

## A FALTA QUE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS FAZ

Fortunato MAURO<sup>i</sup>

Fui admitido em abril de 1979 por uma tabela especial que foi instituída para, dentre outros, implantar e fazer funcionar o Hospital Universitário (HU), fundado em 1978. Não tenho certeza, mas, também, para desenvolver o então Núcleo de Computação Eletrônica (NCE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Trabalhei no HU, hoje Hospital Universitário Clementino Fraga Filho (HUCFF), por dezesseis anos. E, nesse período, a partir de 1982, a categoria começou a se organizar em vista de um brutal arrocho salarial. Junto à questão salarial e, principalmente, da carreira, também reivindicávamos democracia, mormente a participação dos técnicos e administrativos nos órgãos colegiados, eleições diretas para os cargos dirigentes da universidade, entre outros.



**Fortunato Mauro**, servidor aposentado da UFRJ  
**Foto:** do autor

### **A ORGANIZAÇÃO DE TRABALHADORES: O COMEÇO DE TUDO**

Nesse ambiente, nasceu a ideia de discutirmos, coletivamente, a necessidade de construção de uma carreira, via plano de cargos e salários. E, daí, que fui interagir com outros colegas que atuavam no movimento sindical na instituição.

---

Trabalho submetido em abril de 2017. Aprovado para publicação em abril de 2017.

---

<sup>i</sup> Servidor aposentado da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Trabalhou como técnico em arquivo e jornalista entre abril de 1979 e abril de 2012. Foi coordenador da Coordenadoria de Comunicação da UFRJ de 2007 a 2011.

Assim, em 1982, nós, técnicos e administrativos do HU – seguindo a orientação de um movimento maior (liderado e organizado, na UFRJ, pelo grupo de oposição "A luta continua", na Associação dos Servidores da UFRJ – Asufrj), que, por sua vez, seguia a linha da também oposição, em nível nacional, na então Federação de Associações de Servidores das Universidades Brasileiras (Fasubra) –, paramos o hospital por nove dias. Foi o que deu pra ser feito naquela primeira e insegura iniciativa, em conjuntura na qual era inadmissível diante do que defino como "sacrossantice institucional" da época e da cultura do medo na qual vivíamos. Ainda eram os tempos sombrios e obscuros da ditadura militar.

A gestão no HU tinha a liderança do professor Clementino Fraga Filho, fundador do hospital, um dos expoentes da Clínica Médica no Rio de Janeiro e um notório educador da Faculdade de Medicina da UFRJ.

O professor Fraga era, e sempre foi, um sujeito muito respeitoso e também bastante respeitado, mas a gente encarou e enfrentou aqueles tempos, mesmo que todo o mundo tivesse medo e/ou respeitasse a direção do HU, na figura do professor. O que ele dissesse, era o que aconteceria na vida institucional e das pessoas. Não por acaso, sempre foi uma pessoa de princípios éticos inquestionáveis, gentil, elegante em suas intervenções e ações. Assim, não havia maiores problemas com ele e com suas atitudes. No entanto, não se pode afirmar isso acerca de pessoas de sua equipe que, mormente, se faziam de "testas de ferro" e executavam o "trabalho sujo" da coerção e da imposição do extremo rigor disciplinar: vivíamos com a "faca na cabeça".

A gente enfrentou, naquele momento de greve, essa cultura da subserviência e da opressão. Assim, com bastante clareza, iniciamos modificações na lógica de funcionamento do hospital.

Mesmo que, ainda, em um período tenebroso da ditadura militar – que tinha à frente do governo ditatorial o general João Batista de Figueiredo (aquele que preferia o cheiro dos cavalos) e Esther Ferraz de Figueiredo (advogada e professora) como ministra da Educação –, nós fizemos valer alguns de nossos direitos. Direitos, aliás, inquestionáveis, mas que não nos eram dados usufruir.

Foi nessa época que começamos a quebrar o rigor e as normas ditatoriais que existiam naquele hospital, uma unidade, por assim dizer, "menina dos olhos" da UFRJ. Aliás, nós, coletivamente, por indução dessa cultura do medo, do ser "exemplar" e da meritocracia, nos sentíamos como não sendo servidores da universidade. Éramos "funcionários do HU", mesmo que a segmentação e a segregação fosse a voga (tínhamos, por exemplo, crachás e uniformes diferentes em virtude dos níveis de escolaridade).

Talvez, por conta desse sentimento – que nós mesmos combatíamos –, tenhamos feito esse processo assim como um "espetáculo mambembe", como um processo libertador, jogando para o alto regras e rotinas que considerávamos fruto do autoritarismo, mudando a lógica do respeito imposto pelo medo. Vencemos o pavor, a subserviência e a disciplina rigorosamente militarizada quando todas as nossas questões foram sintetizadas na conquista da eleição para diretor do HU.

Dessa maneira, quebramos regras, dogmas e paradigmas existentes e que obedecíamos religiosamente, embasados na extrema hierarquização e disciplina coercitiva, *manu militari*.

Houve, então, esse momento de enfrentamento em 1982, o que se demonstrou um período riquíssimo e bastante interessante para nós. Foi ali que tudo teve início para os funcionários do HU, do ponto de vista de nos vermos como trabalhadores e não escravos.

Em 1984, já com a experiência de 1982, nós, agora já identificados e assumindo a identidade, minimamente, como servidores da UFRJ, junto com docentes, apoiados pelos estudantes, iniciamos uma greve pesada, enfrentando todo o tipo de ameaças, dentro e fora da universidade, que durou 84 dias. Foi a greve mais longa, até então, no Serviço Público Federal. Foi dessa greve que brotaram as sementes para importantes conquistas. Foi no percurso dela que conseguimos tirar a Asufrj das orientações conservadoras e reacionárias e, como dizemos no movimento sindical, "pelegas". A entidade se prestava apenas para servir como uma operadora de empréstimos. Essa era a sua principal atividade, infelizmente.

No transcurso, e como consequência desse movimento, conquistamos a eleição para reitor. Fizemos, junto com professores e estudantes, contra a

vontade do governo e de muitos acadêmicos da universidade, a primeira eleição de reitor na história da instituição e obrigamos, pela resistência e ações políticas de massa, ao Ministério da Educação e Cultura nomear o professor Horácio Macedo, que implementou um processo de transformações institucionais nas quais o trabalho se fez, finalmente, digno.

É assim que eu defino, quando revejo a gestão de Horácio Macedo, no que nos diz respeito: percebíamos uns nos outros uma grande alegria em trabalhar na UFRJ. Nós, do HU, conquistamos, por exemplo, as trinta horas semanais, uma velha reivindicação do pessoal de Enfermagem. Ainda no rastro dessa mobilização e organização dos trabalhadores do HU, conseguimos conquistar a eleição para diretor e o benefício da insalubridade (em percentuais diversos) para todos os que trabalhavam no nosocômio.

Então essas foram questões que conquistamos, produto desse período de efervescência na UFRJ e que serviu de motor, de exemplo, para outras universidades.

O tempo passou, mais conquistas se fizeram presentes, principalmente o Plano Único de Classificação e Retribuições de Cargos e Empregos (PUCRCE) que, em grande medida, foi originário das formulações dos servidores organizados enquanto categoria e que promoveu:

a reinserção dos técnico-administrativos na organização universitária. Introduzindo diversas inovações estruturadoras de uma efetiva carreira [...] o novo plano promove o reconhecimento formal da heterogeneidade do trabalho realizado no âmbito das atividades-meio. (FONSECA, 1996, p 169-170)

Mais adiante seria transformado em Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

## **A CARREIRA COMO MEDIADORA DO TRABALHO DE GERAÇÕES**

Continuei no movimento sindical e, também por isso, estagnei na minha carreira. Era difícil trabalhar, qualificar-se e fazer militância política. A opção, portanto, era operar as tarefas, realizar os compromissos

profissionais e, depois, nas horas que restavam durante o dia, mobilizar os colegas.

Com isso, "perdi" cerca de vinte anos e não consegui avançar na carreira. Uma importante ressalva: se nesse aspecto perdi, ganhei muito, óbvia e imensamente, no e com o movimento sindical. Muito do que sou como sujeito e como profissional encontra na militância política a sua origem.

Já no final de carreira é que fui começar a acelerar a minha formação e qualificação. Fiz o mestrado (que era algo ainda complicado pra nós servidores). Muitos dos que hoje trabalham na UFRJ não têm a dimensão do que significava deixar de ser bedel para ser "novo sujeito" ou "novo ator na cena universitária" (FONSECA, 1996).

A minha geração na universidade, felizmente e por sobrevivência, tinha a cultura institucional, mas não a formação formal, muito poucos a tinham, coisa que os novos já trazem quando aqui chegam. A ausência de concursos, nos períodos anteriores, criou um enorme fosso geracional entre antigos e novos servidores.

Esse fosso impõe, sobremaneira, preconceitos entre essas duas ou mais gerações da categoria. Isso, tanto no nível do movimento social quanto no institucional, é um horror. Esse hiato geracional não permitiu que os servidores se encontrassem como profissionais e como colegas de trabalho, em solidariedade, em processos nos quais os mais antigos pudessem, até mesmo de maneira consuetudinária, passar para os recém-chegados a cultura institucional, os processos de trabalho, as normas e as formas de como realizar as tarefas, de maneira crítica ou não. Não houve, ao longo desses anos, nada que pudesse fazer transição entre novos e antigos. O preconceito bilateral falou mais alto.

De meu turno, nos últimos dez anos de vida profissional na universidade, ocupando cargo de direção, pude trabalhar um pouco esse processo, fazer, minimamente, essa transição. Busquei apresentar a cultura institucional para os novos e, ao mesmo tempo, fazer intercâmbio de saberes, de conhecimento e experiências vividas.

Avalio que muito dos conflitos internos da categoria estão nesse fosso geracional e na completa ausência de uma política de gestão de pessoas que pudesse levar em consideração esses e outros antecedentes e o compromisso com o desenvolvimento institucional e dos próprios trabalhadores.

Os novos quadros chegaram com formação formal, mas não tinham essa cultura institucional. Adquiriram ao longo do tempo, "aos trancos e barrancos" e, muitas vezes, em processos de trabalho viciados e deturpados. Isso se continuassem na instituição, porque muitos deles aproveitavam o fato de trabalhar nela e buscavam melhorar a sua qualificação (o que não é, em nenhuma hipótese, uma atitude errada), obtendo o mestrado e/ou o doutorado, por moto próprio, na própria instituição e, depois, permaneciam o tempo necessário para "alçar novos voos" em outros lugares.

Como já havia insinuado, sou de uma geração que, nos processos de trabalho, se organizava por causas. Assim, "qual é a tarefa que temos para hoje?" era a pergunta feita permanentemente. Não havia essa história da "caixinha" da profissão ou da especialização, por mais que houvesse, por imposição de práticas anteriores, um escopo de atividades a serem executadas "mecanicamente".

A universidade não é uma clássica repartição, na qual você tem a sua cadeira, a sua mesa, o seu paletó que pode ser deixado no encosto da cadeira para que todos saibam que você está presente. "Mas, aonde está você?"

O trabalho em uma instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão pública é mesmo uma causa e não uma rotina burocrática na qual vingam, de maneira repetida e cotidiana, tarefas alienadas. As atividades de técnicos e administrativos sempre será, permanentemente, uma construção diária. Por isso deixamos de ser bedéis e buscamos construir uma nova identidade, mais condizente com as exigências de uma universidade pública contemporânea. Fomos ser "novos atores na cena universitária" (FONSECA, 1996). Nós nos transformamos, efetivamente, em agentes, em atores na luta universitária. E a categoria, então, toma para si os seus destinos. Foi isso que defendemos e encaminhamos nesse período rico da vida institucional na UFRJ. Assim,

(...) não parece correto pensar a universidade pública pós-reforma sem tomar em contas as formulações e iniciativas dos movimentos sociais organizados de estudantes, professores e funcionários. (FONSECA, 1996)

O mérito dessa nova identidade é de todos nós. Não poderia ser diferente o seu surgimento diante do empoderamento da categoria. E, na UFRJ, tivemos intensa e profunda participação na elaboração dessas questões, tanto em nível local quanto no nível do movimento nacional.

Então, assim, muito do que se tem hoje na UFRJ e nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nascem na UFRJ. Muito do que é política de gestão das instituições também são experiências que foram praticadas naquele ambiente. O primeiro pró-reitor de Pessoal técnico-administrativo indicado por seus pares: na UFRJ.

Essa experiência começa a ganhar terreno e outras instituições a adotam, claro que por força de seus movimentos de técnicos, administrativos e docentes, francamente apoiados pelos estudantes. Não sem suor, sangue e lágrimas, posto que fruto de um processo de resistência e de luta das categorias, que tomaram para si os seus passos, os seus rumos e o da instituição.

Então, foi na participação desse processo de elaboração, de construção da carreira, de elaboração de políticas que dessem conta de materialização de gestão de pessoal, a questão da valorização do corpo técnico-administrativo, a formação, a qualificação que tudo isso nasce, lá naquela luta de resistência e proposições que se materializaram no PUCRCE e que foi institucionalizado e que depois mudou para PCCTAE, estabeleceu o cargo único de técnico-administrativo em Educação, que é um avanço, mas que, ao mesmo tempo, não eliminou a fragmentação da carreira.

Na medida em que se institui o cargo, redefine-se a identidade, e essa nomenclatura tem uma finalidade, um objetivo político fundamental que quer dizer: “existe um corpo aqui”. Dentro do corpo social da instituição existe um extrato, um ente que se chama "técnico administrativo em educação". Isso não é uma profissão. É um estado de ser corpo, um ente legítimo e legitimado, posto que nasce do fato do existir, do ser para si e em

si. Há de se reconhecê-lo e, com ele, fazer todas as interações de natureza política, prático-teórica, profissional e institucional.

Claro que há de existir os extratos de especialização, até porque na universidade há uma infinidade de profissões necessárias aos seus fazeres, tanto nas atividades meio como nas atividades fins, mas, no ato contínuo da mudança dos diplomas legais de instituição da nova carreira, avalio que quem a produziu não buscou institucionalizá-la da maneira que poderia ter sido. Quando instituimos a identidade dos "novos atores", lá atrás, realizamos junto com a categoria, fazendo a leitura e decifrando suas aspirações, suas verbalizações, seus impasses, seus interesses, auscultando-a. A diferença está em que a "nova" carreira não se fez de maneira ~~em~~ que o método fosse próximo a esse.

### **AUSÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: TALVEZ, UMA POLÍTICA...**

Mesmo que do lado dos trabalhadores, posso afirmar que o que temos, atualmente, como produto para a nossa atual carreira foi forjado em um ambiente já de luta fratricida entre forças que se golpeavam e que eram empurradas para o "salve-se quem puder" e para o "perdem-se os anéis, mas salvam-se os dedos" da lógica neoliberal (eu diria pela lógica do Liberalismo, mesmo) que se incrustou definitiva e claramente no Brasil desde os anos 1990. Isso, o sentimento de pertencer, cresceu, teve uma ascensão muito interessante, mas que foi combatido nos anos 1990, quando da introdução das chamadas políticas neoliberais.

Nos governos de Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, há um combate muito duro na desconstrução dessas ideias que dão conta da emancipação de trabalhadores e da assunção de identidades de corporações. Dão conta de que em cada trabalhador há a noção da função social de seu trabalho. Mas o que se presenciou foi a destruição de valores e identidades profissionais e o que isso representava.

Até porque o Neoliberalismo é isso, é uma doutrina que vive disso e é disso que se nutre: da desagregação, do preconceito e da luta fratricida.



Aspectos das políticas de governo para os trabalhadores vão além, operando na lógica da destruição de valores organizativos coletivos e sociais para que chegue até os aspectos individuais.

Em que pese termos resistido, fomos derrotados. Não há muito o que dissertar acerca desse momento que não seja lamentar. Mas, de qualquer maneira, resistimos e buscamos acumular para o futuro.

E um dos problemas do PCCTAE, é que é, muito mal, um plano de cargos e de salários. Novamente: foi o que deu para construir. Um dos resultados disso é que não há uma política, de fato, por exemplo, de Mobilidade. Ficou parada no tempo. Assim, o PCCTAE é um plano de retribuições.

Agora, há, justa e legitimamente, os incentivos à qualificação. E não poderia ser diferente, mas isso impõe aos trabalhadores o que eu defino como "corrida ao pote de ouro a qualquer custo". Insisto, afirmo com veemência que isso é legítimo, mas que, desacompanhada de uma política clara de pessoal ou de gestão de pessoas (eu prefiro essa última), sem um planejamento das reais necessidades institucionais (e eu não estou falando de saber quais e quantos cargos precisam, somente) tendem a fracassar em seus objetivos finais. Na verdade, em meu ponto de vista, é isso o que há para ser criticado.

Na UFRJ, historicamente, esse é um dos vários problemas e questões que funcionam de maneira espasmódica: ora tem-se um embrião de política (mesmo que como carta de boas intenções), ora não se tem nada. É o zero definitivo. E, atualmente, é nada. Há uma completa ausência (a não ser pela misancêne), de uma política de gestão de pessoas comprometida com o desenvolvimento institucional e com a formação e o desenvolvimento dos quadros, principalmente para a gestão institucional. Não há uma ação efetiva e dinâmica de gestão de pessoas. Aliás, quem sabe a ausência de política não seja uma política? Certa vez chegou a existir, quando na época da implantação do PUCRCE, mas ali ficou quando mudou a gestão da universidade. De lá pra cá, o que houve foram mais espasmos.

Infelizmente ela, a UFRJ, não leva em consideração que:

A universidade deve dispor-se estrategicamente para compensar o inevitável declínio de suas funções materiais com o fortalecimento de suas funções simbólicas. Numa sociedade de classes, a universidade deve promover transgressões interclassistas. Numa sociedade à beira do desastre ecológico, a universidade deve desenvolver uma apurada consciência ecológica. Numa sociedade de festas e prazeres industrializados, a universidade deve pós-modernizar os saberes festivos da pré-modernidade. O verdadeiro mercado para o saber universitário reside sempre no futuro. (SOUZA SANTOS, 1997)

## **REFERÊNCIAS**

FONSECA, J. E. do N. **Novos atores na cena universitária**. Rio de Janeiro: NAU, 1996.

SOUZA SANTOS, B. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1997.