 1: Síntese das palavras-chave.
 Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa.

3. Fase da análise – Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A terceira etapa da análise consistiu em apreender os conteúdos manifestos contidos nos textos. A análise comparativa foi realizada através da justaposição das distintas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e/ou os diferentes.

JUSTAPOSIÇÃO DAS ENTREVISTAS**Palavras-chave/Expressões**

ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
Leis do Estado	A descrição de cargos	Lei que regulamenta a carreira
Regulamentam as carreiras	Trabalho de competências	Reestrutura as nossas carreiras
Descrição da carreira do TU e do AU	Gestão por competência	Cargos das carreiras
Descrição é bem genérica	Descrição do que é o analista	Atribuições
Documento da SAEB	Descrição dos técnicos	Analista universitário
Competências dos analistas e dos técnicos	Ninguém me deu. Eu acessei porque eu procurei	Atividades de suporte
Média complexidade	Não vi competências do técnico nem habilidades	Projetos e ações administrativas e acadêmicas
Alta complexidade	Não têm as competências definidas	Conceito amplo, generalista
Documento	Até a competência do setor foi difícil pra gente encaixar que dirá a competência de cada servidor	Não define nada
Pouquíssimas pessoas têm conhecimento	Encontro do estágio probatório não	Suporte técnico
Discriminado no edital/explicitado no edital/no edital tá especificado	Avaliação de desempenho que é do Estado	Projetos e ações administrativas e acadêmicas
Nomeação	Avaliação de desempenho	Técnico universitário
Lotação do servidor	É do Estado/é geral/não faz de acordo com seu cargo específico	Suporte técnico de média complexidade
Lotado	Levantar todas as competências e habilidades	Média complexidade
Não foi lotado levando em consideração essas características		Projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas
Determinada a lotação a medida que... é... ia sendo requisitado dos setores ou dos departamentos		Direcionar as vagas
A graduação dele não vai ser levada em consideração		Formação básica
Nível médio		Ensino médio geral e não específico
Não tem como receber por nível superior		Formação profissional

Não tem como receber por nível superior		Vagas direcionada pra formação
No site da UNEB		Vaga que foi pra qualquer profissional de nível superior
No da PGDP		Conflito
Quando o servidor entra, a gente pede a ele que leia as leis... é... a... a 8.889 e a 11.375		Formação em nível superior
Tinha uma cartilha do servidor que tá desatualizada		Carreira de analista universitário
Não existe/não existe na UNEB		Nível superior
Conhecimentos, habilidades do servidor		Definição pelas próprias atribuições
Teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência		Inerentes as duas carreiras
É uma tendência que vem sendo implantada nos órgãos públicos		Formação
Os órgãos estaduais estão tentando também a se adequar a modelo gestão de competências		Isso aqui é divulgado
Embora não exista nenhuma regulamentação para isso		Disponível no, no portal da, da PGDP
A gente tem um projeto		Tá disponível lá
Pra levantar os conhecimentos e habilidades do setor e do indivíduo		Listagem do... da bibliografia
Tentando... é... implantar o modelo gestão de pessoas por competência na UNEB		Parte da bibliografia recomendada para estudo
Esse modelo ainda não está formalizado no sentido de estar institucionalizado		Legislação específica das carreiras
Através desse questionário a gente teria como levantar os conhecimentos e habilidades		A gestão por competência que a gente tá querendo implantar na universidade
Não		Regulamentada a promoção e a progressão
A gente tem aos pouquinhos começado a discutir sobre a implantação da gestão de pessoas por competência na UNEB		Vídeo conferência/vídeo conferência separadas/vídeo conferências para a progressão/vídeo conferência para a promoção/ vídeo conferência
A UNEB é muito grande		O que era a carreira, como é que você

		progredia/o que era preciso pra que você crescesse na carreira
Complexidade da UNEB		Trabalho como mapeamento
Questionário		Questão de competência/gestão de competência/gestão por competência
Os servidores já começam a responder esse questionário mesmo antes da discussão prévia		Atribuição
Retorno já dos conhecimentos e habilidades		Habilidade
A gente decidiu já jogar o questionário para que as pessoas possam responder		Processo de avaliação
Tem de regulamentar gestão por competências		Não tem um olhar de avaliação desse servidor que deveria ter no processo estágio probatório/não é feita a avaliação como deveria ser feita
Acompanhar o servidor/acompanhamento		Questão do coleguismo
Estágio probatório		Questão de cooperativismo
Chefe imediato/responsável pela avaliação do estágio probatório do servidor		Estágio probatório
Nem reconhece a importância desse instrumento		Ingresso do servidor
Avaliação do estágio probatório		Avaliação de desempenho/essa avaliação/processo de avaliação para o processo de implantação da carreira
Proposta de gestão de pessoas por competências		Cumprir a legislação/preocupado com a legislação
Formulação do edital/estabeleça desde o edital		Formulário específico/formulário pré-estabelecido
Perfil do servidor/perfil desse servidor		Avaliar a assiduidade ..., o compromisso do servidor
Lotação/lotado aleatoriamente/lotar		Formulário próprio do Estado
Seleção		Avaliação de desempenho
Avaliação de desempenho		Avaliado no estágio probatório
Requisito de avaliação da carreira do analista e do		Não tá muito preocupado se eu sou técnico ou

técnico		analista/muito ampla, não diz nada
Instrumento de avaliação de desempenho da SAEB/a UNEB não tem um instrumento de avaliação de desempenho próprio		Não existe essa cultura da avaliação do técnico pelas as atribuições/a avaliação é muito pessoal/muito superficial/olham pelo olhar pessoal/muito individual
Questionário		Questão da motivação
Promoção da carreira do analista e do técnico		Atribuições
Atualização cadastral/atualizar		Reflexos no serviço público
Instrumento utilizado pelo Estado pra todas as carreiras do Estado		Capacitação/cursos de capacitação/um curso de capacitação/formatar o curso de capacitação
Resistência do servidor		Curso de capacitação qualidade na administração pública/curso de Qualidade na Administração Pública/qualidade na administração pública
Avaliação de desempenho é feita pela SAEB pra todos os órgãos do Estado/ela é genérica/é a mesma avaliação de desempenho pra todo o mundo/não é... leva em consideração a avaliação de cargos		
Implantação da gestão de competência		

Quadro 01: Justaposição das entrevistas – palavras-chave e expressões

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Categorias iniciais
01. Leis 8.889 que regulamenta as carreiras
02. Lei 11.375 de 2009 que reestrutura as carreiras
03. Descrição da carreira
04. Genérica
05. Média complexidade
06. Alta complexidade
07. Muito ampla
08. Vaga
09. Formação básica
10. Não específico
11. Vagas direcionadas para formação
12. Vaga para qualquer profissional de nível superior
13. Lotação a medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos
14. Lotado aleatoriamente
15. Discriminado no edital
16. No da PGDP
17. Site da UNEB
18. Eu acessei porque procurei
19. Parte da bibliografia recomendada para estudo
20. A gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375
21. Competências dos analistas e dos técnicos
22. Conhecimentos
23. Habilidades
24. Teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência
25. Tendência nos órgãos públicos
26. Proposta de gestão por competência
27. Avaliação de desempenho
28. Instrumento de avaliação de desempenho da SAEB
29. Instrumento utilizado para todas as carreiras do Estado
30. Promoção
31. Não existe cultura de avaliação
32. Atribuições
33. Não traduz a nossa realidade
34. Chefe imediato
35. Não conhece nem reconhece a importância desse instrumento
36. Coleguismo
37. Corporativismo

Quadro 02: Categorias iniciais.

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa com base nos textos dos entrevistados.

Após o trabalho de construção das categorias iniciais, as mesmas, foram agrupadas conforme a relação existente entre as unidades de registro, dando origem as categorias intermediárias. Assim as quatro categorias intermediárias, apresentadas a seguir, são resultantes do agrupamento das categorias iniciais.

O Quadro 03 mostra a primeira categoria intermediária que diz respeito à definição das atribuições dos cargos de TU e AU. Essa categoria de análise referencia, descreve e analisa como os cargos dos TU e AU estão descritos nos regramentos legais que disciplinam o processo de trabalho dos servidores técnicos da UNEB.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
01. Leis 8.889 que regulamenta as carreiras	Documentos legais vagos e imprecisos	Definição das atribuições dos cargos de TU e AU
02. Lei 11.375 de 2009 que reestrutura as carreiras		
03. Descrição da carreira		
04. Genérica		
05. Média complexidade		
06. Alta complexidade		
07. Muito ampla		
08. Vaga		
09. Formação básica		
10. Não específico		
11. Vagas direcionadas para formação		
12. Vaga para qualquer profissional de nível superior		
13. Lotação a medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos		
14. Lotado aleatoriamente		

Quadro 03: Categoria intermediária - Definição das atribuições do cargo de TU e AU

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

O Quadro 04 evidencia a segunda categoria intermediária – acesso a descrição de cargos. Neste título discute-se as formas de procedimentos coordenados pela administração central para o acesso à descrição de cargos dos TU e AU e outras regras a serem observados pelo servidor técnico quando do seu ingresso na universidade e no desenvolvimento do trabalho.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
15. Discriminado no edital	O acesso à informação é inadequado	Acesso à descrição de cargos
16. No da PGDP		
17. Site da UNEB		
18. Eu acessei porque procurei		
19. Parte da bibliografia recomendada para estudo		
20. A gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375		

Quadro 04: Categoria intermediária - Acesso à descrição de cargos

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

A terceira categoria intermediária, Quadro 05, foi denominada de gestão por competência. Embora não seja objeto de estudo nem faça parte dos objetivos ou das indagações desta pesquisa, a expressão gestão por competência emergiu de forma recorrente nos discursos da equipe gestora da PGDP, então, não se pode desconsiderá-la devido incidência dessas referências no conjunto das entrevistas.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categoria intermediária
21. Competências dos analistas e dos técnicos	Política de gestão	Gestão por competência
22. Conhecimentos		
23. Habilidades		
24. Teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência		
25. Tendência nos órgãos públicos		
26. Proposta de gestão por competência		

Quadro 05: Categoria intermediária - Gestão por competência

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

A última categoria intermediária, Quadro 06, avaliação de desempenho, discute e analisa os mecanismos de gestão regimentalmente estabelecidos, na perspectiva do fortalecimento e consolidação destes como meios para a construção de processos participativos e decisórios mais qualificados de gestão na instituição.

Categorias iniciais	Conceito norteador	Categorias intermediárias
27. Avaliação de desempenho	Ausência de instrumento próprio de avaliação	Avaliação de desempenho
28. Instrumento de avaliação de desempenho da SAEB		
29. Instrumento utilizado para todas as carreiras do Estado		
30. Promoção		
31. Não existe cultura de avaliação		
32. Atribuições		
33. Não traduz a nossa realidade		
34. Chefe imediato		
35. Não conhece nem reconhece a importância desse instrumento		
36. Coleguismo		
37. Corporativismo		

Quadro 06: Categoria intermediária - Avaliação de desempenho

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa

As categoriais iniciais e intermediárias acima apresentadas serviram de base para a construção das categorias finais. Deste modo, as categorias finais ficaram assim constituídas: 1) A

descrição dos cargos de TU e AU nos regramentos legais; 2) Gestão por competência como fator de mudança na UNEB.

Categorias intermediárias	Conceito norteador	Categorias finais
Definição das atribuições do cargo de TU e AU	Genérica	A descrição dos cargos de TU e AU nos regramentos legais
Acesso à descrição de cargos	Inadequado	
Gestão por competência	Tendência	Gestão por competência como fator de mudança na UNEB
Avaliação de desempenho	Inexistência	

Quadro 07: Categorias finais.

Fonte: Elaborada pela autora da pesquisa.

Apresento, a seguir, a discussão e análise referentes às categorias finais com alguns parágrafos ou frases, retirados do corpus de análise da pesquisa com o grupo gestor da PGDP.

Análise e discussão dos resultados

Categorias finais

1) A descrição de cargos dos TU e AU nos regramentos legais

Inicialmente perguntou-se aos entrevistados onde está a descrição de cargos dos técnicos e dos analistas universitários. A maioria demonstrou ter conhecimento de que se encontra na Lei Estadual 11.375/2009, no entanto, as falas vieram carregadas de observações/críticas no que se refere a forma genérica como os cargos estão descritos na referida Lei. Essa assertiva pode ser confirmada em alguns trechos transcritos abaixo, com grifo nosso.

Essa descrição é **bem genérica**, ela não específica, por exemplo, o Analista Universitário que é nível superior, ela **não específica**, analista universitário, nível superior em Administração, em Psicologia, é bem genérica. (E1).

[...] Analista Universitário - atividades de suporte” (o que é suporte técnico?) “aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais”. Então quando eu digo que é um **conceito amplo, generalista**, porque **não define** nada. (E3).

Quando você chega no Técnico Universitário - “atividades de suporte técnico de média complexidade” (o que é média complexidade?) “aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas” [...] quer dizer ainda complicou mais porque é suporte técnico de **média complexidade**. O **que significa isso?** (E3).

Estas referências coadunam com os resultados das análises preliminares realizadas no primeiro movimento exploratório da pesquisa, no qual, Souza e Matos (2015) concluíram que os regramentos legais são genéricos, imprecisos e/ou apresentam lacunas quanto a definição das atribuições dos TU e AU. Por extensão emerge a inadequação na alocação dos servidores vista pelos participantes E1 e E3 como resultante da imprecisão ou indefinição na descrição dos cargos.

Segundo Schikmann (2010) no serviço público, geralmente, os cargos estão descritos de maneira bem genérica, assim, não cumprem sua real função. Daí a necessidade de os cargos estarem descritos de forma clara e completa para que os servidores possam compreendê-los e exercer suas atividades com mais eficiência e efetividade e a área de Recursos Humanos (RH) possa também se orientar melhor quanto ao planejamento de suas ações. Nessa perspectiva a descrição de cargos dos TU e AU das universidades estaduais baianas requerem maior clareza em sua definição para que possam servir de suporte as atividades desenvolvidas.

Tratando-se ainda da alocação dos servidores alguns relatos chamaram a atenção no que se à crença de que a alocação do servidor está diretamente associada a formação e não ao cargo.

[...] estabeleça desde o **edital** qual é o **perfil** do servidor que a gente quer que ingresse até a **lotação** dele, para que ele não seja **lotado aleatoriamente**. (E1).

[...] ele **não foi lotado pela formação**, ele foi lotado sim, está precisando de uma pessoa para trabalhar na PGDP e aí quem ia passando ia sendo determinada a lotação, a medida que ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos. (E1).

No serviço público as pessoas são lotadas pelo cargo e não pela formação, assim, a administração pode direcionar o servidor para qualquer setor de trabalho, desde que, obviamente, a função a ser exercida seja compatível com as atribuições do cargo. O que acontece com a descrição de cargos dos TU e AU estabelecida pela Lei nº 11.375/2009 é que os ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, pois, esta Lei define apenas os tipos de cargos, cujas descrições se apresentam de forma sumária, assim, fica evidente, a necessidade do detalhamento das atribuições do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para o exercício do cargo e os objetivos, conforme recomenda Chiavenato (2004).

Na fala do entrevistado E1 transparece também a falta de regras para a alocação do servidor. No entanto, compreende-se que embora os cargos estejam descritos de modo genérico, pode-

se internamente, estabelecer critérios, desde que sejam compatíveis com o cargo. Para além do problema da imprecisão da descrição dos cargos na Lei, observa-se a inexistência de procedimentos padronizados institucionalmente para a alocação condizente entre as características do cargo e o servidor TU ou AU. Avançando um pouco mais, esses procedimentos ao serem padronizados poderiam, também, considerar a formação dos profissionais AU e TU ao serem alocados num dado cargo. Preconizam Paschoal (2008); Pontes (2006); Chiavenato (2004) que a composição de um cargo, além dos requisitos necessários à sua compreensão, depende da natureza deste. Assim, para se restringir a lotação aleatória do servidor técnico é preciso estabelecer critérios prévios com aprovação nas instâncias que forem necessárias, realizando-se ampla divulgação às partes interessadas.

Com efeito, os resultados das análises feitas no segundo movimento exploratório da pesquisa revelaram que a falta de clareza na definição das atribuições do TU e AU e as lacunas presentes nos regramentos legais se refletem na alocação dos técnicos administrativos criando impasses para a administração da UNEB e para o desenvolvimento efetivo das atividades, conforme referem Souza e Matos (2016).

Ainda no que diz respeito às crenças que emergiram em torno da formação profissional exigida para o ingresso na universidade, especificamente, como se compreende a inserção desse elemento em instrumento que estabelece processo seletivo, concurso público, destaca-se a fala do entrevistado 3.

Então naquele concurso a gente pode de certa forma fazer uma seleção inicial, vamos dizer assim, com base na sua formação. [...] o que foi possível para algumas áreas foi livre, algumas vagas não exigia a formação, mas, principalmente, para os Departamentos já foram **vagas** cuja formação já **direcionava** o analista para aquela vaga, para que ele pudesse exercer as atividades com base na sua **formação**. (E3).

O último concurso que foi feito, que foi o de 2010, ele foi feito assim, no caso do analista que é nível superior ele foi **discriminado no edital**, Analista Universitário com nível superior em Administração, nível superior em Psicologia [...]. (E3).

Determina a Lei Estadual nº 11.375/2009, art. 6º, § 1º que o ingresso nas carreiras de Analista Universitário e de Técnico Universitário se dará mediante aprovação em concurso público, sendo exigido respectivamente, diploma de conclusão de curso superior e certificado de conclusão de 2º grau, ou seja, no que diz respeito à formação do AU basta apenas possuir graduação em qualquer área para concorrer a uma vaga nos concursos públicos das

universidades estaduais baianas. Para o Técnico Universitário do mesmo modo, lhe é exigido somente conclusão do ensino médio.

Domingues e Ladosky (2007) salientam que no serviço público, além da sua configuração técnica, os cargos têm uma definição jurídica. Isso equivale dizer que são criados por lei e só são passíveis de alterações também por lei. Nestes termos, sem mudança na atual legislação do servidor técnico das universidades do Estado da Bahia não é possível direcionar vagas em editais de concurso. Então para que a formação do servidor seja considerada no momento da sua lotação é necessário que se façam alterações na Lei Estadual nº 11.375/2009.

Existe ainda o Regimento Interno dos Departamentos (2013) que pode ser utilizado para a alocação dos servidores técnicos. Neste consta as competências dos órgãos que compõem a estrutura acadêmica e administrativa dos Departamentos, mas, não é evidenciado nos relatos dos entrevistados. Assim, infere-se que o Regimento Interno ainda não é reconhecido como um efetivo instrumento de planejamento e gestão de pessoas, inclusive, pode-se com base nesse instituto estabelecer critérios para a alocação dos servidores no âmbito dos Departamentos.

Na abordagem sobre ações institucionais que garantam o acesso à descrição de cargos pelos servidores técnicos, conforme relatos abaixo, depreende-se que não há eventos ou atividades regulares cujo objetivo seja o conhecimento e discussão das atribuições do cargo, a exemplo, de curso introdutório que aborde aspectos relativos a estrutura, cultura e funcionamento da organização, procedimentos administrativos para provimento, realocação e outros, direitos e deveres do servidor.

No **site da UNEB**, no da **PGDP**, **se eu não me engano**, tem e normalmente quando o servidor entra, a gente pede a ele que leia as leis 8.889 e a 11.375, mas, assim, **não tem, a gente não distribui** [...]. (E1).

Ninguém me deu. Eu acessei porque eu procurei. (E2).

Isso aqui é **divulgado**. Ele está disponível no **portal da PGDP**, está disponível lá e essa legislação faz parte [...] do último concurso de 2010, foi elemento inclusive de estudo, [...] fazia **parte da bibliografia recomendada para estudo** e a legislação específica das carreiras também. (E3).

Feita uma busca ao site www.uneb/pgdp/atos-administrativos/ não se encontrou documento que trate da descrição de cargos do servidor técnico da UNEB. Além do que é perceptível um descompasso entre as falas. SPINK (1995, *apud*, Silva e Ichikawa, 2009) diz que as representações não precisam, necessariamente, ser na mesma direção uma vez que na análise

do senso comum o pesquisador pode deparar-se com o contraditório. Há manifestação de claro desconhecimento e conhecimento impreciso, já que remetem a Lei Estadual nº 8.889/2003 e nº 11.375/2009.

Conforme demonstraram Souza e Matos (2015) nos resultados evidenciados no artigo “Ambiguidade e omissões nos regramentos legais que disciplinam o trabalho do servidor técnico da UNEB” a Lei nº 8.889/2003 não distingue quais seriam as atribuições específicas de cada cargo. Por outro lado, a Lei nº 11.375/2009 registra imprecisão ao descrever os cargos de TU e AU o que faz a pesquisadora depreender que não há procedimento administrativo coordenado pela administração central para a definição dos cargos de TU e AU na universidade tendo em vista que os entrevistados se reportam somente a essas leis. Com relação a legislação posta no edital nº 22/2010, que trata de concurso público para TU e AU, não consta neste nenhum outro instrumento que estabeleça a descrição dos cargos de modo claro e preciso.

Subjacente aos discursos percebe-se a inexistência de um processo formal coordenado pela administração central em conformidade com as competências regimentais da PGDP para dar conhecimento da descrição de cargos e outras regras a serem observadas pelo servidor técnico quando do seu ingresso na organização/universidade.

Constata-se ainda que não há procedimentos formais para acesso a informações sobre instrumentos de gestão e os mecanismos de gestão de pessoas são frágeis, a exemplo o estágio probatório, ou inexistentes, como a ausência de um sistema de avaliação de desempenho próprio.

2) Gestão por competência como fator de mudança na UNEB

O roteiro das entrevistas, conforme pode ser visto no Apêndice C, tratou basicamente de instrumentos e mecanismos de gestão de pessoas disponíveis e orientadores para o exercício da função de servidor técnico atendendo as necessidades da universidade e com observância aos regramentos legais e institucionais existentes no âmbito do Estado e da UNEB.

Na questão 3 perguntou-se aos entrevistados se a PGDP tem atividades regulares para discutir com os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários o conjunto de atribuições previstas nos regramentos legais. Os entrevistados assim se expressaram:

Não! A gente tem aos pouquinhos **começado** a **discutir** sobre a implantação da **gestão de pessoas por competência** na UNEB (E1)

A gente **vai fazer** um planejamento do que vai acontecer. (E2)

Olha só, a gente tá **começando** justamente a fazer esse trabalho agora. (E3)

A questão seguinte indagava se havia discussão a acerca do conjunto das atribuições dos TU e AU previstos nos regimentos legais durante o estágio probatório ou depois do estágio probatório.

Não. Cada **chefe imediato é responsável** pela avaliação do estágio probatório do servidor. Então, muitas vezes, o chefe imediato não conhece a avaliação do estágio probatório e nem reconhece a importância desse instrumento para avaliar o servidor que está em estágio probatório. (E1).

Não. Encontro de Estágio Probatório não. (E2).

Não. Olhe só! Estágio Probatório, hoje, eu estou fazendo ... eu acho que, ... eu acho que **um dia talvez**, talvez eu não veja mais isso, você talvez possa alcançar né. (E3).

Fica claro nas falas dos entrevistados a ausência e/ou a falta de efetividade de determinados mecanismos de gestão, entretanto, mesmo que a lei não determine com clareza as atribuições dos cargos, ou estabeleça procedimentos falhos torna-se necessária uma gestão de recursos humanos com atenção em administrar/coordenar processos mais consistentes, ou seja, direcioná-los de acordo com as necessidades e carências dos servidores e da instituição.

As respostas obtidas registram, muitas vezes, informações imprecisas frustrando a obtenção de respostas objetivas quanto as ações da administração central responsável pela gestão de pessoas na universidade. Apesar desta constatação as respostas trouxeram uma riqueza de detalhes sobre o cotidiano desses setores da PGDP. As respostas emitidas deixaram transparecer situações que indicam a ausência de mecanismos de gestão e fragilidade dos processos de gestão de pessoas.

A PGDP faz uma reunião que, tipo agora mesmo, a gente vai marcar uma **reunião para o próximo ano**. (E2).

Olha só, a gente tá **começando** justamente a fazer esse trabalho agora. (E3).

Mediante o contexto emerge de maneira recorrente no discurso dos entrevistados a expressão gestão por competência como fator de potencial mudança na instituição. Embora esse tema

não seja objeto de estudo nem faça parte dos objetivos ou das indagações desta pesquisa, não podemos desconsiderá-lo devido incidência dessas referências no conjunto das entrevistas.

[...] para que fossem descritos os **conhecimentos, habilidades** do servidor teria que existir na UNEB uma **política de gestão de pessoas por competência**, essa política não existe na UNEB, na verdade é uma tendência. (E1).

[...] a **gestão por competência** que a gente está querendo implantar na universidade [...] vai fortalecer a atuação desse servidor com as capacitações direcionadas para essas lacunas. (E3).

[...] esse projeto que a gente tem de regulamentar a **gestão por competências** é que a gente comece a acompanhar o servidor desde o estágio probatório. (E1).

Fica evidente que os respondentes vêm a gestão de pessoas por competência como uma alternativa/estratégia para solucionar questões relativas à seleção e recrutamento, identificação das necessidades de treinamento e capacitação, avaliação de desempenho, valorização do servidor em relação à realização das suas atividades e atribuições correspondentes, dentre outras.

Segundo Bergue (2010) devemos nos apropriar primeiro dos conceitos, pois, estes assumem centralidade num processo de transposição de tecnologias para as organizações públicas. Por outro lado, Schikamann (2010, p.13) diz que “a transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros”.

Além do que o modelo de gestão por competência tem na avaliação de desempenho um de seus pilares, contudo, quando se perguntou como era feita a avaliação de desempenho do TU e AU, os entrevistados foram unânimes em dizer que a UNEB não possui um sistema de avaliação de desempenho próprio. De acordo com os relatos a avaliação de desempenho que existe é a da Secretaria de Administração do Estado da Bahia, usada para todos os cargos de carreira do Estado como requisito para a promoção na carreira, sendo assim, não considera a descrição de cargos do TU e AU na avaliação de desempenho.

Segundo Schikmann (2010) a avaliação de desempenho é elemento importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Como bem disse um dos entrevistados “não existe na instituição uma cultura de avaliação do técnico pelas atribuições (E3)”. Da mesma forma, Pires et al (2005) afirma que o recrutamento e a seleção são cruciais num modelo de gestão de pessoas por competência. Sendo assim, a falta de instrumentos e

mecanismos de gestão claros e consolidados torna impraticável a implantação de um modelo de gestão por competência.

Os relatos dos entrevistados evidenciam também que há esforços para implementação de efetivos mecanismos de gestão. Então, não seria o caso da universidade antes de pensar um novo modelo de gestão, repensar os instrumentos normativos e mecanismos de gestão existentes com vistas à mudança na legislação?

Apêndice E

Fonte: Observação e diário de pesquisa

1. Descrição das Atividades do Técnico Administrativo (Diário 1)

Atividades desenvolvidas no Departamento de Educação – DEDC VII pelos técnicos administrativos tendo por referência registros e anotações de observações realizadas no cotidiano do ambiente organizacional. As atividades realizadas cotidianamente tanto pelos Técnicos Universitários quanto pelos Analistas Universitários, de modo geral, são:

- executar atividades inerentes aos setores por eles coordenados.
- manter os registros, os arquivos de documentação dos alunos, dos técnicos administrativos e dos docentes.
- realizar e auxiliar o processo de matrícula, alimentam o sistema acadêmico.
- executar as atividades relativas à expedição, recebimento, distribuição e controle de expediente e correspondências.
- controlar, no âmbito do respectivo setor, a tramitação de processos e outros expedientes.
- controlar a expedição de malotes e recebimentos
- controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância).
- redigir minutas de ofícios, memorandos e outros expedientes.
- controlar a frequência dos servidores.
- elaborar folha de pagamento.
- executar procedimentos de recrutamento e seleção.
- atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas.
- atualizar dados dos servidores
- organizar e controlar o arquivo corrente de documentos administrativos de interesse do Departamento e mantém o cadastro referencial de seu acervo.
- fornecer informações e atendem ao público interno e externo.
- utilizar recursos de informática.
- secretariar as reuniões do Conselho Departamental e da Plenária e dos Colegiados de Curso.
- secretariar as reuniões dos Colegiados de Curso.
- dar apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- auxiliar ou colaborar na realização de eventos promovidos pelo Departamento.

- assessorar a Direção do Departamento, gerenciando informações, auxiliam na execução de tarefas administrativas e em reuniões.
- assessorar e auxiliar nos projetos de reconhecimento e ou renovação dos cursos oferecidos pelo Departamento.
- participar e colaborar com as Comissões de Estágio Probatório, Comissão de Avaliação Institucional, Comissão de Elaboração do Plano Operativo Anual (POA), Comissão de Inventário.
- participar da Plenária consultiva que se caracteriza por atividade ... realizado no depto a cada x tempo com pauta pré-definida ... com a finalidade ...
- participar como membros do Conselho Departamental.
- realizar pregão.
- fazer parte do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPES), se pesquisador ou extensionista.
- representar o corpo técnico-administrativo no Conselho Universitário (CONSU).
- controlar gastos e realizar os processos de licitação para aquisição de materiais e contratação de serviços, com base nas leis de licitação, pregão e responsabilidade fiscal;
- realizar consulta e cadastro de fornecedores, banco de preços, compras, estoque, e registro com o Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços - SIMPAS (Sistema que gerencia os processos de aquisição de bens patrimoniais da Administração Pública estadual).
- participar da racionalização e da otimização dos recursos materiais e financeiros, utilizando conhecimentos sobre administração de materiais e patrimônio.
- desenvolver ações relacionadas a contratos, convênios, termos de compromisso, termo de cooperação, etc., aplicando os instrumentos jurídicos apropriados
- contribuir na construção, planejamento, implementação e acompanhamento do orçamento Universitário, embasado nos Planos Plurianual e Estratégico do Estado da Bahia.
- controlar material de expediente, levantar a necessidade de matéria, requisitar materiais, solicitar compra de material, conferir material solicitado, providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente.

2. Alinhamento das funções previsto para o CARGO na legislação (Lei nº 8.889/2003, art. 82) com as Atividades do Técnico Administrativo descritas em diário (Diário 2)

2.1. Execução de atividades de suporte técnico nos projetos e ações,

- executar atividades inerentes aos setores por eles coordenados.

- assessorar e auxiliar a projetos de reconhecimento e ou renovação dos cursos oferecidos pelo Departamento.
- dar apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- assessorar a Direção do Departamento, gerenciando informações, auxiliar na execução de tarefas administrativas e em reuniões.
- coordenar, realizar e auxiliar o processo de matrícula, alimentar o sistema acadêmico.
- secretariar as reuniões do Conselho Departamental e da Plenária.
- secretariar as reuniões dos Colegiados de Curso.
- redigir minutas de ofícios, memorandos e outros expedientes.
- utilizar recursos de informática.
- auxiliar ou colaborar na realização de eventos promovidos pelo Departamento.
- participar e colaborar com a Comissão de Elaboração do Plano Operativo Anual (POA).
- controlar gastos e realizar os processos de licitação para aquisição de materiais e contratação de serviços, com base nas leis de licitação, pregão e responsabilidade fiscal;
- realizar consulta e cadastro de fornecedores, banco de preços, compras, estoque, e registro com o Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços - SIMPAS (Sistema que gerencia os processos de aquisição de bens patrimoniais da Administração Pública estadual).
- participar da racionalização e da otimização dos recursos materiais e financeiros, utilizando conhecimentos sobre administração de materiais e patrimônio.
- desenvolver ações relacionadas a contratos, convênios, termos de compromisso, termo de cooperação, etc., aplicando os instrumentos jurídicos apropriados.
- contribuir na construção, planejamento, implementação e acompanhamento do orçamento Universitário, embasado nos Planos Plurianual e Estratégico do Estado da Bahia.

2.2. manutenção dos processos administrativos, acompanhamento dos processos de automação de rotinas,

- executar as atividades relativas a recebimento, distribuição e controle de expediente e correspondências.
- controlar, no âmbito do respectivo setor, a tramitação de processos e outros expedientes.
- controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância).
- controlar expedição de malotes e recebimentos.
- organizar e controlar o arquivo corrente de documentos administrativos de interesse do Departamento e manter o cadastro referencial de seu acervo.

2.3. atendimento aos usuários,

- fornecer informações e atender ao público interno e externo.
- atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas.

2.4. elaboração de relatórios e pareceres e

- coletar dados e elaborar relatórios, pareceres e planilhas enquanto membros das Comissões de Estágio Probatório, Comissão de Avaliação Institucional, Comissão de Inventário, Comissão de Licitação e Pregoeiro.

2.5. suporte aos sistemas de controle e de informações direcionados aos diversos órgãos ou entidades a que pertença cada um dos cargos

- controlar a frequência dos servidores.
- elaborar folha de pagamento.
- executar procedimentos de recrutamento e seleção.
- atualizar dados dos servidores.

3. Alinhamento das atribuições previsto para os CARGOS na legislação (Lei nº 11.375/09) com as Atividades do Técnico Administrativo descritas em diário (Diário 2)

I - Analista Universitário: atividades de suporte técnico aos projetos

- assessorar nos projetos de reconhecimento e ou renovação dos cursos oferecidos pelo Departamento.

ações administrativas

- executar atividades inerentes aos setores por eles coordenados.
- assessorar a Direção do Departamento, gerenciando informações, auxiliar na execução de tarefas administrativas e em reuniões.
- dar apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- coordenar, realizar o processo de matrícula e alimentam o sistema acadêmico.

- secretariar as reuniões do Conselho Departamental e da Plenária.
- redigir ofícios, memorandos e outros expedientes.
- utilizar recursos de informática.
- auxiliar ou colaborar na realização de eventos promovidos pelo Departamento.
- executar procedimentos de recrutamento e seleção.
- fornecer informações e atender ao público interno e externo.
- atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas.
- organizar e controlar o arquivo corrente de documentos administrativos de interesse do Departamento e manter o cadastro referencial de seu acervo.
- controlar gastos e realizar os processos de licitação para aquisição de materiais e contratação de serviços, com base nas leis de licitação, pregão e responsabilidade fiscal.
- realizar consulta e cadastro de fornecedores, banco de preços, compras, estoque, e registro com o Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços - SIMPAS (Sistema que gerencia os processos de aquisição de bens patrimoniais da Administração Pública estadual).
- participar da racionalização e da otimização dos recursos materiais e financeiros, utilizando conhecimentos sobre administração de materiais e patrimônio.
- desenvolver ações relacionadas a contratos, convênios, termos de compromisso, termo de cooperação, etc., aplicando os instrumentos jurídicos apropriados.
- contribuir na construção, planejamento, implementação e acompanhamento do orçamento Universitário, embasado nos Planos Plurianual e Estratégico do Estado da Bahia.

Acadêmicas.

II - Técnico Universitário: atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos

ações operacionais

- executar as atividades relativas a recebimento, distribuição e controle de expediente e correspondências.
- controlar, no âmbito do respectivo setor, a tramitação de processos e outros expedientes.
- controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância).
- controlar expedição de malotes e recebimentos.
- organizar e controlar o arquivo corrente de documentos administrativos de interesse do Departamento e manter o cadastro referencial de seu acervo.

administrativas

- auxiliar no processo de matrícula e alimentam o sistema acadêmico.
- auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- redigir minutas de ofícios, memorandos e outros expedientes.
- secretariar as reuniões dos Colegiados de Curso.
- secretariar as reuniões do Conselho Departamental e da Plenária.
- auxiliar ou colaborar na realização de eventos promovidos pelo Departamento.
- utilizar recursos de informática.
- controlar a frequência dos servidores.
- elaborar folha de pagamento.
- executar procedimentos de recrutamento e seleção.
- atualizar dados dos servidores.
- fornecer informações e atender ao público interno e externo.
- atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas.
- realizar os processos de licitação para aquisição de materiais e contratação de serviços, com base nas leis de licitação, pregão e responsabilidade fiscal;

acadêmicas.

Fonte: BAHIA. Nome do documento. Cidade. Ano.
UNEB. Nome documento. Cidade. Ano.

2. Descrição do Cargo de Técnico Administrativo (Diário 2)

Os Servidores Técnicos Administrativos das Universidades Estaduais da Bahia são regidos pela Lei nº 6.677/1994 - Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais; pela Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e pela Lei nº 11.375/09 de 05 de fevereiro de 2009, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

Segundo a Lei nº 8.889/2003, no seu art. 3º, a estruturação de **cargos**, sob o regime jurídico estatutário, do Poder Executivo Estadual, compreende 13 **grupos ocupacionais de trabalho**, dentre esses, se encontra o **Grupo Ocupacional Técnico-Específico**. Este Grupo compõe-se das carreiras de Técnico Universitário, de escolaridade de nível médio, e Analista Universitário, de escolaridade de nível superior, integrante do Plano de Carreiras e Vencimentos dos Servidores Técnico Administrativos das Universidades Estaduais Baianas.

De acordo com a Lei nº 8.889/2003, art. 2º, inciso II, cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades com denominação própria, criado por lei, para provimento em caráter permanente ou temporário, mediante remuneração ou subsídio pago pelos cofres públicos.

Diz a Lei Estadual nº 6.677/94 que são integrantes dos órgãos dos Poderes do Estado, das autarquias e das fundações públicas os cargos de provimento permanente e de provimento temporário.

Nos termos do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, "a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração".

Lei nº 8.824/2003, que reorganizou os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia, e a instituição da terceirização no setor pública, o Estado deixou de realizar concurso público para os cargos de provimento permanente do Grupo de Nível de Apoio (NA-1).

BAHIA, Lei nº 11.375/09 de 05 de fevereiro de 2009, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico.

BAHIA, Lei nº 8.889 de 01 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia.

BAHIA, Lei nº 8.824 de 22 de setembro de 2003, reorganiza os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia.

BAHIA, Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994 - Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais.

DECRETO nº 12.366 de 30 de agosto de 2010. Estabelece normas atinentes à contratação de serviços terceirizados necessários ao funcionamento das atividades básicas de caráter geral dos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

DECRETO nº 11.571 de 03 de junho de 2009. Estabelece procedimentos para contratação temporária de excepcional interesse público.

UNEB, Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2013. Aprovado pela Resolução CONSU nº 1017/2013.

UNEB, Regimento Geral da UNEB. Salvador, 2012. Aprovado pela Resolução CONSU nº 864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologado pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012).

ANEXOS

Anexo A - Texto das entrevistas estruturadas realizadas com os TU e AU do Departamento de Educação – Campus VII – Senhor do Bonfim no período de 13 de outubro a 28 de novembro de 2016.

1. Quais são as tarefas desempenhadas por você durante a sua jornada de trabalho no Campus VII da UNEB?

Servidor 1: Desde que fui, sumariamente, afastado da coordenação administrativa (2012-2014), percebo certa falta de interesse da direção/administração pelo meu trabalho em algum setor de visibilidade do departamento, apesar da minha larga experiência nesses 22 anos de UNEB. Atualmente, tenho atuado de forma espontânea e, enquanto convidado, nos seguintes projetos/atividades: Projeto de Criação do Curso de Licenciatura em Teatro (convidado pelo Professor Reginaldo Carvalho); Projeto de Revalidação do Curso de Ciências Biológicas (convidado pelo Professor Marcos Fábio); Projeto de Criação de uma Nova Proposta para o Curso de Pedagogia (convidado pela Professora Beatriz Souza); Projeto de Criação do Curso de Licenciatura em Matemática Quilombola (convidado pela Professora Norma Leite) e livre colaborador do Setor de Cursos Especiais. Atuando, ainda, enquanto secretário das reuniões em cada grupo de trabalho, citados anteriormente.

Servidor 2: Auxiliar na execução a escrituração através dos lançamentos dos atos e fatos contábeis: Executar a escrituração dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação, de todas as receitas, despesas, empenhos, liquidações, convênios, movimentação de recursos financeiros e orçamentários, registros de baixa de contratos e convênios, incorporação e baixa de bens patrimoniais. Auxiliar na elaboração e manter atualizados relatórios contábeis: Auxiliar na elaboração de relatórios contábeis em consonância com as áreas de finanças, orçamento, patrimônio, almoxarifado, demonstrado de forma clara e objetiva, os resultados entre as receitas previstas e as arrecadadas e o montante das despesas fixadas com as realizadas. Auxiliar em promover a prestação, acertos e conciliação de contas: Auxiliar na prestação, acertos e conciliação de contas em geral, conferindo saldos, localizando e retificando possíveis erros, para assegurar a correção das operações contábeis. Utilizar recurso de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Gerir e fiscalizar contratos. Presidente da Comissão de Licitação do Campus VII, cumprindo as normas, conforme a Lei Estadual nº 9.433/05. Pregoeiro Oficial do Campus VII, cumprindo as normas, conforme a Lei Estadual nº 9.433/05.

Servidor 3: Do acompanhamento discente: atendimento ao público interno e externo; preparar e emitir histórico escolar, atestados, certidões e demais documentos; organizar e arquivar todos os documentos acadêmicos dos discentes em prontuários próprios, mantendo atualizados. Da Matrícula: organizar o processo de matrícula; efetuar matrícula dos ingressantes e realizar ajustes de matrícula quando necessário; atualizar as informações cadastrais e acadêmicas no sistema SAGRES. Da gestão administrativa acadêmica: atendimento ao público interno e externo; acompanhar o cumprimento dos prazos do calendário acadêmico no que lhe for pertinente; realizar e enviar, semestralmente, aos colegiados de curso de graduação os números de vagas residuais para as categorias especiais de matrícula; preparar semestralmente a relação de prováveis concluintes verificando a integralização curricular; prestar informações em processos referentes à vida acadêmica dos

discentes; secretariar a organização da solenidade de outorga de grau; preparar os processos para emissão de diploma.

Servidor 4: Neste contexto, são propostas atividades direcionadas às crianças, jovens, professores do ensino fundamental e médio, além de graduandos de Ciências Biológicas, ciências afins e outros interessados. O Espaço encontra-se organizado com exposições permanente, temporárias e itinerantes, bem como, promove cursos, campo de estágio em espaços não formais e estágio supervisionado em ciências e biologia. Assim, promove a popularização da ciência e divulgação científica de forma lúdica e prazerosa sobre fungos. Deste modo, na função de vice-coordenadora, desenvolvo atividades voltadas para os objetivos do Espaço Ciência Micológica, tais, como: curadoria do acervo das exposições, agendamento das visitas para exposição permanente, supervisão das monitorias de extensão desenvolvidas pelo Espaço, orientação aos visitantes, organização das exposições temporárias e permanentes, realização de eventos, como por exemplo, Simpósio Micológico do Semiárido, workshop de inovações educacionais, entre outros, auxílio o coordenador na execução financeira e prestação de contas dos projetos e ações desenvolvidas com recurso da instituição e agências de fomento.

Servidor 5: Nada. Não tô fazendo nada ultimamente. A única coisa que estou fazendo é dando baixa no material. É duro! Cada qual tem a sua queixa.

Servidor 6: Na verdade minha função é suporte técnico em informática e rede de computadores e tudo que tiver relacionado a tecnologia da informação.

Servidor 7: Bom, as principais são a catalogação né, e o processamento técnico dos livros, orientação das meninas no preparo de etiqueta, de registros de tombo e orientar como elas devem guardar esse material nas estantes, é orientar o atendimento no sistema algumas dificuldades no sistema que elas por ventura demonstrem, gerar relatório, responder determinadas solicitações de EIB, basicamente se resume a isso.

Servidor 8: Encaminhar documentos (processos, memorandos, ofícios, atos, etc.); receber as pessoas e direcioná-las ao setor responsável, ou mesmo tentar resolver as demandas solicitadas; receber e efetuar ligações telefônicas e encaminhamentos cabíveis. Atuar como secretária em reuniões departamentais e redigir atas; arquivar documentos recebidos e expedidos; assessorar o diretor nos assuntos solicitados; atuar em outras funções que sejam solicitadas.

Servidor 9: Elaboração de processo para pagamento, execução de empenho, execução de RDH (registro do documento hábil), execução de RPC (reconhecimento do passivo por competência), cadastramento de credores no FIPLAN, execução de instrumentos contratuais, reserva de passagens áreas pelo sistema self booking, elaboração de documentos (memorandos), tabelas e planilhas de material permanente, encerramento de processos, e muitas outros que surgem como complemento daquilo que já é feito habitualmente.

Servidor 10: Bom Jalva, eu desenvolvi algumas atividades né, no tempo, no período que eu estou aqui no Departamento. Quando eu fui removida de Euclides da Cunha pra cá, que foi no ano de 2013, então, eu teria que lhe dizer algumas funções que eu já exerci ao longo desse período de 2013 até 2015 que foi quando eu entrei de licença. Então, em 2013 quando eu cheguei, aqui, maio, eu fui trabalhar na secretaria da direção né, assim, no início foi algo que eu estranhei um pouco, por não ser uma função diretamente relacionada com a minha

formação, minha formação, eu sou formada em Pedagogia e desenvolver esse trabalho de secretariado realmente era uma coisa nova para mim, até então, eu não havia desenvolvido esse trabalho, então, na secretaria eu fazia as atividades de apoio a direção, de, é, emitir ofícios, memorandos, relatórios, participar das reuniões, de, de, como é, as reuniões de, como é que chama, as reuniões de conselho, conselhos, é, é dos professores, eu fazia parte pra poder tá ali redigindo o que ocorria nessas reuniões. Então meu trabalho foi esse de dá apoio na secretaria com as atividades da direção, então foi algo diferente, porque..., também quando a gente se inscreveu no concurso a gente tinha uma noção que faríamos atividades relacionadas com a nossa formação, no meu caso, que sou analista no, no concu... o edital tava lá analista pedagogo, então ia desenvolver atividades com projetos, com, com, é tudo aquilo que é inerente a formação do pedagogo, mas (risos) não foi o que ocorreu nem aqui nem no outro Departamento que eu trabalhei. Saindo da direção dessas atividades que eu desenvolvi é, eu fui para o setor de RH, lá eu já me encontrei mais um pouco porque é, é um local que você pode desenvolver algumas habilidades que são da sua formação né, que fazem parte da sua formação, então, já lá no RH eu trabalhei com, é, atendendo aos professores da instituição e, é, os funcionários terceirizados né, e também um período eu fiquei atendendo o pessoal de apoio, da limpeza que também é, comecei um determinado período onde ficou com poucos funcionários o RH, eu comecei a desenvolver essas atividades. Então, eram atividades de que, de, de, é receber os documentos vindos de Salvador do RH, lá de Salvador pra que pudesse direcionar aos funcionários, é trabalhar com programação de férias, é, mandar toda essa documentação, trabalhando também com processos, tem os processos que os professores né, que os funcionários, técnicos e analistas solicitavam e todo esse trabalho de encaminhar esses processos para Salvador, essas demandas também e, é, aí foi um trabalho que eu me encontrei mais um pouco por essa questão de lidar com o público, não que no outro eu não trabalhasse com o público mas era assim algo mais, mesmo, de, de tá ali, é, conversar, entender as situações, eu acho que isso é um pouco a função do pedagogo, apesar de não ter uma especialização em recursos humanos que eu sei que é necessário ter, mas eu consegui desempenhar de uma maneira melhor de acordo com é, minha formação.

2. Há quanto tempo você está lotado neste Campus?

Servidor 1: 22 anos

Servidor 2: 26 anos

Servidor 3: É, eu estou aqui há praticamente 9 anos. Eu trabalhei praticamente 3 anos como REDA e faltando mais 1 ano como eu passei no concurso e aí me efetivei como funcionário há 6 anos juntando os dois períodos praticamente 9 anos.

Servidor 4: Eu tenho 5 anos e alguns meses aqui na UNEB. Na verdade eu sempre estive lotada aqui no Departamento. Eu tomei posse em 1 de agosto de 2011, então, tem 5 anos e 2, 3 meses.

Servidor 5: 25 anos

Servidor 6: 23 anos.

Servidor 7: 17 anos

Servidor 8: No campus, ai Jalva, deixa eu ver aqui, 2014? 2014, nós estamos em 2016, há 2 anos e meio.

Servidor 9: 2 anos e 4 meses.

Servidor 10: Eu tô lotada aqui desde 2013, entrei de licença, eu cheguei em maio de 2013 e em maio de 2015 eu entrei de licença, então eu fiquei 2 anos nesse Departamento e já tem um ano e meio que eu estou de licença.

3. Qual é o cargo para o qual você obteve provimento?

Servidor 1: Assistente Administrativo

Servidor 2: Assistente Contábil e Financeiro, mas na mudança da lei do Estado ficamos como Assistente Administrativo no geral, mas, foi feito especificamente pra área contábil financeira e trabalhar, ficar lotado justamente no setor, na coordenação administrativa da universidade dentro da estrutura, inclusive, do regimento.

Servidor 3: Analista Universitário

Servidor 4: Técnico Universitário

Servidor 5: Auxiliar de Serviços Gerais depois passou para servente de limpeza.

Servidor 6: Contínuo

Servidor 7: O meu cargo foi Bibliotecária né, hoje, eu sou Analista Universitária, mas eu entrei, quando eu fiz o concurso foi para Bibliotecária mesmo que é a minha formação.

Servidor 8: Técnico Universitário

Servidor 9: Pra Técnico Universitário

Servidor 10: Pra analista né, Analista Pedagogo.

4. Qual é o seu vínculo? Temporário Permanente?

Servidor 1: Permanente

Servidor 2: Permanente

Servidor 3: Permanente

Servidor 4: Permanente

Servidor 5: Permanente

Servidor 6: Permanente

Servidor 7: Permanente

Servidor 8: Permanente

Servidor 9: Permanente

Servidor 10: Permanente

5. Quais são os regramentos legais que regulamentam o trabalho desenvolvido no cargo que você ocupa?

Servidor 1: Atualmente não. Até porque não existe essa exigência legal, é o Núcleo de Memória e História onde é feito apenas um processo de criação do núcleo e portanto, não existe essa, esse embasamento legal e essa necessidade de algum é, algum dispositivo nesse sentido, a não ser o projeto de criação do núcleo.

Servidor 2: Especificamente nós sabemos que na questão maior nós somos regidos por uma lei, como servidor público do Estado, a 6677 né, que é a norma que rege e regulamenta, seria até o documento de cabeceira, travesseiro, vamos assim dizer, do servidor na hora que ele entrasse pra ter conhecimento básico tanto dos seus deveres como das proibições inerentes ao servidor e no caso da área que eu, da área contábil e financeira do Estado nós temos que observar as normas da Administração Pública com relação a, como a lei, especificamente, como a lei 4320 de 1964 que regulamenta todas as normas no que se refere à questão financeira e orçamentária dos entes públicos federados e o Estado como é ente público a gente tem que observar especificamente essas leis, mas, também a lei de responsabilidade fiscal, a lei, o decreto também 200 de 1967, as leis de licitações, no caso, a ...no Estado tem a sua própria que é a 9.433, então dentro dela, ela engloba, a questão da regulamentação da nova, das modalidades tradicionais, como do pregão, ou seja, quanto a nível da União existe a lei 8.66 ... 77, 666 de 94, 93 é, e a 10.520 que regulamenta o pregão. O Estado criou uma lei que engloba, regulamenta as duas leis, eles fazem uma adequação da lei federal pra lei do Estado, ou seja, o Estado tem as normas de licitação atendem. Então, o setor onde estamos lotados basicamente, é claro tem outras normas, decretos estaduais, leis estaduais específicas, mas a base é essa que eu relatei pra você, são as bases, as nuances da questão administrativa não só financeira né. Que antes o que era que acontecia dentro da universidade existia a coordenação administrativa e financeira, por exemplo, eu já assumi, inclusive, envolvendo todas elas que era abarcando a questão do setor pessoal, do setor administrativo, financeiro pelo regimento da universidade, então isso foi dividido, veja bem dividido em parte né, a universidade ela, ela regulamenta no seu regimento atual, o setor administrativo e o setor financeiro, agora dividiu, só que na realidade, só quem funciona dentro das normas do, do, da questão do regimento é o setor financeiro orçamentário contábil, esse sim, ele atende porque tem um coordenador que tem o cargo e efetivamente tem a responsabilidade, por exemplo. Hoje, já estive exercendo essa função, estive né, então, hoje sou assessor direto, um assistente dentro da, da, da, do setor financeiro contábil, é contribuindo com a universidade, então, dentro do setor administrativo que a universidade dividiu, ele não é uma funcionalidade regulamentada, na realidade esse setor não funciona como deveria funcionar e como vem expresso no Regimento Interno, hoje né, como tem outros setores, então a universidade tem pecado nessa reestruturação administrativa, ela cria a lei, por exemplo, uma resolução, ou então, um regimento,

regulamenta, mas não prepara ou chama, por exemplo, os Departamentos, seus gestores, para mostrar a funcionalidade. Hoje há um equívoco total com relação ao setor pessoal que se criou uma coordenação, por exemplo, no Departamento de Bonfim se criou um Departamento pelo ato interno que foge totalmente ao Regimento da universidade, então, isso fere, às vezes, até por desconhecimento, vamos dizer assim né, do gestor que não deveria, deveria no caso ter uma base nisso daí, mas, também, com todo respeito à PGDP, na hora de socializar e se comunicar com os Departamentos ela não fez isso e aí os setores já nascem de forma errada, vamos assim dizer. Eles não nascem como deveria de fato ser uma reestruturação, comunicando a todo o corpo funcional porque quando você vai fazer uma reestruturação administrativa tem que passar pelas normas que é de você chamar socializar essas informações com, o, aquele, o ponto chave que é o servidor, o servidor é quem vai trabalhar com isso. Como é que você vai impor uma mudança sem primeiro o servidor ter conhecimento dela? Então, você tem que dar conhecimento, trabalhar um tempo formalizando essas mudanças, o que não tem ocorrido hoje, isso, a gente vê isso hoje no Departamento de Senhor do Bonfim, mas, é uma questão da universidade como um todo. Eu que me comunico, assim, com diversos colegas e que têm problemas muito maiores, se no Departamento - Campus VII existe hoje (risos) essa reestruturação totalmente equivocada, que foge, inclusive ao seu próprio regimento, então, imagine outros Departamentos menores também como funcionam. Hoje a universidade tem que repensar e se reestruturar e como universidade a responsabilidade ainda é maior, então, tem que haver ... o estado hoje, o Estado hoje, já está se fazendo uma reestruturação no seu sistema de RH, em todo Estado. A universidade já teria que tá trabalhando isso nos seus Departamentos, já se preparando porque vai ser em 2017, no segundo semestre. Tem órgãos do Estado que já vai ter essa mudança a partir de janeiro, fevereiro em diante, quer dizer, temos conhecimento disso porque modéstia parte é nossa área de formação, a gente tem, teria como contribuir, mas, as vezes, no Estado se impõe certas questões, vai se colocando sem socializar e aí ..., o ... sem ..., o que deveria começar certo já começa errado.

Servidor 3: Tem a lei né, onze mil, três, 365 num sei o número certo, ela na a deixa brecha, a gente não tem uma, uma, uma definição específica, ela fala em atividades é, qual é o termo que a gente tava até discutindo isso? É o termo com difi, mera, com dificul, me esqueci agora Jalva, não sei se você lembra que é aquela questão que a gente tanto discutia no curso da pós, que é ... é alta complexidade e média complexidade. Na verdade a gente não tem uma definição do que é alta e média complexidade. As coisas deveriam ser um pouco mais claras para que sejam mais específicas, né?

Servidor 4: No cargo, cargo específico não tem o regimento próprio tendo em vista que é um setor diferenciado dos demais Departamentos, então é, é, acaba sendo uma função diferenciada, então, na verdade é algo que está ainda sendo instituído.

Entrevistador: Você tem conhecimento de leis que falam sobre o trabalho do técnico?

Isso a constituição né, que é a lei maior e também o Regimento Interno da instituição e as leis estaduais.

Servidor 5: Não sei.

Servidor 6: A princípio eu era até atento. Como houve um descaso... banalizou a coisa. Como é que o cargo está sendo extinto e não nos enquadraram na Lei?

Servidor 7: Não, existe a lei só que eu não sei o número assim e qual lei, eu sei que tem, inclusive, uma vez eu recebi até uma cópia né, porque havia uma confusão lá do que eu deveria fazer ou do que eu não deveria fazer aí eu fui orientada a ter as leis, inclusive, estou até estudando isso aí, mas eu não me lembro de có a lei não, mas existe, a gente é , como é que se diz, a gente paga o conselho regional, se a gente não pagar o Conselho Regional de Biblioteconomia, a gente não tem autorização pra funcionar , oh pra trabalhar, então, tudo isso é mediante lei que regulamenta, tem regimento e a gente faz parte faz parte aí do conselho regional que autoriza ou não a gente trabalhar.

Entrevistador: No regulamento do conselho tem as atribuições?

Tem as atribuições do Bibliotecário. O que você deve realmente fazer, vem tudo explicadinho, qual é a sua tarefa, qual é as suas atividades que são inerentes ao seu cargo.

Entrevistador: No âmbito da UNEB tem alguma lei que regulamente o cargo que você ocupa? Oh, com relação a UNEB eu não sei né, eu só sei que o conselho regional, nós fazemos parte do conselho regional que por sua vez faz parte do conselho federal, o conselho, ele é federal, então, em qualquer instituição que a gente trabalhar a gente é regido pela lei do conselho federal.

Servidor 8: Menina. As leis. Sei que tem o regimento próprio da UNEB, não é assim? Ou tem que ser direitinho, assim, o número, o regimento próprio está tudo ou é a mesma coisa do estatuto do servidor? E tem a lei do Estado né, a lei agora eu não me lembro, não lembro mais.

Servidor 9: Tem a, a, a que reestrutura que eu não me lembro bem o nome tem a que, que cria e a que reestrutura. Agora o número eu num... é a onze mil e alguma coisa.

Entrevistador: E você já leu essa lei?

Servidor: Já.

Servidor 10: Jalva, eu não tenho tanto conhecimento dessas leis, eu realmente fiquei muito embasada no edital. Eu não fui a fundo é... eu já ouvi muita coisa, de fato mesmo, até colegas comentam, mas eu nunca fui assim, me aprofundar nessas leis. Eu sei que existe muita coisa que não está em vigor né, algumas até passaram a entrar em vigor, como foi o caso da gente consegui a nossa progressão que foi algo que tava regulamentado mas ainda não tinha entrado em vigor, então, foi uma vitória, assim, a gente tem que falar as coisas boas, então, eu acredito que isso foi um ponto positivo mas eu acho que tem muita coisa pra gente consegui, inclusive, questão de carga horária mesma que eu acho que é uma coisa que vem sendo sempre discutida e que a gente ainda não conseguiu de fato chegar a um consenso de qual é nossa carga horária né, porque é, no, pelo que eu sei da lei que rege né, os técnicos universitários, de todas as universidades do país a carga horária é de 30 horas né, mas eu não sei, isso foi uma... 40 horas foi algo que foi estipulado dentro desse edital, mas, e diz que o edital é a lei maior dentro do concurso público, mas eu acho que tem algo pra ser revisto aí em relação a isso também, a questão de carga horária, agora outras coisas eu não vou poder te falar porque eu realmente não me aprofundei.

6. Como você qualificaria o processo de trabalho desenvolvido no Campus VII da UNEB?

Servidor 1: Atualmente Jalva, eu não tenho nem (rs) acompanhado de perto essas demandas, até porque existe uma falta de interesse meu, uma falta de motivação minha porque eu não encontro respaldo do Departamento em relação a minha pessoa. Existe um distanciamento dessa coisa não é, eu percebo que não há interesse nenhum no meu trabalho apesar de ter me colocado à disposição da Direção em vários momentos, mas, até hoje eu não encontro resposta que me dê um norte dentro desse Departamento em qualquer atividade.

Servidor 2: Olhe no caso do setor específico onde eu trabalho você quer dizer? No setor, por exemplo, eu digo isso porque, por exemplo, no setor administrativo e financeiro a nossa formação está diretamente na área, como Contador, na verdade até as especializações são dentro da área, então, quando eu falo isso, eu não falo de forma a toa, é com conhecimento de causa na área nossa. Hoje a gente só trabalha na área de estudos voltados nessa área mesmo nossa, da gestão pública principalmente na parte administrativa e financeira né, as vezes, a gente fica até sentido porque não é aproveitado de forma ... e cria até uma, é... o servidor fica até desolado, vamos dizer assim, por questões outras porque não é respeitado nessa questão, mas no setor que eu trabalho não, a gente procura socializar com os colegas as informações, quer dizer, eles têm as vezes a parte prática e nós pelo conhecimento temos a parte não só prática mas teórica que é o ideal né, quando você.

Servidor 3: Eu qualifico como médio. Médio no sentido de você é, é ... o funcionário quando ele chega no Departamento deveria ter um treinamento mais específico, onde é, usasse os princípios básicos para um bom atendimento e pra isso você tem que ter um treinamento não um ... não as coisas serem direcionadas de forma aleatória, praticamente, digamos assim. Acho que tem que ter início, meio e fim e o funcionário tem que conhecer os princípios da universidade, a questão da, da valorização, a questão da missão, os valores, pra que a gente tenha acima de tudo um pensamento mesmo posicionado como servidor público. Como a palavra diz servir, se você não tem uma visão dessa, as vezes, você traz problemas de casa pra cá, atende de mau humor, então, a gente tem que saber separar isso, porque nós somos servidores.

Servidor 4: Aqui no Departamento né, a gente sempre tem aquela ... não tem jeito, nunca vai ser cem por cento. Sempre tem as críticas, mas, de maneira geral eu acredito que se tem desenvolvido dentro do que é possível, dos limites, principalmente, de financeiros, orçamentários que o governo vem limitando de uma maneira geral todos os órgãos do Estado, até mesmo as autarquias, então, acredito que ele tem se desenvolvido dentro da normalidade do que seria previsto né, o que a gente pode estar desenvolvendo, é claro que sempre pode ser melhorado, mas dentro do que a gente pode desenvolver tá tranquilo.

Servidor 5: Esse é difícil. Nem ruim nem bom. Precisa melhorar um monte de coisas. Precisa melhorar muito. Você acaba vendo o que esse negócio que tá aí, acaba sendo uma coisa muito chata.

Servidor 6: Eu acho meio desordenado. Assim, no princípio a gente dava um gás, se doava. Foi se formando as panelinhas. De toda forma a gente tenta atender as demandas.

Servidor 7: No que diz respeito a Biblioteca, eu, pra mim é razoável né, poderia ser bem melhor, mas, a gente... no que diz respeito as minhas atividades eu tenho desenvolvido elas muito bem. O que eu sinto lá no Departamento, as vezes, é material, a falta de material humano, porque a gente não tem, então, a gente se vira nos trinta né, tem que fazer muita coisa, mas, é uma questão que não tá dependendo muito nem do Departamento, é a conjuntura

atual. Agora eu gosto do trabalho que eu faço, eu não sinto muita dificuldade não porque eu tenho apoio. Não só aqui no Departamento como do Sisb porque é um Sistema de Biblioteca. Todas as dificuldades que eu tenho eu consigo resolver sem problema nenhum.

Servidor 8: É como eu canso de falar, assim, aos colegas, eu sou, eu sou, muito recente né, pelo que eu que eu analiso muito superficial, assim, tem muita coisa que deixa a desejar, tem muita coisa que é positiva. É tão complicado falar de forma categórica. Eu sou, eu sou, muito nova, assim, são percepções minhas, eu não tenho, assim, uma, uma, um tipo estudo ou vê o fato, as coisas como elas são, são ainda sabe, de uma forma geral, assim, aí, eu fico até, até eu fico, até um pouco, tipo pré-julgadora, num é, eu fico meio de forma ampla, assim, do que eu tô entendendo do que você tá me perguntando, entendeu? Aí sei lá, eu tô insegura em falar tudo o que eu penso.

Servidor 9: De uma forma geral ou, ou por setores? A questão do, do, a visão que eu tenho do trabalho é que não há uma organização administrativa, mesmo as funções de técnico e analista não tem um objetivo claro, mesmo assim, eu vejo que ainda há desorganização total no sentido de, de, do andamento diário do Departamento. Tem gente que faz coisas mecanicamente, ele num, num, ele só tá ali mecânico e gente que já tem outra é, outra nuance, mas assim, de forma geral eu vejo que, eu acho que até é uma coisa que vem de muito tempo isso, essa desorganização não existe uma coisa que determine a função específica de cada pessoa. Aqui você é jogado de todo jeito, na realidade, você é jogado aí em qualquer setor, aí cai de para queda, inclusive, na questão quando uma pessoa sai do setor que passou no concurso, que sai daquele setor ou por alguma desavença no setor. O outro é puxado de um setor lá que ele já tava um certo tempo lá, é jogado de para queda lá, joga, se cair em pé beleza, se cair deitado continua deitado porque é assim que eu vejo.

Servidor 10: Bom, eu acho que a gente poderia ser bem mais aproveitado cada um dentro da sua função. Eu acho que a gente acaba desenvolvendo atividades que talvez é..., não que não são importantes, mas, eu acho que se cada um pudesse desenvolver atividades que tenham é, que a pessoa tenha embasamento é formação para desenvolver, eu acho que o trabalho seria muito mais bem visto, ele seria muito mais bem desempenhado porque é complicado você desenvolver é trabalhos onde você não tem tanta formação e afinidade para estar desenvolvendo aquilo, então quando você entra e você faz um concurso você vai cheio de expectativa porque foi o meu caso e eu acho que o de várias pessoas. Quando eu vi o edital, que eu vi trabalhar com projetos, desenvolver trabalho com a comunidade, tá em contato com as escolas estaduais, municipais, é tá fazendo essa, essa, essa intermediação com a educação da cidade, então, isso era o que realmente eu gostaria de fazer, porque é o que eu gosto de fazer e o que eu sei fazer, dentro de minha formação. Então, eu acho que é isso, a gente poderia ser mais bem aproveitado dentro do Departamento fazendo aquelas atividades que nós temos competência para desenvolver, então, é isso que eu penso né, não desmerecendo a função porque eu acho que é um aprendizado também, é importante a gente agregar também né, a gente aprender outras coisas, que a gente não vai, a não isso eu não faço, não a gente faz, porém, eu acho que a gente poderia desenvolver melhor aquilo que nós temos competência para tal.

7. Você já trabalhou noutra Campus da UNEB? Em qual? Em que período?

Servidor 1: Não. Felizmente só nesse, não que os outros não mereçam, assim, alguma contribuição nossa, mas, a única coisa que a gente fez foi prestar alguns esclarecimentos sobre

o desenvolvimento de algumas ações que a gente tinha aqui e que Juazeiro não tinha e queria implementar e quando a gente foi lá que passou essas demandas é, até pra colaborar, pra contribuir dentro desse processo de organização dos Departamentos, de unificação de alguns procedimentos, naquele momento.

Servidor 2: Não

Servidor 3: Não

Servidor 4: Não

Servidor: Não

Servidor 6: Não

Servidor 7: Não

Servidor 8: Não

Servidor 9: Trabalhei no Departamento de Ciências Humanas de Juazeiro, Campus III. Eu trabalhei de 2008 a 2013.

Servidor 10: Já, já trabalhei. É foi no ano de 2011 quando eu entrei, eu fiz o concurso pra o Campus XXII, em Euclides da Cunha e o Campus XXII foi assim uma surpresa pra mim porque eu fiz né pra lá e aí a diretora me convidou pra eu ir trabalhar em Canudos que per... que é administrado por este campus né, no memorial Antônio Conselheiro. Então eu fiquei lá um ano e um mês mais ou menos lá no memorial e no parque estadual desenvolvendo atividade de coordenação, é coordenando tanto o parque como o memorial. Eu entrei é, na verdade assim, eu fui substituir uma funcionária que estava de licença maternidade e eu fiquei um período de seis meses na coordenação, foi o tempo que ela retornou. Então foi assim, lá sim eu pude desenvolver mais a minha formação, porque lá realmente eu trabalhei com projetos desenvolvi trabalhos com a secretaria é estadual de cultura né, com jovens da cidade. Então eu vivenciei mais isso de trabalhar esse lado né, tanto no parque como no memorial. Foi um trabalho muito assim é, eu que tava entrando pra mim foi tudo muito novo é, mas eu acho que consegui desenvolver um trabalho que é, é, é fluiu por conta disso de tá relacionado com minha formação e aí depois eu fui, só concluindo, aí, esse um ano que eu fiquei lá, aí, a diretora de Euclides me chamou pra ir trabalhar em Euclides. Lá em Euclides, eu fui para uma função completamente diferente do que eu já tinha desenvolvido que foi trabalhar na coordenação da biblioteca que então era algo que não tinha nada haver com minha formação pra mim foi uma grande surpresa e não só fiquei na coordenação da biblioteca como também na coordenação do, da PARFOR, do acervo da Plataforma Freire e pra mim foi uma coisa que aconteceu assim, mas, isso só foram oito meses que foi quando eu pedi remoção pra Senhor do Bonfim.

8. Quais atividades você desempenhava?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Lá eu desempenhava várias atividades. Eu trabalhei um 1 ano na Biblioteca dando apoio lá ao pessoal da coordenação, mas, muitas vezes, eu era chamado para dar apoio na questão documental. A coordenadora, ela chamava e ela tinha uma dificuldade em elaborar redação de memorando, ofício para mandar e aí ela me chamava, mas, eu ficava mais na parte operacional da Biblioteca. Fiquei 6 meses no Núcleo de Pesquisa e Extensão com essa questão de projetos, questão nem de pesquisa nem extensão, de atividades e eventos e fiquei 1 ano no Colegiado de Pedagogia, 3 meses na Plataforma Freire e 1 ano e 6 meses no setor de licitação e compras.

Servidor 10: Obs.: Vide resposta da questão 7.

9. Qual era o cargo que você ocupava neste outro Campus?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Só que lá eu fiquei Jalva, eu fiquei, eu fiquei, eu não era concursado. Fui terceirizado, mas, desempenhava função de, de, quer dizer eu fazia atividades que muitos técnicos lá, eles não pegavam e aí a diretor mandava, eu como terceirizado eu não poderia dizer não é de minha, não é de minha... esqueci a palavra né, mas, eu tinha que fazer, mas, aí ela ... vai para tal lugar, vou. Você foi contratado pra que cargo? Na realidade Jalva, quando eu entrei... a gente já pegou... porque também eu acho um erro isso, essa questão de

terceirizado, minha profissional, cinco anos como digitador, só que quando você cai no Departamento, é aquela história, é a lei do mais prático, você tá sujeito a tudo. É tanto que fiquei um ano no Colegiado de Pedagogia e a coordenadora, ela forçou eu trabalhar no projeto de reformulação lá do curso de Pedagogia, eu tive que trabalhar tanto na formatação como fazer revisão de bibliografia e ela forçava eu fazer isso e eu não podia dizer não. Porque não coloca aí a secretária do Colegiado? Eu sou terceirizado, eu sou digitador. Oh Félix tem que fazer porque o pessoal tá pedindo, vamos ver aí e eu muitas vezes pegava. Carecia de conhecimento para fazer, o que era imposto. É a imposição na realidade. Fazer revisão, de revisão, da revisão bibliográfica.

Servidor 10: Obs.: Vide resposta da questão 7.

10. Havia diferenças entre as atividades desempenhadas no Campus VII e neste outro Campus? Quais eram as diferenças?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Tem só uma diferença básica. Porque lá eu trabalhei um tempo no setor de compras né, licitação, e eu não trabalhava diretamente no financeiro e aqui eu tô trabalhando diretamente mergulhado no financeiro mesmo, faço empenho, faço coisas que lá... eu mexia mais de contato com as empresas, cotação e tal...entrava lá pra puxar a RM, requisição de material. A diferença é só essa, que eu não tinha um contato direto com o financeiro, era só compras, aqui é Alexandre, e no financeiro eu tô mergulhado entendeu? E você mesmo sabe desde que eu entrei aqui que tô no financeiro.

Servidor 10: Total. Totalmente diferente né. Eu digo né, que nesses cinco anos que eu tô na UNEB eu já fiz assim, eu já passei por vários setores né, então, cinco anos eu acho pouco tempo né, pra, pra ter feito, ter desenvolvido tantas coisas. Ter passado por três locais porque mesmo Canudos, o memorial, sendo administrado por Euclides é outra, outra vivência, é completamente diferente, lá a gente não trabalha com atividades ligadas diretamente a , a, ao ensino né, a gente trabalha com é, a, mais com a comunidade, a gente recebendo turistas, então, é um trabalho muito diferente, vez ou outra a gente recebe pessoas, assim, de, da própria universidade né, então, a gente muito com a comunidade externa mesmo, agora as atividades que eu desenvolvi tanto aqui como em Euclides foram coisas mais atividades

administrativas mesmo né, então, lá em Euclides, no Campus XXII, que foi na biblioteca trabalhando diretamente com o aluno, recebendo esse aluno é, e, era assim, não sei nem... era engraçado, era eu sozinha não tinha nem ajudante até solicitei, a sorte foi que é, assim, o acervo lá não é tão grande porque lá só existem dois cursos né, em Euclides. Na época que eu entrei na verdade só tinha Letras depois que foi Agronomia que foi, um curso que foi incorporado ao campus, mas, na época era só Letras e os curso da PARFOR. O acervo não era tão grande, então, eu desenvolvia isso, era atividade mesmo de, de relatório que eu tinha que emitir pra Biblioteca Central era pra até, até arrumar a prateleira, eu arrumava também quando precisava porque nem sempre tinha uma pessoas ali pra desenvolver esse trabalho, então, foi um trabalho mesmo muito, assim que eu estava muito, muito diretamente ligada ao aluno né, eu tava desenvolvendo esse trabalho mesmo e vez ou outra reuniões com a Biblioteca Central, documentos que tinha que enviar, todo mês a gente enviava um relatório de, de movimentação do acervo, o que entrou, o que saiu, essas coisas, a gente tinha que ter todo esse controle e, e enviá-lo pra eles. Então quando eu saí de lá e vim pra Bonfim, aí eu vou falar de Bonfim né, das atividades, então, a atividade aqui eu fui para... eu já deixei de estar com o aluno para estar ligado a, ao corpo técnico e ao corpo docente né, eu passei a trabalhar com os próprios funcionários da instituição, então, muda completamente né, a visão, comunidade externa em Canudos, aluno em Euclides e, é funcionários no Campus VII né, Senhor do Bonfim. O RH a mesma coisa né, eu trabalho com a, diretamente com docentes e corpo técnico.

11. Havia regramentos legais para o desempenho do trabalho neste outro Campus? Quais?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Eu tinha conhecimento porque quando eu fiz o concurso em 2010 caiu o Regimento, caiu a 6677 e eu por curiosidade que eu gosto de estudar as leis e eu pegava só que o meu interesse não era muito porque eu era terceirizado, mas, eu naquele pensamento, um dia eu vou ser chamado, passaram-se quatro anos e chamou, só que eu pegava pra lê, pra entender porque quando me chamasse eu já tava mais oi menos por dentro de onde eu ia caí entendeu? Mas por ser terceirizado não dava muito aquela vontade, aquela vontade, como se diz na gíria, de caí de corpo e alma, mas eu procurava porque tinha feito concurso em 2010 e eu era terceirizado desde 2008, 2009, eu lia. O Departamento, ele, é uma falha, eu nunca vi apresentar nada com relação atividades, com relação as leis, inclusive, lá, lá tem reunião

direto lá do pessoal, todo mês tem reunião com estagiário, terceirizado. Até o momento que eu fiquei lá, até 2013, nunca vi, nunca.

Servidor 10: Entrevistado: Aonde você fala? Entrevistador: No Campus XXII: Entrevistado: Jalva, minha filha! Quando eu cheguei imagine! Eu tinha acabado de passar no concurso né, inexperiente, porque foi o meu primeiro concurso público, então assim, pra mim é, eu acho que eu não fui com um olhar tão, tão apurado pra certas coisas né, eu acho que poderia... até mesmo por uma questão de inexperiência mesmo, eu não tive uma visão de que ... poxa o que é que tenho mesmo que desenvolver, inclusive, até a minha lotação foi algo que..., eu vou falar aqui, mas, você não precisa publicar, mas, foi algo que foi estranho porque é não foi algo legal... eu fui pra Canudos por conta de que a diretora queria que eu fosse e me fez assinar um documento entendeu? E esse documento não era um documento que, que era válido, tanto que quando eu cheguei em Salvador a, a, lá no setor de, de RH me falou: não, mas, porque você vai pra Canudos? Eu disse, não, porque disse que a condição (você veja que às vezes a gente é inexperiente) a condição para eu ser é chamada no concurso seria eu aceitar. Ela disse, não, você vai se você quiser. Só que pra não causar um mal-estar eu acabei indo porque eu já tinha tido que eu iria, mas, eu não sabia nem que aquilo era... qual era a veracidade daquilo e no momento que eu fui tomar posse a funcionária disse, não, isso não, entendeu? Então pra você ver, ter a noção de como eu não tinha a noção nenhuma nem de coisas básicas como essa que foi, é, primeira vez que eu estava entrando num concurso público, então, eu digo que eu comecei ter uma noção maior já quando eu saí de Canudos e eu fui pra Euclides, que aí eu já tinha um ano que tava, eu já tava com outra visão né, e aí você me pergunta em relação a essa função que eu exercia lá?

Entrevistador: É os regramentos. Se havia regramentos legais para o desempenho do trabalho neste outro campus? Se tinham leis que você se pautava para desenvolver o trabalho?

Servidor: Sim, na biblioteca, a gente tem todo um regimento né, que a gente teve acesso. Não houve um treinamento assim, de fato, eu tive um treinamento pra ser bem sincera de um dia, uma, uma funcionária de Salvador que foi lá pra Euclides e deu o treinamento pra eu desenvolver esse trabalho e me passou: aqui oh, esse regimento e você leia e aí você vai tá pautada nesse regimento aqui que é o regimento da Biblioteca Central que aí você faz, você age de acordo com esse regimento. Eu tive acesso sim ao documento né, e qualquer dúvida que eu tinha eu ligava também pra coordenação geral e realmente foram pessoas que me ajudaram muito nesse sentido, mas, é, foi um conhecimento, assim, nada também tão profundo né, mas tinha o regimento, tinha um documento que eu me pautava nele.

Entrevistador: E lá em Canudos?

Servidor: Em Canudos é... deixa eu me recordar... em Canudos eu... sinceramente Jalva, em Canudos... realmente, eu não tinha assim, uma, uma... o que eu tinha acesso era... trabalhei muito com o projeto Canudos, onde foi um projeto desenvolvido pelo professor Luís Paulo Neiva e eu tinha acesso sim a esse documento, desse projeto, quais eram as funções que nós desenvolveríamos né, então eu fui, assim, eu entrei nesse projeto mesmo, não foi nem nada formal, meu nome nem entrou, porque se você for procurar hoje qualquer documento com esse projeto dentro da UNEB não tem meu nome lá, mas, eu desenvolvi muitas ações dentro

dele, inclusive, o edital que eu escrevi pra Secretaria de Cultura foi em nome do projeto Canudos, eu desenvolvi junto com os adolescentes de lá da cidade que fizeram parte... era o programa chamado Jovens Multiplicadores de Cultura e nós fomos contemplados com uma bolsa pra sesses jovens e, é, eu fiz através desse projeto, mas, se você for procurar esse projeto não tem meu nome lá.

Entrevistador: Então, o Centro de Canudos, você não tinha conhecimento que ele tivesse um regimento interno?

Servidor: Tinha, tinha, isso eu tenho conhecimento, mas, isso eram coisas que não chegavam até a mim, entendeu? Eu fiquei muito assim, voltada pra essas ações do projeto Canudos que realmente tinha todo um regimento, todo um projeto né, que, bem fundamento e tudo, mas, eu fui muito operacional em Canudos, sabe Jalva? Eu que, eu sou assim, é, modéstia parte, mas, onde eu chego eu quero trabalhar e lá eu acho que eu arregacei as mangas mesmo. Pra você ter uma ideia, você tá num local onde você tinha 20 vigilantes, pra você dá conta, é, tanto do memorial como do parque. Eu tinha que dá conta de um parque não é dizer que tinha outro funcionário não. Quando eu cheguei lá era só eu e eu entendeu (rs)?E até porque muitas pessoas tinham essa questão de não querer ir pra Canudos por ser realmente um local muito assim é, sem, sem acesso a, a, ao que as pessoas querem né, era um... difícil acesso, resumindo, era um local de difícil acesso. Então pra você está lá com essas condições não era todo mundo que queria. Então, quando eu fui, eu fui e abracei mesmo né, e fui morar lá e tudo. Então eu, eu desenvolvi muita... eu arregacei as mangas, eu acho não tive muito tempo pra lê muito sobre as leis não, eu acho que eu fui fazendo e acho que as vezes a gente peca até nisso de querer ir fazendo antes acho que..., hoje, com a experiência um pouco mais que eu tenho né, porque a gente vai adquirindo, hoje, eu sou mais de lê, de conhecer, de sondar primeiro pra depois fazer, mas, eu acho que eu cheguei muito...

12. Como você qualificaria o processo de trabalho desenvolvido neste outro Campus?

Servidor 1: ---

Servidor 2: ---

Servidor 3: ---

Servidor 4: ---

Servidor 5: ---

Servidor 6: ---

Servidor 7: ---

Servidor 8: ---

Servidor 9: Eles se parecem um pouco. O pouco que eu fiquei, fiquei 5 anos lá. Aqui eu estou com 2 anos. Se parecem um pouco, porque o que é que via lá? Muitas vezes lá como aqui eu fui jogado de para-quedas, lá do mesmo jeito não muda muita coisa não. Uma coisa que eu vou lembrar, que eu tô lembrando, que eu tava no meu ... eu tava na Biblioteca trabalhando e

teve uma seleção, foi antes de eu ir para a Plataforma Freire, a Plataforma Freire eu fui porque teve uma... saiu uma pessoa e eu fui colocado, mas, antes disso eu tava na Biblioteca e teve uma menina e pegou uma seleção da Plataforma Freire e tal e ela foi uma briga para entrar Jalva, uma briga maior do mundo, eu quero ser secretária do curso de Pedagogia, o outro eu quero ser secretário do curso de História, uma briga pra entrar, beleza, passaram-se 6 meses, a diretora mandou me chamar. Oh, Félix aconteceu um problema, a menina que escolheu pra ir pra secretária do Colegiado de Pedagogia da Plataforma Freire não quer mais, porque a coordenadora, ela não tá se dando e eu sabia quem era a coordenadora, que é a irmã do prefeito né, uma professora muito dedicada, ela é muito exigente, perfeccionista, gosta de tudo direitinho né, aí eu conhecia a professora porque ela teve no Nupes um certo tempo. Aí a professora, é Odomaria? É Odomaria, irmão dele, disse, oh, muito perfeccionista, gosta de tudo direito. Ela é professora que, quem, daquela época que tinha uma outra visão. Aí ela disse, a menina, oh Félix, a menina tá agoniada, ela não quer mais e aí como você é pedagogo, eu vou, eu só pensei em você, aí você vai ficar no lugar dela, você vai secretariar o curso de Pedagogia da Plataforma Freire. Eu disse, professora é, eu agradeço, mas infelizmente nesse momento eu não vou poder ficar, não porque assim tá me pegando de surpresa e ela quando pegou, a expectativa da, que ela ficasse até o fim, aí então houve isso, assim, eu mesmo não vou, ela, mas Félix você é pedagogo, você fica porque eu só pensei em você não vi mais ninguém aqui. Aí eu não fui porque, assim, eu tava ficando, na gíria mesmo, um tapa buraco e ocorre muito isso, as pessoas brigam para querer uma certa posição quando vê que não é aquilo que ele almejou aí ele pula fora, aí tem os tapa buraco e lá eu tava sentindo, eu digo mesmo, eu sendo terceirizado eu vou resistir. Eu já tinha um certo respeito no Departamento. Não, agora é hora, eu não vou aceitar tudo calado. Eu disse professora eu não quero, procura outro, porque agora também eu estou estudando pra concurso, eu agradeço. Mas Félix, não sei que, é uma pena, não sei que. Mas assim procure outra pessoa e coloca, mas foi assim, eu não quis justamente por isso. Estava fazendo papel de tapa buraco e aí eu não aceito não.

Servidor 10: Jalva, apesar de tudo isso que eu tô te falando, dessa questão de não ter dito tempo para, de analisar, de ver realmente o que eu ia desenvolver, se aquilo era inerente a minha função, se cabia eu desenvolver aquilo, eu acho que faltou isso, mas, em contrapartida, eu, é, assim, eu digo que a experiência que eu tive em Canudo seu não vou ter mais nunca na minha vida. Foi uma das melhores experiências que eu tive em minha vida, eu cresci muito profissionalmente, eu fui pra um lugar que poucas pessoas queriam ir, mas, eu encontrei nesse lugar, é, uma riqueza absurda né, que a própria UNEB me proporcionou porque eu, eu tive, eu convivi com muita gente, você sabe é uma cidade turística, uma cidade que recebe muita gente de fora e a UNEB pode também... através da UNEB que nos proporcionou muitos eventos, muitas é... situações que me fizeram crescer profissionalmente, então, eu digo que foi uma experiência maravilhosa. Eu diria que meu trabalho lá foi algo que... eu, eu gostaria novamente de desenvolver um trabalho parecido com aquele dentro da UNEB que eu desenvolvi em Canudos, eu queria ter essa oportunidade ainda.

Entrevistador: E lá no Euclides?

Servidor: Euclides foi... Euclides eu fui triste pra lá (rs). Eu vou ser muito sincera. Quando eu pra eu fui pra Canudos que a diretora disse que eu tinha que ir, que eu fui. E ela me disse assim: olha eu vou lhe dizer uma coisa, você vá, mas, você (eu vou falar com as palavras dele viu?) não venha me encher o saco depois pra voltar, pra vim pra cá, porque aqui não tem lugar pra você, você vai ficar lá, você vai passar seu estágio probatório lá, três anos né, o probatório. Eu disse: tá, tudo bem, não se preocupe não, eu vou e vou fazer o meu trabalho e

fui e fui de peito aberto né. Eu acho que é justamente essa coisa da inexperiência e aí eu fui quando eu tava lá desenvolvendo e gostando e a comunidade, fui muito bem recebida pelas pessoas, o memorial, ele passou a ter uma certa visibilidade, não tô dizendo que fui só eu, tô dizendo as atividades que foram desenvolvidas lá e quando a coisa tava ficando boa aí a diretora me liga e diz: Lívia, estamos precisando de você aqui. Eu disse: mas, estão precisando de me aí? Mas eu não ia ficar três anos aqui, pelo menos até meu probatório terminar? Não, mas, a gente quer você aqui. E aí, eu disse sim, eu tinha um ano só que eu tinha me mudado né, e agora? Ah, então, você vai ter que vir, não sei que. Tá bom. Eu fui porque também acho que a gente tem que né... certas é, é, eu entendi que minha função ali tinha terminado, então, eu volto, vou pra Euclides e quando eu chego em Euclides. Que aí, sua função é na biblioteca. Pra mim foi um choque. Eu digo: gente, biblioteca, como assim? Eu não tenho experiência nenhuma. Minha formação não é essa até porque tem analistas que fizeram concurso pra bibliotecário e aí eu fiquei assim. Não, mas, você desenvolve o trabalho. Tá tudo bem. Fui! Aí foi tudo diferente, mas, desenvolvi, procurei fazer o melhor né, não vou dizer que... posso não ter feito cem por cento, mas, procurei fazer o melhor dentro do que, é, me cabia. Aí já fui com um olhar mais apurado né, então, eu fui já vendo o que realmente cabia a mim. Fiz o trabalho, mas, só foram oito meses que foi quando eu pedi remoção pra o Campus VII.

Anexo B - Texto das entrevistas realizadas com membros da equipe gestora da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP).

01. Onde está a descrição dos cargos de Técnico Universitário e do Analista Universitário?

Entrevistado 1: Oh, existem as leis do Estado que regulamentam as carreiras, aí, a gente tem a lei 8...8.889, eu não me lembro de que ano é, que regulamenta e a 11.375 de 2009 que regulamentam as carreiras, a descrição da carreira do Técnico e do Analista Universitário. Essa descrição é bem genérica, ela não específica, por exemplo, o Analista Universitário que é nível superior, ela não, ela não específica, analista universitário, nível superior em Administração, em Psicologia, é bem genérica. Existe também um documento da SAEB que ele fala das competências dos analistas e dos técnicos, só que é um documento também bem genérico. A diferença do técnico pro analista é só digamos de média complexidade no caso do técnico e de alta complexidade no, no caso do analista. Esse documento, pouquíssimas pessoas têm conhecimento sobre ele, se você quiser depois até lhe dou.

Entrevistado 2: A gente tem a descrição de cargos aqui, agora eu não me lembro onde é que está, se está no Estado. Eu sei que tem a descrição, a gente tava fazendo até um trabalho de competências agora, gestão por competência, então a gente tem a descrição do que é o analista e a descrição dos técnicos. Silvana botou numa pastinha separada, agora se você quiser ... realmente eu não lembro.

Entrevistado 3: Na nossa lei, na lei que regulamenta a carreira. A 11.375 é que reestrutura as nossas carreiras né, então, o que é que ela diz aqui oh, os cargos, está no artigo 2º: “Os cargos das carreiras de que trata esta Lei terão as seguintes atribuições: Analista Universitário - atividades de suporte”(O que é suporte técnico?) “aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais”. Então quando eu digo que é um conceito amplo, generalista, porque não define nada. O que é que é entendido como suporte técnico? aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, até aí a gente entende, que ações administrativas e acadêmicas são essas realmente desenvolvidas na universidade, se eu faço ensino, pesquisa e extensão né, se eu sou meio, eu não sou fim, eu estou apoiando as atividades administrativas e acadêmicas, eu posso atuar nas atividades administrativas como eu posso projetos e ações administrativas e acadêmicas a PROGRAD, a PROAD, enfim né, eu posso trabalhar nessas ações todas, mas, suporte técnico. O que é suporte técnico nisso aí? Quando você chega no Técnico Universitário: “atividades de suporte técnico de média complexidade” (O que é média complexidade?)“aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas” (Cê vê que eles já incluíram aqui ações operacionais que não tá no nosso), ações operacionais, administrativas e acadêmicas “das Universidades Estaduais”, quer dizer ainda complicou mais porque é suporte técnico de média complexidade. O que significa isso? Então é isso que eu digo. Isso quando ... isso aqui na verdade, a UNEB em 2010, igual eu tá dizendo a você, tentou pegar justamente esse analista universitário direcionar as vagas com base na sua formação básica, mas, o técnico você não ... você não faz isso. Porque se eu fazer isso, inclusive, com o técnico universitário eu tô restringindo a oportunidade de você que tenha, um... um... um... concluiu o ensino médio geral e não específico com a formação profissional, deixe, possa ele concorrer, eu posso sim, se eu tiver necessidade de pessoal de laboratório e etc.... direcionar vagas específicas pra isso, mas, a sua maioria vão ser vagas pra que possam todos participar, é o mesmo caso com o analista a gente fez as duas situações, fez com vagas direcionada pra formação, mas também teve vaga que foi

pra qualquer profissional de nível superior, então, aí como o conflito vamos dizer assim, o que eu falei pra você, eu tenho formação em nível superior que é o exigido pra que eu entre na carreira de analista universitário, mas, sou profissional né licenciado em Matemática, eu tenho nível superior do mesmo jeito, entendeu? Você, você, aí, enfrenta nesse caso pela própria, vamos dizer assim, definição pelas próprias atribuições que são inerentes as duas carreiras você já coloca esse profissional, esse profissional, vamos assim dizer, em conflito porque se eu tenho uma formação né, eu sou veterinária, de formação né, já venho, não é caso, ter entrado no último concurso, porque minha história é bem diferente em relação à UNEB tá, mas de qualquer forma, eu não, eu, eu estou bem satisfeita com o que faço, mas, se não tivesse satisfeita poderia porque a universidade hoje tem cursos, inclusive, nessa área, eu estaria com minhas atribuições em outro local.

02. Quando o servidor ingressa na carreira tem acesso a está informação? Como é esse acesso? Impresso? Por meio do site da UNEB?

Entrevistado 1: Oh, o último concurso que foi feito, que foi o de 2010, é, ele foi feito assim, no caso do analista que é nível superior ele foi discriminado no edital, é Analista Universitário com nível superior em Administração, nível superior em Psicologia, no meu caso, por exemplo, nível superior em Ciências Sociais, mais é, no momento da nomeação e da lotação do servidor é, não se foi, digamos assim, ele não foi direcionado pela formação, foi feito isso no momento do concurso, no edital tá especificado isso, mas, no momento em que ele foi lotado, ele não foi lotado levando em consideração essas características, ele foi lotado sim, tá precisando de uma pessoa pra trabalhar na PGDP e aí quem ia passando ia sendo determinada a lotação a medida que... é... ia sendo requisitado dos setores ou dos Departamentos, no caso, foi feito concurso para a Administração Central e foi feito concurso para o Departamento. Então, a pessoa tinha que se inscrever no caso da capital para a Administração Central ou para o Departamento, então, de certa forma eu já sabia. No caso do Técnico Universitário é só nível médio, isso é explicitado no edital, qual é a função que o... o... a pessoa de nível médio vai ter. Então, o que acontece muitas vezes, por exemplo, no caso de um técnico de nível médio, ele tem o nível superior, faz o concurso pra médio e quando ele ingressa na universidade ele quer atuar com o nível superior dele, não tem como, ele entra no concurso sabendo que ele vai ser requisitado o nível médio e que a graduação dele não vai ser levada em consideração né, teórica, na... na prática as vezes isso não acontece, as vezes é possível não é? A pessoa conseguir utilizar os conhecimentos dela da graduação, é, no trabalho mesmo tendo sido concursado em nível médio, mas ele não tem como receber por nível superior.

Pesquisadora: Então diante do que você está me dizendo, o acesso foi através do edital? E internamente? Como é o acesso à informação? Impresso? Site da UNEB?

Entrevistado: No site da UNEB, no da PGDP se eu não me engano tem e normalmente quando o servidor entra, a gente pede a ele que leia as leis, é, a, a 8.889 e a 11.375, mas, assim, não tem, a gente não distribui, quer dizer distribuiu até um determinado momento, acho que foi antes do concurso de 2010, tinha uma cartilha do servidor que tá desatualizada e que a gente, inclusive, tá tentando atualizar ela pra ver se a gente distribui, até atualiza no site também.

Entrevistado 2: Eu não tive. Não sei, antes eles tinham um programa de Seja Bem-Vindo e tavam querendo retornar. Eu sei que tem o Bem-Vindo da Secretaria de Administração, da SAEB, que aí eles fazem um tipo geral, o que é trabalhar no Estado, quais são as regras, quais

são as leis e aqui a gente tava querendo implantar também o Bem-Vindo UNEB até pra conhecer que eu trabalhei muito tempo na Secretaria de Administração, então na SAEB eu conheço, todos assim. Não passei por todos os níveis, mas, as carreiras de lá mesmo que é o gestor, o FPGG, eles passam por todos, quando eles entraram né, que a carreira já é antiga eles passaram por todas as áreas para conhecer o que era licitação, o que era tecnologia, o que era RH, então, eles tinham noção do todo para depois saber como trabalhar, eu acho que isso devia acontecer em todos os lugares e aqui eu não passei por isso, a ideia tem eu ainda não botei em prática.

Pesquisadora: O que você está me dizendo é que você não teve acesso nem impresso, nem no site da UNEB?

Entrevistado: Não. Ninguém me deu. Eu acessei porque eu procurei.

Entrevistado 3: Tá, tá. Isso aqui é divulgado. Ele está disponível no, no portal da, da PGDP, tá disponível lá e essa legislação faz parte do... da... vamos dizer assim... do... da... da... da... do último concurso de 2010, foi... foi elemento, inclusive, de estudo, tava lá na listagem do... da bibliografia né, pra o servidor, pra que ele pudesse fazer, ela fazia parte, toda a legislação, aliás, aliás do concurso fez parte toda a legislação pra o serviço público, fazia parte da bibliografia recomendada para estudo e a legislação específica das carreiras também.

03. A PGDP tem atividades regulares para discutir com os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários o conjunto de atribuições previstas nos regimentos legais?

Entrevistado 1: Não! A gente tem, na verdade, como eu tô lhe falando, como a gente tá iniciando esse processo de implantação, a gente tem aos pouquinhos começado a discutir sobre a implantação da gestão de pessoas por competência na UNEB como fizemos na SELC e fizemos aqui dentro da PGDP e aí a gente tá na verdade, como a UNEB é muito grande e dentro da complexidade da UNEB a gente tem ... não tem como atingir o todo de uma vez só, então, a gente tá começando fazer isso aos pouquinhos e a gente tá definindo estratégias de começar pelo o que tá mais perto e aos poucos isso ir sendo difundido. Esse questionário que eu lhe falei, ele já tá pronto e a gente vai divulgar ele para os servidores, pra que os servidores já comecem a responder esse questionário mesmo antes da discussão prévia porque o questionário de levantamento de conhecimentos e habilidades, ele também dá pra gente uma resposta da necessidade de treinamento, então, através desse questionário a gente teria como fazer um plano de capacitação anual, com dados mais concretos sobre as necessidades reais de capacitação dos servidores com base nas competências que eles precisam é de fato desenvolverem e não tá fazendo capacitações, digamos, aleatórias. Então, a gente tá pra jogar no, no, no ..., divulgação des, desse questionário para que os servidores comecem a responder eles, a esse questionário e a gente comece a ter um retorno já dos conhecimentos e habilidades. O ideal seria qui a gente tivesse como conversar com todo mundo, fazer um evento que todo mundo pudesse participar e discutir a gestão por competências, mas assim, não só é fim de ano a gente não consegue mais fazer muita coisa como tá difícil por conta dos recursos, de fazer esse evento, então a gente decidiu já jogar o questionário para que as pessoas possam responder.

Entrevistado 2: A PGDP faz uma reunião que, tipo agora mesmo, a gente vai marcar uma reunião para o próximo ano. A gente vai fazer um planejamento do que vai acontecer. Isso é

feito com os gerentes e subgerentes. Aí o Pró-Reitor reúne pra ver o que vai acontecer, o planejado pro próximo ano, de acordo com o orçamento estipulado.

Entrevistado 3: Olha só, é, a gente tá começando justamente a fazer esse trabalho agora. Por que a gente tá começando fazer esse trabalho agora? Vamos imaginar assim, quando, quando nós é, quando foi regulamentada a promoção e a progressão, vamos dizer assim, dos servidores em 2014 especificamente nós fizemos várias vídeo conferência com os servidores né, capital e interior, porque era aberta a todos mostrando exatamente o que era a carreira, como é que você progredia, como é que você desenvolvia, o que era preciso pra que você crescesse na carreira né, essa questão, inclusive, de você ter uma, uma, uma atividade, tá prevista uma atividade bastante generalizada isso foi bastante discutido quando a gente trabalhou porque nós fizemos vídeo conferência separadas, vídeo conferências para a progressão especificando justamente o que era necessário para que você progredisse, que você tivesse inclusive, que tipo de título você podia utilizar, mostrando que nós fazemos uma atividade vinculada, inclusive, a atividade administrativa e acadêmica né, depois nós fizemos vídeo conferência para a promoção mostrando, inclusive, o que é que tinha haver essa promoção, qui é na verdade, a base da promoção, a sua avaliação de desempenho e é avaliação de desempenho funcional quer queira quer não avalia a sua capacidade de desenvolver alguma coisa junto ao seu espaço de trabalho. Tenho certeza que a avaliação de desempenho, as duas que foram feitas, para as duas promoções, não foram feitas como deveriam ser feitas né, Teve chefe realmente aí que avaliou, avaliou, mas, teve chefe que não avaliou como deveria avaliar né, e a gente aí né sabe que foram mil razões que levaram a fazer isso, mas, se tivesse sido uma avaliação realmente como deveria ter sido feita teria um resultado muito interessante, apesar de que a gente não tem acesso a essas respostas porque é um né, é conjunto com a SAEB e a SAEB é quem é detentora das dessas informações e não nos permite ter acesso, mas, pra qui, o que poderia ter sido feito, nós fizemos vídeo conferência explicando exatamente o que era tudo isso, o que seria as minhas competências que eu desenvolvo, a gente explicou muito bem pra esses servidores. É, depois disso, nessa etapa agora que nós estamos fazendo esse trabalho agora é, antes de fazer qualquer trabalho como mapeamento os servidores estão sendo capacitado justamente nessa questão de competência, na gestão de competência, eu não vou fazer alguma coisa, eu não vou traçar meu próprio perfil né, nem vou tratar antes de eu conhecer tudo isso, então você tem que conhecer o que é competência, o que lhe compete, o que é que tem de atribuição né, que é que ... né, o que é que é habilidade, o que é na verdade a gestão por competência, o que te leva, quais são os resultados isso a gente tem montado antes de fazer qualquer trabalho, o pessoal passa por uma capacitação de 12 horas e agora essa é a primeira informação, na verdade, a gente tá fazendo dois trabalhos. A gente tá fazendo primeiro com os gestores do, da Pró-Reitoria, a gente sensibilizou primeiro os gestores, gerentes e subgerentes e agora a medida que você vai fazendo com os grupos de trabalho, tá fazendo também com eles.

04. Esses encontros são realizados durante o Estágio Probatório ou depois? Depois do Estágio Probatório acontecem encontros dessa natureza?

Entrevistado 1: Não. Então, na verdade esse projeto que a gente tem de regulamentar a gestão por competências é que a gente comece acompanhar o servidor desde o estágio probatório e uma das coisas que a gente tem como proposta é que, é, a gente tenha como fazer o acompanhamento mais de perto do estágio probatório, que na verdade, o que é que acontece? Cada, cada chefe imediato é responsável pela avaliação do estágio probatório do servidor. Então, muitas vezes, o chefe imediato não conhece a avaliação do estágio probatório e nem

reconhece a importância desse instrumento pra avaliar o servidor que está em estágio probatório. Então, dentro dessa proposta de gestão de pessoas por competências a gente inclui desde ingresso, desde na verdade, é, da, da, da formulação do edital pra gente definir exatamente quais são ..., é que tipo de servidor a gente precisa dentro da instituição, estabeleça desde o edital qual é o perfil do servidor que a gente quer que ingresse até a lotação dele, pra que ele não seja lotado aleatoriamente e sim que seja feito antes um trabalho pra conhecer qual é o perfil desse servidor pra que depois a gente possa lotar ele e aí a gente vai fazendo o acompanhamento desde, na verdade, a seleção.

Entrevistado 2: Não. Encontro do Estágio Probatório não. Tem o ENTEAD que é um encontro geral, mas, não é pra o estágio probatório. Não é com esse intuito que você tá falando.

Entrevistado 3: Não. Olhe só! Estágio Probatório, hoje, eu tô fazendo ... eu acho que, nós hoje enquanto UNEB, eu acho que um dia talvez eu, eu não veja mais isso, você talvez possa alcançar né, mas, eu Maristela que tô mais saindo do que permanecendo na universidade, talvez não veja isso no próprio Estado, confesso a você que apesar de fazer parte da comissão de estágio probatório eu sou assim uma crítica muito grande ao processo de estágio probatório que é desenvolvido no Estado, não é a universidade. A universidade cumpre o que está contido na legislação, certo? A forma como o estágio, o estágio... que na verdade é um processo de avaliação né, o estágio probatório é um processo de avaliação. É, como hoje é feito no Estado, vamos dizer assim, não posso falar das instituições que não conheço, mas especificamente da UNEB a gente brinca de estágio probatório né, a gente brinca de estágio probatório, que primeiro a avaliação não é feita a avaliação como deveria ser feita eu acho que falta né ... a gente, a gente treina pessoal, a gente explica como é, a própria PGDP faz isso e orienta, informa né, mas, infelizmente não existe por parte do chefe e aí eu posso me incluir nele também, não estou me excluindo não, a gente não tem um olhar de avaliação desse servidor que deveria ter no processo estágio probatório né, por enas razões, eu acho que existe a questão do coleguismo, existe a questão do corporativismo, uma série de coisas que impede você de fazer de fato uma avaliação daquele servidor.

05. Como é feita a avaliação de desempenho do Técnico Universitário e do Analista Universitário?

Entrevistado 1: Na verdade hoje existe uma avaliação de desempenho que é requisito da promoção da carreira do analista e do técnico que foi... na verdade, é um instrumento da SAEB, não é um instrumento da UNEB, é um instrumento da SAEB que é utilizado para a promoção na carreira do analista e do técnico, esse instrumento, esse questionário, ele é feito on line né, através de um sistema que a SAEB criou, a gente não tem nenhuma participação nele, inclusive, a gente não participa nem no resultado. Nós não conhecemos o resultado dessa avaliação de desempenho. A SAEB junta com a pontuação que o servidor fez de outros requisitos para a promoção, é, a nota que o servidor teve na avaliação de desempenho e a gente na verdade não sabe nem qual foi a nota que o servidor teve. É um instrumento que é gerenciado praticamente cem por cento pela SAEB. A gente aqui só tem é acesso a esse instrumento no momento que o servidor vai fazer o, a atualização cadastral dele, ou seja, dizer se ele continua no mesmo setor que tá no registro, cadastro da SAEB, atualizar chefe imediato e chefe mediato, fora isso a gente não tem nenhuma participação mais. A, a UNEB não tem um instrumento de avaliação de desempenho próprio e na verdade assim, como já existe esse instrumento de avaliação de desempenho da SAEB que é um instrumento que é um tanto

quanto desacreditado por ser um instrumento utilizado pelo Estado pra todas as carreiras do Estado, não é só pra nossa, então, ele não, não traduz, digamos assim, a nossa realidade, a gente não quer colocar outro pra servidor, já que existe um, porque assim, se já existe uma resistência do servidor em participar da avaliação de desempenho pra promoção e qui na verdade quando o servidor ele faz a avaliação de desempenho ele faz muito mais visando a promoção dele, então, todo mundo se dá cem por cento em tudo, a gente não quer é, digamos assim, botar um, é, desenvolver um novo sistema pra que o servidor faça avaliação de desempenho que vá digamos, ficar paralelo ao outro, competindo com o outro. Desenvolver outro, porque outro se já existe um. Então, a gente tá tentando, por exemplo, começando fazer o, a gestão por competência na universidade pra a partir daí a gente fazer o nosso sistema de avaliação de desempenho e levar pra, pra o governo. Oh, a gente tem esse, esse, essa avaliação de desempenho aqui, tem mais haver com a realidade da gente e pedir a autorização deles para usar o nosso quando tiver promoção.

Entrevistado 2: A gente tem a avaliação de desempenho que é do Estado. É o sistema de avaliação de desempenho, aí a gente utiliza esse sistema para fazer a promoção, mas isso aconteceu desde quando eu entrei, que eu entrei em 2014, aconteceu uma vez só.

Entrevistado 3: Você teria o estágio probatório pra fazer essa avaliação, é uma. Ele entrou né, é é, vamos dizer assim, tem várias coisas desse ingresso do servidor que precisa ser corrigida tá? Então a gente é, desde, desde 2011 que a gente tenta por força desse concurso de 2010 e começou a ser chamado o pessoal 2011, 2010 até 2014 né, período de vigência do concurso, a UNEB tem uma forma diferente de, de receber o servidor, nós fazemos o concurso, mas, nós não convocamos esses concursados todos ao mesmo tempo, nem na fase de 10, 15, 20 pra poder você encaminhar pra os setores não, sinceramente e honestamente desculpe dizer, mas, é um pinga-pinga, então, público hoje um, público hoje, amanhã, chamo outro, chamo outro, chamo outro. Você chama a medida que vai tendo necessidade, você vai chamando você pode publicar até dez, mas, no momento que você não estabelece uma data definida pra que esse servidor se apresente você deixa pra ele os espaços que estão inerentes na lei né, ele tem tanto tempo pra se apresentar, ele tem tanto tempo pra se apresentar o trabalho, ou, pra apresentar os documentos né, ele tem tanto tempo pra tomar posse. Se a gente tivesse um cronograma específico, pronto, eu agora vou chamar dez, vou chamar quinze não importa que esses quinze fosse distribuídos pelo interior não, eu chamo quinze né, e ele tem data específica para se apresentar, eu teria condições, inclusive, de fazer uma né, de receber esse servidor, de apresentar a universidade ... naquele momento e no mesmo caso, isso não acontece só com o técnico, acontece com o docente né, a gente não, não, usa, usa na verdade, está mais preocupado com a legislação, em cumprir a legislação, mas, não estabelece uma data pra que ele se apresente e se ele se apresentasse numa data definida... teria com recebê-lo aqui, orientá-lo, explicar pra ele, inclusive, o que é estágio probatório, uma série de informações. Não! O Servidor vem se apresentar dentro daquele espaço que ele tem, vem no dia que ele quer, a hora que ele quer, traz os documentos e ele muitas vezes toma posse no último dia que a lei... ele tem que tomar posse hoje e se apresentar hoje, vá, ele vai no último dia tá e aí ele, vamos supor, ele vai pra interior né, vai pra interior que a maioria das vagas do último concurso foi pra interior, depois você não tem como tirar esse cidadão do interior pra juntar todo mundo aqui porque primeiro ele já tá trabalhando, chefe diz que não pode liberar ele, não tem dinheiro pra liberar ele, enfim, nós tentamos até, até pensamos por vídeo conferência fazer o, o esse receptivo, alguma coisa assim, pra o servidor pra explicar pra inclusive ele seus direitos e deveres, o que é que eu tenho de estágio, como é que ele funciona porque na verdade você como chefe que recebe tem informação qui, do estágio, mas, também eu como servidor preciso saber. O que acontece hoje no estágio probatório é que as pessoas fazem o

processo de estágio probatório no, no último dia de avaliação que lembra que precisa fazer estágio probatório e aí abre o processo e da processo, tem que fazer avaliação daquele período de uma vez só, infelizmente é essa a realidade, sabe, então assim, na verdade o estágio probatório você tem um formulário específico, legal, da legislação... Existe um formulário específico onde você vai avaliar a assiduidade ..., o compromisso do servidor, uma série de coisas e tudo mais... tá perguntando se ele tem responsabilidade, se ele atua assim, se ele faz aquilo. É um formulário próprio do Estado tá. ... No caso da avaliação de desempenho que é um processo de avaliação para o processo de implantação da carreira você tem também um formulário pré-estabelecido.

06. A descrição de cargos é considerada na avaliação de desempenho?

Entrevistado 1: Não, não é. Porque ela é ... foi como eu lhe disse antes, a avaliação de desempenho é feita pela SAEB pra todos os órgãos do Estado, então, ela é genérica, ela pega desde o analista universitário, técnico universitário analista técnico, o EPPG, a pessoa de, de, o pessoal de obras públicas, o médico, é a mesma avaliação de desempenho pra todo o mundo, então, ela não é... leva em consideração a descrição de cargos.

Entrevistado 2: Essa avaliação de desempenho, ela é do Estado. Ela é geral, então ela não faz de acordo com seu cargo específico.

Entrevistado 3: Não. Não, não. ... Ele não tá muito preocupado se eu sou técnico ou analista, tá preocupado com outras coisas né. A avaliação de desempenho ... pra promoção ainda tentou fazer uma conexão com as atividades do técnico mas muito superficial e, mesmo não sendo, vamos dizer assim, mesmo qui ela tenha se preocupado com isso, eu acho qui quem avaliou, o avaliador, certo? Ele não olhou por esse olhar né. As pessoas olham pelo olhar pessoal, então eu vou olhar o que Jalva faz né. Mas Jalva é técnico. Sim. Quais são as atribuições de Jalva enquanto técnico? A minha carreira é muito, é muito, é muito ampla, não diz nada. Mas o que é que Jalva faz dentro setor né? Mesmo que você tenha essas atribuições, (TRECHO INAUDÍVEL) as avaliações passadas, o processo de avaliação para a progressão a avaliação foi muito individual mesmo da pessoa, então eu vou avaliar Jalva pela pessoa qui, nós sabemos de gestores qui levaram isso a sério pra avaliar, quase dá morte, quase dá morte, aí daquele chefe que não tivesse dado dez aquele servidor, porque o servidor partiu pra briga, pra luta né, então falta pra o próprio servidor esse, esse conhecimento, o que é meus direitos , o que é meus deveres, minhas responsabilidades, o que é que eu faço né, se eu não fizer, eu estou sendo avaliado. Eu sou avaliado no estágio probatório, eu sou avaliado na avaliação de desempenho. Como não existe essa cultura da avaliação do técnico pelas as atribuições, a avaliação é muito pessoal. Se Jalva não me avalia bem né, eu vou pegar Jalva na esquina. Há porque você não me deu dez? Porque que fulano merece dez e eu mereço nove, né? Ah porque assim, eu acho que é, é, é a questão, muitas vezes, não é pela questão só de você trabalhar essa questão da motivação, (TRECHO INAUDÍVEL), da definição, das atribuições. Eu acho que a questão é da falta de conhecimento do servidor, muitas vezes, naquilo que lhe é de direito, naquilo que lhe é de dever, que lhe é de responsabilidade, que lhe compete na verdade, você tem uma, uma, eu tava pensando nisso (TRECHO INAUDÍVEL) , eu acho que é uma série coisas que precisa (TRECHO INAUDÍVEL), você encontra pessoas que estão na universidade há muito tempo, você as vezes encontra barreiras pra tentar modificar um pouco isso, as vezes barreiras simples né, eu acho que nós (TRECHO INAUDÍVEL) nós estamos muito é ... nós não estamos ... nós não aderimos as mudanças com a facilidade que gostaríamos que as pessoas aderissem né, mudanças que a gente sabe que na verdade, são

mudanças ..., não, mas mesmo que sejam ... , não existem mudança pra pior, as mudanças precisam ser testadas pra ver se vai dar certo ou não, eu preciso arriscar, mas, muitas vezes aqui a gente houve... frequentemente a gente houve isso, ah, mas isso aqui não vai dar certo não, mas vamos tentar fazer, você só vai saber se vai dar certo ou não se você tentar fazer, mas você ...o que é que existe ... uma coisa que na verdade tem aqui na UNEB. A UNEB tem uma quantidade muito grande de pessoas que não pertencem ao quadro da universidade, são ocupantes de cargos temporários, e que dependem desse emprego pra sobrevivência hoje, porque já estão aqui há quinze, vinte anos ocupando esses cargos. São pessoas que correspondem às atividades que desenvolvem mas ao mesmo tempo são pessoas que são, vamos dizer assim, muito preocupadas em atender em atender algumas mudanças, achando que essas mudanças venham a lhe prejudicar ou até fazer que perca o emprego, então, eu tô aí, eu sou chefe de um setor qui eu tenho, eu não tenho vínculo, mas, eu chefió dez pessoas do quadro, por eu chefiar dez servidores do quadro eu tenho que tratar esses servidores na bandeja, porque, que eu digo na bandeja, porque eles têm qui me olhar com um olhar muito bom porque eu sou a chefe deles e não sou do quadro, eles são ao mesmo tempo eu tenho que fazer tudo pra manter meu cargo, eu preciso dele pra sobreviver, eu cargo deixou de ser temporário hoje é um cargo permanente, então, quando você chega muitas vezes com uma proposta de discutir isso aí, tan, tan ... você já vai botando por si só uma série de dificuldade em participar, em poder ajudar, colaborar, porque você fica preocupado, de repente, você vai ... achar que o que a gente tá fazendo vai lhe tirar do cargo né, isso é uma coisa que atrapalha muito a universidade, então, conseqüentemente, como é que eu que só tenho essa situação vou avaliar você que é do quadro? Eu vou te avaliar com o melhor olhar possível, não tô preocupado se você não foi bem no estágio probatório, se você corresponde, se coloca, não ..., eu preencho ali tudo bem, vai, ó, já preenchi seu estágio probatório, tá pronto. Como é que preenchi a avaliação de desempenho? Da mesmo a forma, preocupado, inclusive, em não dar menos do que dez com medo dos colegas que estão ali, passa (TRECHO INAUDÍVEL) e pedem até minha cabeça né, então, assim nós temos na universidade uma série de dificuldades, uma série de problemas, a exemplo, vícios, práticas que de certa forma tem reflexos no serviço público e aí você diz como é que o servidor fica satisfeito se ele de repente vê o chefe dele não ser do quadro e ele não ter tido a oportunidade de tá na chefia.

07. As competências e habilidades do servidor técnico da UNEB estão descritas em algum documento interno?

Entrevistado 1: Não! A gente tem ... na verdade não existe, pra... pra que seja... pra que fossem descritas as... os conhecimentos, habilidades do servidor, da parte administrativo, teria que existir na UNEB uma política de gestão de pessoas por competência, essa política não existe na UNEB, na verdade é uma tendência que vem sendo implantada nos órgãos públicos desde 2005, 2007, não me lembro exatamente quando, quando foi implantada na federal. No âmbito federal já... já... é... já existe um decreto que, é... os órgãos públicos têm que seguir a gestão de pessoas por competência que é a lei, que é o 5707, depois se você quiser, eu lhe passo isso também. Então, na verdade assim, os órgãos estaduais estão tentando também a se adequar a modelo gestão de competências embora não exista nenhuma regulamentação para isso. A gente aqui da UNEB, a gente tem um projeto que a gente tá começando a desenvolver, já fizemos um... um piloto, digamos assim, na SELC, pra levantar... é... os conhecimentos e habilidades do setor e do indivíduo que precisa é... que o indivíduo precisa ter pra trabalhar naquele setor, então isso, não tem como tá descrito sem antes se levantar as... as competências do setor da universidade. A gente tá começando fazer esse trabalho agora.

Entrevistado 2: Não. Não vi competências do técnico nem habilidades. A gente tava tentando fazer isso no trabalho que a gente tava fazendo foi justamente para levantar isso, a gente deu...até as competências do setor foi mais complicado a gente encontrar, porque vários setores se estruturaram. Agora, a gente fez um trabalho na SELC, de licitação, secretaria de licitação, então eles ainda não têm as competências definidas. Eu peguei competências antigas que tinha da PROAD que era em geral, eu tentei vê o que mais se encaixava com licitação pra gente botar, mas não tem, até a competência do setor foi difícil pra gente encaixar que dirá a competência de cada servidor, a gente tem a ideia de fazer isso. O trabalho que eu tô desenvolvendo com Silvana agora, a gente tá tentando fazer isso, pegar a competência de cada um e fazer tipo uma pastinha, fazer um relatório de cada um e vê as competências e habilidades.

Entrevistado 3: Não. É isso que eu vou dizer pra você. O que a UNEB tem hoje? A UNEB tem hoje o seu Regimento, seu Estatuto Geral e nós temos o Regimento das Pró-Reitorias, só que eu sou muito sincera pra você, o Regimento das Pró-Reitorias como, como foram, como foram aprovados é um Regimento só, as Pró-Reitorias, cada Pró-Reitoria tem seu Regimento e você tem uma aprovação desse Regimento né, tem uma resolução que aprovou esse Regimento da mesma forma como tem uma resolução dos Departamentos certo? Só que na verdade o Regimento das Pró-Reitoria quando ele foi aprovado ele já não correspondia a estrutura que as Pró-Reitoria funcionavam e hoje tá mais diferente ainda né, porque é, vamos dizer assim, a, quando o Regimento foi feito por uma necessidade inclusive que se precisava fazer o Regimento da instituição, foi 2010, 2011, se não me engano, tinha Pró-Reitoria como a nossa, a PGDP, que estava sendo criada e você sabe como tudo que tá criado ele é criado num formato, mas, qui você de repente vai adequando esse formato às próprias necessidades da universidade, nós já em cin, cinco, seis anos que nós estamos aqui a gente já modificou a denominação de setores né, já, já modificou alguns né, já criou-se outros, já instituiu-se outros, então assim, hoje, 2016, eu tenho certeza não só a estrutura da UNEB como todo, inclusive, com as secretarias especiais, com novas as Pró-Reitorias que foram criadas é completamente diferente do Regimento das Pró-Reitorias tanto aquelas que já existiam né, na sua, na sua estrutura ao longo do tempo e as novas que foram criadas como as secretarias num... num sei se tiveram regimento já aprovado, eu confesso que aí eu não sei se foram aprovados, elas foram criadas existe resolução aprovando a criação, mas, não existe um regimento interno aprovado dessas secretarias. Eu acho que tem as competências das secretarias, tem, alguma coisa. Tem, tem as competências das secretarias, certo? Então assim, todo mundo tem as suas atribuições, o que é que nos compete, o que é que compete a cada setor certo? Mas assim, é, vamos imaginar que detalhes maior daquilo que, pode, compete a Gerência de Desenvolvimento de Pessoa as ações tais, tais, tais, mas, que é necessário né, em termos desse servidor, o que é que existe de conhecimento, de formação, de competência pra que esse servidor atue aqui dentro, que ele possa desenvolver, é isso que a gente diz na verdade que é a, a gestão por competência que a gente tá querendo implantar na universidade pra que as coisas fiquem muito mais claras e você possa dizer, poxa, eu tenho uma formação coerente com aquilo que eu faço no trabalho, eu posso não ter a formação, eu tenho um conhecimento que me permite atuar lá, mas, eu tenho uma fragilidade de formação em algumas outras áreas e a gente vai fortalecer a atuação desse servidor com as capacitações direcionadas pra essas lacunas que vão, que surgem né, em termos de conhecimento porque não adianta muitas vezes eu ter, é isso que falô antes, você tem uma formação básica, ah, tenho uma formação básica, é o que eu falei pra você e eu te dei um exemplo. Eu digo isso porque eu conheço o servidor, então o servidor tem a formação, ele passou na vaga pra aquela formação, e não é só ele tem vários, inclusive, pra formação que foi pedida só que aí ele foi pra o local de trabalho que foi encaminhado sem nenhum conhecimento da atividade que seria

formada ali porque a praquela setor exigia pelo menos algum conhecimento anterior, alguma prática inicial. Ele foi adquirindo por força de convivência, da relação com os colegas, da necessidade do trabalho de você poder fazer, mas eu sei que até ele se adequar aí houve uma insatisfação inicial por parte dele, muitas vezes ele, essa insatisfação inicial é que deixa o servidor chateado e que motiva, inclusive, ele a começar a estudar pra um outro concurso. Claro que existem outros motivos que levam a pessoa a fazer outro concurso né, um salário como o nosso que está estagnado, mas, é claro que tudo isso é um somatório. Você associa um salário que não é bom com uma situação de trabalho que não lhe atrai, não, que não, vamos dizer assim, lhe empolga pra você fazer, é preciso você ter muita boa vontade, ter muita necessidade de você todo dia trocar de roupa e ir para o trabalho né, porque você não se sente... nada lhe atrai, poxa, já não tenho um salário que me corresponda, não tenho um espaço de trabalho que muitas vezes também seja condizente e ainda vou fazer um trabalho que não tem nada haver com aquilo que eu gosto ou pro qual eu sou formada, pelo que eu tenho conhecimento, realmente não tem motivação que faça, é preciso que eu tenha uma necessidade financeira muito grande de receber aquilo ali e não me ache com competência pra estudar pra fazer outro concurso e que não apareça nada mais interessante pra eu fazer né, porque por mais que eu venha gostar de achar que a instituição é uma instituição que merece respeito que a gente possa se envolver, mas é preciso que as minhas satisfações, as minhas necessidades também sejam satisfeitas infelizmente é essa a realidade né?

08. Há algum procedimento formal de tomada de conhecimento das competências e habilidades esperadas para cada servidor?

Entrevistado 1: É mais ou menos o que eu falei. Foi mais ou menos isso que eu já lhe falei antes. Na verdade, a gente tá tentando, é, implantar o modelo de gestão de pessoas por competência na UNEB. Esse modelo ainda não está formalizado no sentido de estar institucionalizado. A gente, inclusive, aqui da GPD, a gente tá criando um documento pra ser levado ao CONSU pra que isso seja regulamentado e institucionalizado, o modelo de gestão de pessoas por competências. Através de um questionário, a gente, é, vai pedi aos servidores que respondam a esse questionário e através desse questionário a gente teria como levantar os conhecimentos e habilidades desses servidores, hoje, da instituição.

Entrevistado 2: Não.

Entrevistado 3: Formal, formal, formal não! Não tem formal. É uma coisa que, é isso que eu digo o que a gente fez aqui, vamos dizer, é, quando nós começamos com a PGDP em 2010 é que tava com a, a lei foi de 2009, fevereiro, a PGDP foi implantada em 2010 a gente começou a se arrumar né, eu cheguei, Silvana também chegou, enfim a equipe começou a se formar que a gente vem se envolvendo com essa gestão da gestão de competência primeiro que nós sabemos que é uma coisa hoje a nível do serviço público federal, modelo de gestão de pessoas que vem sendo implantado em todo governo federal, no governo estadual também tanto é que a avaliação de desempenho que é instituída hoje, que é uma legislação que existe né criada pra o Estado que orienta o servidor nesse aspecto ela é com base na gestão de competências, os cursos todos que você faz hoje através da universidade corporativa que o servidor faz, você vai fazer lá, de, ah, planejamento disso, planejamento daquilo todos tem por base a gestão de competências que é o modelo adotado pra gestão de pessoas. Então o que nós fizemos desde 2011 né, especificamente 2011, foi começar exatamente a estudar, o pessoal, a entender o que era, o que era gestão de competência, como é que a gente podia fazer, então a equipe começou a fazer curso né, foi fazer curso, inclusive, fora com uma empresa que já

dava consultoria ao Estado da Bahia né, aos órgãos públicos do Estado da Bahia, a gente começou a se preparar, estudar e conhecer né, a equipe primeiro a tentar entender na verdade como funcionava né, qual o processo, o que você alcança, qual o resultado que você vai obter, tudo isso, como é que a gente podia implantar na nossa universidade considerando inclusive a nossa diferença em relação a outras instituições porque nós somos diferentes de outras instituições, somos uma universidade *multicampi* né, e isso nos deixa de certa forma, nos coloca num patamar realmente diferente dos demais, tudo pra gente é diferente né, nós temos despesas a mais, nós temos, vamos dizer assim, um pessoal mais, porque essa é a nossa estrutura e é uma estrutura tem que ser respeitada né, acima de qualquer coisa, a gente não pode pensar em fazer uma alguma coisa pensando só na Administração Central não, o que a gente tem que fazer, você tem que fazer lembrando que você trabalha, todo dia eu digo, ó, eu fico brincando a gente trabalha do Iapoque (Oiapoque) ao Chuí. A gente trabalha de aqui a Alagoinhas, de Teixeira que tá lá nos extremos do mapa. Então assim, tudo isso a gente começou a, a, a pensar, o como fazer, o que como não fazer, o que é que a gente pode modificar, o que é que a gente modifica no processo de seleção né, porque a gente seleciona servidor assim, ah, mas, tem que selecionar servidor desta forma, não, vamos preparar enfim a gente vem né desde 2011 se preparando, inclusive, preparamos no primeiro momento um processo de consultoria pra que a gente tivesse um apoio de uma consultoria de uma empresa pra que a gente pudesse começar a fazer justamente o mapeamento de competências dentro da universidade que seria nosso primeiro passo sem ele não posso ir pra lugar nenhum, ele é a base né, e, mas infelizmente os recursos já começaram a ficar pouco pra universidade né, claro que quando você tem poucos recursos você tem que dar prioridade a uma série de outras atividades e durante ... ficamos por dois anos esperando que essa consultoria pudesse saí, depois de 2013, 2014 ... saiu o ano passado. A gente começou 2015 a se preparar internamente, a equipe foi mudando nesse período, as pessoas que já tinham sido capacitadas no início saíram pra trabalhar em outros setores ou até mesmo fora da UNEB, infelizmente essa é a realidade aí você tem que investir novamente na equipe que você tem pra ver o que você pode fazer, aí, nós que fizemos a nossa parte da capacitação, eu e outros colegas, e aí desde o ano passado que a gente vem montando a nossa proposta pra tentar fazer nós mesmos sem a consultoria esse trabalho, não é um trabalho simples, certo? É um trabalho bastante complexo precisa acima de qualquer coisa, precisa ser absorvido pelo servidor né, porque a gente entende que o que a gente propõe e pelos próprios gestores também porque não adianta eu ter o técnico sensibilizado pra uma atividade dessa se eu não tiver o gestor envolvido no processo tá? Aí assim, esse ano de 2016 a gente conseguiu pelo menos dar o pontapé inicial porque já tava assim nos angustiando a gente pelo menos começar em ano. Então ... se você pergunta: existe algum formal? Não. Esse formal que existe é nosso, é da PGDP, existe a proposta, a gente tem ela montada, de como fazer, qual a atividade né, o que é que a gente vai alcançar, o que é que a gente não vai alcançar e já fizemos o primeiro trabalho com a SELC né, com a SELC lá na ... administração, a segunda etapa agora nós vamos trabalhar com a PGDP né, nossa Pró-Reitoria, mas aí, infelizmente o que é que aconteceu? Existe tudo ... uma situação, quando a gente tá com tudo preparado, já fizemos o primeiro trabalho com os gestores, a parte inicial da sensibilização com os gestores da PGDP, estamos partindo para o trabalho agora com os servidores, aí vem os ar condicionados quebram, os servidores no primeiro momento sem condições de trabalhar e como é que você já vai fazer uma capacitação se o servidor já tá né, já tá insatisfeito, ele, a gente quer o momento na verdade de começar um trabalho, no momento em que ele se sinta relaxado, tranquilo porque a gente quer obter um resultado positivo no processo, quer que ele absorva isso e incorpore não apenas como um trabalho da PGDP mas como um trabalho de todos, que resultado você vai obter com isso aí né, é o que a gente vem dizendo, o que a gente quer na verdade entre outras coisas é qui... não estamos preocupado nesse momento em tirar o servidor nem ficar fazendo

relocação de servidor não, muito pelo contrário, o que a gente na verdade quer saber é qui afinidade você tem com essa atividade que você já faz e o que é que você pode fazer melhor né, o que é que tá faltando pra que você possa fazer melhor isso, para que você possa preencher todas né, as ... as atividades que são necessárias pra aquele setor porque lógico você tem as competências daquele setor traçadas regimentalmente, você tem já as atividades mais do que desenvolvidas, cada gestor sabe, o que é qui, o que é qui a, a subgerência de, de avaliação funcional de, é, faz, tá lá e, como subgerente eu tenho que saber, eu faço essas ações. É o que a gente quer saber a gente quer confirmar essas ações que são desenvolvidas e pra qui eu possa trabalhar nesse setor o que é que eu preciso conhecer, o que é que eu preciso ter de informação né, o setor que trabalha com muita parte de legislação, ah, mas, eu trabalho, meu perfil esse, mas, eu sinto carência de uma série de informações que são essas. Então a gente tá fazendo as duas coisas ao mesmo tempo, a gente vai tentar fazer tudo isso, claro, contudo isso na mão a gente vai ter um, até o final de 2017 se tudo der certo, a gente quer pelo menos ter todas as Pró-Reitorias nesse primeiro momento todas elas mapeadas.

9. Tem algum evento feito pela PGDP com foco na descrição das competências e habilidades dos cargos de Técnico Universitário e dos Analista Universitários?

Entrevistado 1: Não, até o momento não, a gente vai começar a fazer isso agora como eu lhe disse por conta da implantação da gestão de competência.

Entrevistado 2: A gente tá fazendo um trabalho agora para levantar todas as competências e habilidades, então, desse trabalho a gente teria, conseguiria fazer é tipo um relatório né, que eu falei que a gente vai fazer, a gente tá fazendo, fez agora na licitação, vai fazer agora na PGDP, pra gente fazer o levantamento, a ideia é fazer em toda a universidade.

Entrevistado 3: É o que a gente tá tentando começar fazer agora, é o que eu lhe falei antes pra começar a desenvolver esse trabalho primeiro a gente tá começando a fazer uma capacitação né, sabemos que na verdade não é em doze horas que ele vai entender sobre o assunto, que ele vai entender, mas, é uma forma, inclusive dele ser sensibilizado ao processo, de ele poder começar a se envolver com tudo isso né e independente disso a gente tem alguns cursos de capacitação, hoje nós temos um curso de capacitação que é qualidade na administração pública que está inclusive sendo levado para o interior, em alguns Departamentos, qui tá tendo um resultado muito grande, a proposta, inclusive, deste, deste curso era de qui não é pra mostrar pra servidor qui qualidade ... é pra você discutir inclusive o seu próprio papel dentro do serviço público né, qui servidor sou eu, será que o que eu estou fazendo, o que faço realmente tem relação com a boa qualidade do que estou prestando, se não estou onde é que está o problema, a gente tem esse debate, e agora nós estamos planejando aqui, montando um curso de capacitação para os gestores, na verdade não é um curso de capacitação pra gestores, a gente quer levar pra esses gestores uma série de informações pra aqueles que são todos ocupantes de cargo, mesmo sabendo que cargo é uma questão temporária a gente tem que começar né, hoje, eu sou do quadro não tô no cargo, amanhã eu posso não estar, mas, eu faço parte da equipe e o que eu fizer hoje pode me ajudar né, mas a gente quer começar exatamente com todos os ocupantes de cargo, é, para levar para eles uma série de informações, de exatamente disso, de relação inclusive que possa colaborar com você nessa relação com sua equipe, pra que ele possa olhar melhor esse servidor né, possa inclusive fazer uma própria avaliação desse servidor bem melhor do que ele tá fazendo hoje, que ele possa conduzir sua equipe da melhor forma né, pra que as coisas inclusive possam começar a acontecer, vamos dizer assim, essa, essa relação interna dos próprios setores possam viver hoje com um pouco

mais de harmonia porque a gente tem identificado aqui através da PGDP muitos problemas de relacionamento, esses problemas sérios, essa é uma das nossas preocupações também nessa própria relação de gestor e equipe, nós hoje aqui temos inclusive muitos instrumentos muitas avaliações, o próprio trabalho desenvolvido pelos nossos instrutores que detectaram tanto a nível de capital como de interior, existe uma relação difícil hoje, hoje um dos nossos maiores problemas chama-se relacionamento pessoal né, seja entre os colegas, seja entre gestor/servidor tá, então a gente tenta de alguma forma, não, qual foi nossa preocupação nós começamos com um curso de relacionamento interpessoal que já suavizou bastante tá, nós começamos com o curso de Qualidade na Administração Pública chamando a atenção, mas, infelizmente é um curso que muitas vezes o próprio gestor não faz quando deveria fazer porque as vezes o gestor dá a desculpa de que não tenho tempo e não faz o curso, ele manda o servidor fazer, ele não faz, a gente não encontra a resposta que gostaria, então, por força disso qui a gente resolveu o quê? Formatar o curso de capacitação onde a gente vai poder levar um pouquinho de cada coisa, a gente vai poder levar um pouco de ética no serviço público, qualidade na administração pública, relacionamento interpessoal, acima de qualquer coisa da própria relação sua com a equipe de trabalho, o seu papel com líder no processo, porque você é um líder enquanto gestor né, você comanda aquela equipe, então dessa vez, assim, não é opcional, eu me inscrevo se eu quiser não, ele vai ser intimado a fazer o curso né, a fazer o curso, a gente tá preparando realmente um curso de preparação, a gente quer, tá montando um curso, e vai, vai fazer esse curso de parceria com a, com o Observatório de Gestão Universitária, a gente quer tá com isso bem fortalecido, porque é lógico, nós somos um grãozinho na areia, no contexto, se a gente incorpora outras pessoas no processo, se a gente incorpora outras equipes que também tem esse olhar da gestão, a gente vai tá somando e tudo mais, então, a ideia é que no próximo ano a gente já comece com esse trabalho, com os gestores, capital e interior. A gente vai começar primeiro aqui na capital, pra tentar, formatando, inclusive, nós estamos tentando, inclusive, formatar esse curso num custo bem menor porque é, a situação é, tá difícil e é caro trazer o pessoal do interior, mas, é uma forma que a gente quer levar isso pra que ele comece a olhar esse, esse servidor de uma outra forma, porque se você não olhar enquanto gestor...O que é que a gente quer? Que amanhã ou depois num processo de avaliação eu passe a te olhar de uma outra forma. Quando a gente começara fazer esse trabalho, inclusive, do mapeamento que também é essa a resposta que a gente quer, eu já vou começar a trabalhar no setor produzindo, eu produzir um trabalho agora para a gestão de competência com um outro olhar, é isso que a gente quer, entendeu?

Anexo C



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - DEDC
CAMPUS VII – SENHOR DO BONFIM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**ESTA PESQUISA SEGUIRÁ OS CRITÉRIOS DA ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS CONFORME
 –RESOLUÇÃO N 466/12 DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.**

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome do Participante: _____
 Documento de Identidade n^o: _____ Sexo: F () M ()
 Data de Nascimento: ____/____/_____
 Endereço: _____ Complemento: _____
 Bairro: _____ Cidade: _____ CEP: _____
 Telefone: () _____ () _____

II -DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA:

1. TÍTULO DO PROTOCOLO DE

PESQUISA:.....

2. PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Maria Jalva Xavier da Silva Souza

Cargo/Função: Estudante do curso de pós-graduação Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: **Interrogando os instrumentos normativos e mecanismos de gestão que orientam o trabalho do servidor técnico administrativo do Departamento de Educação – Campus VII – UNEB**, de responsabilidade da pesquisadora **Maria Jalva Xavier da Silva Souza**, discente da Universidade do Estado da Bahia que tem como objetivo conhecer as representações dos servidores técnico administrativos sobre a estrutura normativa e os mecanismos de gestão que disciplinam o processo de trabalho do Departamento de Educação do Campus VII – Senhor do Bonfim.

A realização desta pesquisa poderá trazer benefícios referentes ao delineamento e/ou desenvolvimento de ações voltadas para o atendimento de demandas dos técnicos administrativos e consequente melhoria na qualidade do serviço prestado à comunidade por esse segmento. Caso aceite o (a) Senhor (a) será **entrevistado (a) e a entrevista será gravada em áudio** pela aluna **Maria Jalva Xavier da Silva Souza** do curso de pós-graduação Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. O senhor (a) poderá devido às questões abordado ou mesmo pelo uso do gravador se sentir desconfortável, mas, será garantido seu direito de interromper o processo a qualquer

momento. Sua participação é voluntária e não haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e, portanto, o Sr (a) não será identificado. Caso queira o (a) senhor (a) poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar sua autorização. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que o (a) senhor (a) apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e caso queira poderá entrar em contato também com o Comitê de ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que de acordo com as leis brasileira o (a) Senhor (a) tem direito a indenização caso seja prejudicado por esta pesquisa. O (a) senhor (a) receberá uma via deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

V. INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS.

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Maria Jalva Xavier da Silva Souza

Endereço: Avenida Salvador, 213 **Telefone:** 74 99119 9724, **E-mail:** mjxsouza@uneb.br

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UNEB Rua Silveira Martins, 2555, Cabula - Salvador, BA. CEP: 41.150-000. Tel.: 71 3117 2399 e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP SEPN 510 NORTE, BLOCO A 1º SUBSOLO, Edifício Ex-INAN - Unidade II - Ministério da Saúde CEP: 70750-521 - Brasília-DF

V. CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após ter sido devidamente esclarecido pela pesquisadora sobre os objetivos benéficos da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa: “Interrogando os instrumentos normativos e mecanismos de gestão que orientam o trabalho do servidor técnico administrativo do Departamento de Educação do Campus VII – Senhor do Bonfim – UNEB”, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada e assinarei este documento em duas vias sendo uma destinada ao pesquisador e a outra via a mim.

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador discente
(orientando)

Assinatura do professor responsável
(orientador)

Pesquisa submetida ao Comitê de ética em pesquisa com seres Humanos da Universidade do estado da Bahia, aprovado sob número de parecer: _____ em _____, consulta disponível no link: <http://aplicacao.saude.gov.br/plataformabrasil>

Anexo D



Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Departamento de Educação - DEDC
Campus VII - Senhor do Bonfim

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE

Autorizo a pesquisadora Maria Jalva Xavier da Silva Souza a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado "Interrogando os instrumentos normativos e mecanismos de gestão que orientam o trabalho do servidor técnico-administrativo do Departamento de Educação - Campus VII - UNEB" o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos. Declaro estar ciente que a instituição é corresponsável pela atividade de pesquisa proposta e dispõe da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem estar dos participantes da pesquisa.

Senhor do Bonfim, 06 de JUNHO de 2016

A handwritten signature in blue ink, reading 'Marcos Fabio O. Marques', is written over a horizontal dotted line.

Assinatura e carimbo do
responsável institucional

Marcos Fabio O. Marques
Diretor do Campus VII
Mat.: 74.509455-4
Port.: 1.814/2014

Anexo E



Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento
de Pessoas - PGDP

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Autorizo a pesquisadora Maria Jalva Xavier da Silva Souza a desenvolver nesta Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas o projeto de pesquisa intitulado "Interrogando os instrumentos normativos e mecanismos de gestão que orientam o trabalho do servidor técnico administrativo do Departamento de Educação - Campus VII - Senhor do Bonfim, UNEB" o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos.

Declaro estar ciente da atividade de pesquisa proposta e que será executada pela pesquisadora, além de se dispor da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem estar dos participantes da pesquisa.

Salvador, 09 de novembro de 2016.

Marcos Antônio

Assinatura e carimbo do
responsável institucional

Marcos Duarte Dantas de Avela
 Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento
 de Pessoas - PGDP - Mat. 74.001.780-8
 Port. 23/2014 - D.O.E de 03/01/2014