

CRISTIANE VERCESI CRUCIOL

ANEXO AO PROCESSO Nº 383/98 - CM

DEFESA DE TESE EM: 05/03/2002

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

CHEFES DE DIVISÃO... O TRANSITÓRIO
TRANSFORMADO EM PERMANENTE: UM ESTUDO
SOBRE A SUBJETIVIDADE NO TRABALHO EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA

Marília
2002



CRISTIANE VERCESI CRUCIOL

**“CHEFES DE DIVISÃO... O TRANSITÓRIO
TRANSFORMADO EM PERMANENTE: UM ESTUDO
SOBRE A SUBJETIVIDADE NO TRABALHO EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA”.**

1410001347



Trabalho apresentado à banca examinadora da UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP - MARÍLIA, para conclusão do Curso de Doutorado em Educação Brasileira (Área de Concentração: Políticas Públicas e Administração da Educação).

Orientador: Dr. Gustavo Luis Gutierrez



**Marília – São Paulo (SP)
2002**

**“CHEFES DE DIVISÃO... O TRANSITÓRIO TRANSFORMADO
EM PERMANENTE: UM ESTUDO SOBRE A SUBJETIVIDADE
NO TRABALHO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA”.**

COMISSÃO EXAMINADORA

Dr. Gustavo Luis Gutierrez

Dr. Candido Giraldez Vietez

Dr. Eduardo José Manzini

Dra. Maria Aparecida T. Zamberlan

Dra. Neuza Maria Dal Ri

Marília, 05 de março de 2002.

DADOS CURRICULARES

CRISTIANE VERCESI CRUCIOL

NASCIMENTO 10.12.1961 – CURITIBA/PR

FILIAÇÃO: Dorcelles Vercesi

Sônia Baptista Vercesi

1979/1984 - Curso de Graduação

Centro de Estudos Superiores de Londrina -CESULON

1985/1987 - Curso de Pós-Graduação em Psicodrama Pedagógico, nível de Especialização, na Clínica Contexto de Curitiba/PR.

1985/1987 - Professora de Psicologia Aplicada à Administração da FACCAR – Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Rolândia/PR

1986/1988 - Professora e Chefe de Departamento de Psicologia do Centro de Estudos Superiores de Londrina – CESULON

1987 _____ - Professora Assistente 04 do Departamento de Psicologia Social e Institucional, da Universidade Estadual de Londrina - UEL

1992/1997 Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, nível de Mestrado, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC

AGRADECIMENTOS

Principalmente devo agradecer a Deus... Pela vida!

Aos meus superiores e colegas de trabalho que concretamente possibilitaram minha "saída" para cá.

Aos meus professores e orientador que me acompanharam nesta caminhada.

As instituições UNESP, UEL, CAPES, bem como ao Centro de Ciências Biológicas e Departamento de Psicologia Social e seus servidores – após trinta e 13 anos.

Aos amigos presentes e ausentes que sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, por tudo.

Aos meus irmãos, especialmente aos meus irmãos mais novos.

Aos meus amigos de infância que sempre estiveram ao meu lado.

Carinhosamente a meus pais e parentes que me apoiaram.

"Aos meus filhos Isabela, Isadora, Isamara, Isanna e João Henrique pela dedicação paciência e coragem de encarar a vida com e sem a minha presença e sempre com os braços abertos e o sorriso a minha espera".

AGRADECIMENTOS

Primeiramente devo agradecer a Deus... Pela vida!

Aos meus superiores e colegas de trabalho que concretamente possibilitaram minha “saída” para capacitação.

Aos meus professores e orientador que me acompanharam nesta caminhada.

Às instituições UNESP, UEL, CAPES, bem como ao Centro de Ciências Biológicas e Departamento de Psicologia Social e seus servidores – onde trabalho há 13 anos.

Aos amigos pessoais e profissionais que direta ou indiretamente me assessoraram, seja em idéias ou ideais.

Àqueles que trabalham para mim diariamente, sem deixar a peteca cair.

Aos que viajaram semanalmente comigo ouvindo e rindo das histórias de nossas vidas.

Aos sujeitos desta pesquisa que “doaram” suas histórias para colaborar/compor com a Ciência.

Carinhosamente a meus pais e parentes que observaram minha caminhada sem saber muitas vezes alguns porquês.

A você João, por todo o seu amor...

Ei!!.....Psiu!!!!!!!!!!

“Chega mais perto e contempla as palavras

Cada uma tem mil faces secretas sob a face neutra e te pergunta,

Sem interesse pela resposta, pobre ou terrível que lhes deres:

Trouxeste a chave????”

(Drummond)

RESUMO

Tendo em conta o conceito de trabalho como produtor de significado e portanto diretamente relacionado a aspectos de subjetividade, e utilizando a noção de que as formas de sofrimento no trabalho conforme descritas por Dejours podem transformar-se do patogênico para o criativo, esta pesquisa procura efetuar descobertas de como se dá esse processo junto a um grupo de funcionários de uma instituição universitária pública localizada na região norte do Paraná. Contextualiza o ambiente em que operam esses sujeitos (chefes-de-divisão) e situa as peculiaridades de seu modo de trabalhar e também as repercussões internas e externas de seu desempenho na condição de funcionários públicos. Levanta o significado atribuído por esses mesmos sujeitos à sua história profissional e identifica formas de compreender os fatores que os levaram à permanência em seu cargo de confiança por diversas gestões. Aborda a presença ou não de algum tipo de sofrimento, tanto com relação ao cotidiano como nas situações enfrentamento de mudanças no grupo de administração superior. Revisa a bibliografia existente sobre mudanças nos cargos de chefia em serviço público. Utiliza a metodologia de entrevista para levantar os dados. Consegue efetivamente indicar os modos de relação entre atribuição de significados, capacidade de lidar com o sofrimento e competência para manter-se no cargo.

ABSTRACT

Taking as background the concept of work as a meaning producer and therefore subjectivity oriented, and by further applying the notion that forms of suffering on the job as described by Dejours can be changed from pathogenic into creative, this research seeks to find out how such a process take place among employees of a public university institution in the north region of Paraná State. It sets the context environment in which these subjects (heads of division) operate and focuses on the peculiar aspects of the way they work and the internal and external repercussions of their performance as public employees. Raises the meanings attributed by these individuals to their professional history and identifies the ways to understand the leading factors responsible for their remaining in a position of confidence for a number of different management cycles. Features the presence or absence of some forms of suffering, either in relation to daily activities or on situations of facing changes in upper administration. Revises the available bibliography on change in management positions of public jobs. Utilizes the interview method to collect data. Effectively produces an explanation of the relationship between meaning attribution, ability to deal with suffering on the job and readiness to hold a job position.

RIASSUNTO

Prendendo come sfondo il concetto di opere come un produttore del significato e perciò la soggettività diretto, e applicando più lontano la nozione come la quale forma di sofferenza sul lavoro descritta da Dejours può essere cambiata pathogenic della forma in creativo, questa ricerca cerca scoprire come tale luogo di presa di processo fra impiegati di un'istituzione di università pubblica nella regione del nord del Stato di Paraná. Mette l'ambiente del contesto in che questi soggetti (capi di divisione) operi e si concentra sugli aspetti particolari del modo loro lavorano e le ripercussioni interne e esterne del loro spettacolo come impiegati pubblici. Aumenti i significati attribuiti da questi individui alla loro storia professionale e identifica i modi capire i fattori principali responsabili per il loro rimanere in una posizione di fiducia per un numero di cicli della gestione diversi. Caratteristiche la presenza o assenza di delle forme di sofferenza, o in relazione a attività quotidiane o su situazioni di cambi della paramontura in amministrazione superiore. Rivede la bibliografia disponibile su cambio in gestione posiziona di lavori pubblici. Utilizza il metodo dell'intervista raccogliere dati. Efficacemente produce un chiarimento del di relazione tra volendo dire attribuzione, abilità di dare con soffrendo sul lavoro e prontezza tenere una posizione del lavoro.

RESUMÉ

Prendre comme origine le concept de travail comme un producteur de la signification et par conséquent la subjectivité a orienté, et en appliquant la notion qui forme de souffrance sur le travail plus loin comme a décrit par Dejours peut être changé le pathogenic de la forme dans créateur, cette recherche cherche pour trouver comment une telle place de l'enregistrement du processus parmi employés d'une institution de l'université publique dans la région nord d'État Paraná. Il met l'environnement du contexte dans qui ces sujets (chef de division) opèrent et se concentre sur les aspects particuliers du chemin ils travaillent et les répercussions internes et externes de leur performance comme employés publics. Les augmentations les significations attribuées par ces individus à leur histoire professionnelle et identifie les façons de comprendre les facteurs principaux responsable pour leur rester dans une place de confiance pour plusieurs cycles de la gestion différents. Les traits la présence ou absence de quelques formes de souffrance, non plus par rapport à activités journalières ou sur situations de changements du revers dans administration supérieure. Corrige la bibliographie disponible sur changement dans gestion place de travaux publics. Utilise la méthode de l'entrevue de rassembler le données. Efficacement produits alimentaires une explication du de rapport entre signifier l'attribution, capacité de négocier avec souffrir sur le travail et empressement pour tenir une place du travail.

SUMÁRIO

FIGURA 1 – Estruturação de uma unidade de trabalho17

FIGURA 2 – Organograma indicativo dos níveis hierárquicos adotados na

pesquisa28

INTRODUÇÃO 1

OBJETIVO GERAL 4

CAPÍTULO I 6

CAPÍTULO II 15

2.1. UMA NOVA CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO
TRABALHO: A TEORIA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO. 31

CAPÍTULO III 35

CAPITULO IV 49

LOCAL 55

SUJEITOS 57

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 58

COLETA DE DADOS 61

ANÁLISE DOS DADOS 62

RESULTADOS E DISCUSSÃO 63

CONSIDERAÇÕES FINAIS 90

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA 95

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA 99

ANEXO I 101

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA 1 - Conceituação da atividade trabalho.....17

FIGURA 2 - Organograma indicativo dos níveis hierárquicos existentes na
Instituição20

INTRODUÇÃO

O interesse de pesquisa deste trabalho tem origem na intenção de compreender, de modo mais detalhado, processos organizacionais que ocorrem no cotidiano das relações de trabalho numa instituição pública estadual – universidade. A contribuição pretendida é efetuar descobertas acerca de como uma categoria de trabalhadores atribui significados ao trabalho num ambiente que, por força da natureza de sua vinculação (Secretaria de Governo), está sujeito a altos graus de mutabilidade. As oscilações podem surgir tanto como decorrência de políticas governamentais, bem como ser produto das injunções internas próprias de uma estrutura de administração colegiada que instala, periodicamente, novos grupos de comando superior.

Não se trata de um estudo mais aprofundado ou global de uma universidade, tampouco proposta de intervenção, mas apenas de busca de oferecer contribuições no sentido de situar um processo que, acredita-se, passa despercebido ou que, por algum conjunto de motivos, “não interessa” ser estudado.

A preocupação em compreender a subjetividade do trabalhador é, e sempre esteve como pano de fundo acompanhando toda vida profissional da pesquisadora. No mestrado em um programa de Psicologia Social da PUC-SP, deu contornos a uma idéia advinda da prática profissional da Psicologia

Organizacional e do Trabalho; prática esta que como consequência – por intermédio dos próprios psicólogos - promovia a cisão entre a razão e a emoção no sujeito/trabalhador. Neste caso, optou por “ouvir”, psicólogos. Já neste trabalho de doutorado opção passou a ser a de ouvir a fala daquele que trabalha, no caso os chefes-de-divisão.

Os dados foram portanto organizados a partir de informações advindas do quarto nível hierárquico da chefia administrativa – os chefes-de-divisão. A hipótese que se formula é a de que o poder de funcionamento desta universidade está, formalmente, alocado nas Coordenadorias, mas é, informalmente, atribuído às divisões.

Utiliza-se o fenômeno da mudança sistemática nos cargos de direção – superiores imediatos à chefia de divisão – como norteador da coleta de dados. Essas mudanças são as que ocorrem no contexto da universidade de quatro em quatro anos, com as eleições diretas para reitor a qual passou a ocorrer, na instituição estudada, a partir de 1986. Anteriormente a essa época, era feita por indicação do governador. Logo, mudam os cargos de reitor e vice-reitor, os quais ao assumirem apontam seus novos colaboradores que são os coordenadores, que indicam seus diretores, que deveriam indicar seus chefes de divisão.

Sem necessariamente fazer muitas abstrações e em contato direto com o ambiente e cotidiano do seu trabalho, apreende-se por intermédio da palavra, os afetos e sentimentos de sujeitos concretos (chefes-de-divisão de



uma universidade pública) em seu local de trabalho concreto (quarto escalão dessa mesma universidade).

Constata-se que ocorrem mudanças sistemáticas nos cargos de chefias de primeiro, segundo e terceiro escalões desta instituição decorrentes de uma conquista política de democratização das relações de trabalho das universidades – ou serviço público em geral. Este fato/processo por algum motivo provoca a permanência de funcionários no quarto escalão que em função de serem cargos de confiança deveriam ser mudados. Pergunta-se: Isto é dado, mas pelo quê? Quais os dispositivos organizacionais e/ou institucionais que os mantêm nos cargos? Estes funcionários são acometidos de algum tipo de sofrimento psíquico? Se sim, quais?

Em síntese, buscar-se-á traçar um esboço desta organização – estrutura, como se dão as relações, permanência e troca de chefias – focalizando no detalhe uma observação que chamou atenção desde o início, na realização de um diagnóstico institucional, que é: conhecer como os chefes-de-divisão significam seus trabalhos enquanto servidores públicos e o porquê da permanência da maioria deles em seus cargos. Sob qualquer mudança superior, devem colocá-los à disposição e o fazem, mas nunca são efetivamente substituídos. Essa permanência (outra hipótese) com toda certeza produz algum tipo de sofrimento. Sendo estes cargos de confiança e, portanto sujeitos à substituição a cada gestão de quatro anos, busca-se compreender através do discurso de cada um o significado atribuído por eles ao trabalho,



que coisas os fizeram permanecer nos cargos de chefes-de-divisão e finalmente se existe algum tipo de sofrimento psíquico decorrente da descontinuidade no trabalho com a troca seus superiores.

Localizado o campo da pesquisa e indicada a visão sobre a importância de se fazer um estudo como este, indicam-se os seguintes objetivos:

OBJETIVO GERAL

Conhecer o significado atribuído à história profissional de alguns chefes-de-divisão, representantes das diferentes Coordenadorias de uma Universidade Pública, para assim compreender os fatores que os levaram à permanência em seus cargos de confiança por diversas gestões, buscando ao final a presença ou não de algum tipo de sofrimento patológico ou criativo, em relação a mudanças neste tipo de trabalho.

Enumeram-se, a seguir, os aspectos que se pretende estudar e que irão contribuir para alcançar o objetivo geral:

- Revisar a bibliografia existente sobre mudanças sistemática nos cargos de chefia no serviço público;
- Caracterizar a instituição bem como a população a ser estudada e porquê;
- Coletar os dados dos sujeitos por intermédio da fala de cada um ao se remeterem a sua história profissional dentro da universidade;\

- Indicar segundo a percepção dos sujeitos as características essenciais que os fizeram permanecer em seu cargo por diversas gestões; e
- Sinalizar para existência de algum tipo de sofrimento psíquico em relação às mudanças mencionadas.

Esta tese está organizada em quatro capítulos, sendo que o primeiro é destinado a contextualizar o ambiente em que se construiu a pesquisa e as indicações mais específicas do problema selecionado bem como os sujeitos nele envolvidos. O segundo capítulo oferece a fundamentação teórica originada pela Psicologia Organizacional e do Trabalho com a qual se procederá a análise.

O terceiro capítulo expande a contextualização iniciada no primeiro capítulo, desta vez para uma percepção mais detalhada e com ênfase no universo empírico – uma universidade pública. Destaque será dado para a noção do que vem a ser trabalhar nesse tipo de ambiente. A revelação resultante da abordagem de busca de significados no trabalho e a solução às questões levantadas é apresentada no capítulo 4 que também descreve a metodologia e os procedimentos de coleta e análise.

CAPÍTULO I

A CRISE DA UNIVERSIDADE OU A UNIVERSIDADE EM CRISE?

Efetuar uma reflexão – mais específica - sobre o cotidiano da Universidade Pública, os fenômenos da interação entre os indivíduos – no caso, as chefias de divisão – sob o contexto das mudanças sistemáticas nos cargos de chefia, não é tarefa fácil. LOPES (2001) ao comentar o pensamento de autores que consideram as Universidades como organizações complexas, diz:

“A complexidade das instituições de ensino superior, principalmente as universidades, e a natureza de suas atividades torna seu processo decisório sujeito a um conjunto mais amplo de critérios de avaliação; bem como sofrendo a interferência direta de agentes internos e externos nas decisões sobre estrutura e serviços a serem oferecidos”.(p.1)

Portanto, acredita-se ser importante que o leitor conheça algumas concepções que esta pesquisadora utiliza na construção deste objeto, e a trajetória profissional que a trouxe às questões que transforma em objeto de investigação. O relato passa a ser construído em primeira pessoa para maior liberdade de trato com dados de natureza pessoal.

Atuava na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho havia

12 anos, lotada no departamento de Psicologia Social e Institucional desde um ano antes; pelo próprio exercício dessas atividades sempre, me chamava atenção as questões que diziam respeito ao nosso, entre outros ambientes de trabalho, direcionando minhas análises para relação indivíduo x trabalho, na busca de contextualizar e examinar esses dados, para oportunamente defrontá-los às mudanças ocorridas no mundo do trabalho no qual estava inserida, para uma análise psicológica sempre com um sentido ético.

Numa destas oportunidades, no final do ano de 1995, foi criado na universidade onde trabalho, um projeto denominado Diagnóstico Organizacional, que tinha como objetivo criar um pano de fundo para o chamado PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, que já estava em discussão havia algum tempo. Diga-se de passagem, plano esse de cunho bastante arrojado por parte dos gestores dessa instituição e aparentemente com bases filosóficas que possibilitavam uma sinergia muito grande. Possibilitava, também, uma ampla discussão sob todos os aspectos desta instituição - o relato na íntegra deste diagnóstico esta feito na primeira parte do capítulo IV, o qual trata do método – no caso de minha universidade onde passei a conhecer e conviver com os servidores.

Logo, enquanto docente da área de psicologia organizacional e do trabalho fui sendo despertada - seja atuando, seja enquanto participante da elaboração deste diagnóstico institucional - pela curiosidade de “olhar” para dentro desta instituição e visualizar a universidade como uma organização tal



qual as outras, que produz crescimentos e sofrimentos nos indivíduos que a compõe, além do que direcionando a atenção para uma categoria profissional tão pouco estudada e porque não dizer, quase desconhecida.

E foi por este motivo que, ao me defrontar com o tema Universidade, comecei a buscar na área de educação - mais especificamente pós-graduação em educação – conhecimentos que pudessem me trazer informações sobre o funcionamento e estrutura das Universidades Públicas - situadas em uma sociedade onde os conceitos são destituídos a todo o momento de seus significados - pois acreditava ser importante posicionar a Universidade enquanto local de trabalho e inserir o estudo das relações do homem em seu ambiente de trabalho sob o ponto de vista da Psicologia.

Todos nós conhecemos e somos submetidos quotidianamente às alterações ou pressões advindas da relação Organização, Sociedade e Estado. Seja ao comprarmos o pão na padaria, um novo automóvel, a violência nas ruas, a precária condição das escolas fundamentais. Das pequenas às grandes situações, não escapamos desta tríade em ação. Fato crescente é a crise que assola o Estado enquanto instituição, tanto na área política, administrativa, financeira, etc. Estamos sempre acompanhando as CPIs, os desmontes, a violência, as fraudes e corrupções, que têm como pano de fundo, ao nosso ver, a ética.

O Estado, juntamente com o setor produtivo e as universidades, são três das instituições que se consolidaram no mundo moderno. Portanto, a

maioria dos movimentos ocorrida em todas as direções da vida social acaba por incidir sobre as referidas instituições bem como em sua forma de se relacionar.

Notadamente as instituições públicas estão a todo o momento sendo questionadas, seja pelo uso inadequado das verbas, seja por uma gestão que não tem compromisso algum com o profissionalismo, atendendo na maioria das vezes a interesses estritamente pessoais. No caso das universidades e em relação à nossa universidade, a crise instalou-se definitivamente, com o afastamento de nosso reitor em meados de 2001. “No caso específico das organizações públicas, o relacionamento torna-se de análise mais complexa, tendo em vista o equilíbrio esperado dos objetivos econômicos e sociais, e o controle governamental”.(Borenstein, 1996, p. 1).

As universidades têm um compromisso com a sociedade e a participação política na formação de pessoas, que tornam sua imagem um reflexo do contexto sócio-histórico; e a comunidade universitária também tem acompanhado os espaços que universidades públicas têm ocupado neste cenário tão caótico, seja do ponto de vista do tão falado sucateamento, seja do ponto de vista da autonomia, das avaliações do provão, dos conceitos por elas obtidos, ou ainda como muito bem nos descreve um documento da Universidade de São Paulo, pela restauração exacerbada de valores do liberalismo econômico, muitos passaram a defender a superioridade da iniciativa privada como princípio absoluto, tornando-se incapazes de distinguir



entre uma siderúrgica e uma universidade. (p.7)

“No momento em que se firma como padrão de qualidade no ensino superior e no desenvolvimento da ciência e tecnologia, a universidade pública brasileira sofre, contraditoriamente uma série de ataques por parte de setores limitados, mas influentes, da mídia e da política. Deveria estar no auge do seu prestígio, mas é acusada de uma multidão de pecados. Seria elitista, corporativa e, sobretudo, cara demais, consumindo verbas indispensáveis ao desenvolvimento do ensino primário e do secundário. [...] Critica-se, dessa forma, a universidade pública não em vista de seu defeito ou qualidades reais, mas simplesmente porque é pública. USP (p.7)

A mídia apresenta matérias com dizeres sobre a tal Crise das Universidades, agora mais intensamente a denominada Crise Administrativa, a qual engloba desde uma forma arcaica e por que não dizer desumana de gerir as pessoas até os acontecimentos que afastaram diversos reitores (as) de universidades com casos de superfaturamento, má utilização das verbas destinadas a elas, entre outros.

“Lamentavelmente, aqui e ali despontam casos de má gestão dessas instituições, parecendo que elas carregam o estigma de administrações municipais e de organismos governamentais em geral, envoltos em malversação do dinheiro público, negociatas e favorecimentos escandalosos. Entidades que congregam servidores dessas instituições de ensino declaram que as universidades estaduais vêm sendo vítimas de sucateamento e que o governo do Estado só cobre gastos com a folha de pagamento”.Editorial da Folha de Londrina: p.3 - 04/09/2001

No interior de uma universidade, nos defrontamos com uma diversidade imensa de profissionais, basta adentrarmos a uma delas para

encontrarmos, docentes, secretárias, faxineiras, jardineiros, coordenadores, reitor, assessores dos mais variados tipos. Cada um com diferentes atividades e todas elas consideradas, trabalho.

"O cotidiano do trabalho/reflexão na Universidade oferece possibilidades de criticar as relações sociais existentes ao questionar tudo que aparece como "dado" e "não-problemático. Perder essa força e adotar os critérios de eficiência e produtividade da empresa capitalista como "dados" e "não-problemáticos" é, no mínimo, autodestruição." (Silva, 1986, p. 155).

Dentre os itens relacionados no Diagnóstico como resultado genérico, passarei agora a relacionar aqueles que me chamaram mais atenção e em função dos quais decidi aprofundar meus estudos. Em relação ao Modelo Organizacional da universidade:

"O sistema organizacional que se verifica revela características do modelo burocrático, com um elevado número de normas e procedimentos e uma estrutura hierárquica rígida, gerando um alto grau de informalidade." (Diagnóstico, 1996, p. 7).

A maioria dos sujeitos indicou a Missão e os Objetivos da Universidade sempre pelo tripé – Ensino, Pesquisa e Extensão – sempre confundindo missão com objetivos. Na análise dos objetivos em relação à missão, há coerência interna nas respostas dos entrevistados; não houve, porém, concordância geral quanto ao que se estabeleça como missão institucional (Diagnóstico, 1996).



Foi então indicada a seguinte necessidade: uma reavaliação da missão e seus objetivos, a fim de que a Instituição possa obter instrumentos de análise (Diagnóstico, 1996, p. 10).

Em relação à Estrutura Organizacional dos Órgãos da Reitoria, faz-se necessária:

“A definição de critérios para a nomenclatura dos Órgãos, vinculação e posição hierárquica, objetivando uma maior racionalidade, tanto em nível de atribuições, competências, poder decisório e amplitude de subordinação.” (Diagnóstico, 1996, p. 17).

Foram apresentadas ainda questões sobre controles, que são muitos, diversos e desintegrados ocasionando morosidade na tramitação. Falta de autonomia decisória e a gestão colegiada na maioria dos casos impede a agilidade nas decisões, apesar de democrática. Referindo-se a uma análise de tramitação dos processos administrativos, reavaliando a legislação interna que normatiza as várias instâncias, com o objetivo de torná-la mais ágil e eficaz (Diagnóstico, 1996, p. 23).

Nas Unidades da Reitoria, em média, foi encontrada a amplitude 1 (uma) chefia para 3(três) subordinados, 1/3, sendo a menor, 23/4, e a maior, 42/512. Guardadas as devidas proporções, o número de chefias existentes é maior que o número de funcionários de serviço, muitas vezes não chegando à relação de um chefe para um subordinado, em outros casos, chefias sem subordinados. Necessidade apontada pelo diagnóstico:

"Uma redefinição dos critérios de criação de unidades, lotação de servidores, comissionamento de cargos e atribuições de funções gratificadas em termos das atividades e competências a serem desenvolvidas'. (Diagnóstico, 1996, p. 25).

Em relação ao Conhecimento do Planejamento Institucional, observa-se a forte característica de descontinuidade de ações em função das gestões que assumem a Administração, comprometendo qualquer planejamento a médio e longo prazo. Ainda, cabe salientar que não se conhece muito sobre informações do Planejamento Institucional com relação ao grau de participação, do atingimento dos objetivos, bem como dos resultados produzidos (Diagnóstico, 1996, p. 28).

Pode-se afirmar que estes dados obtidos há seis anos atrás são ainda atuais. Haja vista, que muito pouco se fez em relação às melhorias indicadas pelo grupo de trabalho.

Hoje a referida Universidade vive há mais de quatro meses a maior greve da história do serviço público no Brasil, tendo ainda afastado do cargo o Reitor e toda cúpula administrativa em julho de 2001. Isto pe ou não uma crise?

Outro ponto que neste cenário vejo como uma distorção, são as considerações feitas de forma negativa sobre a imagem dos servidores/funcionários públicos diante da sociedade a qual ele presta serviços. Todos são implacáveis em relação a critérios de avaliação utilizados para julgar



situações que porventura ocorreu algum tipo de falha: “Funcionário Público é assim mesmo... tem estabilidade e faz a gente de gato e sapato, atende quando e como quer.” E assim por diante. Encontrei neste estudo mais uma oportunidade para conhecer o outro lado da história.

O processo de reflexão do vivido, deu-se a partir destes dados de realidade onde pretendo buscar algumas respostas. Em todo esse processo de execução do diagnóstico organizacional, acredito ter ganho uma oportunidade única, que foi a de conhecer como se davam as relações e processos de trabalho no centro nervoso de uma universidade pública – processo este que mesmo trabalhando vários anos em uma, possivelmente não teria como conhecê-lo.

Não se podem generalizar os resultados obtidos nesta experiência para todas as organizações universitárias públicas, ou ainda para todos os setores desta universidade, mas pode-se observar que nesta instituição, estes são processos que vêm atravessando o tempo. O objetivo deste capítulo foi oferecer uma contextualização do ambiente no qual se realiza o estudo de modo a caracterizar o espaço no qual os sujeitos envolvidos operam e funcionam. O capítulo a seguir é destinado a apresentar a fundamentação teórica que sustenta a leitura das questões levantadas e contém os recursos conceituais para utilização na parte análise.



CAPÍTULO II

PSICOLOGIA, TRABALHO E ORGANIZAÇÃO.

Nossa intenção, neste capítulo, é localizar para o leitor, uma abordagem de atuação. Para tanto apresenta-se uma concepção de homem e contempla-se a história do trabalho olhando para as organizações que criam por seu intermédio, um canal para contar seu próprio percurso – o da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Este Homem é produto e produtor de sua história e tem como característica a unidade e assim deve ser analisado; uma síntese de múltiplas determinações bio-psico e social, a qual determina o desenvolvimento do seu aparelho psíquico. Vivendo em constante atividade: desde caminhar, caçar para comer, dormir, escrever, estudar, etc., dentre essas a atividade trabalho é fundamental, pois garante a sua sobrevivência, e é o que interessa para os propósitos.

"Com o termo unidade queremos nos referir a um produto de análise que, ao contrário dos elementos, conserva todas as propriedades básicas do todo, não podendo ser dividido sem que estas se percam. A chave para a compreensão das propriedades da água são as suas moléculas e seu comportamento, e no seus elementos químicos. A verdadeira unidade para análise biológica é a célula viva, que possui as propriedades básicas do organismo vivo." (Vigotski, 1993 p.4).

É na relação desse homem com seu trabalho como ser de carne e osso, que pensa, sente e age, que se definem suas relações, suas idéias, e ele realiza e se realiza. Ao enfatizar esta visão de Homem que se constrói na totalidade, define-se aqui um recorte analítico da organização.

No percurso da história, surgem várias formas de definição do trabalho humano, as indicações sobre este conceito estão sempre incompletas e paira, ao final, a mesma ausência de uma definição. O que distingue um ser humano de um animal é precisamente o significado ou a imortalização que o trabalho produz sobre o sujeito. Ou seja, a relação sujeito X objeto é precedida de um (signo-ficare) o significado, que por definição, é eterno (signo que fica). Ao abrir a ação para além de si, ao transformar em transcendente o gesto, o trabalho imortaliza o homem.

Segundo Codo et al. (1997). Trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado. Ou ainda trabalho é o ato de transmitir significado à natureza. Esta definição é dada do ponto de vista do trabalho como categoria central de análise, mas deve-se circunscrever este conceito fazendo uma leitura deste inserido no capitalismo - que como tal é o sistema em que vivemos – o qual deixa sua origem, ganhando o significado de produtor de mercadoria, perdendo, assim, o vínculo com a construção da subjetividade, a qual está-se indicando a todo o momento que constrói e dá sentido ao ser humano.



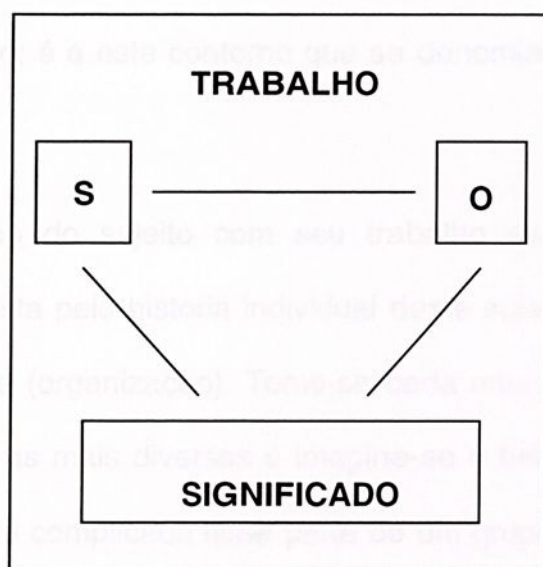


FIGURA 1 – Conceituação da atividade trabalho

A forma concebida neste quadro dá a referência gráfica do tipo de representação mental que define o termo trabalho, sendo que o homem nesta atividade, ao atribuir significado à natureza, constrói o mundo à sua própria imagem e o faz em uma ação que diferencia o homem de si mesmo, gerando prazer. Se gerar uma situação ideal, pode também através de circunstâncias negativas, gerar o desprazer. Em sendo este circuito mágico de construção, rompido o resultado é o sofrimento, muito sofrimento. No limite: a doença mental (Codo et al., 1997, p. 31).

Chega-se, assim, a uma indicação da forma como se percebe este conceito, e é desta forma que se pretende incorporar a palavra trabalho

nesta pesquisa. Qualquer que seja o trabalho, a ele corresponde uma forma para se atingir o objetivo; é a este contorno que se denomina, organização do trabalho.

A interação do sujeito com seu trabalho está inserida numa relação a qual é composta pela historia individual deste sujeito (trabalhador) e por uma historia coletiva (organização). Tome-se cada uma destes elementos que tem características as mais diversas e imagine-se o funcionamento desta situação. É sempre muito complicado fazer parte de um grupo; as pessoas têm desejos, aspirações que nem sempre o resto do grupo compartilha. Assim, acreditamos que é precisamente neste ponto que se dá o aparecimento das dificuldades – prazer ou sofrimento.

Tomando o conceito de trabalho como produtor de significado e sabendo ser ele produtor de mercadoria e com isso subtraindo a subjetividade do indivíduo e agregar alguns outros conceitos em relação ao conhecimento sobre os efeitos da organização do trabalho sobre o psiquismo do sujeito. Uma análise mais integral de ser humano possibilita melhores condições aos trabalhadores, ou seja, pensar que não só o sistema capitalista retira a subjetividade do sujeito em seu trabalho, mas as pessoas diretamente ligadas às construções de novas formas de organizar e analisar o trabalho neste século - podem cindir a identidade daqueles que possibilitaram conhecer o mundo do trabalho, os trabalhadores.



“É necessário conhecer as formas históricas que o trabalho assumiu nas sociedades de classes exatamente para que se possa estabelecer a improbidade da adoção dessas mesmas formas no interior da escola pública. Não se trata apenas de retirar a subordinação da escola ao mundo do trabalho capitalista. Trata-se também, e principalmente, de organizar o trabalho da escola em consonância com a natureza mesma das atividades que aí devem se desenvolver (Silva Júnior, 1993, p. 149).

Sendo assim, o primeiro passo a ser definido é que a Universidade, como um órgão público pode e deve ser analisada do ponto de vista organizacional porque operando por intermédio de atividades administrativas, pode-se com os conhecimentos teórico-práticos da psicologia, contribuir para uma análise de elementos pouco explorados pelos estudiosos, pois como aponta Lehnem apud Hardy (1996): “Embora a literatura sobre universidades no Brasil seja vasta, encontram-se muito poucos estudos que a tenham focado do ponto de vista da teoria organizacional ou administrativa (p. 203)”.

Este é o recorte da estrutura organizacional. Se considerarmos que uma universidade é composta de atividades-meio – administração – e atividades-fim – acadêmicos – este estudo está relacionado ao conhecimento de fenômenos que ocorrem ou se localizam nas atividades-meio, ou administrativas. Segundo Almeida (2001, p. 17), apesar de serem identificados como importantes problemas em muitas universidades, a estrutura organizacional e o modelo de gestão raramente são objetos de estudo.



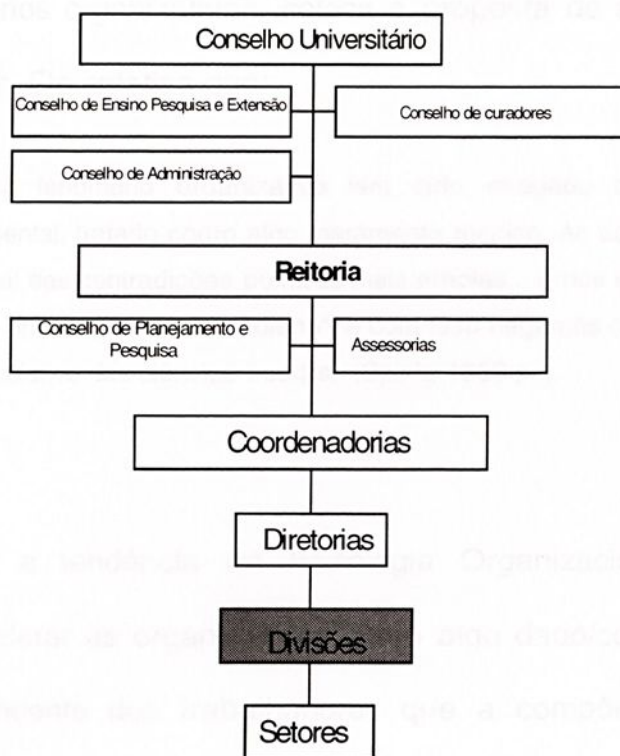


Figura II – Organograma indicativo dos níveis hierárquicos existentes na instituição.

Esta figura tem como objetivo, indicar diretamente ao leitor a exata posição hierárquica na qual se localizam os sujeitos desta pesquisa, no caso o nível que está na cor cinza. Neste caso pode-se observar que os mesmos têm necessariamente antes de si os diretores, coordenadores, vice-reitor e reitor.

O conceito de organização que delimita o espaço onde ocorrem os processos de interação do Homem com seu trabalho, numa perspectiva

analítica das organizações, é orientado pelas reflexões de Spink, (1989) que, nos estudos dos fenômenos organizativos, coloca a proposta de atuação na ação e não nos resultados. Ele enfatiza que:

“Por muito tempo o fenômeno organizativo tem sido relegado a uma falsa racionalidade instrumental, tratado como algo meramente técnico. Ao contrário, ele é a materialização social das contradições políticas mais amplas... e nós simplesmente o jogamos no lixo do "informal" e do "cotidiano", e com isso negamos o nosso papel no empreendimento coletivo das ciências sociais. (Spink, 1989 p.).

Inicialmente a tendência da Psicologia Organizacional e do Trabalho, era a de considerar as organizações como algo dado/concreto, ou seja, que existe independente dos trabalhadores que a compõem ou, no máximo, como um outro nível a ser analisado. No entanto, Bock (1993) sinaliza:

“A Psicologia, ao estudar o Homem desta forma, faz um belo trabalho de ocultamento das condições sociais que geram as desigualdades e geram os indivíduos atomizados e, passa a fazer parte do aparato ideológico que nos impede de enxergar e compreender a realidade social e com ela a realidade psíquica. (p.4).

Nesta perspectiva, de alguma forma separa-se o trabalhador da organização, desconsiderando a importância da atividade trabalho. "O trabalho, escreve Engels, criou o próprio homem. Ele criou também a consciência do Homem, que..." distingue a realidade objetiva do seu reflexo, o que leva a distinguir o mundo das impressões interiores e torna possível com isso o

desenvolvimento da observação de si mesmo “. (Leontiev, 1935)”.

Dois caminhos , ao longo da História, foram-se entrecruzando: a transformação do trabalho na história do Homem e a Psicologia como alternativa para entender e melhorar as condições deste Homem e seu trabalho.

Na Grécia antiga, as atividades relativas ao trabalho como agricultura, comércio, e as desenvolvidas pelos artesãos, eram consideradas sórdidas. Já a Medicina, Arquitetura, entre outras, eram honrosas. Mas o que, neste contexto é considerado trabalho? As profissões liberais? Ou as atividades de um escravo? "Nas Leis, Platão estabelece que um verdadeiro cidadão não deve trabalhar..." (Ariés e Duby, 1992).

Logo, pensar era atividade da nobreza e cabia aos outros trabalhar... O que até então era concebido como uma atividade de pouca importância. As pessoas que desenvolviam qualquer atividade relacionada ao trabalho não eram, nesta época, consideradas cidadãos. O trabalho manual era atividade de escravos, artesãos, aprendizes, menos daqueles que pensavam; mais diretamente os filósofos.

A essa atividade humana – o trabalho - Aristóteles denominou poíesis (poesia), mas o tempo e a história se encarregaram de substituir este termo por tripalium (tortura), continua o autor.

No Antigo Testamento, o trabalho físico era considerado como



uma maldição imposta ao homem como punição pelos seus pecados, significado este que atravessou o tempo e a história dos trabalhadores. Por outro lado, as ciências que se dedicam aos estudos sobre o trabalho humano, nos mostram que o trabalho é constituinte dos seres humanos que vivem em sociedade e que definitivamente pode gerar prazer ou sofrimento nos mesmos.

Os homens por sua vez, preocupados em se apropriarem do mundo do trabalho e com o avanço das tecnologias e da sociedade, perderam através do tempo, o real significado do trabalho, bem como a capacidade de perceber a importância deste em suas vidas.

Segundo Kilimnik (1998)

... O homem com seu trabalho não somente pode usufruir os recursos da natureza, como também é capaz de modificá-la, recriá-la... Ao modificar a natureza com seu trabalho, o homem cria a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo. O trabalho possui, assim uma enorme importância para o ser humano, conferindo identidade e sentido para a sua vida.(p.6)

No período denominado Feudalismo, a unidade econômica, política e territorial era o feudo que, do ponto de vista econômico, considerava-se auto-suficiente. As relações entre os homens que compunham o sistema feudal, ou seja, os vassallos, suseranos, cavaleiros e senhores eram claramente delimitadas e não cabia a estes, questioná-las. É o que afirma, Andery (1988): "Entre o suserano e o vassallo, as obrigações eram de ordem militar, financeira e jurídica. De acordo com Aquino et al., (1980)":

"A condição de vassalo acarretava determinadas obrigações para com o suserano, a saber: auxílio militar obrigatório durante quarenta dias por ano; auxílio financeiro para o resgate do suserano, para participação nas Cruzadas, para armar cavaleiro o primogênito ou quando do casamento da filha mais velha do suserano; e auxílio judiciário. Em troca, o suserano devia proteger os vassallos e os que dependiam dele e proporcionar-lhes justiça"(p. 392).

Os direitos e deveres dos homens eram bem definidos, bem como a quantidade de produção aparecendo mais tarde os artesões, que eram cinco profissionais num só: eles compravam a matéria-prima, negociavam, fabricavam, ensinavam seus aprendizes, e conseqüentemente vendiam também seus produtos.

Na implantação definitiva do capitalismo, essas "situações" foram-se modificando, o trabalho como atividade sai do contexto da família e passa a ser executado em local específico: os direitos e deveres começam a ser questionados por quem trabalhava, as tarefas, executadas por uma só pessoa, foram divididas entre várias pessoas, os parentes já não são mais seus pares de trabalho, mulheres e crianças, que tinham espaços delimitados na família, vão para estes locais de trabalho em busca da atividade produtiva. E, posteriormente, com o mercantilismo, o trabalho perde o valor de uso tornando-se mercadoria.

Com o advento da "Revolução Industrial", a cisão entre público e privado torna-se ainda mais acentuada bem como a separação do pensar,



sentir e agir, que culmina na divisão social do trabalho, ou seja, divisão entre aqueles que pensam e aqueles que agem. Em outras palavras, pensamento e emoção se separam, a relação de sangue ou parentesco no cotidiano do trabalho deixa de ser a pauta pela qual os problemas serão resolvidos, e os conflitos pessoais passam a fazer parte da rotina dos capatazes ou supervisores de unidade da indústria. As relações se tornam cada vez mais impessoais e os afetos são administrados fora do cotidiano de trabalho, o homem do trabalho é o homem racional.

Em meados do século XVIII, início do século XIX aparece a Psicologia como a ciência do comportamento humano, passando a ocupar espaço no contexto das organizações, precedido pela teoria de Taylor, que com o estudo de tempos e movimentos, ou com a chamada Administração Científica, propõe um melhor aproveitamento das habilidades humanas no trabalho. Assim, "A Administração Científica refere-se ao homem como tomado individualmente, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social". (Chiavenato, 1976).

Heloani (1994), ao escrever sobre o Taylorismo, afirma:

"O ideário taylorista se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento científico. O controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento de produtividade [...]" O estudo de tempos e movimentos modeliza a subjetividade do trabalhador. A partir do incentivo do salário, o trabalhador assimila o "desejo" de aumentar a produção e passa a reorientar a sua percepção para este aumento". (p.17)



Encontra-se, aqui, uma concepção negativista de homem que o considera preguiçoso e ineficiente, tal como o descrevia Douglas McGregor na “Teoria X”, e talvez tenha sido este o motivo que levou Taylor a selecionar metodologicamente estas formas de controle sobre o trabalho humano.

Na prática, as relações de trabalho foram se tornando cada vez mais mecânicas, exigindo seu aperfeiçoamento para aumentar a produção e evitar problemas. Segundo Daya, 1954:

“A própria natureza do trabalho efetuado nas fábricas modernas torna mais necessário ainda o estudo científico do comportamento humano. Do trabalho mecanizado nasceu a monotonia; o trabalhador já não pode dar livre curso ao seu impulso criador e ao seu amor do trabalho bem feito. O caráter infalível das ordens emanadas da direção impede-o de expressar-se plenamente. As dimensões da empresa dificilmente lhe permitem definir a sua posição no conjunto e reconhecer a importância da sua contribuição. Além disso, como os contatos entre o pessoal e a direção são menos diretos, cada grupo faz, muitas vezes, uma idéia errônea dos demais”.(p.59).

O avanço do Capitalismo, a crescente absorção do modelo Taylorista e também com o aparecimento do Fordismo, cria-se a necessidade de estudar melhor os cargos e tarefas, bem como quem seriam os indivíduos mais bem preparados para trabalhar nesta ou naquela função. Porque,... “O taylorismo foi muito mais utilizado como instrumento de confronto. O seu potencial de” gestão da subjetividade “, somente começará a ser praticado com o início do Fordismo. (Heloani, 1994)”.

Nesse cenário, para uma melhor orientação e facilitação deste processo, aparecem, os psicólogos, chamados psicólogos industriais, organizacionais, do trabalho, que com seus conhecimentos sobre o comportamento humano e por meio de testes psicológicos, testes de aptidões, da ergonomia, etc. vêm ocupar seus espaços nas organizações.

Segundo Malvezzi (1979), é possível descrever três fases percorridas pelos Psicólogos na área do trabalho no Brasil:

- Fase da chamada Psicotécnica: a preocupação básica do psicólogo era o binômio homem-função, e o foco de interesse era a mensuração das habilidades gerais das pessoas;
- Fase chamada da Efetividade Organizacional ou Período Contingencial: a preocupação básica do psicólogo com as causas situadas na organização ou nos grupos. Continua a preocupação de adaptar o homem ao trabalho, porém, já com mais consideração sobre o meio onde o trabalho ocorre tanto do ponto de vista físico como social.”(p.36) Neste momento, o trabalho da Psicologia não é a intervenção organizacional, mas, como técnico, estudar as relações mais simples entre dois eventos ou relações que determinam eventos”;
- Fase dos Agentes de Transformação dos Sistemas Sócio-Técnicos: a preocupação do psicólogo não somente com o individual, mas também com o coletivo; o trabalho é interdisciplinar, assessorando sempre o

administrador, nunca tomando decisões isoladas permitindo ao grupo decidir. Neste momento, o tema “humanização no trabalho” passa a fazer parte dos discursos; trabalho não é mais um fato isolado e o Psicólogo efetivamente é eleito como agente de mudanças no contexto organizacional.

Utilizando ainda um pouco mais as palavras de Malvezzi (1979), estas fases sem dúvida retratam o caminho percorrido pelos Psicólogos no Brasil na perspectiva da busca pela compreensão da relação homem X trabalho, visando não apenas o “como fazer”, mas “para que deve ser feito” e intervindo nos processos.

Atualmente, ou em relação à fase mais atual da Psicologia – os psicólogos organizacionais e do trabalho - vivem a realidade com “olhar” histórico-social e com a participação dinâmica no contexto organizacional; os instrumentos por eles utilizados não são fins e sim meios, a visão é interdisciplinar e têm eles buscado dar conta de responder pelos processos psicossociais da organização.

Refletindo e analisando o trabalhador dessa forma, passa a ocorrer um movimento de recuperação de algumas das questões relativas à subjetividade na relação desse homem com seu trabalho, tais como a importância das necessidades, das atitudes, das interações entre grupos, etc.

A concepção de Psicologia - no caso da Psicologia Social - que é



dada pela Escola Soviética, nas pessoas de Leontiev e Vigotsky, fundamenta esta lógica:

“No final da década de 70 e início da de 80, nos deparamos com a obra de Alex Leontiev, continuador das propostas de Vigotski, e com ele todo um grupo de cientistas soviéticos que haviam sofrido a repressão estalinista à psicologia, dos quais, além de Vigotski, no ocidente só se conheciam os trabalhos de Luria, pois a psiconeurologia era a única admissível. A psicologia social tinha sido banida da União Soviética. Como, então, Leontiev poderia afirmar, impunemente, que toda a Psicologia humana é Social? Após o período estalinista este grupo traz a público suas pesquisas e as teorias decorrentes em bases de uma epistemologia materialista histórica e dialética. Ou seja, o psiquismo humano se constitui na materialidade histórica de cada sociedade, de cada cultura - portanto não há homens regidos por leis universais - como as pesquisas da Dra. Aniela Ginsberg já apontavam. A ciência psicológica é, por consequência do seu objeto de estudo, Relativa: se o ser humano se constitui em função de sua história social e cultural, o saber sobre ele será também necessariamente particular, sem, no entanto, deixar de se estruturar em categorias universais como são atividade, Consciência e Identidade (ou Personalidade). Finalizando escreve a autora, E, a análise dialética ao afirmar a unidade dos contrários, leva à superação da dicotomia subjetividade-objetividade no conhecimento do ser humano. A subjetividade se objetiva nas ações do homem sobre seu meio, assim como este meio e o que o constitui objetivamente se torna subjetivo no psiquismo humano “. (Lane, 1993)”.

Um autor que passa a complementar a concepção de Psicologia no âmbito da Psicologia Organizacional e do trabalho é Jean F. Chanlat que, sob uma perspectiva pluridisciplinar - da Psicologia Industrial, da Sociologia, da Economia, Administração, Ciências Políticas e Antropologia - designa como dimensões geralmente esquecidas¹ do homem no mundo da gestão na

¹ As dimensões são consideradas como esquecidas ou deixadas de lado, bem como negadas



organização, tais como: Linguagem, Fala, Espaço, Tempo, Comunicação não verbal, Cognição, Cultura, Afetividade, Inconsciente e Relações Interculturais.

Uma das maiores contribuições para a Psicologia das organizações foi o volume organizado por Jean F. Chanlat, "O indivíduo nas Organizações: Dimensões esquecidas", no qual resgata o espaço da fala/linguagem, o Stress, a Alteridade, a questão do Tempo, a Inveja, os Afetos, etc. Todas, segundo ele, dimensões esquecidas por aqueles que trabalham nas organizações, recuperando uma visão de homem na relação com o trabalho ou organização por inteiro, ou seja, integral.

Propõe, ainda, compreender os fenômenos humanos observáveis no universo das organizações com base no pensamento de Mauss, 1968, que, no início deste século, considerava o homem como um ser vivo, consciente e social.²

"Da língua ao espaço passando pelo universo simbólico, o tempo, a vida psíquica, a Afetividade e a Psicopatologia, a contribuição programática de vários autores na obra coordenada por Chanlat, abre novas janelas e permite lançar um olhar diferente sobre a realidade humana nas organizações".(Chanlat, 1990).

Assim, ao demonstrar o porquê da existência de uma Psicologia Organizacional ou Social, Codo (apud Codo et al., 1997) afirma que: há coisas que são determinadas pelas organizações e pela estrutura social, indicando ainda que esse vingar da Psicologia se dá nos momentos em que a vida

no sentido de não ser o "espaço de".

² Esta citação foi retirada do prefácio do livro original em francês, organizado por Chanlat, J.F.



mostra, por um lado, que a ciência tinha razão e, de outro, que o trabalho determina as coisas da vida.

Logo, o estudo da subjetividade humana no trabalho – ou das questões relativas ao sujeito – é o que norteia a práxis aqui referida. Toma, como material a ser analisado, o próprio discurso do trabalhador quando relacionado às questões de seu trabalho, as quais, sabe-se, passam por sentimentos, pensamentos, sofrimentos, emoções, conceitos, comportamentos, etc – denominadas aqui de categorias temáticas.

2.1. UMA NOVA CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: A TEORIA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.

Outra interessante perspectiva em Psicologia Organizacional e do Trabalho está relacionada aos estudos feitos por Christophe Dejours sobre o sofrimento humano nas organizações que, por sua vez partiram de pesquisas efetuadas na área de Psicopatologia do Trabalho. Passa-se, neste ponto, a descrever para posterior utilização na parte analítica desta tese, alguns conceitos que por sua plena adequação aos problemas levantados, tornam mais nítidas as questões referentes ao sofrimento psíquico existente ao mundo do trabalho.

Dejours (1994), ao se referir à teoria da Psicodinâmica do Trabalho, que tem como ponto de partida a idéia de que o indivíduo que trabalha, sofre independentemente do local, condições, relações, pares, chefia,



nos mostra que por trás da organização dita prescrita – ou aquela que está normatizada, estabelecida e colocada para nós como cotidiana – existe a organização, por ele denominada de real – que é a organização tal qual se apresenta no dia-dia, ou a verdadeira, ou ainda como ela funciona, na prática. Poder-se iam ainda aproximar duas noções a estas idéias que não são mais usuais, as da organização formal e a informal.

“A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora” (Mendes, 1995).

O referido autor analisa o sofrimento humano no trabalho como um fato dado e que ocorre naturalmente na relação indivíduo x organização do trabalho. Portanto, conhecer como o trabalho está organizado em qualquer tipo de organização a ser analisada, é de fundamental importância para esta teoria.

“O desafio que a Psicodinâmica de Trabalho se dispõe a atender... É o de superar a atual distância existente entre organização prescrita e organização real do trabalho, levando em conta todos os perigos que tal distância atualmente representa – para a saúde, para a segurança e para a qualidade do que é produzido (Dejours, 1994, p. 19).

Logo, viver o cotidiano da organização, conhecer qual o significado que o trabalho tem para cada indivíduo, participar do cafezinho,

observá-los executando suas tarefas diárias. São pontos-chave para entrar em contato com a organização do trabalho; ver que existe o trabalho real – que é a maneira pela qual o trabalho é executado – e o trabalho prescrito – que é este trabalho descrito formalmente ou descrito no papel (Dejours, 1994).

“Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades, e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento – e da luta contra o sofrimento (Dejours, 1994 p. 15).

Ainda segundo o autor, no contexto organizacional, existem duas formas de sofrimento: o singular – herdado da própria história psíquica de cada indivíduo – e o atual – surgido do reencontro do sujeito com a situação do trabalho.

Desta forma, a história de cada indivíduo que adentra a uma organização de trabalho é, em algum momento, muito distinta da história organizacional ou da situação de trabalho. É neste momento que, segundo Dejours (1994), ocorre o sofrimento. Que podem ser de dois tipos, o criativo e o patogênico.

“Às vezes, em sua luta contra o sofrimento, o sujeito chega a elaborar soluções originais... em geral favoráveis simultaneamente à produção e à saúde [sofrimento criativo]... Ao contrário, nessa luta contra o sofrimento, o sujeito pode chegar a

soluções desfavoráveis à produção e desfavoráveis também à sua saúde... [sofrimento patogênico]" (Dejours, 1994, p. 150).

Para tanto, acredita-se que a contribuição de Christophe Dejours e seus colaboradores para um estudo deste tipo, passa por uma questão de fundamental importância para compreender as relações de trabalho, pois ela nos possibilita elaborar novas interpretações desse mundo do mundo do trabalho a partir da observação e da escuta realizada em estudos de campo.

Este capítulo foi organizado com a finalidade de apresentar a fundamentação com a qual se busca efetuar a leitura dos processos que interessam para estudo e estabelecer o tipo de reflexão com a qual será apresentada a análise no capítulo final. O capítulo a seguir destina-se a expandir a contextualização já oferecida no capítulo 1, desta vez para uma discussão mais ampla do ambiente universitário e ao mesmo tempo para situar com maior precisão o problema em estudo e o espaço onde se encontram os sujeitos envolvidos na dinâmica de relacionamento que lhes é peculiar.



assim mesmo; Só podia ser... Empresa pública... Deixando no ar uma sensação de “fazer parte”, como que ser moroso, incompetente, desmotivado está incorporado ao servidor/funcionário público.

Este estigma – se é que se poderia denominar assim – acaba por tornar essa categoria de trabalhadores com estas características, ou seja, ainda segundo Rands (2001) este modelo de relação servidor/Estado está deixando o servidor desqualificado, desmotivado e descomprometido. (p.310) Logo, faz-se necessário discutir qual seria um novo formato para poder discutir uma proposta diferenciada para esta categoria que ao ver da autora deste trabalho, tem sua imagem “distorcida” diante da sociedade, e se é claro eles desejam modificá-la.

Para tanto, ao mencionar este indivíduo/trabalhador - o servidor público – deve-se reportar a algumas leituras que possam dar conta de descrevê-los, bem como que façam compreender os princípios da Administração Pública, pois somente com estas informações é possível criar um quadro referencial de análise com o mínimo de distorção. Logo, toma-se emprestado do Direito e da Constituição do Brasil o que segue, segundo BASTOS (2000), os servidores públicos são todos aqueles que mantêm com o Poder Público um vínculo de natureza profissional, sob uma relação de dependência, compreendendo aqui os servidores investidos em cargo efetivo e os servidores investidos em cargos de comissão.(p.48)

Ao fazer parte do poder público, o servidor está sujeito aos



princípios da Administração Pública, que são tratados pela Constituição da República Federativa do Brasil, no capítulo VII – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Pode-se ainda extrair outros tantos princípios dos artigos 36 a 41, entre parágrafos, incisos e caputs, mas, por estarem ao nosso ver, estritamente vinculados uns aos outros, selecionamos para descrever a legalidade, a impessoalidade e publicidade, os quais considera-se centrais para presente discussão.

A legalidade significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. Sua eficiência está toda ao atendimento da lei. Em outras palavras, é o princípio que visa regular a ação do administrador público, submetendo-o ao império da lei, devendo atuar dentro da esfera estabelecida pelo legislador, ou seja, não pode ter fins próprios, mas sim buscá-los na lei.

A impessoalidade tem como objetivo à neutralidade da atividade administrativa, fixando como única diretriz jurídica válida para os comportamentos estatais, o interesse público. Ele deve traduzir a ausência de marcas pessoais e particulares correspondentes ao administrador, que em determinado momento esteja no exercício da atividade administrativa, tornando-a, assim, aperfeiçoada a seu modelo, pensamento ou vontade. Seus atos deverão ser praticados em nome da administração e não em nome dele,



seguindo os critérios da legalidade, não podendo lançar mão de nomes, imagens, símbolos que possam caracterizar promoção pessoal.

A publicidade que indica que, em princípio todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a Administração que o realiza, só se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional, investigações policiais, ou interesse superior da Administração a ser preservado em processo previamente declarado sigiloso (Decreto Federal 79099 de 06/01/1977). Como tal este princípio abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como também de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes.

Pode-se ainda mencionar, segundo Rands (2001) que a visão que o Direito Administrativo e o Direito Constitucional tem sobre a relação servidor/Estado é uma visão organicista. O servidor, diferentemente do setor privado, ele não é um ser que tem vontade, necessidades, interesses. Ele apenas é órgão da administração. Ele é um não ser neste sentido. O servidor é ao logo do tempo e ao ser enquadrado no conhecimento de “cumprir a legislação”, é como se estivesse não vestindo a camisa – como se usa no convencional das organizações – mas, vestindo uma camisa de forças, continua o autor. Ele é um não ser neste sentido.

Esta Universidade é composta por duas categorias interligadas, porém, distintas, a saber: a Acadêmica e a Administrativa. Para o propósito em tela, o foco será a segunda categoria - a administrativa - ou seja, aquela que



tem a finalidade de ser mediadora das atividades-fim ou acadêmica. O capítulo a seguir apresenta a metodologia e os dados da pesquisa acompanhados da análise. Aqui também será adotado o discurso em primeira pessoa.



CAPITULO IV

A UNIVERSIDADE E O SERVIDOR PÚBLICO: em busca do significado do Trabalho que ficou.

Refletir sobre o caminho por nós seguido é de fundamental importância no presente capítulo, portanto gostaria de inicia-lo com uma citação de um livro, que com todo tempo de docência e leituras que possuo, jamais encontrei uma metáfora tão clara e precisa, a qual tocou minha consciência profissional – e porque não dizer pessoal – definitivamente.

“O lugar do olhar. O posto de observação. O que aprendemos da realidade depende efetivamente da situação que nos encontramos para observá-la. É como se o mundo fosse uma paisagem e esta paisagem pudesse ser observada de diferentes lugares, produzindo cores com diferentes matizes, os reflexos do sol incidindo de maneira diversa as tonalidades das árvores combinado-se diferentemente, as conexões entre os espaços criando maiores ou menores ilusões de distância. O lugar do olhar é o lugar do homem no mundo”.(Genro, 1993, p. 9).

Palavras simples e quase românticas, eu diria. Mas que se aplicadas à Psicologia, à Educação, ao Trabalho, a Vida, tornando-as pano de fundo de uma postura qualquer, provocam uma grande diferença nos resultados por nós obtidos, pessoal e ou profissionalmente em nossos cotidianos.

Propositadamente citei este trecho, para que nos procedimentos metodológicos, possa ficar claro qual será o “meu” olhar, que com certeza estará comprometido com uma realidade vivida, ouvida e

analisada, ou seja, pretender desvelar o profundo significado existente na relação entre nossos objetivos e procedimentos.

Finalmente, poderemos observar que através desses diversos saberes, tivemos acesso a um mundo do trabalho – uma instituição de ensino superior – com maior concretude e clareza para retirarmos desta experiência nosso ponto de vista com uma base coerente para nossas ações profissionais.

A primeira fase deste percurso ocorreu com a minha participação em um projeto de diagnóstico organizacional realizado no período de dezembro de 1995 a agosto de 1996. Esta é a primeira fase do caminho percorrido.

O Projeto do Diagnóstico Organizacional foi coordenado pela Assessoria de Planejamento e Controle – APC, que é o órgão responsável pela análise técnica da evolução da Universidade e pelo assessoramento ao reitor, na formulação de diretrizes e metas para o desenvolvimento didático, científico e administrativo da instituição, o qual tinha como coordenador o responsável pela referida assessoria, sendo composto ainda por um Líder do Projeto, um Consultor e um Grupo de Trabalho, no qual fomos inseridos, e onde começa nossa história propriamente dita.

A composição do Grupo de Trabalho foi feita a partir de uma solicitação da APC em nome do Reitor, a todas as unidades que compunham a instituição - no caso a universidade - através de um ofício no qual constava um perfil previamente definido para se fazer à indicação



daqueles que iriam representa-la. Foram indicadas um total de 19 (dezenove) pessoas dentre as quais eu fazia parte como representante do centro de estudos onde estou alocada – vale a pena dizer que nem todos as unidades se fizeram representar e que mesmo assim demos início ao trabalho.

Após tomarmos conhecimento dos objetivos do projeto - que era o de construir um conhecimento organizacional atual sobre a universidade que possibilitasse ações de gerenciamento futuro delineando os pontos fortes e fracos - começamos a estruturar a entrevista que seria aplicada a todas as chefias desde o reitor até os encarregados de seção indistintamente.

Uma sala com quatro computadores e uma mesa de reuniões passou a ser o ambiente de trabalho do Grupo. E através de listas/informações cedidas pela Coordenadoria de Recursos Humanos, passamos a definir a população a ser entrevistada, que resultou em um determinado número de sujeitos selecionados, os quais efetivamente totalizaram 281 sujeitos.

“O Grupo de Trabalho foi constituído em duas etapas: numa primeira, com representantes dos Centros de Estudos e Unidades da Reitoria e, posteriormente, com a coleta de dados junto aos Órgãos Suplementares, a participação dos representantes do Hospital Universitário. Os representantes foram indicados pelos Diretores e Coordenadores das Unidades funcionais”. (Diagnóstico, 1996, p. 3).

As unidades pesquisadas no referido Diagnóstico foram, os



nove Centros de Estudos, as nove Unidades da Reitoria (coordenadorias, prefeitura, assessorias) e os 14 Órgãos Suplementares.

"Após a coleta de dados foram elaborados Relatórios Específicos referentes a cada Unidade pesquisada... estruturados em cinco capítulos: Introdução, Modelo Organizacional, Modelo de Gestão, Problemas e Necessidades de Melhoria e Considerações Finais. Acompanham o Relatório os seguintes anexos: Organograma Formal, Roteiro de Entrevista e Relatórios Específicos". (Diagnóstico, 1996, p. 5).

Gradualmente fui despertada para fatores que do ponto de vista da proposta da Psicologia, fazia sentido. Um dos fatos que mais me chamou atenção foi à dificuldade que os funcionários/componentes desta instituição têm em socializar a informação. Tive quase a impressão de que cada um era dono das informações que precisávamos para trabalhar, informações estas relacionadas a qualquer organização de trabalho como, por exemplo, o número de chefias e pessoas que compõem o quadro, como contactá-las, quem é chefe e de onde, etc.

Em relação ao perfil pré-definido para participação no grupo de trabalho, era o mesmo para todas as unidades e esta foi à forma encontrada para que democraticamente toda a referida Universidade estivesse contida nele – Projeto de Diagnóstico. Seria este um processo que democrático? Ou que estivesse respeitando as diferenças individuais de cada sujeito? Tanto não era que algumas pessoas importantes a serem entrevistadas se negaram a participar da entrevista.



Outro aspecto observado era como as pessoas se referiam ao processo de mudança sistemática nos cargos de chefia. Ao entrevistar os ocupantes dos cargos de chefia, encontrei no conteúdo de seus discursos sempre as mesmas falas:

"... aqui é assim,... nos quatro anos de uma nova gestão acontece o seguinte... No primeiro ano a gente fica esperando para ver quem são as pessoas (quem assumiu)... No segundo ano começamos a organizar os novos processos de trabalho, ou o que fazer... No terceiro ano, a gente vai implementando as ações propostas, fazendo o trabalho propriamente dito... e no quarto ano... a gente tira o pé do acelerador, por que eles vão sair mesmo e a gente sabe que tudo vai mudar de novo..."

Este relato, sempre recorrente nas falas dos entrevistados, pouco a pouco passou a habitar meus pensamentos e porque não dizer questionamentos, remetendo-me ao que se denomina de descontinuidade no trabalho. O trabalho contínuo propriamente dito desta instituição, assim descrito é executado em sua plenitude em um espaço de um ano e meio, em uma gestão de quatro ou estava enganada?

Mas naquele momento, este quadro que se colocava diante de mim como um pequeno grão de poeira em meus olhos, por um lado mostrando que a mudança nos cargos de chefia era necessária e dada do ponto de vista do funcionamento daquela universidade, e por outro provocando um não sei o que naqueles indivíduos que em seu trabalho buscavam se manter e manter a instituição num ritmo de trabalho digno de uma academia. Ou seja, com a mais alta qualidade.



O grupo de pessoas responsáveis pela coleta e análise dos dados do Diagnóstico atingiu seu objetivo e ao término deste trabalho fui convidada a assumir a Divisão de Diagnóstico Institucional – na Assessoria de Planejamento e Controle – que teria como meta dar sentido às informações contidas nos volumes do diagnóstico procedendo à distribuição a todos os chefes de unidades para que juntos pudéssemos discutir as ações e posterior implementação dos pontos mais críticos detectados pelo diagnóstico.

A parte outras análises, permaneci no cargo por oito meses executando outras tantas atividades, mas sempre tentando fazer apenas a entrega dos volumes do Diagnóstico ao Conselho de Administração e sequer neste período consegui o primeiro objetivo.

Finalmente, após perceber que o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos componentes da administração desta universidade naquele momento era apenas meu e de algumas poucas pessoas – e por ter dificuldades e pouca experiência para lidar administrações do tipo personalistas solicitei meu retorno ao departamento de origem.

Ao retornar, passei a perceber que as perguntas feitas exigiam de mim enquanto psicóloga organizacional e do trabalho algumas respostas e que eu não podia fazer vistas grossas às conseqüências advindas da relação entre indivíduo e trabalho que se apresentava diante de mim. Ou seja, ocorre a mudança do Reitor, Vice-reitor e seus subordinados. Quais

são neste caso os critérios utilizados para alocação dos cargos subseqüentes? A confiança é o principal critério, mas o que é feito em relação ao trabalho que já existia e que fazia a universidade funcionar nos anos anteriores ou faz até o presente momento? Porque os chefes de divisão (quarto escalão) permanecem, em sua maioria, nos cargos?

LOCAL

O universo empírico desta pesquisa é uma Instituição Pública do Ensino Superior, localizada na região Sul do Brasil.

Para melhor compreensão da realidade a ser estudada, descreveremos a seguir, seu formato organizacional. Visto que se faz necessário, devido à diversidade de estruturas existentes mesmo em se falando de universidade pública.

A organização em questão foi instituída a partir da junção de algumas faculdades isoladas há aproximadamente 26 anos. É constituída de um número significativo de docentes/funcionários, aproximadamente 5.000, a qual tem como perfil, a gestão colegiada.

Composta de um conselho decisório superior, Conselho Universitário (representantes de todas as esferas universitárias e da comunidade). Abaixo, em linha horizontal/staff, aparecem o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Conselho de Administração e o Conselho de Curadores, cada qual denominado conforme sua função.

Logo abaixo destes conselhos, em linha vertical, encontra-se o Reitor e Vice-Reitor.

Na seqüência, com função de staff ou assessoria encontram-se: o Gabinete do Reitor; a Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores; a Assessoria de Planejamento e Controle; a Assessoria de Assuntos Estudantis; o Conselho de Planejamento e Desenvolvimento; a Assessoria Jurídica; a Assessoria de Relações Universitárias; a Assessoria de Auditoria Interna e a Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais – sempre denominados segundo suas funções.

Diretamente subordinados ao Reitor, encontram-se cinco Coordenadorias, cada uma com um coordenador (ora) indicado pelo reitor, que são: de Assuntos de Ensino de Graduação; de Pesquisa e Pós-Graduação; de Extensão à Comunidade; de Administração e Finanças; de Recursos Humanos, bem como a Prefeitura do Campus Universitário.

Os nove centros de estudos (de Letras e Ciências Humanas; de Ciências Biológicas; de Ciências Exatas; de Estudos Sociais Aplicados; de Ciências da Saúde; de Educação, Comunicação e Artes; de Ciências Agrárias; de Tecnologia e Urbanismo e de Educação Física e Desportos) respondem diretamente ao Reitor, com seus respectivos diretores de centro eleitos pela comunidade interna.

Subordinados diretamente ao vice-reitor estão órgãos suplementares (hospital universitário, hospital veterinário, núcleo de processamento de dados, museu histórico, escritório de aplicação de



assuntos sócio-econômicos, biblioteca central, núcleo de tecnologia educacional, editora, colégio de aplicação, casa de cultura, rádio difusão educativa, laboratório de produção de medicamentos, fazenda escola e centro odontológico universitário) em número de 15 (quinze).

Num terceiro nível hierárquico, aparece o cargo de direção - diferindo dos diretores de centro que são eleitos - estes se encontram subordinados às coordenações, na Assessoria de Planejamento e Controle, na Prefeitura do Campus e nos Órgãos Suplementares e são cargos de confiança indicados pelos responsáveis por cada uma das unidades.

No quarto nível, e subordinado diretamente aos diretores, está o cargo de chefia de divisão, também é um cargo de confiança e seus ocupantes são indicados pelos diretores.

Abaixo da chefia de divisão estão os chefes de setores, em número bastante menor, mas existente na estrutura desta universidade, observa-se ainda, funcionários operacionais ou de serviço, vinculados aos setores em pequeno número.

SUJEITOS

Os sujeitos são servidores da área administrativa, alocados especificamente nas 5 (cinco) diferentes Coordenadorias (CAF, CAE, CEC, CRH e CPG) os quais estão atuando no cargo de chefia de divisão há pelo menos 8 anos - ou duas gestões, de diferentes reitores - e que durante todo este tempo desenvolveram as mesmas atividades. Estes sujeitos



totalizaram um número de 27 (vinte e sete), após levantamento feito nas respectivas Coordenadorias.

"A qualidade do material obtido depende da qualidade do informante escolhido, em função do que se pretende desvendar. Esta circunstância postula a existência de um conhecimento prévio do informante, por parte do pesquisador; quanto mais conhecido aquele, mais seguro estará o pesquisador de que obterá um relato interessante e apropriado ao que se está buscando; quanto menos conhecido, maior o peso do acaso ou da contingência, isto é, da possibilidade tanto de se obter quanto de não se obter as informações requeridas (Queiroz, 1991, p. 75)."

O que ainda assim não nos garante o rumo do aparecimento dos dados. Arriscamos, dessa forma a chamada técnica da liberdade, pois o sujeito passa a ter uma autonomia diante do pesquisador, governando sua fala, tornando toda informação proveitosa, podendo abrir horizontes que o pesquisador não suspeitava (Ibid., p. 76).

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Sabemos que através dos tempos várias foram as formas utilizadas pelas ciências para coleta dos dados em uma pesquisa, hoje estamos diante de um panorama altamente modificado em relação ao avanço das técnicas e tecnologias aplicadas. As várias formas de pesquisas quantitativas ocupam seu lugar de destaque bem como as qualitativas, que é a forma pela qual optamos por apreendermos nossos dados.

Os relatos orais gravados, transcritos por intermédio de uma entrevista semi-estruturada, com análise do discurso, nos dão o contorno em relação aos resultados obtidos. Sem descaracterizar outras formas mais



modernas de tecnologia para captação de dados consideramos ser esta, uma boa técnica para captar, através da fala direta dos sujeitos, as representações mentais/subjetividade daqueles envolvidos na ação a ser estudada.

“O gravador parece à primeira vista um instrumento técnico próprio para anular ou, pelo menos, diminuir o possível desvio trazido pela intermediação do pesquisador. [...] uma vez que a utilização dos dados nas pesquisas exigia, em seguida, a transcrição escrita (Queiroz, 1991, p. 3).

Entendemos a fala como mediação das relações sociais dos indivíduos na sociedade e só assim poderíamos com maior precisão acessar de forma mais direta como os significados foram e são e estão constituídos em suas consciências.

Segundo Goldfeld (1997, p. 18), a língua é o elo de ligação entre o psiquismo e a ideologia, que formam uma relação dialética indissolúvel. A consciência necessita da ideologia para se desenvolver; por outro lado, a ideologia é criada a partir das relações entre os indivíduos.

Logo, as relações entre os indivíduos são dadas pela intersubjetividade entre eles, ou seja, cada um coloca na relação a sua subjetividade – que poderíamos definir como questões relativas ao sujeito - a qual só poderá ser mais bem apreendida se olharmos para eles como inteiros sem separarmos o bom do mal, o belo do feio. Possibilitando, assim, a abertura de novas formas de pesquisar e olhar para realidade psicológica.

“... a categoria subjetividade, [é] entendida como diferentes expressões de como,

enquanto trabalhadores, somos afetados por um mundo que se apresenta em constante mutação. Categoria que busca romper com a dicotomia e a idéia de múltiplos, a indissociabilidade entre dentro/fora, mundo/sujeito, em contraponto ao legado cartesiano que diferenciava claramente dois mundos: mundo interior/mundo exterior".r (Grisci, 1999, p. 3).

A entrevista, como todos os métodos de coleta de dados, têm vantagens e desvantagens. Segundo Manzini, (1990/1991), entre as vantagens temos:

- muitas vezes é a única forma de obtenção do tipo de dado que desejamos;
- é eficaz para obter dados relevantes e significativos; e
- os dados são passíveis de mensuração e análise.

Optei pela entrevista aberta do tipo semi-estruturada, que apesar de mais demorada e custosa, me possibilita uma forma mais direta aos dados, bem como de dissolver dúvidas que emergem no momento do contato com o entrevistado, ou seja, a entrevista semi-estruturada suporta outras intervenções que se façam necessárias para esclarecimentos.

Trabalhei pautada no que estava definido como problema e com os objetivos da pesquisa, a partir disto, relacionei quais seriam os temas contidos na coleta de dados, bem como, a pergunta geradora da entrevista: "Fale para mim sobre seu trabalho aqui nesta universidade, desde o início".



Nos temas a serem contemplados na entrevista estavam contidos, a história do trabalho do sujeito na universidade, focalizando especificamente a sua divisão. E durante o transcorrer da entrevista, busquei conhecer como se deu a ida para chefia, o significado de sua unidade no contexto maior – no caso da Coordenadoria – pontos positivos e negativos e a percepção dele (a) das razões que o (a) levaram a permanecer tanto tempo em um mesmo cargo, considerando que é um cargo de chefia.

Minha estratégia foi a de deixar que sujeito falasse sobre estes pontos espontaneamente, caso isso não acontecesse, questionaria sobre eles no momento oportuno.

COLETA DE DADOS

Foram feitos contatos telefônicos com cada um dos sujeitos indicados, explicando o objetivo da pesquisa e o porquê da escolha deles como sujeitos. Foram mencionados ainda quais seriam os temas tratados na entrevista e ainda sobre procedimento de gravação. Havia uma sala de treinamento na área de recursos humanos que estava sempre reservada nos horários das entrevistas, ficando o entrevistado à vontade para optar por esta sala, ou qualquer outro local indicado por ele. A maioria optou pela sala reservada. Do total de 27 (vinte e sete) pessoas indicadas/convidadas, apenas 8 (oito) aceitaram participar da pesquisa, resultando neste o nosso universo.



ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista foi lida e ouvida pela pesquisadora que procedeu à transcrição, é sabido que para cada uma hora de gravação, utilizamos seis para transcrição. Cada entrevista teve a duração média de uma hora, logo, obtivemos seis horas de transcrição para cada entrevista feita.

Após a transcrição e impressão das entrevistas, ouvi novamente e retifiquei algumas informações que faltavam, bem como a retirar qualquer indício que pudesse identificar pessoas, siglas, setores, etc. Passei, então, a fazer a leitura sistemática das entrevistas para proceder à demarcação das falas recorrentes ou categorias que apareceram no discurso dos entrevistados. As entrevistas foram lidas até que não houvesse mais nenhuma dúvida em relação ao significado atribuído a cada um dos fenômenos, pelos sujeitos a serem estudados neste trabalho, bem como, as categorias implícitas a elas.

Procurei, para este tipo de entrevista me basear no que nos diz Paro (2000):

“Embora contando com um roteiro “precário”, procurou-se deixar o entrevistado o mais à vontade possível para prestar seu depoimento. Para isso, foram adotadas algumas providências consideradas imprescindíveis para o bom andamento da entrevista. Em primeiro lugar, procurava-se estabelecer uma relação de empatia com o entrevistado, apresentando de forma simples a natureza e os objetivos da investigação....As entrevistas foram todas gravadas em fitas e só tinham início após a aquiescência espontânea do entrevistado(p.24)”.

A análise proposta para esta pesquisa, ocorrerá sob a

perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sob a visão da teoria histórico crítica, nos apropriando ainda de alguns dos conceitos utilizados por Dejours (1994), fazendo a ligação com alguns princípios contidos na Constituição Brasileira.

Feita a transcrição dos dados das entrevistas, optei por apresentá-las integralmente e na forma de anexo em volume separado para dessa forma mantermos o sigilo e a não identificação dos sujeitos da pesquisa e ainda por uma questão ética.

Finalmente, o objetivo do presente estudo está localizado na busca da realização do meu desejo em pesquisar as vivências do cotidiano do trabalho de alguns sujeitos que por suas características exclusivamente individuais e ao mesmo tempo coletivas – pois se encontram na mesma condição – permaneceram em seus cargos em média por 12 anos, no quarto escalão de uma universidade pública.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados a seguir são uma síntese do conjunto total de informações - coletadas nas oito entrevistas – estas, encontram-se na íntegra como anexo (VIDE ANEXO I), tanto para conhecimento integral como para benefício de outros pesquisadores interessados em utilizá-las.

Uma grande parte dos sujeitos não apresentou disponibilidade para entrevista, resultando em um número de 8 participantes. Assim, os sujeitos aqui constantes representam uma amostra de pelo menos 30% dos



chefes de divisão da universidade e se enquadram na situação desejada de pesquisa. Trata-se de um percentual relativamente consistente para a qualidade das informações e para a confiabilidade dos resultados analíticos delas decorrentes.

Os sujeitos desta amostra são chefes-de-divisão, cargos de confiança de uma instituição pública estadual do tipo Universidade, lotados, no caso da universidade pesquisada, nas cinco diferentes Coordenadorias (Pró-Reitorias) que a compõem. São titulares dessas posições de chefia há pelo menos três gestões ou mais (cada gestão dura quatro anos).

Em sua totalidade, a população entrevistada é composta de quatro sujeitos do sexo feminino e três sujeitos do sexo masculino. Dentre eles, o que trabalha há menos tempo na universidade tem 22 anos de serviço e o que trabalha há mais tempo tem 31 anos de serviço, totalizando 26,71 anos em média. Significa dizer que esses sujeitos percorreram praticamente 80% da história desta universidade.

Já o informante que trabalha há menos tempo na divisão tem 15 anos e o que trabalha há mais tempo tem 24 anos, compreendendo uma média de 19,28 anos trabalhados. Este número confirma uma permanência como chefe de divisão de 4 gestões consecutivas.

A maioria desenvolve as mesmas atividades desde que entrou na instituição, sendo que em alguns casos a carreira se deu dentro da mesma Coordenadoria e, em outros, o sujeito/cargo deu início à divisão em que trabalha hoje; outros, ainda, chagaram a executar tarefas para as quais



ainda não havia uma Coordenadoria específica. Alguns passaram por todas as Coordenadorias.

No transcorrer de todas as entrevistas indistintamente, ao iniciarem os relatos sobre suas trajetórias profissionais, permitiram observar que possuem um vastíssimo conhecimento sobre cada as Coordenadorias às quais estão ligados, bem como minuciosas e precisas informações sobre os trabalhos desenvolvidos por suas divisões. E freqüentemente o percurso profissional de cada um dentro da instituição Universidade se confundia com o de suas vidas pessoais, como nos exemplos: "... é... agora me lembro! Isto aconteceu aqui na Universidade quando tivemos nosso último filho!!...; no ano em que conheci minha esposa....; eu era muito jovem nem me lembro direito...".

A partir deste ponto, os resultados são apresentados por intermédio de classes temáticas as quais foram sendo definidas à proporção que se procedia à leitura das falas dos sujeitos. Estas falas se constituem nos significados atribuídos por eles à categoria trabalho, que é o eixo principal desta pesquisa. Para tanto, organizaram-se os temas por seu grau de recorrência nos discursos, a saber: Trabalho propriamente dito; questões relacionadas a Chefia de divisão; a Mudança sistemática nos cargos de chefia; e o cumprir e não cumprir a Legislação.

Cada um dos trechos aqui colocados juntamente com algumas sínteses teóricas e somados às indagações da pesquisadora tem como meta dar conta de proceder à compreensão dos significados atribuídos pelos



sujeitos a todos os aspectos relativos a temática trabalho. E como tal, ao ouvir suas histórias profissionais, houve também a oportunidade de conhecer um pouco de cada um deles, “O compromisso com o meu trabalho tá ligado à educação, um pouco à personalidade por trabalhar tantos anos aqui,... um lado assim de... afetivo mesmo, de gostar e... de sentir um pouco dona disso né?”, ou seja, “Extensão da amizade...”, retratos de suas próprias vidas, construídas dentro de uma única instituição, a Universidade. “Tudo que eu tenho feito, foi feito na Universidade, o que eu tenho foi tirado daqui né, tudo, tudo foi tirado daqui...” ou ainda “Eu criei com a Universidade um vínculo muito forte!” Gerando após tanto tempo no trabalho, expectativa de futuro: “Não penso em parar né... penso em continuar, aí depois da idade em continuar mais um tempo aí né, até alguém falar: - não presta mais... E aí, um dia você vai ter de deixar...” Trabalho? Respondiam eles... é a coisa melhor do mundo!“.

Suas conquistas, sucessos e descontentamentos são advindos de seus postos de chefia de divisão, ou da capacidade que desenvolveram ao longo desta história. “A positividade é você que faz através do seu trabalho, no meu caso aqui, é que a gente tem a credibilidade - uma credibilidade na... na pessoa pela experiência e pela maneira como que a pessoa atua né”. Pois sendo servidores públicos, estão a todo o momento sujeitos as críticas feitas a esta categoria pelos usuários do serviço público. “O que as pessoas pensam em relação à gente né, que é triste né. Pensam que a gente pode estar roubando, pode estar desviando, pode estar fazendo qualquer coisa assim...” a sociedade pensa que nós: “Enquanto funcionário



público eu detesto denominação que nós não fazemos nada, que a gente só aproveita da Universidade, eu acho que não, que a gente vestiu a camisa sempre né, e nós queremos sempre que a gente esteja sempre bem mesmo. Então eu acredito que o processo idôneo quem faz são os funcionários, então você pode. Transmitir essa segurança para a comunidade desde que você acredite nesse processo também”.

As dificuldades não terminam por aí, observe-se: “A gente tem uma pressão das bases, subordinados e colegas, gente que não vestiu ainda a camisa da Universidade”; “O orçamento da universidade é bastante restrito”; “Mas a falta de... de recurso... é aquilo que mais dói na gente né!”. Continuando, “E daí o pessoal critica: “É o calendário que é mal feito!” Não é bem o calendário que é mal feito; é que nem todos cumprem com tudo... com a sua parte, se todo mundo cumprisse é... com a sua parte, não aconteceria isso, acontece.. sempre aconteceu isso porque alguns não... não cumprem com aquele pedaço, deixam pra lá... tal, daí quando chega aqui no executivo, você tem que executar. Você não pode chegar lá na formatura e falar: Ó, não vai ter mais formatura porque não recebi a nota”.

No mundo do trabalho, sempre que se pensa em alguém competente, a tendência é a de acreditar que esta pessoa seja de confiança. Mas, não se deve ignorar a premissa de que nem toda pessoa de confiança é competente. Esta é apenas uma reflexão para introduzir esta relação tão complicada e que a todo o momento permeia as instituições e poderes públicos. Confiança X Competência: “Hum... não adianta ter um bom técnico



e ele estar lá para te atrapalhar... se ele é contra você... não tem como você mantê-lo... pode ser o melhor técnico, mas se ele não é de sua confiança... Então você tem que olhar as duas partes, é ter a confiança dele e ser uma pessoa competente também! É difícil". Ou seja, os sujeitos entrevistados deixam claro que consideram a relação competência X confiança um dos pontos mais importantes para que o trabalho possa transcorrer de forma adequada, considerando que a pessoa pode ser muito competente, mas se não for de confiança não cumprirá seus afazeres no tempo e com a qualidade esperados, muito menos poderá assumir a chefia na falta da mesma. "Por outro lado, eu sempre passo pra todos eles que eles têm que conhecer o trabalho e toda divisão tem que conhecer, aprender e fazer, porque se amanhã ou depois eu não estiver aqui, algum deles tem a capacidade de assumir tá".

O aparecimento da Escola das Relações Humanas, com Elton Mayo, foi marco na história da administração, porque a partir daí termos/conceitos como: Cooperação, diferenças individuais, incentivo, comunicação entre outros, começaram a povoar o ambiente organizacional. Sendo assim, pretende-se sustentar que aquele homem referido como ser integral, que pensa sente e age, é retomado; lentamente, mas o é.

Assim, ao tratar do tema relacionamento humano e da forma de resolução de problemas no trabalho do ponto de vista chefe/subordinado e entre pares os sujeitos definiram, "Da melhor forma possível, nunca tive uma cara feia aqui dentro. Se eu vejo alguém que vai fazer cara feia, eu dou

um jeito de amenizar a situação e falo: besteira rapaz, ou então, sempre o meu argumento é este, porque a gente passa mais tempo junto com os amigos que com a família em casa. Então a coisa mais horrível é você ficar de cara feia com colega seu de trabalho”; exemplificado “Eu consigo levar... porque um é carente demais, um é limitado, o outro é complexado o ouro é meio... mas já... já melhorou bastante também. Eu sempre falo nas reuniões né, perfeito ninguém é tá, até eu mesmo posso estar errado em algum ponto, eu dou liberdade para que chegue e fale assim: olha você não acha que poderia ser assim, assim ou assado? Eu dou essa liberdade, assim como eu cobro quando eu vejo que não tá de acordo a coisa, tá”. Certo que tem uns que aceitam mais facilmente e outros...já são mais relutantes né... Depende muito... De cada pessoa “; e avaliado da seguinte forma:” Eu acredito que se você não tiver o bom relacionamento e puder estar satisfeita e vir feliz para o trabalho... Pra mim esse é um bom relacionamento e que você tem que estar realizando muito mais pelo lado do prazer do que pela necessidade. Nós mantemos um bom relacionamento humano, como pessoa que eu acho que também o dia-a-dia se faz do relacionamento com a minha pessoa “; ou assim”, Eu busco fórmulas de compensar, de gratificar, sendo flexível no horário, por exemplo, negociando férias, licenças, etc ““; Olha, é... Cordial, mas... Uma relação de cordialidade” ou “ Ah... é bom, de um modo geral é bom é bom.. É bom “.

“Casar ou comprar uma bicicleta”, eis o dilema! Como é difícil muitas vezes tomar uma decisão! Imagine-se que, se para o trabalho fluir, alguém precise depender exclusivamente de muitas decisões a todo o



momento. Um dos fatores responsáveis por despertar curiosidade no início dos estudos aqui praticados foi à impressão que acompanhou esta pesquisadora o tempo todo no decorrer do diagnóstico: a de que os chefes de divisão do ponto de vista do poder informal seriam o nível mais importante no contexto do fluxo de trabalho da universidade, ou seja, o poder decisório para questões administrativas estava colocado nas mãos deles.

Apesar de haverem respondido a esta temática de maneira cautelosa, no relato a seguir, ouve-se uma coisa e compreende-se outra: "O chefe de divisão... eu acredito que ele não... não decide. Ele... ele... ele opina, ele... ele sugere... ele faz tudo que tiver para dar o subsídio par aquela decisão, mas nós temos os diretores né... que são superiores e os coordenadores, então eu acredito que como nós que tivemos vários coordenadores numa mesma gestão... por isso, nós estamos tendo uma grande dificuldade em aceitar as decisões dos que entram". Com pouca firmeza, um certo nervosismo, o sujeito tenta nos explicar porque não toma decisões e porque acaba por tomá-las; não tomo porque não está prescrito este poder para cargo, mas, acabo não tomando por aceitar a opinião dos "novos" superiores que entram. Para explicar este processo, caberia aqui o conceito de Dejours, sobre o prescrito e o real do trabalho: "O poder é da coordenação, mas as coisas não acontecem sem a divisão... Não acontecem".

Um pouco mais de espontaneidade e observe-se este relato:



“Eu apenas desencadeio o processo, éh, éh... não tem muita influência da diretoria, no caso. Éééé tá no nível de chefia de divisão é, é todas assss... muitas decisões... ééé na Coordenadoria tal, por exemplo, na verdade os diretores são como figurativos... então, durante esses seis anos da gestão do fulano são como figura, vão lá pegam a Função Gratificada assinam... o que a gente escreve... As decisões em nível de Coordenadoria tal eu achooo que nós é que tocamos... por que a pessoa que entra não se esforça em conhecer o assunto, né! Então se ele não conhece o assunto, como é que ele vai decidir, né, então mesmo os coordenadores que entram, né a gente tem verificado, que aquele que entrou se empenhou em conhecer toda legislação, é... então ele tomava decisões, ele tomava decisões!!!! Por si,.. agora outros que não quiseram muito interferir, né conhecer a coisa, éé, deixavam a gente decidir, né, vamos dizer, o que você acha disso, é assim? Assado? Ah.. Então você acha? Então tá bom!”. A hipótese começa a fazer sentido... O lugar real do poder ou o real lugar do poder pode estar nas mãos das chefias de divisão.

Seus cargos? Chefes de Divisão. O que é ser um deles? “É meio complicado (risos). É meio complicado, porque a gente... a gente lida com vários tipos né, de pessoas... outra fala “Eu costumo brincar que o chefe de divisão é a salsicha do sanduíche né, ele é pressionado de baixo pela... pelos subordinados que estão insatisfeitos, que ganham pouco e não querem ficar, não sei o quê, fora de horário, que não querem nada e é pressionado pelos diretores que querem ver um serviço pronto, andando, funcionando, e da melhor forma possível. Então, ele fica naquele... naquele



meio ali". Como é? "A pessoa, primeiro tem de "vestir a camisa" né, ela tem de ser aquela pessoa que goste daquilo que ela está fazendo. Então, seria partir do princípio que temos de ser honestos, termos caráter etc. "Como é ser um deles? Envolvimento e comprometimento a-políticos são palavras-chave para desempenhar este papel profissional. "Eu acho que a gente tem de prezar é... pelo bem-estar da universidade, se a gente quer um bom trabalho, a gente tem que tá é... pensando primeiro nessa comunidade que.. Que está aí e que a gente vai levar pra comunidade independente da... Da política ou daquele ou esse ou aquele que a gente tenha votado ". Encontraram-se também exemplos considerados negativos do ponto de vista dos entrevistados:"A gente teve experiência com pessoas que não passavam a informação!!!! Que dizer... ele era a divisão!! Prá que isso, né! Quer dizer, com a morte dele a divisão vai embora com ele !!! Então, é prá a necessidade da pessoa né, o medo de querer ser,... é ser substituído!!!

O comentário a seguir contém, para melhor ilustrar, um depoimento da própria autora deste trabalho sobre a trajetória dos interesses de pesquisa e a conexão com os dados agora levantados (utiliza-se primeira pessoa): Ao escolher o universo empírico de minha pesquisa de mestrado, optei pelas organizações familiares – ou empresas familiares –porque acreditava que os laços de família tornavam as relações mais informais no trabalho, possibilitando com mais facilidade o emergir das emoções/sentimentos. "...A gente tem trabalhado assim, da melhor maneira possível, em harmonia. A gente sempre dialogando, é... a gente sempre quer que aquilo que e magoa, se fizer alguma coisa, já seja falado né, pra

não poder tá criando barreiras né, então assim, de um modo geral, dentro da Coordenadoria, a nossa divisão até que é uma divisão melhor de trabalhar, e tem muita gente que quer ir trabalhar lá, não sei por que, mas quer ir". Me dei conta de que no doutorado havia caminhado para o outro extremo, uma organização pública! Nossa, as relações são frias!! "Primeiro de tudo, acho que ter paciência sabe, assim, aquela paciência é... boa vontade, harmonia consigo mesmo e com as pessoas né, saber discutir, saber dialogar as coisas que vem no dia-a-dia né, e.... não sei... eu acho que eu sou diferente entendeu... às vezes quando a pessoa fala... fala assim... ah! mais você não fica brava com nada? Ah! eu não, ficar brava por que né? Eu não vou discutir com você na frente de ninguém. Sabe, essas coisas eu vou deixar, vou conversar no tom de voz que eu tô conversando tá, assim, até chegar no momento em que eu vou conversar com essa pessoa, então eu acho que o principal é você ter essa... essa paciência... essa... sabe essa harmonia com você mesmo,... me dizem, "que você é muito mãezona". Eu falei, não é mãezona, é meu jeito de ser, é meu estilo, eu sou assim em todo lugar, em casa, fora, aqui no trabalho mesmo, então eu acho que eu já trabalhei essas coisas, já fui muito tímida, não sabia nada, vivia assim... né, mas eu cresci e pra eu crescer eu busquei, eu estudei né, então pra... pra poder tá trabalhando e chegar no ponto que eu cheguei hoje". Frias onde? Respeitar o subordinado ao chamar sua atenção por cometer um erro, é fundamental para as relações de trabalho. Uma "pitada" familiar... Agir com eles como se age em casa, com seus filhos é uma das formas encontradas pelas chefias.

Sem cooperação o trabalho não anda. Fazer além do que



prescreve o cargo, ou está escrito é maturidade e superação de si próprio em relação ao trabalho e ao grupo. "Chegamos a varar noite aqui, sem dormir para poder fazer esse calendário cumprir né, porque, por exemplo, você tem é... dia X pra fechar pauta, você tem que entregar todas as coisas no processamento porque tal dia começa tal coisa, tal dia tem formatura...a dedicação nossa aqui sempre foi nesse sentido, de trabalhar assim, sábados inteiros, domingos inteiros, isso assim foram intermináveis, o tanto de dias que a gente trabalhou assim sábado, domingo à noite pra fazer cumprir aqueles calendários né".

Logo, trabalhar em equipe é fundamental em qualquer que seja a situação de trabalho. Basta observar o des-compromisso dos que não têm história institucional: "Então a dedicação da... da equipe da Coordenadoria não é só minha, mas tem uma equipe aqui que sempre foi muito dedicada. Olha... essa equipe, ela é mais a minha geração; o pessoal que entrou na mesma época que eu entrei, que a maioria estão em cargos de chefia de divisão hoje, diretores e chefes de divisão que tão na minha geração e uma coisa que sempre comento, a geração que vem vindo atrás, entrou assim uns oitos anos... uns oito anos depois essa geração que tá atrás não tem esse... esse mesmo compromisso não, é aquele pessoal da... da minha época da minha geração".

A organização exerce sobre o indivíduo uma certa pressão que com o passar do tempo é incorporada por ele segundo as características do serviço que presta, assim, encontram-se alguns com comportamento "de

professor” dando notas às suas divisões segundo a importância de cada uma no contexto das Coordenadorias. E ensinando ” A gente procura ser sempre justo, honesto e transmitir tudo que a gente tem de conhecimento com todo mundo que está a seu redor. Olha, ele tem muita responsabilidade, desde ter o controle de saber distribuir tarefas, de controlar tarefas e de manter o relacionamento humano dentro da divisão e dentro da própria coordenadoria, você é um meio de chegar num... num topo”. Já que estamos em uma instituição de ensino, vamos às notas: “Eu daria 9,5 para não dizer que é totalmente importante, acho que a gente não tem como desmerecer acredito que ela teria que estar mais entre o máximo do que o mínimo”; “É de suma importância, ela subsidia né, em todos os setores para qualquer tipo de informação. Ah!... eu daria 10, daria 10, é de suma importância”; “É difícil dizer isso de repente né? Eu tenho bastante críticas pra nosso trabalho, tenho elogios... tenho críticas... então eu acho que 7... 8. 8 tá bom”; “Ela é bastante importante né. Eu daria aí 9 pra ela, assim em termos de importância pra execução Das coisas né!” A nota mais baixa foi oito, a mais alta dez e as justificativas descrevem o quão importante cada chefia acredita ser sua divisão e a sua própria presença, indicando a falta de compromisso dos novatos em relação a universidade.

Os cargos de chefia de divisão são transitórios ou de confiança – o que significa dizer que a cada mudança política de gestão ou não, os mesmos devem ser colocados à disposição de quem entra – um pouco encabulados e tímidos foram os conteúdos das falas que indicam algum dos motivos pelos quais os sujeitos permaneceram por mais de doze anos na

chefia. “Ah.. eu tenho a impressão queeee... mais pelo conhecimento pela experiência, né!! Por que ... acho que a gente, a gente procura não errar desempenhando o papel, nunca fiz muita coisa errada, não quer dizer que eu nunca fiz, né, mas a gente faz, faz o trabalho o melhor possível, né... Pela experiência e conhecimento que a gente tem do assunto, que muitas coisas a gente tem até na cabeça. Eu sou uma pessoa.. que permaneci porque eu estou aqui pra servir a universidade!!”. Neste relato o conceito confiança está atrelado à ausência por parte do subordinado de qualquer movimento que indique um posicionamento político: “Tive a oportunidade de permanecer no cargo demonstrando todo apoio que a gente pudesse dar e nós, nunca tive..... nenhum lado político e sim conseguiu me manter profissional simplesmente na área...Eu acredito que pelo desempenho das minhas funções... né, e... na... na confiança que o nosso chefe pode depositar na nossa pessoa, inclusive. Eu acho assim: o domínio das atribuições que me são conferidas, tá? É... eu acho que é um ponto principal”.

A forma de relacionamento com superiores, pares e subordinados, “Pelo relacionamento humano, eu me relaciono bem, né, com todo mundo né, eu sou do tipo de pessoa.. eu procuro resolver os problemas e não criar mais problemas tá, eu gosto das coisas corretas né, procuro fazer o mais correto possível né, se alguma né, sai errada é porque às vezes foge mesmo do controle da gente, então é... é... e o trabalho que eu faço também tá” bem como o conceito de impessoalidade que nos descreve a constituição, são fatores que influenciaram diretamente na permanência no cargo: “Primeiro por ser uma função que exige bastante honestidade. Porque



esta coisa no Brasil, é muito mal vista e mal gerenciada; todo mundo fala que esta coisa já tem gente indicada, que vão pros parentes dos fulanos, dos vereadores, inclusive gente dos órgãos públicos, e aqui nós temos coisas sérias; lógico que têm coisas que aparecem, ou algum tempo apareceram, onde não foi possível cercar todas as variáveis né, que alguém protegeu uma pessoa, prejudicou outra, então sempre quando alguém me chamou pra verificar se eu iria continuar como chefe, isso é um ponto que eu acho importantíssimo; se houve algum erro, erro técnico, não erro de preconceito ou de favorecendo parente é... perseguindo uma pessoa por sexo, ou religião, ou ideologia etc.”; “Na minha opinião? Olha eu acho que é pelo trabalho mesmo. Sabe por quê? Eu levo a sério as coisas que eu faço entendeu, eu acho assim é... se me dá uma responsabilidade eu vou atrás até resolver tá, eu não deixo pela metade. Se você me pedir: Fulana, eu quero isso! Enquanto eu não busco a solução pra aquilo, eu não sossego tá! Então eu só é... vou te dar a solução, agora você pode fazer isso porque tá certo assim... assim. Ou você não faz porque isso vai dar tais e tais implicações, então eu não te dou uma coisa assim. Ah! eu não sei fazer ou eu não vou fazer tá! Então eu visto a camisa tá, quero fazer da melhor maneira possível. Pensando nas pessoas e pensando no bem-estar de todo mundo, de toda uma comunidade tá, não pensando em mim tá, assim que pra mim... tá certo vai ser ótimo pra mim é... resolver, pro... pro meu ego também né, tá resolvendo o negócio, então é satisfação pessoal minha também né, é um crescimento profissional, mas eu acho que é por isso, eu acho assim que eu não, não sei... eu acho, eu gosto do que eu faço

entendeu, então eu sempre vou buscar e fazer da melhor maneira possível”.

Saber “dançar conforme a música” ou “surfear” são também características indicativas de permanência no cargo, olha só: “É... porque tenho as minhas convicções políticas bem guardadas dentro de mim. ...Eu tenho participado na minha casa... no meu bairro... eu participo como cidadão. Aqui eu me tolhi com relação às minhas convicções pra não ter esse risco de fazer um trabalho de vários anos, de repente pra apoiar candidato A, B ou C. Somente por... por escolher alguém que você tenha afinidades políticas...ideológicas e perder a eleição ou algo parecido, e vou ser dispensado da função... então... consegui permanecer, ir surfando né, nessa loucura por não ter nunca estampado no meu rosto um candidato, em quem eu votei... eu acho que só eu que sei praticamente, ou minha esposa, ou alguns próximos aí...”.

A percepção de cada entrevistado sobre “eu” fora da divisão, do ponto de vista de si mesmo, dos superiores e subordinados é o item que finaliza as questões específicas o tema Chefia de Divisão. Vejamos: “Eu tenho escrito ali o que eles (subordinados) falaram diz que não dá... que a divisão sem mim fica um vazio, e que não... não dá para... para... eles... eles sentem um vazio muito grande, depois posso até lá ler ali o bilhetinho que eles me deixaram que eles me chamam de seus... seus filhos né. Olha... quando eu fiquei doente, diz que a Coordenadoria era uma tristeza porque não tinha quem ria o dia inteiro (risos)”. Ou ainda, “Olha... o... o pouco que eu me ausento, eu procuro deixar tudo às claras, os procedimentos estão

tudo por escrito, eu tenho atribuição por pessoas, então de certa forma, eles vão aprendendo né pelo menos o básico do serviço do outro, num digo que eles vão ter total controle né do... do serviço, total conhecimento, mas o básico eles conseguirão se virar, quando eu saio de férias, dificilmente dá algum problema.” Em termos organizacionais, a teoria descreve a importância de conhecermos o que acontece em nosso setor quando não estamos: “Ah... ela... ela muda muito.. eu acho. Porque as... as pessoas que atuam lá, elas são pessoas competentes, mas são pessoas que não têm o mesmo compromisso que eu tenho e... em alguns aspectos, elas não demonstram interesse em aprender algumas coisas que tão lá dentro e que não é por minha fal... falta de querer passar, de ensinar, mas eu vejo assim que algumas questões de lá que as pessoas não têm interesse,... as pessoas não querem nem colocar as mãos naquilo, então tem algumas coisas lá dentro da divisão que as pessoas não têm muito esse compromisso em aprender... é... uma falha, talvez seja da própria estrutura daqui que tá dividida em setores né, estão dentro da divisão..”“. Outros afirmam: “Já está sem mim. Eu estou de manhã aqui só. Atualmente faço curso à tarde e dou aula à noite, então já tem uns dois meses que está assim. E eu acho que a equipe nossa já está auto-gerenciável; tocam sem problemas né.”

Os significados atribuídos às mudanças sistemáticas nos cargos de chefia em nível superior, bem como a forma como as novas chefias procedem às mudanças, são agora descritos pelos entrevistados que, ao se reportarem a este assunto, não se apresentaram totalmente à

vontade, um pouco inseguros, desconfiados, mas precisos em suas opiniões: “Na minha opinião eu acho que a figura do reitor, não sei se podem me achar conservadora, mas o reitor é uma pessoa que na realidade era, considerada uma, uma autoridade.... assim... suprema, né! É... não poderia assim! ser qualquer pessoa que quisesse se candidatar! ... eu acho que ele deveria ser indicado mesmo, ele não poderia ser questão política, sabe... principalmente a figura do reitor.....Agora, o que vem junto....”. Nesta opinião, o sujeito retrata a mudança no cargo de reitor como a mais importante se reportando a um tempo em que as escolhas não eram feitas pela eleição direta e sim por indicação do governo. Em relação ao significado daquilo que “vem junto” refere-se às indicações feitas para os cargos subseqüentes, no caso os coordenadores, diretores, assessores, etc. Vejamos o seguinte: “Como chefe maior.....não pode ter colaboradores que são contra você! Se a pessoa não é de confiança não tem jeito.... é, é, é remar contra a maré!! Se a pessoa é contra você, não tem como deixar que ele fique! A gente percebe isso no dia-dia. Isso tudo acontece porque tem questão política!! Como a figura do reitor, né! Ele ser eleito, é é, às vezes ele tem mais dinheiro e conseguiu fazer uma campanha melhor! Eu acho que não podia ser dessa forma!”. Novamente reforçando a questão da indicação e do cargo de reitor, este sujeito aponta para a questão da relação de confiança como determinante da mudança. E finaliza dizendo que os eleitos são sempre aqueles que têm melhores condições financeiras para fazer uma boa campanha.

A questão da confiança se mantém, começa-se a falar de



continuidade ou descontinuidade no trabalho: "Eu concordo que às vezes, devam existir algumas mudanças. Que se você... se a pessoa não tem como pessoa de confiança, eu acredito que seria justo, em que você fosse mudada ao invés de ser descartada! Eu... eu vejo que param os trabalhos, quando você troca demais as chefias" ou desta forma que introduz a palavra controle: "Nós passamos por 7 coordenadores em 8 anos, então eu acredito assim: que a parte administrativa pararia se tivesse sido mudado todos os escalões, desde chefe de divisão, diretores e o coordenador, na medida em que se mantém o chefe de divisão, você tem a continuidade do serviço mesmo, que são rotinas, e algumas vezes você tem coisas extras, rotinas, mas que em grande maioria é uma rotina com controle. E que você não pode perder o controle!". Este sujeito nos dá uma descrição nervosa e precisa de todos aspectos que estão envolvidos no processo de mudança, fazendo menção inclusive do diagnóstico organizacional: "Bom... é uma pergunta meio... (risos) meio que complicada né. Eu vejo assim... é que tem uma descontinuidade grande né, então... eu percebo até no próprio... até agora que nós estamos num mandatos de oito anos, mas não é oito anos... não tive uma continuidade nesses oitos anos, vendo numa linha, depois, quando vêm esses últimos quatro anos, a composição feita com a fulana foi numa outra perspectiva, depois num determinado momento me parece que isso se rompeu, então... então é assim, é... tem... é... muito planeja... planeja... planeja e no final não executa, daí vem outro mandato planeja... planeja... planeja... planeja e no final, não executa, e o outro... eu já vi isso, assim vários mandatos é.. um exemplo: fala-se da... da necessidade da



reforma administrativa de toda a reitoria, de todas as coordenadorias, assessorias, tal... o reitor Fulano contratou uma assessoria externa, trabalhou... trabalhou... trabalhou... nisso... isso perdeu-se. Depois veio o primeiro mandato; trabalhou aquele PDI lá com Beltrano e nesse trabalhou... trabalhou... trabalhou aquilo, e... foi por terra. Depois, nesta última composição, o reitor deixou um pouco as coordenadorias meio a cargo da fulana, que veio com outro pensamento que já fez as coisas de acordo com o pensamento dele. Depois parou também. Tem então, eu tô vendo assim, que tem uma descontinuidade muito grande, a Universidade não sabe o que ela quer daqui a dez, quinze, daqui a vinte anos. Então, eu acho que o que tá faltando, o que falta é esta linha, ...então assim... eu acredito que hoje eu acredito que hoje não deveria ser mais a fulana de tal. Aí todo mundo vai lá porque a fulana ri diferente... a obturação dela é dourada... nós não gostamos mais do dourado... então é onde as pessoas vão e... entra na concorrência e eu não acho justo!"

Onze é o número de coordenadores que passaram pela coordenação onde trabalha este sujeito, o qual começa a apontar para algum tipo de sofrimento em relação ao seu trabalho, no caso da insegurança; uma certa humilhação e frustração: "Ah... eu até já perdi as contas, mas eu acho que é onze sim...Ah... eu acho muito ruim. É muito ruim porque é aquela história: cada cabeça uma sentença. Eu acho que isto está criando um clima de insegurança muito grande. A gente sente isso. Em todos os sentidos" outra expressão de sofrimento: "Sofrendo um pouquinho.....resistência que também eu acho a gente também tem às



vezes a gente tem um pouquinho de resistência do medo de largar tudo que estava embaixo de nossas asas por tabela, eu acredito que a pessoa tem de ser madura o suficiente para aceitar assim... olha... hoje você não dá mais pra nós, ... por isso, por aquilo, simplesmente eu acho que eu estou preparada para isto. Um grande problema às vezes de muita mudança de chefia, é a necessidade de se mostrar competência... Então nós... eu acho que é um processo desgastante, que eu cansei de falar para os meninos em termos de Coordenadoria tal em geral, não se matem, porque as chefias passam e depois nós não vamos conseguir resgatar a nossa amizade... e depois que você se fere.. magoa... isso não...". Isto é sofrimento: "Eu acho assim que eu não misturo as coisas, independente de quem eu vote ou goste ou não goste, mas o que importa para mim, acima de tudo é a universidade. Mas eu acho uma situação que a universidade ainda não pensou se... não pensou ou... sabe, não sei como lidar com isso também, mas é difícil você ficar num setor onde a pessoa que entra, ela não sabe o trabalho e você tem que ensinar. É! Você dá teu cargo pra ela, apesar que você sabe que o cargo não é teu tá, você tem... eu tenho consciência disso, eu sei que o cargo de chefe de divisão aqui não é meu, o meu cargo de função, cargo de carreira é... ; "Eu acho que seria muito frustrante pra mim! eu acho que eu ia ficar muito frustrada, muito revoltada né, porque a pessoa que vem aqui, ela não acompanhou a minha trajetória, a minha dedicação né, então eu acho que ia ser uma situação muito frustrante, mas que poderia tá acontecendo...porque, às vezes, chegou um diretor novo, um coordenador novo que tem um outro sistema de trabalho e a pessoa ali num outro ritmo



que não se.. que não se adaptou, mas se conversar dá pra tentar adaptar. Eu tenho a impressão que chega com uma idéia já preconcebida, daí fala: "Aquele... aquele... aquele... aquele.. tem que ser tirado do cargo."Já que eu seguro a informação, ninguém sabe fazer o que eu faço, eu fico aqui porque ninguém... ninguém sabe fazer isso, então eu sou um mal necessário, então tem gente que tem essa visão, mas na verdade eu não... não enxergo muito as críticas, a gente recebeu, teve coordenadores que chegaram aqui e fizeram este tipo de discurso: "Vou acabar com os feudos daqui."

Dois lados, ou seja, positivo e negativo são atribuições feitas às mudanças. Parecem as duas faces de uma mesma moeda, ou a transformação do sofrimento patogênico em criativo: "Olha, para nós não é positivo... não é positivo" ou "É... eu acho que tem dois lados interessantes, o lado bom e o ruim. Qual o lado bom? A motivação sempre tem de estar em alta, você sempre tem de estar mostrando para as pessoas quanto você é capaz, dedicado, honesto etc. ou seja, sempre mostrando qualidades pra manter-se no trabalho, no cargo né? O lado ruim, a desvantagem, seria a desconfiança que gera na hora que alguém entra, não te conhece, ele não vê o teu histórico de trabalho, não sabe nem teu nome direito né, então ele vai impondo questões duvidosas, testando pra investigar se você é alguém capaz, competente, honesto, então são coisas que se chocam né, você tem de demonstrar tudo isso e... há desconfiança que isso não existe, tem de provar sempre que você é capaz. É bom pra motivação, porque você sempre vai buscar novos conhecimentos". Esta é outra forma: "E à medida que se

troca sempre, acho assim, sempre quem teve sangue novo ou com vontade nova, ou com novas propostas né, é melhor pra você desenvolver, pra você criar e crescer primeiro, porque você vai acabar ficando acomodada tá, se você não vai ter injeção de ânimo, aí pra você tá fazendo outra coisa pra você ver. Então teria que partir daí assim, teria que tá buscando novas formas né, ou vendo isso daí tá paralisado, como é que tá, dá pra poder criar mais coisas né, levar outros lados né, criar outros polos, algumas coisas pra mexer com tal coisa né, e mexer também consequentemente com os funcionários né, porque aí eles vão tá trabalhando muito mais né, eu acho assim”.

Cumprir ou não cumprir a legislação que prescreve a forma como o trabalho deverá ser realizado na relação chefia X subordinado, é o tema conclusivo desta análise. O que se encontraram foram os seguintes relatos: “Eu acredito assim: que existe uma lei que ela é clara, se pode ou não pode. Por exemplo o caso de concurso, “...tem de existir uma vaga, se não existir a vaga, pra mim tá fora da legislação, conhecemos todo esse processo, então por isso que eu falo também na parte da legalidade, não que em alguns momentos não a forcem a fazer algumas coisas que você não concorda, mas você vai estar sempre embasada... Então não é porque você não concorda que você também vai ficar martelando... martelando, você é vencida é vencida... então você tem que aceitar que você foi vencida... me faz sofrer... eu sofro até... até eu conseguir provar o contrário, se eu não consigo provar o contrário, fui vencida... eu aceito”.



Quando se fez referência a algumas das características do servidor público, do ponto de vista da Constituição Brasileira, citou-se a impessoalidade e a legalidade. A primeira tem como objetivo a neutralidade da atividade administrativa tendo, como única diretriz jurídica, o interesse público. A segunda diz que o servidor público está em toda sua atividade funcional sujeito aos mandamentos da lei. Logo, pôde-se observar que além das mudanças sistemáticas nos cargos de chefia, o sofrimento aparece na expressão dos sujeitos ao serem questionados, se em algum momento não procederam como manda a legislação ou foram solicitados pela chefia superior a procederem fora do prescrito. Sendo assim, cumprir a legislação é: "...legislar pensando no melhor para o aluno, mas desde que fosse de igualdade para os doze mil.."; ou ainda: "...eu tenho que nunca esquecer de cumprir a legislação, né i i fazer a coisa correta, maaiss dentro daquele padrão de trabalho do meu chefe. Nós cumprimos a determinação dos Conselhos, então as tarefas....ãh, ãh..... são executadas de acordo com essas normas e não tem muita interferência, né, eles decidem o que vai ser feito e nós é que fazemos...."; "...tem até um livrinho né, que tem a legislação específica...você seguindo o que tá lá não tem... não tem problema nenhum não, não tem problema com... com aluno, não tem problema com ninguém".

Muitas vezes, cumprir a legislação transforma o servidor público em um personagem malvisto pela comunidade externa: "São várias também, que a gente tem de seguir e que a gente não pode sair disso tá, então aos olhos de quem não tá naquele... naquele dia-a-dia que ele conhece, então acha que você tá querendo cercear você, não quer fazer



entender porque, geralmente, serviço público é isso viu, quando você não quer fazer, você não quer fazer, você explica porque não quer fazer. Muitas vezes a pessoa entende, mas tem pessoa que não entende e acha que é corpo mole, então é isso que às vezes acontece”.

Segundo Dejours, trabalhar provoca sofrimento. Para os sujeitos entrevistados, trabalhar e não cumprir a legislação, ou ser solicitado por um superior por qualquer motivo a não fazê-lo é motivo ainda maior para o sofrimento. Nas falas um pouco “engasgadas” encontrou-se também qual o mecanismo/resposta utilizada pelos chefes de divisão ao discordarem do procedimento.”...eu, eu sempre trabalheiiiiii pautada no que está na legislaçãoooo eu sempre quis ser fiel à universidade, aquilo que é correto, né.....iiiiii me dei conta, né que eu não aguentava mais, né.....éééé diifíciill..... eu,...não sei me expressar assim, o que eu sentia assim, maiss éé angústia. Então eu, eu tenho a facilidade de me adaptar, às vezes passaram alguns que... a gente sofreu muito, né. Di, sofrer em termos di, por exemplo não... éhhh.. si você. pisar em ovos, né! Você quer dar um parecer mas você não sabe se da o parecer ligado ààà seguindo a legislação,às vezes não é isso que ele queria ele é porque.....temos a questão política, né tá.” Assim: “...existe a legislação eu cumprindo aquilo eu dava o pareceeeerrr tranquilamente, ia lááá, o parecer tinha o acordo dele, por que estava dentro da legislação, mas tem alguns que entravam que eu tinha que saber primeiro o que você acha, o que você quer que eu escreva? São poucos que fizeram isso, mas alguns! Então esse é o sofrimento que eu acho... Por que trabalhar em cima daquilo que é correto, que eu



achava que era correto.....tá dentro da legislação, e você ter tranquilidade de dar o parecer, às vezes você dá um parecer e tinha que voltar porque não era isso, né!.....”Eu tinha que saber primeiro o que a pessoa queria, prá depooiiisss...né. Eu tinha que assumir, escrever iiiiii.....em cima daquilo que..... ... as pessoas nããooo..... vãooo... atrás disso aí.....Ouuu, poucas pessoas ficaram sabendo.....algo assim....”. Respostas tais como: “Eu disse, desde que venha assinado, que nem o nosso coordenador na época, ele disse assim: Que é que precisaria para você fazer? Simplesmente um simples despacho...Faça! E, assinado, eu não iria contestar nunca; um despacho, daí eu... nada mais que uma subordinada eu teria que executar o serviço, desde que, ficasse oficializado que o que eu estou fazendo é uma determinação e não uma opção, que se for pela opção eu não faria mesmo. Ou “...eu falei: ó é o seguinte, se o senhor assumir pode, só que eu não vou assinar e nem a pessoa que deu a informação quer assinar, se o senhor assumir a responsabilidade, tudo bem. Não. Ah! então eu não vou fazer... desse jeito, e não fez. (risos)” e: “E aí ele não fez né. Achou... Falei, ó professor, é por isso... por isso... por isso... O senhor é que vai assumir a responsabilidade, se amanhã ou depois o tribunal questionar...”

Não fazer o que manda a legislação é: “É... a vírgula... a vírgula diferente, no caso, seria você fazer uma falcatrua!!! Bom... depende do... da... da situação que fosse... se fosse envolver a minha palavra, eu não faria. Não... simplesmente ia informar do jeito que tá aqui, é para informar, sempre foi informado às claras, é problema dele, vou passar a minha informação pra ele daquele jeito, se ele quiser repassar a informação de

outra forma, daí é problema dele”. Ou isso: “...sempre fui contra tá...eu não gosto de trabalhar com coisa insegura, com coisa meio enrolada...Não assumo sozinha, assina eu e o coordenador, vamos supor, tá... porque ele está sendo solicitado, ele esta, está saindo fora do procedimento normal, ta.. Eu... eu... talvez eu assuma sozinha, mas eu peça pra quem tá retirando assinar também um termo de responsabilidade”.

É claro que pedem para não cumprir: “Ah! Pediram sim. Já... várias vezes. Em todos os níveis da hierarquia. Eu tenho o amparo da legislação, nós temos edital, define critérios. Feito isso, está montado; é a base de tudo.”; Significa: “..não estar muito de acordo com as normas nossas, e aí você tem que estar é.. cercando pra poder acertar as coisas que estão fora né, e aí as pessoas, às vezes, ela não entende isso e a gente tem de explicar e orientar tal, então é desgastante sabe, se você falar e aí você fala, não dá pra fazer assim, não tem jeito...tem de fazer desse jeito; aí ele não quer saber, quer mudar e não tem jeito, não vai... Estou subordinada a uma lei.. Só faço com eles assumindo a responsabilidade. Não assino.. não assino”. “Olha, normalmente essas situações a gente sempre... se era um documento, por exemplo, que tem que assinar, eu jamais assinei é... sozinha um documento, sempre com o diretor ou coordenador que... que pediu pra.. fazer daquele jeito”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer a trajetória profissional de uma categoria de servidores que atuam numa Universidade Pública, os chefes de divisão foi ponto central na constituição dos objetivos deste trabalho. Uma trajetória que interessa como pesquisa por uma série de razões dentre as quais se destaca o fato de que, a todo o momento se sobrepõe e se confunde com as vidas dessas pessoas numa relação de competência/conhecimento permeada de confiança. São traços que demarcam estes profissionais na atribuição que fazem ao seu trabalho, de um significado especial, integral.

Para ser chefe de divisão, é necessário um perfil que pressupõe ser honesto, cauteloso, dividir a informação/conhecimento, ser maduro, seguro, ágil, ser de confiança, além das indispensáveis características tais como domínio do trabalho, experiência e credibilidade. É um perfil complexo de grande dificuldade de comparação e levantamento de atributos alternativos. No caso do ambiente examinado, não houve nada previamente descrito sobre esta função, apenas traços psicológicos que retratam um indivíduo, com um misto de perfeição – do ponto de vista da seleção de pessoas – ou ambigualmente, quase “uma mãe”, conforme expressão popular, ou ainda como um professor, “ensinando” aqueles que vêm de fora, seja no papel de chefes dessas pessoas ou como seus subordinados.

É através do processo de subjetivação individual e coletiva no



trabalho que cada um desses indivíduos estruturou sua identidade enquanto parte de uma categoria que tem clareza de seus objetivos institucionais. Se o choque, segundo Dejours, está no confronto da história individual com a organizacional e uma grande parte das histórias individuais se constituiu na organização, logo o possível sofrimento patológico existente cria possibilidades de ser transformado em criativo.

Angústias, descontentamentos, frustrações e acomodamento fazem parte das conseqüências advindas de seu cotidiano quando é forçado a “funcionar” fora do que está prescrito. Ou seja, não seguir o que determina a legislação interna da divisão foi o motivo que se apresentou como o de maior gravidade nos discursos dos entrevistados. É o fator central de preocupação uma vez que, como conseqüência, poderia levá-los à perda da chefia ou ainda gerar motivos suficientes para uma exoneração da função pública.

Indicar os motivos de sua permanência nos cargos de chefia/confiança, bem como apontar a desmotivação e descompromisso em relação a seu trabalho foi outra questão que emergiu e tornou-se mais nítida durante a pesquisa. Relacionando o conhecimento adquirido ao longo do tempo, a competência, bem como a forma de execução dos trabalhos, apresentaram-se como itens fundamentais.

Os conteúdos de maior destaque oferecem possibilidade de associação com as questões em exame: fortes vínculos, permanência, confiança, e até mesmo, certeza do amanhã. Essas podem ser as

características que os tenham levado a permanecer num cargo de tamanha instabilidade e explicar a contradição de que sendo indivíduos extremamente seguros pelo passado que têm na instituição, vivem expostos diariamente a uma condição insegura/incerta de contínuo recomeço.

As conseqüências ou sofrimentos advindos deste tipo de trabalho completam as questões a serem respondidas. No momento em que vão ocorrer às mudanças nos escalões superiores, se ocorrer algum deficit de empatia entre essas pessoas e os responsáveis pelas divisões, as formas de sofrimento começam a se delinear: o chefe-de-divisão é necessário para a continuidade do trabalho, mas estão sujeitos a receber ordens por parte da nova equipe dirigente, que entram em choque com o que vinham até então realizando. Um desses expedientes é o de, segundo suas palavras, ter de fazer algo “fora da legislação”.

Alcançar uma síntese em relação a todos os fenômenos psicológicos encontrados no percurso das entrevistas - que ao longo do tempo desafiou a (des) confiança atribuída a eles enquanto chefia em instituições públicas - superou expectativas em relação aos objetivos, pois se descobre que a contradição do temporário/definitivo ou transitório/permanente é o que define como as relações se darão ao longo do trabalho. Logo, a chave para a compreensão dos fenômenos indicados é dada por aquilo que Dejours denomina como o real do trabalho, traduzido na forma como estes chefes-de-divisão transformaram suas funções transitórias/passageiras em funções não apenas definitivas, mas essenciais

para a continuidade do trabalho descontínuo numa instituição que a cada quatro anos renova todo seu quadro de gestão superior. Para que o impacto destas mudanças seja mais suportável, tudo depende da disposição a cooperar em parte ou no todo, de cada uma dessas chefias no desempenho competente de suas tarefas. Principalmente, por sua capacidade de lidar com o sofrimento que inevitavelmente se instala.

Demonstra-se que aquilo a que se chamou de lugar do poder real, ou o real lugar do poder existe no prescrito alocado na reitoria, coordenadorias e conselhos, mas do ponto de vista do conceito de trabalho real Dejouriano, está em nível de divisão!!!

Finalmente, poder-se-ia solicitar à sociedade a qual usufrui os serviços prestados pelos servidores de uma instituição pública, que atente para o fato de não serem apenas pessoas pagas com seus impostos e que têm a obrigação de prestar atendimento, mas que são seres que sentem, pensam, agem e também sofrem, desmistificando uma imagem “fria” ou indiferente do **ser**, funcionário público.

Um conceito novo permeado por velhas situações conhecidas dos que estudam os fenômenos da relação homem X trabalho é o denominado Assédio Moral. Este conceito somado ao de sofrimento dejouriano, trará em uma próxima oportunidade de pesquisa, luz a muitas das falas aqui presentes e com maior amplitude no anexo por não poder ser incluída no espaço da análise que aqui se efetuou. A formulação da questão central será enriquecida ao se perceber as conexões que assim se definem:



BIBLIOGRAFIA “ exposição de trabalhadores(as) a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, onde predomina condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização”. (p.2)

BOCK, Ana M. B. (Org.). A violência no trabalho: experiências de mulheres em situações de violência no trabalho. São Paulo: Editora Saraiva, 1993.

BOCK, Ana M. B., FURTADO, Odair e TEIXEIRA, Maria de Lourdes T. Psicologia do Trabalho reformulada. Editora Saraiva, 1993, São Paulo.

BOCK, Ana M. B. - O processo de construção de uma nova psicologia. paper não publicado. PUC-SP, 1990.

BORENSTEIN, C. R. A dinâmica do sistema de poder nas organizações de setor elétrico brasileiro. 1996. Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Internet: www.epi.ufsc.br/teses/36/borenstein/index.html.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 5 de outubro de 1988 / obra celebrada no âmbito da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Mônica Cristina Vaz dos Santos Windt e Luiz Eduardo Alves de Oliveira - 27. Ed. - São Paulo: Saraiva, 2001. pag. 36 a 46.

CATANI, A. M. & GUTÉRREZ, L. G. Novas Perspectivas nas políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI. Campinas, SP: Autores Associados, 1996.

CHANLAT, Jean F. - O indivíduo na Organização. Dimensões Esquecidas. Orlins de Larra Salte Torres, organizadora. Introdução e adaptação André Rodrigues, et al. revisão técnica Carlos O. Barbero. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto - Introdução à Teoria Geral da Administração. McGraw-Hill, 3a. Ed., 1983, São Paulo.



BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ALMEIDA, M. (Org.). A universidade possível: experiências de gestão universitária. Londrina: UEL. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

ARIÉS, P. e DUBY, P. - História da Vida Privada Companhia das Letras, São Paulo, volume I, 1989.

BASTOS Celso Ribeiro. Curso de Direito Administrativo. Editora Saraiva.

BASTOS João Baptista (Org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.

(Batista e El-Moor – pg. 44) – Imagens e Miragens da Escola Pública Parte III (Violência e agressão) In: CODO, Wanderley (Coord.). Educação: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes / Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

BOCK, Ana M. B., FURTADO, Odair e TEIXEIRA, Maria de Lourdes T. Psicologias. 5a. Edição reformulada, Editora Saraiva, 1993, São Paulo.

BOCK, Ana M. B.- O desafio da construção de uma nova psicologia, paper não publicado, PUC-SP, 1993.

BORENSTEIN, C. R. A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro. 1996. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 1996. Internet www.eps.ufsc.br/teses96/borenstein/index/index.htm

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988 / obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Luiz Eduardo Alves de Siqueira – 27. Ed – São Paulo: Saraiva, 2001. (pg. 36 a 45)

CATANI, A. M. & GUTIERREZ, L. G. Novas Perspectivas nas políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI. Campinas, SP: Autores associados, 1998.

CHANLAT, Jean F. - O indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Ofélia de Lanna Sette Torres, organizadora; tradução e adaptação Arakcy Rodrigues...et al.; revisão técnica Carlos O. Bertero, São Paulo, Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto - Introdução à Teoria Geral da Administração. McGraw-Hill, 3a. Ed., 1983, São Paulo.



CODO, W. Um diagnóstico do Trabalho (em Busca do Prazer). In: CODO, W. et al. Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: ANPEPP – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1997.

(Costa, Jurandir F. 1993, Prefácio (pg.9 a 22). In: CODO, W.; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto H. Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1992.

COSTIN, Cláudia. Pela Dignidade da Função Pública. (Secretária-executiva do ministério da Administração Federal e Reforma do estado – MARE) Internet – Outubro de 1999.

DAL RI, N. Sindicato, Autonomia e Gestão Democrática na Universidade. Tese de Doutorado, 221 pgs. apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação à Universidade de São Paulo, 1997.

DAYA, E. - Relações humanas na Indústria Escola brasileira de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro, 1954.

DEJOURS, Christophe - A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho, 5a. Edição ampliada, São Paulo, Cortez, Oboré, 1992.

_____. In: BETIOL, M. I. S. (Coord.). Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAGNÓSTICO Organizacional. Relatório Geral da Universidade Estadual de Londrina – Volume I. Agosto de 1996. Material apostilado.

FERREIRA, A. B. de H. Novo dicionário da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GENRO, Tarso. Prefácio. In: GUARESCHI, P. A. & GRISCI, C.L.I. A fala do trabalhador. Petrópolis: Vozes, 1993.

GOLDFELD, Marcia. A criança surda: linguagem e cognição numa perspectiva sócio-interacionista. São Paulo: Plexus, 1997.

GRISCI, Carmem L. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações. Psicologia Ciência e Profissão, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 2-13. 1999.

HARDY, Cynthia. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HELOANI, R. José - Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar. Editora Cortez, São Paulo, 1994.

KILIMNIK, Zélia M. Trabalhar em tempos de fim dos empregos: mudanças na trajetória de carreira de profissionais de recursos humanos. *Psicologia Ciência e Profissão*, São Paulo, v. 18, n. 2. 1998.

LANE, Sílvia T. M. - Avanços da Psicologia Social na América Latina. In *Novas Veredas da Psicologia Social*, Editora Brasiliense, 1995.

LEONTIEV, Alexis N. - O desenvolvimento do psiquismo. Ed. Horizonte Universitário, Lisboa. Trad. Manuel Dias Duarte, 1935.

LOPES, Fernando D. Teoria Institucional e Gestão Universitária – uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. Pgs. De 1 a 16; documento da internet. <http://read.adm.ufrgs.br/read12/artigo4.htm>

MALVEZZI, Sigmar - O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na grande São Paulo. Dissertação de Mestrado, 1979.

MANZINI, Eduardo J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158. 1990/1991.

MARCOVITCH, J. A universidade impossível. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

MENDES, Ana M. B. Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, CFP – Conselho Federal de Educação – 1;2;3/95.

PARO, Vitor H. Por dentro da escola pública. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2000.

QUEIROZ, Maria I. P. Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva. São Paulo: Biblioteca Básica de Ciências Sociais, 1991.

RANDS, Maurício – Relações de Trabalho na Função Pública in *Globalização Trabalho e Desemprego – um enfoque internacional*. HORTA & CARVALHO orgs. UNITRABALHO-UFMG, Editora Arte; pgs. 308-342 2001.

REZENDE, Antonio M. Administrar e educar ou... Deseducar. *Educação e Sociedade*, (pg. 25 a 35) São Paulo, Ano I, N. 2, jan. 1979.

SANDER, B. Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento. Fortaleza: UFC; Brasília, DF, Associação Nacional de profissionais de Administração da Educação, 1981.

SILVA. Marcos A. A universidade é um lugar de trabalho. . *Educação e Sociedade*, (pg. 151 a 159) São Paulo, Ano VIII – N. 25, dez. 1986.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. A escola pública como local de trabalho. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.



SPINK, Mary j. (Org.) O conhecimento no cotidiano - As representações sociais na perspectiva da psicologia social. Editora Brasiliense, São Paulo, 1993.

USP – Universidade de São Paulo – A Presença da Universidade Pública, páginas de 1 a 22; documento editado pela Faculdade de Economia e Administração - www.usp.br/fea/unipub.html.

VYGOTSKY, LEV S. Pensamento e Linguagem. Martins Fontes, São Paulo, 1993.

CRUICIEL, Cristiane V. Raízes da Emoção: um estudo sobre as práticas da psicologia em organizações familiares. Tese de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da PUC-SP, em 1997.

CURTA, Antônio L. Qual Universidade? São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1985. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo, v. 31).

CURTA, Antônio L. Educação, Estado e Democracia no Brasil. 1ª Edição. São Paulo: Cortez, 1994. 87. Editora da Universidade Federal Fluminense, Brasília, DF: FLACSOL do Brasil, 2001. Biblioteca da Educação, Série 1, Espaço, v. 17.

HAGAMBE, José M. Universidade e Compromisso Social – a experiência da reforma da PUC de São Paulo. EDUC: São Paulo; Campinas, SP: Editora Autores Associados, 1997.

Organização Universitária Interamericana. A Gestão da Universidade Brasileira: A visão dos Reitores. Prefácio de Almir de Souza Maia. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

PENTEADO, Sílvia T. Identidade e Poder na Universidade. São Paulo: Cortez; Santos, SP: Unisanta Editora, 1998.

PINTO, Fatima C. F.; FELOMAN, Nanno; SILVA, Rinaldo C. (orgs.) Administração escolar e política da educação. Piracicaba, SP: Editora UNIMEP, 1997.

ROCHA, Ronal. Prazos Sentimentos de Gênero. 2ª edição. Universidade e educação. Santa Maria, RS: Editora da UFSM, 1997.

ROUSATO, Ricardo. Universidade: nova síntese da história. Passo Fundo, RS: Editora EDUEFF, 1998.

SAVIANI, Demerval. Ensino Público e algumas falas sobre Universidade. 3ª Edição. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1991.



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CATANI, Afrânio. M. & DOURADO, Luiz F. (orgs.) Universidade Pública – Políticas e identidade Institucional. Campinas, SP: Autores Associados; Goiânia, GO: Editora da UFG, 1999 (Coleção polêmicas do Nosso Tempo; v. 70).

CHALE, Christophe & VERGER, Charle História das Universidades. Tradução Elcio Fernandes – São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996. (Universistas)

CRUCIOL, Cristiane V. Razão ou Emoção: um estudo sobre as práticas dos psicólogos em organizações familiares. Tese de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da PUC-SP, em 1997.

CUNHA, Antônio L. Qual Universidade? São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo; v. 31).

CUNHA, Antônio L. Educação, Estado e Democracia no Brasil. 4ª Edição São Paulo: Cortez, Niterói, RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense; Brasília, DF: FLACSO do Brasil, 2001. (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v.17)

NAGAMINE, José M. Universidade e Compromisso Social – a experiência da reforma da PUC de São Paulo. EDUC: São Paulo; Campinas, SP: Editora Autora Associados, 1997.

Organização Universitária Interamericana A Gestão da universidade Brasileira: A visão dos Reitores. Prefácio de Almir de Souza Maia. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

PENTEADO Silvia T. Identidade e Poder na universidade. São Paulo: Cortez: Santos, SP: Unisanta Editora, 1998.

PINTO, Fátima C. F.; FELDMAN, Marina; SILVA, Rinalva C. (orgs.) Administração escolar e política da educação. Piracicaba, SP: Editora UNIMEP, 1997.

ROCHA, Ronai Pires Sentimentos de Outono – sobre universidade e educação. Santa Maria, RS: Editora da UFSM, 1997.

ROSSATO, Ricardo Universidade: nove séculos de história. Passo Fundo, RS: Editora EDIUPF, 1998.

SAVIANI, Dermeval Ensino Público e algumas falas sobre Universidade. 5ª Edição São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.



SPINK, Peter & CLEMENTE, Roberta (orgs.) 20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania. Editora Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, RJ, 1997.

VIEITEZ, Cândido G. (org.) A Empresa Sem Patrão. Marília, SP: Editora UNESP, 1997.



ENTREVISTA Nº01

FALE PARA MIM SOBRE SEU TRABALHO AQUI NA UNIVERSIDADE DESDE O INÍCIO:

Comecei pela faculdade de medicina... É... eu entrei através de um concurso, é, na...na secretaria da, da.... pela secretaria como escriturária. Em 1970 ainda a faculdade de medicina, já funcionava aqui no campus e foi a primeira faculdade que começou..foi na época do professor tal. É... nessa época eu tive uma chefe que era muito atuante e que me ensinou muita coisa.... em termos de estética, mas a gente lidava com máquina de datilografia, na época, né... então,foi uma pessoa que me orientou, era uma pessoa muito severa, aprendi muito com ela... seria esse o início. O trabalho, ... era simples, né.... era datilografar provas para os professores. Aí, em seguida em termos de carreira para mim, eu... no ano seguinte, as faculdades foram incorporadas pela Universidade, em 71, e aí eu tinha acabado de me formar.... E foram criados os Centros e cada Centro de Estudos tinha que ter um diretor e uma secretária ii...nessa época eu tinha me formado... então nomeada para ser secretária, primeira secretária do Centro tal, fui transferida de tal lugar para o Centro tal. E foi o fulano o primeiro reitor. Aí ele me nomeou como secretária e o diretor, que na época também era nomeado no caso não é...não era eleito... era o fulano.....no Centro tal, na época era em tal lugar, depois o Centro tal foi transferido aqui para o campus. É... trabalhei, cerca di...três anos acho que por lá, em seguida, ahhh, os registros as, das disciplinas, as notas, tudo passou a ser controlado pela reitoria, então foi criada aCoordenadoria tal. Quando formou a universidade não existia a Coordenadoria tal, porém, é.. quem controlava as notas a frequência dos alunos, eram os centros, então, existia as secretaria dos centros a gente fazia esse controle, nos centros ... aí a Coordenadoria tal passou a assumir o controle disso aí, através do computador, aí não haveria mais necessidade de ter um secretário em cada, em cada centro, aí eles recolheram todos os secretários e trouxeram aqui para Coordenadoria tal, então ali,.... um foi cuidar da parte de controle acadêmico, outro foi da parte de docentes, de contratação de docentes é... e eu fui designada pra ficar na parte di reconhecimento de cursos, então eu fazia os relatórios e montava os processos de reconhecimento de cursos, né.....Na coordenadoria tal.... na coordenadoria tal, no caso. Aí, na época o reitor era o fulano, ele criou a coordenadoria tal, que na época, todas as atividades eram, tratava-se pela Coordenadoria tal, daí desmembrou a parte tal da Coordenadoria tal e a Coordenadoria tal ficou só com a parte de graduação e o primeirooo coordenadorr foi o professor fulano. Aí eu trabalhei lá, na parte de, eu fui secretária, né du, a primeira secretária de lá. Em seguida, na época o Reitor fulano ele,.... foi,... eu não sei o que aconteceu na realidade,..... eu sei o que aconteceu, mas eu gostaria de não citar aqui no caso ii... ele me.. chamou pra trabalhar aqui na Coordenadoria, é .. que, esse trabalho di,... na realidade nessa parte e daí esse trabalho veio para cá então ele me chamou, prá, justamente tratar desse trabalho de tal coisa.

Isto que ano foi?

Eu não tenho a memória boa....77 é mais ou menos,.... porque em 80 eu tive meu último filho, ... deve ser mais ou menos por aí. Na divisão tal....E estou até hoje, né, nesta divisão.

Por que você acha que está até hoje nesta divisão?

Nessa divisão? Ah.. eu tenho a impressão queeee... mais pelo conhecimento pela experiência, né!! Por todos... que ... acho que a gente, a gente procura não errar desempenhando o papel, a gente, nunca fiz muita coisa errada, quer dizer, não quer dizer que eu nunca fiz, né, mas a gente faz, faz o trabalho o melhor possível, né... e... eles, mais pela experiência né, pelo conhecimento que a gente tem do assunto, que muitas coisas a gente tem até na cabeça, né, principalmente alguns dados.....O primeiro reitor eleito.....em foi oooo.....o Bonassar, né, primeiro eleito foi o Bonassar, ah, eu creio que mais foi em função de influência do pessoal do sindicato, né. Eee na época aquelaaaa associação é ANDES, era muito forte né, entãooo tinham muita influência e fizeram esses movimentos ii passaram a fazer a eleição para reitor. Olha... na verdade, ééé, na minha opinião eu acho que prá, prá, ... a figura do reitor, não sei se podem me achar até que souu..... conservadora, mas ééé, eu sinto que é assim, o reitorrr é uma peeeessoaaa queeee na realidade era, era considerada uma, uma autoridade.... assim... suprema, né! É... não poderia assim! ser qualquer pessoa que quisesse se candidatar! ele tem vontade! ele se

Cristiane Vercesi Cruciol



candidata! ele tem, ele tem a capacidade de fazer um bom discurso, e ter, né..correligionários (risada) prá falar e ele quer ter, não é vontade dele eu acho, é... na realidade... a figura do reitor, ... eu acho que ele deveria ser indicada mesmo, ele não poderia ser questão política, sabe... principalmente a figura do reitor.....Agora, o que veeemmm junto! Eu acho o seguinte que, você não pode....como chefe maior.....não pode ter colaboradores que são contra você!... então, ééé.. foi escolhida uma pessoa é,é, ele, é é é tem que Ter sua equipe de colaboradores que tem que ser da inteira confiança dele.... isso aí no primeiro escalão! No primeiro escalão eu acho.

Os coordenadores?

Os coordenadores. liiii, quer dizer, no caso ele também sendo coordenador ele tem que ter o pessoal de confiança dele, né! mais éé, ele também não pode esquecer que tem, os técnicos, né, então ele tem que manter um pessoal técnico que possa conhecer o assunto, certo?.

Você acha possível manter competência com confiança?

Acho possível, acontecer isso aí, no caso...então.. porque, não adianta Ter um bom técnico e ele estar lá para te atrapalhar....E se ele é contra você.....não tem como você matê-lo....pode ser o melhor técnico, mas se ele não é de sua confiança ,eu acho que também não pode....Então você tem que olhar as duas partes, ééé Ter a confiança dele, né e ser uma pessoa competente também!!!! É difícil, no caso eu acho o seguinte...que. Eu sou uma pessoa.. que permaneci tambémm, porquee....é eu estou, eu acho que eu estou aqui pra servir a universidade!! Então, se entra um chefe quer que seja dessa forma eu tenho que nunca esquecer de cumprir a legislação, né i i fazer a coisa correta, maaiss dentro daquele padrão de trabalho do meu chefe. Então eu, eu tenho a facilidade de me adaptar, às vezes passaram alguns que... a gente sofreu muito, né.

Porque sofreram?

Di, sofrer em termos di, por exemplo não... éhhh.. si você. pisar em ovos, né! Você quer dar um parecer mas você não sabe se da o parecer ligado ààà seguindo a legislação,às vezes não é isso que ele queria ele é porque.....temos a questão política, né tá então, porque tem uns que vieram que a gente fazia assim: existe a legislação eu cumprindo aquilo eu dava o pareceeeerr tranqüilamente, ia lááá, o parecer tinha o acordo dele, por que estava dentro da legislação, mas tem alguns que entravam que eu tinha que saber primeiro o que você acha, o que você quer que eu escreva? São poucos que fizeram isso, mas alguns! Então esse é o sofrimento que eu acho... Por que trabalhar em cima daquilo que é correto, que eu achava que era correto.....tá dentro da legislação, e você ter tranqüilidade de dar o parecer, às vezes você dá um parecer e tinha que voltar porque não era isso, né!..... Huhhhh, não..... eu acho que não existia, iiiiii quando os reitores eram indicados e os coordenadores, erra muito difícil haver essas trocas de chefe porque geralmente a nível de chefia né, que eles consideravam, já

De diretoria?

É técnicos, até diretoria que havia essa mudança, na realidade essa mudança de chefia passou a ter na época di di, dessas eleições.

E prá você o que mudou basicamente, é a forma como as pessoas interagem no trabalho?

Ééé.... eu me sentia muuuiito angustiada..... inclusive teve uma épocaa em que... eu tiveee.... quuee chegaaa a falar até com o reitor, né!..... eu, eu sempre trabalheiiii pautada no que está na legislaçãoooo eu sempre quis ser fiel à universidade, aquilo que é correto, né.....iiii me dei conta, né que eu não aguentava mais, né.....ééé diiíciill..... eu,...não sei me expressar assim, o que eu sentia assim, maiss éé angústia.

Como que você resolvia essas situações, na relação com essas pessoas?

Cristiane Vercesi Cruciol

.....é no fim eu tive que fazer dessa forma que eu te falei, eu tinha que saber primeiro o que a pessoa queria, prá depooiiisss...né

E aí você dava o parecer a mas pessoa assumia?

Eu tinha que assumir, escrever iiiiii...em cima daquilo que.....

E você já teve algum problema, por Ter tomado uma atitude que está fora do teu padrão assinar embaixo e terem te questionado sobre?

Nãoo, não chegou a este ponto.....

Porque você acha que não?

Ahhhdeve seeeeer... porque ... as pessoas nãoooo..... vão... atrás disso aí.....Ouuu, poucas pessoas ficaram sabendo.....algo assim.....

Ou porque você seja uma pessoa de toda confiança e as pessoas não questionam o que você faz?

Não.....não sei.....

E como você avalia a forma pela qual se dá o processo de “passagem” de uma gestão para outra?

É....., é muito difícil porqueee eee....como eu te falei a gente tem que se adaptaaarr à pessoa, né! entãooo... você falou que algumas pessoas disseram que você faz um planejamento, iii demora, atéé, né, vocêe..... o primeiro ano seria para se adaptar..... apesar de que, o nosso setor ele não, não tem tantos problemas di, di, depender no caso da, da direção,.... o nosso diretor, porque, é massiiss.... éh, éh, nós cumprimos a determinação dos Conselhos, então as tarefas....ãh, ãh.... são executadas de acordo com essas normas e não tem muita interferência, né, eles decidem que vai abrir concurso....

E você?

Desencadeio o processo, éh, éh, quer dizer dentro... tem algumas coisas que, que a gente tem inovado de ano em ano mas, é mais em função de que, da opinião das pessoas das bancas examinadoras dos professores, mais é que a gente aplica algumas mudanças, né então isso não tem muita influência da diretoria, no caso.Retroagir não,..... talvez, ficar talvez... na mesma, retroagir não,..... Estagnar sim.....

“Na minha o opinião, quem faz a universidade funcionar, são os chefes de divisão”.

Eu também acho!!!! (gargalhada!!!) Éééé, por que tá no nível de chefia de divisão é,é todas assss... muitas decisões.....ééé nesta coordenadoria por exemplo, você falou que não tinha problema...na verdade os diretores são como figurativos.....entãoooo, durante esse seis anos da gestão do Jackson são como figura, vão lááá pegam FGassinam.....o que a gente escreve..... no máximooo faz um contato político que preciso di um.....de uma passagem urgente!! Um contato. Que as decisões em nível desta coordenadoria eu achooo que nós é que tocamos..... Agora, na Coordenadoria tal por exemplo eh, eh, eh, tem o professor por exemplo acho que ele , ele conhece bem a coisa, né, e na hora de decidir, muita coisa ele decide, ele tem conhecimento de tudo! Por queeee, isso acontece eu acho, por que a pessoa que entra não se esforça em conhecer o assunto, né, então se ele não conhece o assunto, como e que ele vai decidir, né, então mesmo os coordenadores que entram, né a gente tem verificado, que aquele que entrou iie se empenhou em conhecer toda legislação, é então ele tomava decisõeesss, éh... ele tomava decisões!!!! Por si,.. agora outros que não quiseram muito interferir, né conhecer a coisa, éé, deixavam a gente decidir, né, vamos dizer, o que você acha disso é assim? assado? Ah.. então você acha? Então tá bom! É mais ou menos assim.....É,... existe o inverso também,

Cristiane Vercesi Cruciol



né! Que é prejudicial, eu acho que tem pessoas, tem chefes que é que não passam a informação pra os seus subordinados, então, quer dizer, querendo se manter no cargo, certo? (eu poderia Ter perguntado se a informação é uma forma de controlar o poder e não fiz) então, ele não passa a informação para seu subordinado, só ele conhece o assunto, eh, eh, o chefe, o chefe uma hora entra não tem condições de trocar porque se eu tirar essa pessoa éé, ah, afunda a divisão!! Acontece muito isso!!!! Então eu acho que toda chefia tem que Ter isso em mente, né! Que tem que passar a informação, por quee elee nãoo, é eeterno, não é mesmo!! Ele pode inclusive fazerrr..... ai como é que fica a divisão, né então eu acho que a chefia tem que pennsaarr naaa universidade, quer dizer, na, na instituição, na divisão!! Por que tem pessoas que fazem isso mesmo!!! A gente teve experiência com pessoas que não passavam a informação!!!! Que dizer.. ele era a divisão!! Prá que isso, né! Quer dizer, com a morte dele a divisão vai embora com ele !!! Então, é prá a necessidade da pessoa né, o medo di querer ser,... é ser substituído!!! Entaão, pra.. eu preciso dele o medo daa, de tirar as acontece o inverso também!

Em relação aos assuntos abordados, você tem mais alguma informação que considere relevante, e que não lhe foi perguntado?

.....Tem, ééé, bom, o que eu acho que é um sofrimento muito grande das pessoas que saem, quando a troca ééé uma simples questão política! Então, eu acho que os coordenadores que entram, diretores, eles deveriam ter ééh, essa política, não só a questão política, tem que ver a parte técnica também!!!! Desperdiçar pessoas, né que, que são competentes, i i ter que tirar pessoas por simples questão política!!! Isso aí, isso aí é triste!! Prá pessoa que sai! Mas, é como eu lhe falei,... que tem essa necessidade, da pessoa Ter...se ela não é de confiança não tem jeito.... é, é, é remar contra a maré!! Se a pessoa é contra você, não tem como deixar que ele fique! A gente percebe isso no dia-dia. Isso tudo acontece porque tem questão política!! Como a figura do reitor, né! Ele ser eleito, éé, às vezes ele tem mais dinheiro e conseguiu fazer uma campanha melhor! Eu acho que não podia ser dessa forma,ou melhor, o reitor eu tenho comigo aquela pessoa com aquela roupa....(gargalhada) É.. o magnífico mesmo, né! Não sei se eu tooo, assim, conservadora mais a minha idéia é essa ainda...

Se ainda fosse da outra forma (o reitor indicado) não teria esse sofrimento que você apontou no sentido de mudar.....É, é isso mesmo!!!

Cristiane Vercesi Cruciol

ENTREVISTA Nº 2

EU GOSTARIA QUE VOCÊ ME RELATASSE SOBRE SEU TRABALHO AQUI NA UNIVERSIDADE DESDE O INÍCIO:

Olha eu ingressei aqui na universidade em 1976, passei por todos os concursos em termos de progressão de carreira, e em 84 fui promovida a chefe da divisão tal, que até então *venho* assumindo a divisão. Hoje em 1990, no ano 2000, com todas as inovações sofrendo um pouquinho com a informatização e um pouquinho de resistência que também eu acho a gente também tem as vezes a gente tem um pouquinho de resistência do medo de largar tudo que estava embaixo de nossas asas e então nós estamos desenvolvendo uma série de trabalhos.... nós,,,,,, nesse transcorrer desses anos nós convivemos com várias pessoas diferentes, né.... em termos de hierarquia, de pessoas que nos auxiliam em termos de divisão, de uma divisão que precisa de muita gente para trabalhar quando o atendimento externo, então a gente não tem só uma única estrutura, então você trabalha com várias pessoas de diferentes setores e que *você tem que tentar administrar para conseguir um bom resultado, inclusive trabalhando fora de hora* que eu acho muito importante que nem todo o mundo está disponível mas nós sempre tivemos apoio de todos aqui, e uma época nós tivemos outras coordenadorias que vieram nos auxiliar no período noturno entre tale tal e a gente acredita que foi mais em função do que a gente atua como pessoa.... nessas suas horas valeu muito para o eu o né em que a gente procura ser sempre justo, honesto e ter e transmitir tudo que a gente tem de conhecimento com todo mundo que está a seu redor. Na universidade o nosso reitor era o o fulano.....era fulano nos passamos pelo fulano, pelo fulano, pela, pelo.... fulano, pelo o professor fulano..... que estão nessa segunda gestão. Nós passamos por vários coordenadores, né.. então nós tivemos a oportunidade de permanecer no cargo demonstrando todo apoio que a gente pudesse dar e nós nunca tivemos nenhum..... nenhum lado político e sim a gente conseguiu se manter profissional simplesmente na área, então nós tivemos várias linhas de de coordenadores então a gente tem todo esse exemplo..... essa experiência de vida que eu acho que é importante.

POR QUANTOS COORDENADORES VOCÊ JÁ PASSOU?

Olha, eu, é, nós passamos aqui por..... nós estávamos contando acho que somos em onze, mantemos um bom racionamento desde o primeiro que foi o fulano, tanto dentro da instituição quanto fora da instituição nós conseguimos manter um relacionamento de cumprimentos e qualquer lugar que você esteja, você consegue ter esse relacionamento humano, não particularmente íntimos, não, mas um bom relacionamento em que você consegue, a pessoa que te cativa e que procura pra te cumprimentar, então isso a gente tem assim de glória, então desde o professor tal até o último coordenador..... nos tivemos a experiência de ter um coordenador vice-reitor, então....., e hoje com o professor fulano, então acredito que a gente tem um bom humano com todos. O nosso trabalho atinge desde o início o aluno que entra universidade aprovado em concurso vestibular, a partir da... do primeiro ato , até o último nós estamos acompanhando o aluno. Desde fazer a apresentação de documentação e, e, no transcorrer do ano todo problema é relacionado a nossa divisão e, em termos de tais e tais coisas aluno ele passa com nós desde o início até o término do curso.

EM RELAÇÃO A SUAS RESPONSABILIDADES:

Sim, a nossa responsabilidade de planejar e executar e controlar em termos de tal coisa e toda a documentação inerente ao processo acadêmico, que vai desde você dar subsídios no transcorrer do curso até o processo de registro de diplomas.

E VOCÊ EFETIVAMENTE FAZ OS DESPACHOS.....

Ah sim!, daí no transcorrer do curso.....nossa divisão também é responsável por tal e tal coisa. O único posicionamento é que o aluno ele se desvincula totalmente da universidade, mas a gente tem todo o cuidado de providenciar aí os ofícios, tudo isso que é documento necessário às vezes

Cristiane Vercesi Cruciol



para ele ingressar em outra instituição de ensino superior e de dar todo esse suporte, na divisão também como atribuição, nós temos – nós recebemos as transferências externas que os alunos que depois que passa pelo processo seletivo ele passa pelo processo tal e onde é feita toda a vistoria com relação à documentação pessoal e escolar, então cabe à nossa divisão ter todo o cuidado de atender a legislação vigente e a nossa divisão também são as que encaminha para as vistorias os documentos do ensino médio que em alguns casos de alguns estados eles não são isentos de vistoria, é onde a gente encaminha para todos os núcleos regionais..... os documentos para serem vistoriados.

DE 0 A 10, QUAL O NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA TUA DIVISÃO?

Eu daria 9,5 para não dizer que é totalmente importante, acho que a gente não tem como desmerecer, mas é, se é divisão de matrícula e documentação ela não fizer o ingresso do aluno bem feito ele não vai ter o final que é a..... a conclusão do curso perfeito, então acredito que ela teria que tá mais entre o máximo do que o mínimo.

O QUE É SER UM CHEFE DE DIVISÃO?

Olha, ele tem muita responsabilidade, desde ter o controle de saber distribuir tarefas, de controlar tarefas e de manter o relacionamento humano dentro da divisão e dentro da própria coordenadoria.

O QUE É MANTER RELACIONAMENTO HUMANO PARA VOCÊ?

Pra mim, eu acredito assim, que nós trabalhamos 8 horas do dia, dentro de uma instituição e que nós vivemos mais tempo dentro da sua sala, e eu acredito que se você não tiver o bom relacionamento e você poder estar satisfeita e vir feliz para o trabalho pra mim esse é um bom relacionamento e que você tem que estar realizando muito mais pelo lado do prazer do que pela necessidade.

QUANDO PARA VOCÊ É NÃO ESTAR BEM. QUE COISAS ACONTECEM QUE VOCÊ DIZ, OLHA O RELACIONAMENTO NÃO É BOM OU NÃO ESTÁ BOM.

Eu acredito que quando você não tem toda transparência e você não tem toda a sinceridade às vezes de você não concordar até com o simples fato de você discordar de um impresso né ou de um parecer e você não tem condições de colocar.

CERTO. E ISSO OCORRE POR EXEMPLO É DE VOCÊ ENQUANTO CHEFE DE DIVISÃO COM SEU DIRETOR POR EXEMPLO?

Em algumas vezes nós chegados a isso sim.

EM ALGUM MOMENTO VOCÊ É... VOCÊ FEZ ALGUM DESPACHO QUE ESTAVA TOTALMENTE BASEADO NA LEGISLAÇÃO E QUE NÃO ESTAVA DE ACORDO COM O SEU DIRETOR?

Já tivemos oportunidade.

COMO VOCÊ, É, RESOLVEU ESTE PROBLEMA?

Eu vou te citar um exemplo recente, tá, é, nós tivemos um caso de uma funcionária aqui da UEL que queria mudar de turno, ela veio transferida, de transferência externa, para o curso de Pedagogia Vespertino, então, foi passado para essa pessoa que enquanto nós resolveríamos o problema dela transferindo ela para o noturno, tanto que a pressão, nós tivemos, foi tão grande que a impressão que dava é que a minha pessoa, estava é.... como é que fala, como posso te dizer... dificultando a vida de uma companheira nossa de trabalho e que a gente poderia ter feito.

Cristiane Vercesi Cruciol



E O QUE VOCÊ ESTAVA FAZENDO NA REALIDADE?

Eu simplesmente estava cumprindo a legislação, pelo seguinte: Eu penso da seguinte forma: É, estou na UEL há 25 anos, eu nunca gostaria que houvesse, que tivesse alguma discriminação com quem estivesse ao meu lado, então, o que eu puder ajudar eu ajudo, desde que, eu não fira nenhuma legislação e que eu também consiga assumir de cabeça erguida, então nós tivemos este episódio, muito triste por sinal, e aí nós colocamos desde a época do vice-reitor, tava um caso pendente, em que eu até sempre coloquei que, na medida do possível em que eu possa ajudar, que se possa fazer pelos outros, nós vamos sempre tentar, é, legislar pensando no melhor para o aluno, mas desde que fosse de igualdade para os doze mil, o que não seria o caso, aí o que eu disse, desde que venha assinado, que nem o nosso coordenador na época, ele disse assim: Que é que precisaria para você fazer?

- Simplesmente um simples despacho...

- Faça!

E, assinado, eu não iria contestar nunca; um despacho, daí eu... nada mais que uma subordinada eu teria que executar o serviço, desde que, ficasse oficializado que o que eu estou fazendo é uma determinação e não uma opção, que se for pela opção eu não faria mesmo.

O QUE SIGNIFICA PRA VOCÊ CUMPRIR A LEGISLAÇÃO?

Eu acredito assim: que existe uma lei que ela é clara, se pode ou não pode. Se ela diz que não pode, nós estaremos fazendo com que possa, agora na medida em que ela deixa dúvidas, você tem alguns órgãos dentro da Universidade que pode ser esclarecido, por exemplo nós temos a Assessoria Jurídica que vai dizer a legislação se ela dá duplo sentido, qual seria melhor forma da gente adaptar nosso dia-a-dia. Tanto se ela não estiver muito clara, mas para mim, se ela é clara só é permitido desde que exista vaga, para mim tem de existir uma vaga, se não existir a vaga, pra mim tá fora da legislação.

POR QUE VOCÊ ACHA QUE VOCÊ ESTÁ HÁ TANTO TEMPO, HÃ..., VOCÊ FOI MANTIDA TANTO TEMPO NESTA... DIVISÃO?

Eu acredito pelo... pelo desempenho das minhas funções... né, e... na... na confiança que o nosso chefe pode depositar na nossa pessoa, inclusive. CERTO.

VOCÊ SABE QUE, A CADA MUDANÇA DE GESTÃO, VOCÊ TEM A POSSIBILIDADE DE SER MUDADA.

Com certeza, tanto que eu concordo que às vezes, deva existir algumas mudanças. CERTO. Que se você... se a pessoa não tem como pessoa de confiança, eu acredito que seria justo, em que você fosse mudada ao invés de ser descartada, às vezes... assim deixando de... de executar algum serviço... assim... por tabela, eu acredito que a pessoa tem de ser madura o suficiente para aceitar assim... olha... hoje você não dá mais pra nós, pela... por isso, por aquilo, simplesmente eu acho que eu estou preparada para isto. CERTO. Não para deixar de ganhar... (risos). Não para deixar de ganhar, mas eu acredito que é um processo normal e... aceito muito bem. CERTO. Vou chorar (risos).

QUAIS AS COISAS NEGATIVAS E... UM TIPO DE SOFRIMENTO ESPECÍFICO, CARACTERÍSTICO DO CHEFE DE DIVISÃO?

Olha, são algumas pressões que a gente... que a gente sofre no transcorrer do... da... de todo esse tempo de trabalho, a gente não é só de glórias, e... eu acho, a gente tem uma pressão muito grande dos funcionários. DE BAIXO PARA CIMA. De baixo para cima, que eles acham também que você deveria de ser a solução. Eles esquecem que existe uma política administrativa, então você é cobrada destas posturas, você é cobrada das posturas que acontecem à sua volta, né... Nós tivemos um exemplo agora com a reestruturação, então que as pessoas acreditam que umas foram promovidas porque faltou o chefe dizer que os funcionários dela tinha que ter sido promovidos, então a gente sofre um pouquinho nessa... nessa pressão inclusive.. que... que dá a impressão que a gente deixa de lutar pelas... pelas pessoas que tão na sua supervisão.

Cristiane Vercesi Cruciol

E DE CIMA PARA BAIXO, TEM ALGUMA DESVANTAGEM, ALGUM TIPO DE... DE COISA QUE NÃO SEJA POSITIVO?

Não... eu acredito que não. É que se realiza é... eu acho.. eu não sei se isso enquadraria, é que na realidade, você é um meio de chegar num... num topo. Em termos de UEL, eu acho que pra nós, não se seu to sendo muito humilde, eu acho que estou num topo em termos de carreira, certo, que eu acho que um diretor por exemplo, ele tem de ser não necessariamente talvez um docente, mas ele teria que ter todo conhecimento para ele ser um diretor, ele teria.. ele vai ter de administrar várias divisões, então, eu acho que ele tem de ter um outro conhecimento que não só, vou ser chefe de divisão, então eu acho que em realização pessoal eu acho que você está num topo em que você tem tudo para se realizar. Eu acredito que a gente tem tido várias realizações positivas, muito mais positivas que negativas, acho que nessa minha carreira de 25 anos de UEL eu só fui pressionada 2 vezes, foi o ano passado e esse ano, mas que a gente teve todo esse contacto, por exemplo, o ano passado, foi com um professor nosso que o filho dele entrando no vestibular, ele queria saber a classificação do filho dele. HUM... e nós dissemos que não podia, porque era sigiloso, na época era a professora... era a fulana, até ela chegou aligar:

- Fulana, o que você acha? Você acha que deveria de dar ou não?
- Não, para ele eu acho que não deveria, mas para a senhora como tal, eu teria que lhe fornecer sim, pena que eu não tenha, mas eu iria, se a senhora me pedir, eu irei até à comissão e pediria sim. A senhora como tal tem todo o direito de saber e ter o resultado.

POR QUE VOCÊ PENSA ASSIM? VOCÊ ME DISSE QUE VOCÊ SEMPRE OPTA POR, É... É... POR FAZER TUDO O QUE A LEGISLAÇÃO MANDA, NÉ, QUE É SIGILOSO, VOCÊ ACHA QUE ELE TEM O DIREITO POR QUÊ?

Porque eu... Porque eu acredito na seguinte hipótese né: que eles como coorde... reitor, vice-reitor, o coordenador daqui, o presidente de lá, eles eeriam que ta por dentro de todo processo, então o que é sigiloso é passar para acmunidade, então na medida que o reitor ele toma conhecimento, ele tem de saber qual o processo que tá se passando ah, mesmo que siga as bases, para ele ter todo aquele conhecimento, de como é processado, o que é que nós temos, se nós temos isso... de que forma, quem são as pessoas que tão em detrimento dessa... dessa informação, porque surgem muitos boatos em que as pessoas dizem que já estão sabendo e que às vezes nem a própria pessoa que está no comando, no poder vai ter toda essa segurança que não houve um vazamento, então eu acho que... um reitor... o vice-reitor ele teria de ter todo esse conhecimento de saber como é que as informações, onde está esta informação?

QUEM FAZ A UNIVERSIDADE FUNCIONAR, SÃO OS CHEFES DE DIVISÃO, PORQUE EU PERCEBO QUE EXISTE A MANUTENÇÃO DESSAS PESSOAS NO CARGO, E EU ACHO QUE UM TRABALHO SÓ... SÓ CONSEGUE SER EXECUTADO À MEDIDA QUE EXISTE UMA... CONTINUIDADE.

Eu... eu vejo que para os trabalhos, quando você troca demais as chefias, porque eu também acredito que as chefias além de tá ocupando um cargo comissionado, mas eu acredito muito mais que ele é um... um cargo simplesmente administrativo, entendeu? Eu acho assim.. que as chefes normalmente, ele tem todo... todo o conhecimento... ele tem toda uma... porque na realidade da... da universidade, politicamente o chefe ele não tem o poder decisório total, ele não pode decidir nada sozinho... ele sugere... ele executa... mas eu acredito assim... dentro da nossa. O chefe de divisão... eu acredito que ele não... não decide. ele... ele... ele opina, ele... ele sugere... ele faz tudo que tiver para dar o subsídio par aquela decisão, mas nós temos os diretores né... que são superiores e os coordenadores, então eu acredito que como nós que tivemos vários coordenadores numa mesma gestão, que acho que a maior fase que passou mais coordenadores para nós foi na gestão agora do fulano que nós tivemos 2 fatalidades de morte... aí os afastamentos por vontade própria, então nós tivemos já... acho que nós passamos por 7 coordenadores em 8 anos, então eu acredito assim: que a parte administrativa pararia se tivesse sido mudado todos os escalões, desde chefe de divisão ,diretores e o coordenador, na medida em que se mantém o chefe de divisão, você tem a continuidade do serviço mesmo, que são rotinas, e

Cristiane Vercesi Cruciol

algumas vezes você tem coisas extras, rotinas, mas que em grande maioria é uma rotina com controle. E que você não pode perder o controle.

ALGUMA COISA DA QUAL NÃO TENHAMOS FALADO?

Bom ... hoje eu teria que dizer assim... No processo de informatização que eu disse pra você, existe uma dificuldade às vezes de você administrar, eu como chefe, e... os meninos que trabalham junto comigo há vários anos, o que a gente tem sentido muito é o seguinte... Foi adotada uma comissão de informatização e nós estamos tendo uma grande dificuldade em aceitar as decisões porque essa comissão é composta pelo pessoal daqui que não estou dizendo que não tenha conhecimento as assessorias tal e tal são em cima das tomadas de decisões que você passa a ser um mero coadj... coadjuvante, que então nas decisões em que tão sendo tomadas as pessoas estão se precipitando em não consultar as bases, nós estamos sentido essa grande dificuldade.

O QUE SIGNIFICA... PARA VOCÊ ISSO?

Um exemplo é... num simples requerimento de matrícula nós não fomos consultados, a comissão se julga suficiente para definir se você precisa ou não daquele formulário, eu acredito que teria que ser consultado as bases e é o que os meninos que trabalham com a gente na divisão tem cobrado muito da minha pessoa e a gente tem ido até aos diretores e cobrado esta postura, então é uma dificuldade, em que as pessoas detêm o poder e se sente é capazes de decidir e tomar as decisões sem antes consultar um diretor, sem antes falar com a própria chefia da divisão, então nós estamos sentindo uma grande dificuldade nesse ponto, não temos nada com relação pessoal e sim eu posso até...

NA FORMA DE FUNCIONAMENTO...

De funcionamento, pode ser que chegássemos à mesma conclusão, mas a gente gostaria que as bases fossem consultadas e é o que todos sentem, não só eu como chefe, mas a pessoa. Eu acredito que talvez a própria comissão em função de ter sido hiper-valorizada elas estão se sentindo no direito e talvez não tenham se atentado que elas estão extrapolando a função de comissão de informatização.

..... Eu acredito assim sabe, o que nós passamos aqui e nós comentamos já e o que to te falando não é nada que eu não tenha falado, quero grande problema às vezes de muita mudança de chefia, é a necessidade de se mostrar competência, então nós tivemos alguns exemplos nesses últimos trancos... nessas mudanças de coordenadores em que as pessoas ao invés de dizer: professor, com licença, essa atribuição... atribuição é de fulana X, a pessoa resolve assumir... entendeu. Simplesmente eu não se é você... a tua insegurança... enquanto chefe, enquanto perceb... perceber função gratificada que eu acho que é o grande X da questão, então isso não ocorre com a minha pessoa, não sei se... eu acredito que isso me traz um benefício muito maior e... e que às vezes incomoda muita gente que você vai estar sempre de bem ou com a fulana... ou com Maria.. ou com José... ou com João, então eu acredito que você com esse relacionamento vai transferir uma segurança de que você nunca vai precisar de tá demonstrando a incapacidade de alguém para mostrar a sua capacidade. Então nós... eu acho que é um processo desgastante, que eu cansei de falar para os meninos em termos daqui em geral, não se matem, porque as chefias passam e depois nós vamos conseguir resgatar a nossa amizade... e depois que você fere.. magoa... isso não... não se acaba com um simples... é... desculpa. Uma simples desculpa e nem com uma transição de argo. Então eu acredito que você pessoa tem que manter sempre a união, e eu acredito que você não precisa mostrar competência em cima da incompetência de terceiros, eu acho.. infelizmente nesse processo você tem de tudo.. (risos)

EXISTE UMA DISPUTA MUITO GRANDE PELO PODER, INCLUSIVE É... VAMOS DIZER ASSIM... NOS ESCALÕES INFERIORES?

Sim pelo seguinte...Pelo seguinte: nós temos assim: o Técnico Administrativo que não tem função gratificada, nós temos Técnico Administrativo que é responsável pelo setor e a única outra... são

Cristiane Vercesi Cruciol



os três tipos de carreira que você tem dentro da instituição, que você recebe um FG para ser responsável por um setor uma vez você ser responsável por setor um... a união – a união. O ponto de você chegar chefe de divisão então você é uma pessoa visada, e existe muitas pessoas que já estão dentro da mesma instituição há vários anos, que talvez pela.. pela falta de condição de expandir mais divisões ou mais setores elas não são devidamente valorizadas, então indiretamente as pessoas procuram nestas horas... não tem como atingir o... a competência, ela atinge o ser humano né... ela vai em cima da pessoa; então assim... eu acredito que hoje eu acredito que hoje não deveria ser mais a fulana de tal. Aí todo mundo vai lá porque a fulana ri diferente... a obturação dela é dourada... nós não gostamos mais do dourado... então é onde as pessoas vão e... entra na concorrência. E eu não acho justo, por exemplo, eu mesmo, nestes 25 anos, eu procuro sempre me... me reportar ao meu diretor, com meu coordenador, por exemplo, nós tivemos a experiência com o fulano e, momento algum eu resolvi alguma coisa com ele, professor, o senhor me dá licença? Eu acho bom nós falarmos com o beltrano, que é o novo diretor, em momento algum, mesmo sabendo que outras pessoas tomavam as decisões, pra mim, não é demonstrar insegurança e sim que uma vez que você tenha uma hierarquia, enquanto ele como diretor, eu tenho que respeitá-la concordando ou não com o posicionamento dele, mesmo que ele venha ser contrário no posicionamento meu, eu sempre me reporte a ele sempre eu tenho um superior que é o diretor.

O QUE FAZ COM QUE VOCÊ PERMANEÇA NO CARGO?

O que que eu vou dizer? O que você acha que eu... porque eu estaria ali... o que me manteria no cargo? Eu acho assim: o domínio das atribuições que me são conferidas, tá? É... eu acho que é um ponto principal e... além de dominar tudo isto, se ele tiver a chance de perguntar pra mim... pras pessoas que trabalham ao meu redor eu acredito que elas permaneceriam, eu tive um exemplo muito claro, fiquei 3 dias fora, daí os bilhetinhos que me deixam, coisas que eles não precisam fazer, entendeu, porque eu acredito assim... é... você não precisa xingar, mas também não precisa elogiar, mas se você ganha elogios em alguns... alguns pontos positivos você tem então de tiv... eu tenho com os meninos, inclusive quando eu tive uma funcionária que queria sair da divisão, mas ela me dizia: Se for para trocar por meia dúzia, eu quero ficar aqui, não me mande embora por causa disso, então eu acredito que seja muito pela atuação de ser chefe que eu também acho... eu acredito que sou bem rigorosa, e também sei ser flexível na medida do possível e a gente acredita que a Universidade é uma empresa nossa que nós temos que administrar para ter um bem maior e não para a gente somente usufruir da... da UEL em termos, enquanto funcionário público que eu detesto denominação que nós não fazemos nada, que a gente só aproveita da Universidade, eu acho que não, que a gente vestiu a camisa sempre né e nós queremos sempre que a gente esteja sempre bem mesmo, tanto que eu brigo ainda pela... pela como eu posso te dizer, quando a gente tem todo esse processo de transferência em que as pessoas dizem que se comprar vaga na Universidade, e que e, nós temos... conhecemos todo esse processo, então eu acredito que o processo idôneo quem faz são os funcionários, então ele pode transfor.... transmitir essa segurança para a comunidade desde que você acredite nesse processo também, então por isso que eu falo também na parte da legalidade, não que em alguns momentos não a forcem a fazer algumas coisas que você não concorda, mas você vai estar sempre embasada, que um superior teu,..... então tá vira norma, então não é porque você não concorda que você também vai ficar martelando... martelando, você é vencida é vencida... então você tem que aceitar que você foi vencida...

ISSO PARA VOCÊ É TRANQUÍLO...

Pra mim é tranquilo.

UMA COISA QUE TE FAZ SORER?

Sim... não... não me faz sofrer... eu sofre até... até eu conseguir provar o contrário, se eu não consigo provar o contrário, fui vencida... eu aceito com.

ESTA DIVISÃO SEM VOCÊ?

Cristiane Vercesi Cruciol



ENTREVISTA Nº 3

FALE PARA MIM SOBRE SUA TRAJETÓRIA DE TRABALHO DENTRO DA UNIVERSIDADE DENTRO DO INÍCIO:

Eu entrei em 74, foi através de concurso; na época o cargo era acho que Assistente... Assistente Administrativo, era o cargo inicial né, da carreira burocrática, eu entrei em 74 daí eu trabalhei até 76... acho que... não... até fevereiro de 77 trabalhei nesse cargo, porque nesse período todo, num... num teve nenhum concurso é... promocional par outro nível né, que acho que daí que seria o... na época era chamado oficial de administração né... que daí já era responsável de setor, nesse meio tempo, antes de eu sair, eu prestei um concurso na Receita Estadual e... demorou muito para ser chamado também né... e quando eu prestei o concurso, porque eu não estava muito satisfeita com o salário aqui na época, então daí eu já saí... né... no início de 77, fevereiro de 77 eu saí, assim achando que fossem me chamar logo na Receita Estadual né... Aqui na Coordenadoria tal, e... fizeram a junção da documentação com a matrícula, daí a fulana era chefe da divisão tal; ela pegou mais essa parte da documentação, e como eu tava com processo na época né, um pedido junto né a Coordenadoria do enquadramento na carreira de nível superior, daí eles então viu mais ou menos a formação com o tipo do trabalho, daí foi dado, ha... inclusive foi dado pra mim, o direito de optar como eu já estava com esse processo, eu optei pela divisão de arquivo geral, que a minha formação é bibliotecária, né... seria uma garantia a mais, então desde maio de 94, que eu estou atuando como chefe de divisão, aqui na divisão de arquivo geral.

ISTO FOI EM?

...85 né até... Ah!... não tô fazendo confusão.. tô fazendo confusão por causa do enquadramento, não foi não... Em 85... porque em 84 foi a primeira eleição direta para reitor né... Olha... na época o fulano... professor fulano era o coordenador e a professora fulana era diretora de controle acadêmico, da qual essa divisão estava inserida. Daí foi... apontada pela professora que eu fiquei sabendo nas reuniões de estruturação. Na época eu trabalhava na divisão tal, com o professor tal, que ele que era o chefe. Daí fui indicada pela professora tal.

CERTO... E AÍ VOCÊ ASSUMIU e CONTINUOU COMO CHEFE DE DIVISÃO.

Continuei como chefe, só mudei né a carreira, porque antes, era... eu tava na carreira anterior só que eu recebia a função gratificada da chefe de divisão né!! Daí eu mudei na carreira. A mesma função...

EM SEU PONTO DE VISTA, QUAL É A IMPORTÂNCIA DESTA DIVISÃO PARA ESTA COORDENADORIA?

Ah... ela é de muita importância, ela tanto... ela... ela é responsável... né... pela guarda de toda documentação, né... de aluno, como de outros tipos de arquivo, tipo assim... processos que tramitam nos órgãos tais né.. tipo assim... é... reconhecimento de cursos, criação de cursos... né... alterações curriculares, todos esses processos que tramitam no... nós órgãos tais de curso, o final dele é aqui na divisão tá... então aqui a gente não tem aqui... só de arquivo de alunos né... a gente tem três tipos que é Arquivo Ativo que é dos alunos que estão em curso, o Semi-Ativo é quando o aluno deixa de ter vínculo com a instituição, daí ele já vai para um outro tipo de arquivo; ali ele já vai passar por um processo de... classificação, seleção dos documentos que irão ser microfilmados, então são os três tipos de arquivo só de alunos que é o Ativo, Semi-Ativo e Permanente, que já são os microfilmes. Fora esses arquivos nós temos ainda os arquivos de microfilme das antigas faculdades, que é um arquivo histórico; Ele já é encerrado tá, nós temos um rolo de filme. Os originais destes documentos foram encaminhados para o CDPH; eles têm também uma cópia do filme tá, que nós mantemos aqui, então ele não é muito consultado, mas, normalmetne as consultas que são feitas, são de grande valia, né, porque um arquivo histórico e... tem os arquivos que são assuntos da Coordenadoria que se refere à questão acadêmica da

Cristiane Vercesi Cruciol

instituição que também a gente microfilma, só que não descarta também... né... tem o arquivo da... dos processos de registro de diplomas.

TUDO AQUI DENTRO?

Porque a dos nossos alunos, ele é microfilmado junto com a documentação acadêmica dela, o processo de registro, agora das outras instituições é um arquivo à parte, é... é... registrado aqui. Então a gente microfilma os processos de registro dos diplomas de todas essas instituições que a universidade registra, a gente mantém no arquivo, tem caso até já de instituição que já extinta né... e a gente... a universidade é a única que mantém o arquivo dessa documentação, e tem o de pautas né, dos rendimentos escolares, registro de frequência; a gente microfilma tudo, e os arquivos também dos relatórios do concurso de vestibular. Todo final de vestibular é feito um relatório; esse relatório vem pra cá, a gente microfilma também, então é... é... informações né... tanto acadêmicas é... tanto a parte dos alunos né, as informações que elas são muito usadas aqui, a parte da... documentação dos alunos, a divisão tal, por exemplo, para emitir um documento, ela precisa consultar a pasta do aluno ou senão o microfilme né; no caso já não tem mais a pasta, que acontece... parece que não, às vezes tem aluno aí que já não tem vínculo com a instituição há 20 anos e aparece aí para requerer um documento, nesse caso os dados né... são extraídos do microfilme... da microficha, então é de suma importância, ele subsidia né, em todos os setores para qualquer tipo de informação.

DE 0 A 10, QUAL GRADUAÇÃO QUE VOCÊ DÁ EM NÍVEL DE IMPORTÂNCIA PARA ESTA DIVISÃO?

Ah!... eu daria 10, daria 10, é de suma importância.

PARA VOCÊ, COMO É SER CHEFE DE DIVISÃO?

É meio complicado (risos).

POR QUÊ?

É meio complicado, porque a gente... a gente lida com vários tipos né, de pessoas.. ainda mais nós aqui, tem a equipe de trabalho e nós temos contato praticamente com todos setores desta coordenadoria, um em maior grau, outros em menor, então é... por exemplo, para manter um arquivo né... um arquivo desses, o mínimo que tem que ter é organização.. e muitas vezes o usuário não entende isso, então quando eu assumi aqui, já de início eu vi né... como que tava a situação aqui, porque cada um eu acho que tem o seu modo de trabalhar o seu jeito de trabalhar, então eu fiz um diagnóstico, de como tava a situação da divisão né... como seria melhor para mim... né... fui amadurecendo, fui conhecendo melhor o trabalho e fui modificando as coisas aos poucos, então, logo de início, que que eu fiz, eu já fiz uma instrução de serviço com o aval do coordenador na época, eu fiz a instrução de serviço pra passar pros usuários, isso porque, se não tiver uma organização, a coisa vai virando uma bagunça, só que daí nem quem tá aqui dentro já não entende mais nada, então tinha mui... tinha coisa assim questão de... por exemplo: às vezes uma coisa que parece tão simples mas interfere né... no trabalho, na qualidade do trabalho, então eu fiz a instrução de serviço colocando é... é... horário pra... tanto até pra retirar volume de pastas como pra devolver... tá... pra não correr o risco de ficar coisa fora de arquivo e virar bagunça, e como outras coisas mais, então muitos, eu acho, encararam aquilo normal, agora outros já... né.. já não aceitavam muito bem, então outras coisas até que poderia ser regularizado que eu até já tentei, mas é difícil, é a... organização quando a pessoa usa a pasta né... a pasta normalmente ela não volta como foi; isso é difícil né... a gente exigir uma ordem dentro das pastas, mas enfim, tando tudo ali, o principal, né... estando tudo ali, tudo bem, e a gente também não tem uma estrutura; eu até gostaria de ter uma estrutura melhor pra ter uma organização assim bem segura dentro das pastas pra que o usuário também é... pudesse utilizar sem né... sem ter grandes problemas de ficar se preocupando né...

ESSE USUÁRIO...

Cristiane Vercesi Cruciol



É às vezes acontece do usuário... do usuário né usar, vamos supor, às vezes na hora ele mexeu mais de uma pasta, ele coloca documento de um na pasta do outro, então nós não temos estrutura por exemplo, de quando esta pasta retorna da gente fazer esta verificação em pasta por pasta, porque normalmente eles retiram estas pastas em época de pico, então são volumes grandes... né... então eu não... a gente não tem essa estrutura, mas outras coisas assim mais simples né... de se lidar eu... eu consegui a colaboração... eu consegui... até que eu consegui bem a colaboração, foi bem custoso

QUE TIPO, POR EXEMPLO, QUE COISAS...

Então por exemplo essa questão do horário... não tinha horário pra devolver... não tinha horário para retirar a não ser que seja uma coisa assim... até eu coloquei né... quando se trata de volume grande que a gente pede para obedecer mais ou menos esse horário; por exemplo, não tinha prazo par devolver essas pastas tá...

QUANDO ELAS VOLTAM, ELAS VÊM DIRETO PRO ARMÁRIO OU ELAS AINDA PASSAM POR VOCÊS?

Elas passam pela... pelo atendimento porque a gente tem controle da ficha de empréstimo, então quando empresta a pasta, a ficha fica dentro da pasta, quando empresta; então quem tá retirando dá uma rubricada na frente, coloca o nome do setor né... e... daí essa ficha ela fica num fichário até que a pasta retorna, daí quando a pasta retorna, a gente dá baixa na ficha que a pasta retorna, coloca no interior da pasta normalmente para depois arquivar, tá. Por exemplo, outra coisa que... que é difícil até hoje acontece com algumas divisões; a gente solicitou assim: que quando uma remessa grande de documentos, vamos supor, às vezes documentos que o aluno entregou em outra época né, às vezes na época de formatura, entrega muito, é... é.... mandar por exemplo, aqui o nosso arquivo ativo ele é ordem numérica de matrícula, então quando o volume for grande, mandar pelo menos ou na seqüência numérica, a gente nem exigiu isso aí na seqüência numérica de matrícula, mas que antes era mandado através de guia de remessa, mas pelo menos batesse a ordem com a guia de remessa, só que, tem divisão que até hoje não faz isso, então você perde muito tempo em conferir a documentação com a guia de remessa, então desperdiça, é um desperdício o tempo isso, né... então isso ainda tem alguém que... algumas ainda que não... não... não se adaptaram.

POR QUE NA SUA PERCEPÇÃO...

Eu acho que a forma da pessoa trabalhar eu... eu... eu não encontrei... outro motivo porque cada um trabalha de um jeito né... eu por exemplo, eu sempre procuro trabalhar de forma que seja mais rápido né... inclusive mais ágil o trabalho, que nem quando é... vamos supor, a pessoa manda lá uma lista, uma listagem de pasta né... eu preciso dessas pastas, eu já coloquei isto até em reunião; se a pessoa mandar, ela sabe que a seqüência é numérica de matrícula, se ela mandar já na seqüência numérica, é claro que o atendimento pra ela vai ser bem mais rápido, vai ser mais ágil; a gente não vai ter que... né... colocar tudo na seqüência para depois vir a busca, se ela não coloca é claro que é mais demorado e muitas vezes o usuário, ele não entende isso tá... vamos supor, se vem sem o número de matrícula, eu tenho que consultar no terminal nome por nome pra ver o número de matrícula pra poder localizar tá... mas esse problema já... graças a Deus, o pessoal já se adaptou bem também eles... normalmente eles mandam né....

O NOME

Na... na... seqüência já numérica né... porque a gente trabalha muito com o número do aluno aqui, em toda coordenadoria, então eu... eu... dificuldade eu não vejo pro usuário fazer isto, eu não vejo porque aqui se trabalha referencia ao número de matrícula; todos os setores né... eu já trabalhei em outros setores eu sei, então eu não sei por que a pessoa, mas são algumas só tá.... a maioria faz de acordo né... então...

E SÃO OS CHEFES DE DIVISÃO OU SÃO OUTROS FUNCIONÁRIOS?

Cristiane Vercesi Cruciol

Não... são pessoas que trabalham né... porque às vezes o chefe mesmo ele nem toma conhecimento desse tipo de coisa né... porque... é um serviço, vamos supor, de um auxiliar né... ele até... ele pode até passar informação tudo, mas muitas vezes vai da pessoa mesmo né...

COMO É SEU RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS AQUI NESTA COORDENADORIA?

Ah... é bom, de um modo geral é bom. Aqui dentro, por exemplo é... é... é, eu já né... eu já levei ao conhecimento tudo, já da... da... da direção, tudo mais, aqui dentro, eu tenho vários tipos né... de funcionários mas, como diz o meu diretor, eu... eu... costumo eu consigo... né... eu consigo ainda levar... porque um é carente demais, um é limitado, o outro é complexado o ouro é meio... mas já... já melhorou bastante também.

QUANTOS FUNCIONÁRIOS VOCÊ TEM AQUI?

Então... agora tem 5. Entendeu, mas a gente consegue equilibrar de vez em quando tem de fazer umas reuniõezinhas né... colocar, lembrar as coisas né... tem uns que são teimosos demais, então...

COMO É QUE VOCÊ TEM RESOLVIDO OS PROBLEMAS?

Então... dessa forma, quando eu vejo que a coisa tá ficando meio né... meio descontrolado eu promovo uma reuniõezinha, eu coloco tudo né... daí já... já dá uma melhoria de novo... tá...

E QUAL A SUA PERCEPÇÃO DISSO?

Tanto no relacionamento né... como na parte do serviço, porque eu... é... é... é o que eu sempre falo nas reuniões né, perfeito ninguém é tá, até eu mesma eu posso estar errada em algum ponto, eu dou liberdade para que chegue e fale assim: olha você não acha que poderia ser assim, assim-assado. Eu dou essa liberdade, assim como eu cobro quando eu vejo né... que não tá de acordo a coisa, tá certo que tem uns que aceitam mais facilmente e outros... né já são mais relutantes né... depende muito né... d cada pessoa. Então tem pessoas que têm iniciativa própria né... você não precisa nem tá em cima tal, agora tem outros que já são limitados que você precisa tá em cima entendeu, inclusive eu senti, tem um funcionário aqui, ele é tão limitado, e eu acho que ele tem medo de assumir responsabilidade, você entendeu; então ele espera que você determine. Até sexta-feira, depois das seis ele falou assim: Ai fulana, eu preciso conversar um pouquinho com você né... E ele estava se sentindo ofendido porque a menina do mesmo nível dele disse que tava tentando mandar nele. Eu falei não fulano, ela não teve essa intenção não; é que a responsável pelo setor tá internada... né... então acho que ela se viu na obrigação. Talvez de fazer às vezes da responsável. Ele falou assim: Ah... mas eu não acho certo porque ela é do mesmo nível meu. Machista né... daí eu falei assim: Não... tá certo, mas ela não deve ter feito por maldade... né... porque é uma menina boazinha... tudo... até ingênua demais.. então daí eu falei pra ele: o que você sugere; você quer que eu converse com ela? Você quer conversar junto? Daí ele ficou assim... ele falou: não... eu sugiro que isso não aconteça mais. Eu falei: mas de que forma que não aconteça mais se não chegar até ela... né? Ela vai ter de ficar sabendo. Eu falei: então tá bom, então segunda-feira eu conversei com ela. E daí ele falou: aqui mesmo? Quando a responsável do setor está, diz que a fulana manda nele... (risos). Daí eu falei assim: falei.. não, às vezes até a fulana mesmo fala: ó pede pro... pro fulano tal coisa... uma coisa assim que você num... num... faz sem perceber né... Aí ele falou assim: não, mas eu já trabalhei na Coordenadoria tal; na Coordenadoria tal funcionava tudo hierarquicamente; nenhuma pessoa do mesmo nível vinha e pedia ou mandava alguma coisa. Daí eu falei assim: olha a situação que aconteceu: uma que apareceu pedido urgente aí da assessoria jurídica, era pra fazer cópia de pautas, então tinha três situações: tinha copi... tinha pautas é... é... já microfilmadas que ia ter de consultar os filmes, tinha pautas que ainda estão aqui pra ser mandadas pra microfilmagem e tinha pautas lá na microfilmagem e fase de microfilmagem, então como era uma coisa urgente daí... e a responsável do setor está com problema de saúde né; daí eu falei: Fulana, vamos fazer o seguinte: daí eu já tentei dividir ali mesmo, eu falei: você vai lá na microfilmagem ver se estão lá, e eu vou vendo estas que estão aqui enquanto o José vai consultando os filmes... né... daí eu pedi pra ele



consultar os filmes. Ele consultou na boa, só que daí, as que ela trouxe da microfilmagem eles pediram para devolver rápido, que tava em fase... né... para não ficar muito tempo fora, então daí ela pediu... ela ficou meio apavoradinha, coitada.... que era coisa urgente... né... então daí ela chegou e pediu pra ele tirar o xerox.. mas não afoi nada assim por.. por maldade, nem querer se sobressair, você entendeu... mas ele já levou para esse lado, então são.. são assim... problemas comportamentais mesmo.

COMO É SUA RELAÇÃO COM OS SEUS SUPERIORES?

Meu superior, é boa.. É boa!

COMO QUE VOCÊ VÊ, AS MUDANÇAS DE COORDENAÇÃO?

Ah... eu até já perdi as contas, mas eu acho que é onze sim...Ah... eu acho muito ruim. É muito ruim porque é aquela história: cada cabeça uma sentença. Eu acho que isto está criando um clima de insegurança muito grande. A gente sente isso. Em todos os sentidos. Ainda.. ainda mais porque, no sentido do trabalho, por exemplo, cada um, de um jeito, tá.. então eu acho.. sei lá... na minha opinião eu acho que os coordenadores, quando eles entram eles deveriam... deveriam colocar se não fosse resumidamente: Ah! o que eu quero do trabalho de vocês, o que que eu preciso. Em contrapartida né... a gente também falar: o que que a gente deseja, o que que a gente precisa do coordenador né. Isso não... não tem acontecido, então vem cada um é de um jeito tá... então muitas vezes por exemplo: é.. da minha parte mesmo eu não tenho acesso direto ao coordenador; uma porque esse tipo de trabalho não é um trabalho assim que envolve a... a... a área acadêmica; envolve departamentos, colegiados; não envolve isso aí é mais para subsídios mesmo, de consultas e tudo o mais né... então é... é... é... que nem agora mesmo teve um encontro acadêmico lá em Foz do Iguaçu, então sempre limitado o número de pessoas pra ir... né... ah.. vai por exemplo... é... é... o pessoal que tem a ver com os assuntos que vão ser tratados, aqui por exemplo, quando eu tava na divisão de documentos ainda eu fui em alguns, mas aqui eu não fui em nenhum, eu acho isso ruim, pra mim eu acho ruim também pro órgão, porque de repente a gente por colaborar né, a gente tem... a gente tem... é... capacidade pra colaborar né, em outros tipos de trabalho também, que muitas vezes aqui, por exemplo, chega uma época que um tem de ajudar o outro, uma divisão tem que ajudar a outra, tem de socorrer a outra, você entendeu... época de.. de... de verificar toda a papelada, fazer a conferência toda do negócio do provão, eu também participo né. O fulano pede a minha ajuda, então eu acho que ... e como que... o... o... a gente não tem acesso direto ao coordenador, que nem agora como essa história... que nem o coordenador fez uma reforma a pouco tempo aqui, tá, a reforma a gente viu que o objetivo era enxugar tá, essa reforma tá pra acontecer na Universidade como um todo, já se fala há algum tempo, só que eu acho estranho que isso só tem acontecido aqui...Na Coordenadoria eu acho que isso tem criado a... a... a insegurança no pessoal, você entendeu? Porque hoje vem um coordenador, qual que é o pensamento dele: "enxugar", daí vem outro coordenador "vamos enxugar" entendeu, e a gente vê que nas outras coordenadorias, não tá ocorrendo isso. Por exemplo, proporcionalmente em número de funcionários, a Coordenadoria tem acho que 63 funcionários se eu não me engano, ou 60, a Coordenadoria tem, acho que 83, se você ver o universo que a coordenadoria outra atende, o universo que a Coordenadoria atende, então eu não vejo tanto que eles querem enxugar a Coordenadoria, então isso vai criando um clima de insatisfação, um clima de insegurança muito grande, o pessoal começa a ficar revoltado.

É... POR QUE VOCÊ ACHA QUE VOCÊ ESTÁ TANTO TEMPO COMO CHEFE DE DIVISÃO AQUI?

É... talvez até tenha até se tentado, tinha passado pela cabeça de alguém né juntar a divisão de arquivo com uma outra divisão, no que eu tenha conhecimento disto né, porque há... há um... muito tempo atrás era tudo junto, mas aí o número de alunos também era bem menor né, a estrutura da Coordenadoria era bem menor, mas é logo no início acho que em 73 por aí era tudo junto era divisão de... de tal coisa, tal coisa e tal coisa tudo junto... né, então daí depois da.. da reestruturação de... de 85, acho que até antes disso um pouquinho já deu uma desmembrada; depois desmembrou mais ainda.

Cristiane Vercesi Cruciol

QUEM VOCÊ ACHA QUE TE MANTÉM AQUI? É SEU DIRETOR?

Ah sim! Influencia né...Não, eu acho que no.... menos o que a gente sente né, cada coordenador, antes de fazer qualquer mudanças eles consultam as bases ,eles consultam as duas diretorias, no caso, que tem né, não sei se também se consulta mais alguém, além dos dois diretores.

E ELES SEMPRE CONSULTAM ANTES DE FAZER UMA MUDANÇA OU ANTES DETOMAR UMA DECISÃO?

O que a gente percebe, sim.

VOCÊ DECIDE ALGUMA COISA?

Dentro da divisão? Sim, a gente decide muita coisa, aquilo que né.. que tá ao alcance da gente, que a gente tenta é... por todas as vias né... em último caso, quando a gente não consegue né... que a gente tenta, daí eu levo ao conhecimento do diretor, tá, eu costumo trabalhar assim.

VOCE TEM QUE SEGUIR ALGUMA LEGISLAÇÃO?

Em parte de documentação...Não... não... os meus procedimentos...A única legislação que nós temos aqui é com relação à microfilmagem; tem até um livrinho né, que tem a legislação específica. Mas isso aí é coisa básica; você seguindo o que tá lá não tem... não tem problema nenhum não, não tem problema com... com aluno, não tem problema com ninguém.

EM ALGUM MOMENTO, VOCÊ JÁ FOI SOLICITADA PARA FAZER ALGUMA COISA QUE VOCÊ NÃO ESTAVA DE ACORDO?

Não... em termos de trabalho? Olha... aqui com relação a esta divisão eu... eu já tive alguns problemas e tentei saná-los, por exemplo, só citar um exemplo que isso foi na gestão da professora, é.... é... a divisão de tal na coordenadoria tal, vamos supor, o docente pede uma declaração das disciplinas ministradas no período de tanto a tanto, daí aconte... tava acontecendo o seguinte: a divisão tal da coordenadoria tal mandava esse requerimento para a gente informar, por quê? Porque aqui nós temos as pautas, só que desde que eu entrei aqui eu achei muito estranho você dar uma informação porque a pauta pra gente é um instrumento que diz respeito à vida acadêmica do aluno, com relação a docente, a única coisa que a gente tem na pauta, às vezes, é a assinatura do docente, sempre fui contra tá... daí eu levei ao conhecimento do fulano o tal disse: vamos amadurecer mais um pouco e tal... já na época do professor, né... toda vez que trocava o coordenador, eu ia até o fulano e aquela questão, aquela informação, porque não é uma informação segura, você tá dando uma informação que não é segura né.. do meu ponto de vista não é...

MAS VOCÊ ESTAVA DANDO....

A gente tava dando até então, porque o fulano falava assim: Ah! vamos amadurecer mais a idéia e pá... pá... pá... pá.... tá; daí entrou o professor, daí eu tornei a falar pro fulano a questão das pautas... eu acho que a qualquer hora a gente ainda vai se dar mal com esse tipo de informação; daí ele falou assim: Ah! eu acho que o fulano vai até entender; o problema é alguém não entender, vamos supor, o coordenador da Coordenadoria, daí foi... foi levando... foi levando.. e... e... e como era assim meio esporádico na época, não era muito, mas mesmo assim eu tinha essa preocupação, daí de repente, começa a aparecer concurso né; apareceu concurso não sei de onde aí, os docentes todos requerendo né... a declaração, daí começou a aparecer assim de monte e tinha uns que você tinha de consultar não sei quantos filmes, teve um caso que eu fiz

Cristiane Vercesi Cruciol



questão de.. de... de... de... cronometrar; o rapaz levou 5 dias só pra consultar os filmes, porque era desde 73, entendeu... e muitas vezes não vem com a informação completa, que disciplina que é, qual que é o período, se era crédito, se era seriado, então tava tendo vários entraves neste sentido e chegar a um ponto que, vamos supor, tinha docente que deixava para requerer, fazer a inscrição na última hora, chegou num ponto que não dava nem tempo dele protocolar o pedido, ele já vinha com um papel aqui pra gente ver na hora... tá..., informar no, no papel a parte pra depois ir pra coordenadoria tal porque o processo.. o pedido ainda estava sendo protocolado, então, começou a tumultuar, isso foi... já foi na época da fulana, daí eu cheguei no fulano, expliquei toda a situação; falei... né... daí ele falou: ah! então vamos conversar com a fulana, acho que ele vai entender. Fomos lá, nós dois, eu expliquei tudo pra professora, ela concordou comigo na hora, ela falou: não, tá errado, isso em que formar outro departamento ou a Coordenadoria tem de a ter um arquivo né, daí ela ligou para o fulano, no mesmo dia ela resolveu o problema. A partir de hoje, nós não vamos mais informar, e antes um pouco disto, tinha acontecido até um problema lá com o Departamento tal, porque a gente informou que na pauta não estava assinado pelo docente fulano de tal né, aquelas disciplinas, e a chefe de departamento achou ruim, falou ah, ela foi minha docente, só que a Coordenadoria, o que que a Coordenadoria, fala assim, a Coordenadoria fala a Coordenadoria informou assim, você entendeu, então era um procedimento que eu não concordava de jeito nenhum, então a gente livrou, porque às vezes, por exemplo, disciplinas engloba mais de um docente da disciplina, um só assina, às vezes vinha a assinatura do... do docente, a gente não conseguia decifrar, identificar, entendeu, então era uma informação muito segura, eu não gosto de trabalhar com coisa insegura, com coisa meio enrolada, então isso aí a gente conseguiu né, reverter, agora tem uma coisa que na... na época do fulano, agora eu já tinha reclamado outras vezes, que eu reclamei e o fulano achou também que eu tinha razão, era com relação a processos... processos protocolados de... de candidatos que não chegaram a ser alunos, a ter vínculo com a instituição, vamos supor, um pedido de transferência externa, então a gente está mantendo arquivo disto aqui, então eu não acho correto também a gente manter arquivo duma... duma situação que não chegou a ter vínculo com a instituição, ou porque foi indeferido, ou porque não fez a matrícula... entendeu, chega uma hora que você não tem mais espaço para guardar isso, então eu acho.. existe a divisão de comunicação e arquivo, eu acho nestes casos deveria ser devolvido pra lá, eu até me informei na Coordenadoria como que eles fazem... como que eles faziam com estes casos, eles faziam exatamente assim, eles devolviam pra divisão de comunicação e arquivos, só que antes disto eles punham em edital o prazo que a pessoa tinha pra retirar a documentação que tava anexa ao processo, tá, embora aqui nós temos esse edital também, só que os candidatos não cumprem né, então daí eu fui, conversei com o chefe da divisão de comunicação e arquivo, ele falou assim: Olha, eu sei que você está certa, isso realmente deveria voltar pra cá, só que eu estou com problema de espaço físico e a Universidade tá sem uma política né, de espaço físico, parece que estão o estudando, então isso aí ainda não foi resolvido, ainda eu tô com toda essa documentação aqui porque não tá definido ainda por questão do espaço físico deles lá.

VOCÊ É RESPONSÁVEL PELOS DOCUMENTOS QUE TEM AQUI DENTRO?

Sim.

CERTO. E VOCÊ É RESPONSÁVEL TAMBÉM POR PERMITIR QUE AS PESSOAS ACESSEM...

Isso.Exatamente.

QUANDO NÃO É PERMITIDO?

Não é permitido, por exemplo, o empréstimo da... da... pasta acadêmica, ela só sai da Coordenadoria quando é para assessoria jurídica, tá, fora isso, vamos supor, as vezes a Coordenadoria precisa é consultar né, algum projeto de extensão na pasta do aluno, eles consultam aqui na divisão, tá, ali no balcão. Então, pros setores desta coordenadoria, a pasta

Cristiane Vercesi Cruciol



tramita normalmente, tá, nós temos um controle de cada... cada setor, nós temos a rubrica de todos os funcionários né, para identificação do controle na ficha.

E COMO...

E pra jurídica, também tá fora isso, as pastas não saem e as jaquetas também, as microfichas, as microfilmagens, e os rolos de filme também.

QUANDO, POR EXEMPLO, UM CHEFE DE DEPARTAMENTO QUER UMA PASTA DE 3 ALUNOS?

Quer consultar ?

QUER LEVAR LÁ PARA O DEPARTAMENTO DELE.

Ah! não, levar não.

ÁÍ O COORDENADOR LIGA PARA VOCÊ E FALA: FULANA FORNEÇA AS PASTA PARA ELE, QUAL É A SUA REAÇÃO, COMO É QUE VOCÊ LIDA COM UMA SITUAÇÃO DESSE TIPO?

Eu vou ter de explicar para ela que é o procedimento, e não sair daqui porque estas pastas são muito consultadas aqui dentro.

CERTO...

Para subsidiar os trabalhos da COORDENADORIA.

SE ELE FALAR: NÃO QUERO QUE VOCÊ EMPRESTE PARA ELA LEVAR, QUE ELA VAI PRECISAR FICAR UMA SEMANA COM AS PASTAS LÁ, QUE É QUE VOCÊ FAZ?

Não.. com relação a pasta nunca aconteceu um processo assim.

COMO VOCÊ AGIU NESSA SITUAÇÃO?

Daí eu vou ter de fazer é... é... eu acho que vou ter de fazer um tipo de uma guia de remessa, um controle que está sendo emprestada, eu vou ter de pedir um prazo para ser devolvido, tá, e daí a pessoa assina.

VOCÊ ASSUME?

Não... assina eu e o coordenador, vamos supor, tá... porque ele está sendo solicitado, ele esta, está saindo fora do procedimento normal, tá.

CERTO, MAS VOCÊ SÓ PERMITE SE.. CASO.. E SE ELE FALAR NÃO.. NÃO VOU ASSINAR, VOCÊ TEM QUE ASSUMIR.

É difícil..(risos).

ÁÍ VOCÊ VAI ASSUMIR ESTA SITUAÇÃO?

Eu... eu... talvez eu assuma sozinha, mas eu peça pra quem tá retirando assinar também um termo de responsabilidade.

SEI...

Cristiane Vercesi Cruciol



Que ele tá retirando, eu posso até assumir sozinha, mas a pessoa que tá levando a pasta, ela tem que assinar um termo de responsabilidade...

COMO VOCÊ VÊ ESTA DIVISÃO SEM VOCÊ, QUAL A IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ TEM PARA ESTA DIVISÃO?

Perguntinha danada hem!.... (risos) Olha... o... o pouco que eu me ausento, eu procuro deixar tudo às claras, os procedimentos estão tudo por escrito, eu tenho atribuição por pessoas, porque tava dando uma certa... uma certa confusão lá, porque "eu acho que isso não é minha função" daí eu esquematizei tudo isso, então tem tudo no papel, isso aqui quem faz é fulano, às vezes até dois, tá... põe o nome do primeiro que é em maior... em maior grau né, que faz a tarefa, põe o outro e eu deixo bem claro também que em caso de pico de um setor pro outro... não é porque o setor de arquivos, tem o setor de arquivo, tem o setor de seleção de documentos pra microfilmagem tá... não é porque é setor de arquivo que ele só vai fazer o serviço do setor de arquivo que a divisão é um todo tá, muitas vezes se o pico grande é aqui, então tem que ter a colaboração do outro setor, então de certa forma, eles vão aprendendo né pelo menos o básico do serviço do outro, num digo que eles vão ter total controle né do... do serviço, total conhecimento, mas o básico eles conseguirão se virar, quando eu saio de férias, dificilmente dá algum problema e eu sejepr aviso quando eu saio de férias... né... ou saio de licença, ó... algum problema você... fugir da rotina.. fugir do alcance de vocês... isso é que tem superior, recorre ao superior, isso tem fluído normal na minha ausência, eu não procuro, por exemplo, eu procuro passar as informações né, pertinentes da divisão, alguma... alguma resolução nova mesmo né, na... na... na... área acadêmica que às vezes pode interferir aqui no nosso trabalho, eu coloco... passo para todos lerem, eles rubricam que eles leram, a gente arquiva tá, então eu procuro deixar tudo bem às claras pra não ter problemas na minha ausência, e graças à Deus, não tem dado grande problema não. Acabou tá.

Cristiane Vercesi Cruciol



ENTREVISTA Nº 4

EU GOSTARIA QUE VOCÊ CONTASSE DESDE O INÍCIO, SOBRE SEU TRABALHO AQUI NA UNIVERSIDADE:

Eu entrei aqui na Universidade dia 3 de abril de 73, através de um concurso público. Eu fiz um concurso na época; eu tinha um amigo que trabalhava aqui né, e ele me informou que estava havendo concurso, saí eu fiz o concurso, passei no concurso, aí demorou uns tempos para eu ser chamado, aí eu tinha na época o fulano que trabalha... que era chefe da divisão aqui; hoje esta lá no hospital e hoje trabalha na FUNCAR também, então ele, através desse amigo meu, que ele deu uma cutucada assim, tal, ele já foi aprovado tal, e na época a única vaga que tinha, quer dizer, a vaga era para escriturário né, e as primeiras vagas que houve para escriturário já foi os primeiros aprovados já entraram e já ocuparam o lugar e tinha uma vaga para caixa né, o rapaz que estava trabalhando em tal lugar saiu fora e sobrou, e ninguém queria essa vaga e eu tinha.. eu trabalhava... eu tava trabalhando no banco na época, no tal lugar do banco; o salário, eu me lembro até hoje, era quinhentos e dezessete e vinte aqui, e no banco eu ganhava quatrocentos e noventa e cinco né, cruzeiros eu sei lá.

DEZOITO REAIS, DEZOITO DE DIFERENÇA.

É... é... é..., mas no banco era mais puxado o serviço. Aí vim aqui fazer. Na época foi o fulano que entrevistou também né, ele falou só que o cargo aqui é para mexer com dinheiro ne, falei... poxa, já estava mexendo com dinheiro, logo vi que ia voltar pra lá, mas tudo bem, aí comecei nessa época... é... tudo que a Universidade comprava é... é... era feito pagamento, eu que fazia pagamento, quer dizer, não diretamente né... indiretamente, porque passava pela seção de... de compras tal... tal... depois eu tenho de fazer os cheques para fazer pagamento, então de segunda, terça e quarta, o caixa era ali onde que é aquilo... onde tem a sala do retiro aqui agora que eles fazem agora aquela reunião do Conselho e ali... formava fila... de segunda, terça, quarta e quinta... fila de.. fila de fornecedores de cobrados né, então nessa época a gente fazia pagamento de tudo através de cheque, então eu tinha de fazer cheque um por um. Ah!!! era uma infinidade muito grande né, era muito grande porque você imagina, tinha seg... segunda, quarta, e sexta né, formava filas ali na frente, né, para fazer pagamento e... isso não só aqui na Universidade tudo do hospital, inclusive, até hoje no hospital tudo que compra passa por nós aqui, então, depois de um tempo pra frente, não lembro bem a data, deu um banco que conseguiu, que a gente conseguiu colocar esses pagamentos através do banco tal, então aí o banco tal, a gente fazia um boletim de crédito, ficou até uns 3 anos atrás era feito assim dessa forma, aí esses boletins de crédito iam para o banco e o banco fazia o crédito na conta do fornecedor, então essa época foi uma época muito difícil pra gente porque a gente não tinha estrutura nenhuma de... de... de como a Universidade também não tinha também um tesoureiro, um caixa, uma coisa assim, quer dizer, tinha uma pessoa aí que no meu caso, eu era um escriturário, e fui transformado em caixa né, então nunca tinha também mexido com dinheiro, dessa forma, e, daí foi através de banco, aí com banco melhorou um pouco a situação para nós né, mas nesse tempo, tinha também as inscrições de vestibular né, todos os alunos que fizeram vestibular nessa época passaram pela minha mão as inscrições, ainda era com a máquina Burroughs, aquelas máquinas antigas, as inscrições eram feitas aqui, não tinha esse negócio de banco, não tinha nada até há pouco tempo na mesma situação. Então, aqui alunos que foram da época de 70, de 80 e pouco pra trás, passaram, passaram pela minha mão também, recebendo, o reitor foi um que pagou mensalidade ali pra mim. Então a... a... a... a vida da gente... gente, a gente tá aqui dentro foi praticamente a gente que fez né, nós não tivemos assim, chegar... chegar alguém do Estado, chega alguém de outra repartição e falar bom essa... essa... você... tem que pegar essa divisão que seu trabalho vai ser dessa forma; e... hoje, a... a... a... a nossa sec... a minha divisão é estruturada da forma que eu quis fazer, pegando modelo de outras né, e dentro do padrão que seria do Estado, ditando também né, mas nunca teve nenhuma pessoa que chegou pra mim e disse você tem de fazer assim dessa forma que vai dar certo... não... sempre foi a gente que... que elaborou as metas de trabalho aqui dentro né, e bolou o sistema de trabalho.

Cristiane Vercesi Cruciol



DE 0 A 10, A IMPORTÂNCIA DA TUA DIVISÃO DENTRO DESTA COORDENADORIA?

Ah.... seria nove né, seria nove, porque dez seria o diretor tal. Como divisão eu... classifico ela no sete mais ou menos. De importância.?

COMO QUE VOCÊ SE TRANSFORMOU EM DIVISÃO.

Eu tinha uma tal função. Em... em 78... é... houve uma inscrição aqui pra... pra... pro Projeto Rondon, então eu me inscrevi pra ir no Projeto Rondon, e na época era assim, mais na base de entrevista a escolha né, e eu fui escolhido pra ir pro Projeto Rondon. Fui, então fiquei aqui na Universidade mais com vínculo empregatício aqui ainda porque eu ganhava daqui e ganhava do Ministério do Interior também porque eu fui para lá e fiquei até 80... acho que agosto de 78 a 80, acho que dois anos, dois anos e qualquer coisa, e lá... fiquei, assumi a carga horária de administrador do campus, só teve muitos alunos aqui que são professores da Universidade, passaram por mim também lá no campus e nem parte, assim depois quando voltei, continuei no mesmo lugar, quer dizer, tinha crescido um pouquinho mais as funções aqui dentro, o serviço tinha... tinha... tinha expandido um pouco, aí o fulano falou... não, você vai voltar e você vai ficar como tal coisa também, continuar como antes, já tinha outro com a mesma função, que foi o fulano; quando eu saí, o fulano que é o chefe da divisão tal hoje, ficou no meu lugar, só que tinha um problema, daí quando eu voltei, tiraram o fulano e eu fiquei. O fulano passou a ser chefe da divisão tal e tal, e estava agrupada essas duas divisões, a dele e a minha, e ele ao mesmo tempo estava ganhando por mim, porque eu estava fazendo um trabalho na divisão, só que não ganhava pra isso, e nessa época também entrou o fulano, então continuamos com 2 e... e eu sempre fiquei assim por mim, porque tudo que fazia sobre o setor tal era eu que era o responsável né, e eu não ganhava por isso, e comecei; aí fiz um pedido na época o fulano era coordenador nosso aqui, e eu comecei a tribular, encher o saco dele, uma dia até veio aqui na coordenadoria tal comigo, eu não lembro quem era o coordenador na época, explicar a situação, ver o que podia fazer e tava difícil na época né, tava difícil na época porque quando fui pro... eu perdi um concurso, concurso não, eu perdi uma promoção; houve uma promoção aqui, então quem tava em determinado nível, foi... passou pra tal nível, depois ficou como chefe, no caso chefes mais antigos né, e... e no meu caso eu precisaria fazer um concurso pra... pra... pra... para poder ficar no lugar de chefe, mas mesmo assim, como chefe naquela época se chamava e... esqueci o nome.

OFICIAL?

Oficial de Administração; isso mesmo, tinha de ter... ser primeiro oficial de administração, depois ser chefe era escolhido, se caso tivesse... tivesse a... a vaga na divisão né, porque aqui é muito difícil, aqui hoje em dia só ser morrer um que dá para poder outro assumir né, no meu caso ainda não tinha a divisão, não existia a divisão de tal, né, aí em 94, quando o fulano assumiu, é que houve uma reestruturação né, mas até então eu já ganhava FG, ganhava como chefe já, meu salário, não era igual... igual ao de chefe, mas um pouco menos; aí em 94, quando o fulano entrou, é que houve essa reestruturação, que foi desmembrado. Ai, inclusive, eles viam, faziam... inclusive estava a tempo, estava tentando fazer isso, porque realmente tava... tava uma coisa meio esquisita né. O fulano chefe de duas divisões né, e eu como chefe também, só que não era dado como tal, aí foi desmembrado as duas divisões né, eu continuei... pra mim a única coisa de diferente é que separou, só isso, porque o meu trabalho e a minha responsabilidade sobre a minha divisão, sempre foi o mesmo, continuou da mesma forma, inclusive eu já tinha sala separada, já na época, só que eu não tinha divisão minha né, aí foi criada a divisão de tal né, e hoje nós temos... somos em 4 pessoas né, e na época sempre foi, só foi eu, sempre comigo, hoje o fulano ficou junto, mas numa outra divisão, cargos separados.

E HOJE É JUNTO.

É... não... é hoje... hoje eu sou o chefe deles.

AH SIM, SÃO TRÊS PESSOAS QUE VOCÊ COORDENA.

Cristiane Vercesi Cruciol

Isso.

PONTOS POSITIVOS DE SER UM CHEFE DE DIVISÃO?

Olha... depende muito do chefe né, depende muito do chefe é... pra dizer.. a única positividade que tem no caso, seria um pouco mais que as outras pessoas porque você tem um FG maior que eles né, mas é... a positividade é você que faz através do seu trabalho. Se você gosta do que você está fazendo né, então você não vê nada de diferente a mais que os outros, você trata de fazer aquilo que você tem de fazer, dentro da sua responsabilidade, sem pensar que você está sendo melhor que os outros.

CERTO. E PORQUE QUE VOCÊ ACHA QUE VOCÊ FICOU TANTO TEMPO NESTE CARGO?

Tem hora que eu analiso até o próprio chefe meu analisa a situação que nós passamos né, e hoje você vê esse monte de corrupção, esse monte de desvio de verba aí. Na época, se a gente quisesse fazer o que quisesse fazer, eu poderia estar em outra situação hoje né, tanto é que até hoje eu tenho uma casa só, casa ainda financiada né, e casa de madeira, moro num lugar bom, só que minha casa é casa antiga, consegui comprar com... com... com uns negocinhos que eu tinha feito, tinha apartamento financiado, aquele negócio tudo, vendi tudo, fiquei só com uma casa só, então é... quem trabalha nesse ramo, nessa... atividade, nesse cargo, tem que ser uma pessoa que... que ele mexa com dinheiro, como se fosse um instrumento de trabalho dele, uma ferramenta de trabalho, ele não pode pensar em ascensão só... naquilo que ele tá, aquilo tem de ser uma coisa que ele não pode pensar que aquilo pode promover ele, então eu acho que eu tô nesse.

VOCÊ E SEU DIRETOR SEMPRE PERMANECERAM, MAS MUDARAM OS COORDENADORES....A QUE VOCÊ ATRIBUI ESTAS PERMANÊNCIAS?

Sim....Então você vê... você vê... pelo seguinte, de 90... desde a época do fulano pra cá, a Universidade politizou né, o pessoal daqui ah, da Coordenadoria que eu digo é diretoria tal, são

COMO VOCÊ VÊ ESSAS TROCAS?

Olha, para nós não é positivo... não é positivo porque apesar de que fomos, que nem disse à você, no início, quem toca realmente a Universidade são os funcionários né, os mais baixos um pouco. Pra dizer a verdade, um coordenador, às vezes nem sabe o que que eu faço, ele tá pra coordenar as despesas, para analisar os pedidos que é feito, dentro daquela... daquele... daquelas bases que o pessoal mais baixo fornece pra ele.

OU SEJA, ELE TOMA... ELE É UMA PESSOA IMPORTANTE QUE TOMA DECISÕES.

Quase nada.

MAS ELE NÃO PODE TOMAR DECISÕES SEM CONVERSAR.

De se basear conosco .Ele tem de ter bases lá pra trás.

O QUE É NEGATIVO EM SEU TRABALHO?

Pra dizer a verdade até, minha mulher de vez em quando briga comigo por causa disso, eu gosto disso... disso que eu faço, não tem nada negativo, eu sou assim... Às vezes fico sem tirar férias ,até uma vez eu tava lendo manual de... de... sobre tal assunto né, eu fiquei até meio preocupado porque agora mesmo faz dois anos que não tiro férias, eu penso o seguinte: férias é pra descansar tal, e eu aqui dentro do meu serviço, trabalhando da minha forma, trabalhando eu tô descansando, não tô tendo problema né, então, às vezes, se eu for sair de férias, daí que eu vou ter problema (risos). Então eu tô dois anos, aí neste manual de tal assunto né, de vez em quando a gente lê alguma coisinha, tá dizendo que o servidor que mexe com tal, e tal coisa, não, não o

Cristiane Vercesi Cruciol

que... quando ele começa permanecer muito tempo no cargo sem tirar férias, ou então ele se preocupa demais, então é bom dar uma olhada na vidinha dele, porque às vezes ele não quer sair pra não poder largar "rabo" pra trás, impedir pra alguém ir "fuçar" nas coisas dele; agora aqui, a gente trabalha com uma tranquilidade tão grande, que cada um, três vezes na semana, auditoria né... é... então a gente é vasculhado, sempre tere... te... te..., não tô nem sabendo, daqui há pouco chega uma cópia dum... dum... uma cópia de certidão negativa de protesto minha em cima da mesa que foram tirada, sem eu saber.

CERTO.

Então, tudo tranquilo, você entende, eu não tenho... não tenho... não posso ter cheque devolvido né; primeiro por causa da... primeiro porque eu assino pela Universidade daqui né, então eu não posso ter protesto né, lá em casa, minha mulher não pode comprar nada sem... sem falar comigo, porque eu não posso, e se eu não puder pagar, ir pro cartório de protesto também. Então eu não... ah... ah... ah!, pra dizer assim, negativo, eu teria seria o que as pessoas pensam em relação a gente né, que é triste né. Pensam que a gente pode estar roubando, pode estar desviando, pode estar fazendo qualquer coisa assim.

ISSO É NORMAL?

Isso é normal, a união forma... sim... sim... sim.

A SUA DIVISÃO SEM VOCÊ FUNCIONA?

Não... ela funciona, funciona porque a gente já, justamente já faz as bases já, porque ninguém é eterno né, eu posso a qualquer hora cair doente né, alguma coisa aí. Eu preciso ter uma pessoa que me... que.. que... possa trocar também né, é... num... num há problema não, não há problema o jeito que a gente já esquematizou as tarefas aqui dentro tá bom, cada um tem sua tarefa e no caso de eu sair, precisar sair, então a pessoa pode... qualquer pessoa pode me substituir, quer dizer, qualquer pessoa da minha divisão né, da minha divisão, e a única coisa assim, que é no caso de você estar livre, você tem é... é... poderes assim pra decidir né, que é o caso que eles não têm né. Às vezes, ou você sair, que você faça dessa forma que está certo.

PARA SER UM CHEFE DE DIVISÃO, QUE CARACTERÍSTICAS ESTA PESSOA DEVE TER?

Então.. aí depende do... do... da divisão dele, né?! Depende da divisão, vamos supor, que nem na Coordenadoria tal, primeiro ele deve entrar.. entender de tal coisa né, no meu caso lá, é... é... a pessoa, primeiro tem de "vestir a camisa" né, ela tem de ser aquela pessoa que goste daquilo que ela está fazendo, ali do lado meu, lá mesmo, tem uma pessoa lá que não é chefe e não gosta do serviço dele, já canse de falar um monte de vezes pra ele, mas rapaz, não sei o que... e vive tirando férias e não vê a hora de chegar final de semana tal, tal troço todo, cê entende, então é uma pessoa insatisfeita com o trabalho dele. Primeiro pra você pegar nesse... tanto tempo assim também, dependendo, conforme a divisão dele, no meu caso primeiro, ser o chefe teria confiança naquilo que você faz, se eu não for confiar...Sim. Uma pessoa honesta e competente porque... porque você... você.. foi proposto a fazer, senão você vai prejudicando o seu chefe maior né. Que nem no meu caso, ali eu informo uma tal coisa errada, informo um negócio errado, eu tenho... eu tenho diariamente que fazer um relatório daquilo que a Universidade tem de limite disponível em tal lugar, tenho de separar tal coisa, tenho de ver quanto fez tal coisa tal.. se eu informo aí, todo dia eu informo isso aí através de boletim pro chefe maior e o chefe maior leva pro reitor, se eu informo uma coisa dessas desse errada né?

VOCÊ TEM QUE SEGUIR UMA LEGISLAÇÃO, PORQUE VOCÊ ME DIZ QUE SISTEMATICAMENTE VOCÊ TEM UMA AUDITORIA, OU SEJA, SE VOCÊ FIZER UMA VÍRGULA DIFERENTE FORA DAQUILO QUE ESTÁ PRESCRITO PARA VOCÊ, PODE TER PROBLEMAS OU CAUSAR PROBLEMAS....

É... a vírgula... a vírgula diferente, no caso, seria você fazer uma falcatrua.

Cristiane Vercesi Cruciol

CERTO, QUE É A ÚNICA COISA DIFERENTE QUE DÁ PRA FAZER. VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUMA SITUAÇÃO, EU NÃO DIRIA FALCATRUA, MAS NO SENTIDO DECISÓRIA, LÁ DE, POR EXEMPLO, VOCÊ TER QUE FAZER ASSIM DESSA FORMA E O TEU COORDENADOR, POR EXEMPLO, QUERER QUE VOCÊ FAÇA DE UMA OUTRA FORMA?

Olha, eu tive poucos... poucas diferenças nessa... nessa situação assim. A única diferença que eu tive, o único confronto que eu tive foi na época de nove... quando o fulano era o nosso chefe aqui, por quê? Porque ele era uma pessoa muito exigente, mas foi uma pessoa que a gente aprendeu bastante com ele, então não foi, foi até positivo essa... essas divergências que nós tivemos, porque eu queria... eu queria fazer uma coisa no computador, ele não queria, ele queria que fosse à máquina de escrever, entendeu? Eu falava professor no... no computador eu posso mudar os dados a hora que eu quiser, e ele falou: Justamente por isso que eu não quero (risos), entendeu?

CERTO.

Acho... acho que foi só isso só. O resto, sempre as opiniões que eu levei e as opiniões que chefes dera também, sempre foi muito bem aceito.

SE VOCÊ PASSASSE POR ALGUMA SITUAÇÃO QUE NÃO ESTIVESSE DE ACORDO COM O PADRÃO, QUE TIPO DE REAÇÃO VOCÊ TERIA?

Bom... depende do... da... da situação que fosse... se fosse envolver a minha palavra, eu não faria. Não... simplesmente ia informar do jeito que tá aqui, é para informar, sempre foi informado às claras.

E DAÍ, E SE A PESSOA FALAR, EU ASSINO E AÍ VOCÊ FALA, ENTÃO BOM, TUDO BEM.

Não... daí é problema dela... é problema dela, vou passar a minha informação pra ele daquele jeito, se ele quiser repassar a informação de outra forma, daí é problema dele.

ALGUMAS OUTRAS COISAS DO SEU TRABALHO QUE VOCÊ PODERIA ESTAR RELATANDO PRA MIM?

Do trabalho....Bom... é... que mais que eu poderia falar pra você do trabalho nosso aqui, que é tudo que fala sobre... que envolve tal coisa né, então você... agora há pouco tempo mesmo a gente conseguiu.. tinha um problema no vestibular aí né, o vestibular tava uma polêmica, aquele negócio de vai receber lá ou não, então você hum... a gente conseguiu, alguma coisa aí ,agora que transferiu, quer dizer modificou o sistema nosso de trabalho também e ficou mais fácil pra gente, mais confiável e muito melhor pra comprovação né. Você vê agora tudo através de tal lugar e no Brasil inteiro, então isso é uma coisa que a gente conseguiu também, que fazia tempo que eu e o fulano vinha se batendo pra fazer isso.

COMO É O TEU RELACIONAMENTO COM OS SEUS COLEGAS?

Da melhor forma possível, nunca tive uma cara feia aqui dentro. Se eu vejo alguém que vai fazer cara feia, eu dou um jeito de amenizar a situação e falo: besteira rapaz, ou então, sempre o meu argumento é este, porque a gente passa mais tempo junto com os amigos que com a família em casa. Então a coisa mais horrível é você ficar de cara feia com colega seu de trabalho.

E COM SEUS FUNCIONÁRIOS É A MESMA COISA?

Mesma coisa.

COM O SEU CHEFE?

Cristiane Vercesi Cruciol



ENTREVISTA Nº 5

FALE DE SEU TRABALHO NA UNIVERSIDADE DESDE O INÍCIO ATÉ HOJE, COMO CHEGOU A SER CHEFE DE DIVISÃO.

Eu entrei na Universidade em 79, no mês de maio, o dia não recordo muito bem, acho que no dia 7 de maio, é... Naquela época a Universidade não fazia concurso de imediato, fazia depois, fazia uma ficha com as pessoas né, uma ficha de... de dados e entrava por alguns meses; o concurso era depois. Eu acho que foi numa época que houve proibições de concurso ou algo parecido né, aí eu iniciei, então temporário, com regime de 3 meses de contrato, 6 meses, não me recordo muito bem e houve um concurso depois de uns 8 meses.. 10 meses depois, então eu entrei é... por ficha, fiz um concurso depois. E era todo mundo igual né, tinha vários colegas na mesma situação, e eu via algo anormal né, não entendia muito bem as coisas naquela época com relação à empresa pública, e eu vinha da área privada, de outra empresa, tanto que para entrar aqui, fiz, acho que umas cinco entrevistas lá na Coordenadoria tal com o chefe de seleção, com a diretora, com dois diretores né, e eles queriam muito a minha admissão, que eu mexia com cargos e salários lá fora né, e eu tava pensando né, em implantar naquela época esta gestão de cargos e salários, então havia interesse que eu entrasse. O cargo que eu entrei foi de escriturário na época né, que seria hoje uma função administrativa inicial, um pouquinho mais que contínuo, essa era a função. Bom... fiquei nessa função acho que uns 3 anos, aí a Universidade implantou o PICD pra docentes naquela época né, em 80 mais ou menos. Iniciou daí a saída pra fora do Brasil, muitos para o exterior, doutorado e alguns para o Brasil também. Foi o fulano que fez essa proposta eu acho. Aí quem veio depois dele, já incrementou a proposta do PICD. Fomos eu e o fulano pra fazer esse trabalho na coordenadoria tal, nós dois. Eu fiquei então nessa secção de PICD mais uns 3 anos, por aí, aí fui remanejado pra outra área que é a área de concurso pra funcionários né, onde estou até hoje. Então estou nessa área de concursos como chefe uns 15 anos; fiquei 1 ano ou 2 como escriturário. 84... 83, eu não tenho bem claro essa... essa... esse tempo aí. Eu entrei na Universidade para fazer cargo e salários; eu tinha uma experiência, embora fosse bem jovem né, 20 anos... 19 anos... eu tinha experiência de outra empresa bem maior que a universidade, particular... privada e a idéia dessa era escrever cargos naquela época, ver requisitos né, fazer esse trabalho que até hoje não existe. Daí entrei para isto né, junto com o professor fulano, do Centro tal, professor fulano... que entrou nesse corpo também, então alguns docentes e alguns técnicos e foi bem operacional bem... fazer a mesma... coletar informações de cargos né, é... estudar um tempo, fui para o PICD e... tive uma proposta pra ir pra fora da Universidade, outra empresa que faliu, depois tirou a falência, fui ao meu chefe e falei: Tenho uma proposta de trabalho aí fora pra ganhar mais do que a Universidade está me pagando e vou sair da Universidade. Aí ele me deu outra resposta, que eu seria chefe da divisão em 2, 3 meses, porque o chefe naquele momento ia para outro cargo na Universidade; já era advogado formado, iria para a Assessoria Jurídica. Então iria para um caminho natural; é lógico que houve pessoas, meus colegas que também tinha aquele interesse, tinham tempo, tinham qualificação para conseguir também aquela indicação e talvez pela circunstâncias, eu estar saindo, houve aí uma escolha pela minha pessoa. Eu faço tal e tal coisa num órgão público né. Então seria fazer tal coisa pra universidade, pessoal técnico-administrativo. E ela tem aí um monte de nuances, de normas, que não tem em outras empresas privadas né, aqui é uma coisa já... No passado mudou bastante; a gente tentou fazer algo mais moderno, a gente implantou até isso, extinguiu tal coisa e fez algo mais prático durante alguns anos, quando foi isso... hum... 85... por aí, 86... uns 3 anos, algo mais dinâmico né, e isso durou pouco, voltou daí tal coisa e hoje tá pior ainda.

TÁ PIOR POR QUÊ?

Porque você vê só a parte técnica das pessoas, só o conhecimento técnico, prático, não se olha pro cidadão. Porque as normas não permitem. (risos) Não há nem tal coisa em tal situação mais. Não existe. Tem uma prova teórica ou prática ou de títulos, você vê só o profissional... só esse lado da pessoa, e... a qualificação, aptidões, motivação, interesses... isso nem é olhado porque não pode.

Cristiane Vercesi Cruciol

POR QUANTOS COORDENADORES VOCÊ PASSOU ?

Tem que contar; 7 não sei. Não me recordo se houve assim, algum outro mais é... de pouco tempo ne, de 1 mês... 2 meses, não me recordo.

COMO QUE É TRABALHAR COM PESSOAS DIVERSAS, OU COM ESSA TROCA SISTEMÁTICA?

Eu também quero registrar que havia coordenador né, ainda existe né, e os diretores, então tem a chefia, diretor e coordenador. E quando muda um, muda o outro sempre. É errado permanecer o diretor. É... eu acho que tem dois lados interessantes, o lado bom e o ruim. Qual o lado bom? A motivação sempre tem de estar em alta, você sempre tem de estar mostrando para as pessoas quanto você é capaz, dedicado, honesto etc. ou seja, sempre mostrando qualidades pra manter-se no trabalho, no cargo né? O lado ruim, a desvantagem, seria a desconfiança que gera na hora que alguém entra, não te conhece, ele não vê o teu histórico de trabalho, não sabe nem teu nome direito né, então ele vai impondo questões duvidosas, testando pra investigar se você é alguém capaz, competente, honesto, então são coisas que se chocam né, você tem de demonstrar tudo isso e... há desconfiança que isso não existe, tem de provar sempre que você é capaz. É bom pra motivação, porque você sempre vai buscar novos conhecimentos.

PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DE SER UM CHEFE DE DIVISÃO

Positivos? Prestígio é importante né, eu tenho isso mais claro ainda, eu dou aula no Centro tal à noite, e para alguns professores daqui, estar na reitoria, lá em cima, como eles dizem né, é algo fantástico né, até alguns trocadilhos na sala de aula pra ir pra reitoria é ser um chefe de divisão, um diretor, então o prestígio, ele existe, é... eu tô na Universidade há um tempo razoável, o retorno financeiro pra mim sempre foi bom, nos últimos anos está difícil, mas eu tenho conseguido manter o patrimônio financeiro estável e... embora a nossa área seja uma área burocrática por excesso, eu tenho tentado colocar inovações, projetos diferentes, projetos novos no trabalho; isso é gratificante né, você Ter resultado no seu trabalho, negativos é... pressão das bases, subordinados e colegas, gente que não vestiu ainda na Universidade, não incorporando a Universidade no trabalho, gente mais jovem que eu observo que muitos não trabalham e se recusam a dedicar um pouquinho mais do que precisaria, ficar uma tarde, vir um dia fora do horários, eles vêm, mas a contragosto e isso é ruim, então tem o meu lado de dedicação, eu tenho que conquistar, motivar as pessoas para fazerem junto comigo, então eu busco fórmulas de compensar, de gratificar, sendo flexível no horário, por exemplo, negociando férias, licenças é... temos hoje um trabalho que é feito fora da Universidade né, concursos para outros órgãos públicos e eu tenho na equipe lá, 6 pessoas ou 7, então a gente adquire rendimento extra fora dali né, e a gente reparte isso "per capita".

VOCÊS FAZEM TRABALHO... PRESTAM SERVIÇO PARA OUTRO ÓRGÃO PÚBLICO?

É.. mais prefeituras e órgãos públicos da região. Então eu faço trabalho, faço a maior parte do trabalho sozinho, os contratos, toda a parte técnica e quando vem operacional, a gente reparte o operacional e eu entro junto com eles pra colocar a mão na massa. Quando vem o recurso, reparto "per capita" pra conseguir motivação e...

VOCÊ TEM QUANTOS SUBORDINADOS?

Hoje 5.

5, 6 comigo.

POR QUE VOCÊ ACHA, QUE VOCÊ ESTÁ HÁ TANTO TEMPO COMO CHEFE DE DIVISÃO?

Eu acho que nas coisas daqui, tanto a fulana como eu, esse é um ponto muito importante, que esta coisa aqui da Universidade na mão de alguém que não tenha escrúpulos ocorre o que tem

Cristiane Vercesi Cruciol

por aí nas prefeituras, vai pro jornal, manchete de imprensa, "tal coisa de tal lugar passaram todos os parentes do dirigente do órgão". As pessoas ainda não vêem esta coisa daqui como algo sério; muitos...

APESAR DE TODO O TEU TRABALHO?

De tudo. Eu tenho casos que eu marquei na minha memória pessoas que... lá na Coordenadoria tal, fulano, esta coisa aqui de técnico em videotape, já tem alguém indicado? Eu falo: Não, não tem ninguém marcado para entrar né, a tal da carta marcada; não existe ninguém não; tem que eu sei, que é pra tal fulano essa pessoa... pra tal vaga, tal pessoa. Peguei pra ver né, paguei pra ver como pessoa, estão a espera de fazer esta coisa, depois a gente conversa sobre isso. Aí fez a coisa e passou em primeiro lugar e entrou na Universidade e ficou quieto não... é... transferiu isso pra mais gente; fosse inverso, contaria pra todo mundo que havia mesmo carta marcada etc... etc.. etc. mas eu entendo pessoas que, quando fazem uma prova vestibular, um concurso, tem que arrumar argumento quando não passam, talvez é que teria alguém já indicado, é desculpa pra si próprio pra família.

NUNCA PEDIRAM PRA VOCÊ FAZER ALGO QUE NÃO É PADRÃO EM SEU TRABALHO?

Ah! Pediram sim. Já... várias vezes. Em todos os níveis da hierarquia.

E QUAL FOI O TEU COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO A ISSO?

Como é, né? Eu tenho o amparo da legislação, nós temos edital, define critérios. Feito isso, está montado; é a base de tudo. Não posso fugir a isso.

SE O COORDENADOR CHEGA PRA VOCÊ E FALA: OLHA, MAS EU TENHO PODER SOBRE VOCÊ E EU QUERO QUE VOCÊ FAÇA DESTA FORMA. COMO QUE VOCÊ RESPONDE PRA ELE? VOCÊ FAZ E ASSUME?

Olha, vou por duas situações né, o tempo mais antigo onde havia aí uma pressão grande do regime até, Brasil que se estendeu até às universidades né, aí já não tinha nem posto né, você não tinha de dizer sim ou não, era mandado e tinha de obedecer, nós não tínhamos ainda essa cultura de questionar as coisas, então houve casos aqui na UEL que eu obedeci sem contrapor nada, tipo assim, lá por 84... 86... a reitoria ia indicar alguém para entrar na universidade sem esta coisa, sem nada, contratar simplesmente. Isso foi feito.

E VOCÊ FAZIA E ASSINAVA COM CHEFE DA DIVISÃO DE CONTRATAÇÃO OU VOCÊ FAZIA COM QUE ALGUÉM ASSINASSE JUNTO COM VOCÊ?

Em todos os casos, eu acho que eu participei e... assinando documentos, encaminhando documentos, mas nunca como decisão, sempre como...

MEDIADOR?

Nem isso, apenas tramitando documentos, encaminhando pra alguém assinar né, sempre o reitor que assinou isto portarias, contratos... o coordenador ou o reitor, então a gente se envolveu em operacional, recisório nunca.

ERA SEMPRE O REITOR QUE DECIDIA.

Sempre... Isso... isso era antigamente né, nos anos 90... nos últimos 12... 13 anos isso não ocorreu mais né, sempre a UEL optou pelo concurso e abriu-se uma válvula que seria assessor especial pela lei constitucional, então o reitor pode nomear pessoas que ele quiser nomear, sem nenhuma restrição então ele nomeia pessoas para vir pra universidade...

COMO ASSESSOR ESPECIAL.

Cristiane Vercesi Cruciol



É... isso já é algo usual na universidade, isso é bom pra gente né.
DESCARACTERIZA UM POUCO...

Lógico.

COMO VOCÊ VÊ O FATO DE UM NOVO DIRETOR QUE NÃO GOSTA DO CHEFE DE DIVISÃO MAS NÃO O TROCA?

Eu conheço vários casos aqui né, onde numa mudança do gestor ou dos gestores principais, alguém foi pra escanteio... vamos dizer assim... usar o verbo bem na... usar a palavra correta né. Foi congelado.. ficou de escanteio é... é... é... eu acho que isso é pouquíssimo digno, pra quem fez, são pessoas... mereceria pelo menos uma conversa aberta... clara... ou então deixa que a pessoa tenha outros caminhos a serem seguidos né. É... bem um castigo mesmo, como você colocou é... Em muitos casos isso é político, não é por competência ou por aspectos multiracionais, seria mais por política, mas campanhas pra reitor ou pra centros, quem não participa daquela... daquela situação de eleição tem dois caminhos: ou conse... quem não participa fica... fica neutro né, ou participando...participando lá, o risco de ser degolado ou promovido. Qual minha atitude? Sempre fiquei neutro...Ah... não te coloquei claramente qual minha intenção de voto ou de participação para com outro candidato.

A PERMANÊNCIA DE MAIS DE DUAS OU TRÊS GESTÕES NUMA MESMA DIVISÃO IMPLICA NA QUESTÃO... NUMA ATITUDE DESER UM POUCO APOLÍTICO POR EXEMPLO?

É... eu tenho as minhas convicções políticas bem guardadas dentro de mim. Eu voto com consciência, eu participo.. que nem agora pra campanha daqui da cidade, eu tenho participado na minha casa... no meu bairro... eu participo como cidadão. Aqui eu me tolhi com relação às minhas convicções pra não ter esse risco de fazer um trabalho de vários anos, de repente pra apoiar candidato A, B ou C.

PONDO EM RISCO SEU CARGO.

Somente por... por escolher alguém que você tenha afinidades políticas...ideológicas e perder a eleição ou algo parecido, e vou ser dispensado da função... então... bem rápido isso, eu consegui permanecer, ir surfando né, nessa loucura por não ter nunca estampado no meu rosto um candidato, em quem eu votei... eu acho que só eu que sei praticamente, ou minha esposa, ou alguns próximos aí...

É.. DE 0 A 10, SE VOCÊ TIVESSE QUE DAR UM... UM NÚMERO... GRAU DE IMPORTÂNCIA DA SUA DIVISÃO.

Para Coordenadoria ou para Universidade? É difícil dizer isso de repente né?
 Eu tenho bastante críticas pra nosso trabalho, tenho elogios... tenho críticas... então eu acho que 7... 8. 8 tá bom.

EM GRAU DE IMPORTÂNCIA?

Isso.

COMO VOCÊ IMAGINA QUE OS SEUS SUBORDINADOS TE VÊEM ENQUANTO CHEFE DE DIVISÃO? O QUE VOCÊ ACHA QUE ELES DIRIAM?

Tem de colocar aí que nós teríamos respostas boas... respostas ótimas e ruins com relação ao meu desempenho. Mas eu faria daí uma avaliação mais longa né, que tem momentos na vida que você tá num nível ótimo de trabalho e noutros ruim. Hoje seria uma avaliação talvez não muito excelente, não muito boa, mas eu tenho pra com eles boa de trabalho. A gente avalia espontaneamente, eu avalio eles... eles me avaliam às vezes, quando há condições. Eu tentei

Cristiane Vercesi Cruciol



fazer avaliação de mão dupla ou mais... mais ampla e não deu certo ainda; estou tentando fazer esse trabalho, algo bem aberto mesmo, eu avalio os subordinados e eles me avaliam também, junto com o diretor com mais... eu estou aberto a críticas.. mas o que eles pensam de mim... o que eu acho que eles pensam de mim né, em primeiro lugar, o caráter, eles já estão impregnados do que eu penso com relação ao concurso público, então se eu sair da divisão hoje, quem está lá já pegou isso, já... é... não posso dizer que aprendeu, eles já estão conscientes por si próprios, sem que ninguém tenha interferido muito, de que não é o fulano que faz o trabalho, que é algo que é necessário fazer daquele jeito, sem apadrinhamento, sem preconceitos. Eles ou eu, ou outros têm de fazer assim. Então seria partir do princípio que temos de ser honestos, termos caráter etc. Outro item que eu acho que eles vão me dar uma boa avaliação seria a parte de ser criativo; na Universidade, isso eu acho que é relevante pelas condições de trabalho, pela situação. Eu sempre busco fazer algo.. tentar criticar o que existe né, no edital novo.. no novo cargo, numa nova seleção, tentar criticar nosso trabalho, e os pólos negativos eles têm mais do que eu né, eu acho que é mais difícil se enxergar. Reconheço as minhas carências né, estou tentando buscar correção de algumas coisas né, então tenho vários defeitos que eu me identifico e eles têm muito mais ainda com eles.

A DIVISÃO SEM VOCÊ.

Já está sem mim.

JÁ ESTÁ?

Já está sem o fulano.

POR QUÊ?

Eu estou de manhã aqui só. Atualmente faço curso à tarde e dou aula à noite, então já tem uns dois meses que está assim. E eu acho que a equipe nossa já está auto-gerenciável; já houve concurso pra fora né, já teve concurso é... para Cianorte; temos concurso em Porecatu, Cornélio Procopio, Rolândia, onde desmembra a equipe. Alguns que estavam fora daqui junto comigo e outros dentro daqui, repartiu o trabalho em duas frentes e quem ficou, vamos supor, com a Universidade, tocou sem problemas né, então já tem pessoas qualificadas pra fazerem o trabalho sem a minha presença.

ALGUMA QUESTÃO SOBRE O SEU TRABALHO QUE NÃO FOI COLOCADO?

Acho que a parte técnica nossa deixa a desejar. Eu tô tentando brigar com isso já há algum tempo. Nós temos que implantar na Universidade em todos.. em todos os sentidos né, professores e funcionários, uma seleção atualizada, onde tem uma prova escrita, tudo bem, onde tem um teste prático, ok, mas se faça algo mais do que isso. Na parte da psicologia do trabalho, entrevistas, alguns testes, que possam ser feitos pra mensurar um monte de características, referências pessoais, isso a gente já fazia no passado e hoje tá proibido, tá descartado. Eu acho que um professor, um motorista, um zelador, um técnico em informática que foi ruim numa empresa, péssimo, não deveria entrar aqui na universidade.

POR QUÊ? ELE NÃO TEM OUTRA CHANCE?

Nós temos um lado histórico. Todo mundo tem uma história de vida, tem um passado e quando for algo muito grave, isso tem de ser questionado, pensado. Se ele for repetido, isso aqui dentro, é melhor não trazê-lo, se ele não for repetir... Não pode ser assim, alguém atua no Hospital Evangélico, um porteiro, ele bateu em pessoas lá dentro, seduziu pacientes, usou drogas, roubou, por exemplo, furtou morfina, tem isso já registrado naquela empresa. E vem pra Universidade e passa, vai entrando assim... não dá ne.

VOCÊ NÃO TEM COMO FAZER ESSE CONTROLE?

Cristiane Vercesi Cruciol

Tenho. Hoje tem. Não tem como eliminar pessoas. O concurso hoje, ele tem só duas.. três fases: inscrição, documentos, algo bem cartorial, e a prova que vai medir só o nível técnico e prático; ninguém olha pro cidadão. Isso pra mim.. por mundo hoje, é questionável, tanto que eu penso até isso do professor ne'... Tem o concurso docente, tem a prova didática, escrita, títulos, mas quem que é o cidadão? Isso ninguém tá olhando.

ALGUÉM SE INCOMODA COM VOCÊ NESSA DIVISÃO?

Não percebo. Se existir, eu não percebo. Eu percebo que eu tô crescendo como profissional, embora eu esteja há 20 anos aqui, um órgão público e isso incomoda algumas pessoas né. Eu dou aula na Universidade agora; dei aula na outra por um tempo. Tô num mestrado. De repente isso causa pra outros, um desconforto né, o meu maior, com certeza né (risos), o meu tá elevado né, mas pra alguns traz desconforto né, porque aí... cada pessoa né, eu tenho isso a reuniões onde isso aparece mais fortemente.

APONTANDO, COBRANDO?

Por exemplo, horários né. E agora tenho de ter horários muito mais rigorosos. Eu tô questionando reuniões nossas que atrasam, embora isso esteja em todos os manuais de qualidade total, tem gente que atrasa pra reuniões e que antes deixava passar, agora não deixo mais. (risos)

POR QUÊ?

Seja quem for né, a gente pensa: o cara tá fazendo agora pós-graduação, já se acha diferente né.

TEMPO QUE É MENOR.

É menor.

O SIGNIFICADO DA UNIVERSIDADE PRA VOCÊ.

Isso... eu vim pra universidade bem jovem, 20... 21 anos, por aí. É... atuei fora daqui antes, em outras empresas, trabalhei também nesse tempo em outros lugares e fiquei aqui todo esse tempo. Parece que atualmente a literatura diz outras coisas né, de variar de emprego, de sair das empresas né, pra crescer profissionalmente, mas eu criei com a Universidade um vínculo muito forte. Eu, olhando a minha trajetória de vida, em todos os sentidos, social, econômico, psicológico, eu percebo que eu cresci bastante, tanto quanto se eu tivesse dois, três empregos bons né, e isso eu tenho que reconhecer né, eu me vendo com 20 anos e com 40, eu tô feliz com meu mundo atual, e talvez, em outra empresa, eu estivesse melhor, bem melhor financeiramente ou não. Eu pude construir é... uma vida em todos os sentidos dentro da universidade e muitos não conseguem construir isso em nenhuma empresa, nem em muitas empresas. Seria uma parte importante na minha vida, não que ela seja a minha vida. A Universidade não é a minha vida. Eu não sou o fulano da Universidade, tem toda uma história por trás disso, mas ela foi, ela é importante na minha existência.

Cristiane Vercesi Cruciol

ENTREVISTA Nº 6

GOSTARIA QUE VOCÊ CONTASSE PRA MIM A SUA TRAJETÓRIA AQUI DENTRO DA UNIVERSIDADE, DESDE O INÍCIO.

Na universidade eu entrei em agosto de noventa e se... mil novecentos e setenta e três tá, eu entrei como escrituraria na época, concurso era como escriturário é... assim a universidade, ela tinha pouco número de funcionários naquela época, a gente... ninguém queria vir trabalhar porque era longe, ônibus era difícil, a gente tinha de vir por essas chácaras aqui da Avenida Higienópolis, saía aqui em baixo, aqui no material, então você amassava barro até, e o único centro assim montado era o Centro tal né, na época e aqui, pátio da reitoria era só ali onde é a assessoria tal, ali funcionava a reitoria de um modo geral, Coordenadoria tal e Assessoria tal; a Coordenadoria tal era esse prédio onde é a Coordenadoria tal né, funcionava a Coordenadoria e acho que não tinha todos as coisas não, acho que o Nucleo tal também estava assim se formando tal e eu fui trabalhar como escrituraria no Centro tal, então meu primeiro emprego na universidade foi no Centro tal em 1973; aí comecei lá, fiquei na secretaria né, o fulano que era secretário na época, ééé... o fulano era o diretor do centro, ele e o fulano na época né É o fulano...era o vice e o fulano era o diretor, só que o fulano tava fazendo doutorado né, e o fulano é que foi o que me entrevistou lá para poder me contratar lá na época; então eu fiquei na secretaria até 74 e em 74 eles me colocaram pra atender no departamento tal que eles estavam mudando pra esse prédio novo e era o fulano que era o reitor e também estava terminando a gestão dele, então a mina de ouro dele era construir aquilo ali né, e deixar pelo menos alguma coisa construída né, da gestão dele, eee... aí eu vim pra cá, fiquei até 75, aí em 75 eu fiz concurso pra... aí tinha uma série de concurso pra você sair daquele de escriturário passar para oficial de administração que seria assim um cargo mais elevado, onde você ganhava um pouco mais, e você acabava tendo uma responsabilidade melhor, e eu tinha feito esse concurso, então eu tinha feito concurso lá no tal lugar, que era uma época assim que ele levou um monte de gente da universidade que tava pagando melhor, essas coisas assim, e eu também tinha feito concurso inclusive para secretaria lá, eee... aí eu fiz concurso, voltei das minhas férias, desse concurso já tava concurso pronto e o fulano era diretor do centro naquela época, e o fulano foi meu chefe aqui no depto. tal e no tal né, aprendi um monte de coisa ali, até então era bastante inexperiente, já tinha outros trabalhos né, fora da universidade, mas em termos de universidade era assim inexperiente, aprendi um monte de coisa, me ensinaram a fazer até... essas coisas toda, então eu fui galgando dentro da universidade né, e aí eu voltei, eu tinha feito esse concurso de oficial de administração, tinha passado, já era o quarto que eu tinha feito, mas era assim: naquela época não é que nem agora, você faz, então o classificado é que vai, antes você fazia e mesmo que tivesse em primeiro lugar, se tivesse ooo... outro lá que era de interesse do chefe, era chamado aquele, não se obedecia a classificação do concurso.

ANTES?

Antes era assim, não se obedecia, então era... às vezes eles faziam concurso assim: vou fazer concurso pra Coordenadoria tal, vou fazer concurso pra Coordenadoria tal, mesmo que você fosse de outro setor você poderia participar, só que, se a Coordenadoria tivesse alguém de lá que tivesse passado, ele preferia pegar aquele pra... dar a premiação pra aquele lá né, aí eu voltei dessas férias e o fulano me pediu se eu queria assumir a secretaria porque a fulana que era secretária já tinha subido para reitoria né, e ele tava sem secretária lá, então ele queria que eu saísse de tal e tal departamento e voltasse pra secretaria e assumisse a secretaria, aí eu falei assim: ah... mas eu acabei de fazer um concurso no IAPAR, ganha mais e eu acho que vou pra lá. Ele falou: você tem cinco minutos pra resolver, desse jeito. Aí eu falei assim: tá bom, eu vou ficar. Resolvi ficar; aí fiquei com ele. Ele ficou um ano e meio como diretor lá e depois ele acabou pedindo, saindo da... não cumpriu mandato né, eee... eu acabei assumindo a secretaria naquela época em 75, final de 75, é... final de 75, eu assumi a secretaria e fiquei lá até 1987, até junho de 1987. É... em julho, um pouco antes, julho de noventa... junho de 87 a fulana tinha assumido aqui em 86, teve eleição pra reitor, que foi a primeira eleição né, que foi o professor fulano, e a fulana assumiu como coordenadora da Coordenadoria, e na campanha da eleição pra reitor eu fui

Cristiane Vercesi Cruciol



convidada a fazer parte da comissão eleitoral e eu trabalhei na comissão eleitoral, mas como sempre, trabalhei na universidade, sem me meter em política, porque acho isso pra mim não tem nada a ver, cargo também, nunca fiquei pedindo nada pra ninguém; o que eu fiz sempre foi assim é... com esforço, estudando, batalhando e tentando melhorar aquilo que eu achava que eu devia. Crescer e crescer, e fazer com que o meu trabalho rendesse né. Aí eu sei que ela acabou me convidando pra assumir essa divisão, porque ela tinha assumido aqui em 86, quis fazer uma mudança dentro da Coordenadoria né, que tinha assim várias divisões, mas tinha um pessoal também que ela não queria manter e ela queria uma pessoa para cuidar da parte financeira dos projetos porque até então quem cuidava de tudo era a fulana que é secretária da fulana tá, e a fulana que fazia tudo, tinha que atender projetos, tinha que atender compras dos projetos, tudo... tudo... tudo... tudo que eu faço hoje lá, que a gente faz hoje lá com uma equipe de trabalho, a fulana que tinha de fazer, aí ela me convidou; aí fica a indecisão né, porque você fica, saio do Coordenadoria? 14 anos do Centro tal conhecendo todo mundo, sabendo de todas as coisas né, tudo onde tá e você fica naquela indecisão. Eu falei: olha eu vou pensar né, e o professor tal até tinha assumido a direção do centro. Nessa época eu conversei com ele e falei: professor, eu estou bastante dividida; eu gosto da... do Centro tal, criei, acho, raízes, vínculo, acho que é uma coisa que nunca vou perder né, mas por outro lado eu estou querendo me testar, para saber se eu tenho condições de tá fazendo alguma coisa diferente do que é... do que eu faço aqui hoje né. Aí ele falou: não, isso você tem o direito de... de... de... de resolver, se você quiser tal, tudo bem. Lá é... eu já conhecia todo mundo, sabia do trabalho, todas as coisas não tinha problema mais, mas aí no fim, acabei decidindo vir pra me testar mesmo para sabe se eu tinha capacidade de tá resolvendo e ajudando a criar alguma coisa né, desenvolver alguma coisa. Em 87. Aí, quando eu vim pra cá, a portaria já tinha até saído porque... até me decidirem mandar... deixar eu sair, ficou aquela lenga-lenga. Portaria saiu em julho e eu acabei vindo pra cá quase em... início de agosto, acho que eu vim pra cá em 87, então 87. Eu estou aqui há 13 anos né, nessa função eee... eu até na época eu falei pra fulana: não é porque a gente se conhece, ou porque a gente trabalhou em campanha na comissão eleitoral... se for por causa disso, você pode até esquecer, não me chame né. Agora se você acha realmente que eu tenho capacidade eu vou aceitar, mas caso contrário eu não viria. Aí vim, nós viemos, foi assim a época em que a fulana fez várias modificações, criou essa divisão, porque essa divisão antes chamava divisão tal né; ela englobava umas outras coisas. Então foi dividido. Então nós ficamos só com a divisão tal, com tal lugar, e tal lugar né. Uma parte de... acompanha mesmo a execução de tal coisa; então a tal coisa, nasce na divisão tal ali com o fulano é elaborado, tudo aprovado, aí eu recebo ele pra poder fazer ele caminhar... né, então e a gente tem nesses 13 anos assim... eu acho que cresceu bastante né, nós tivemos uma mudança, nós não tínhamos nada de escrito assim, de política de tal coisa, nem nada e foi criada a partir dessa gestão né, a política de tal coisa, foi criada a tal coisa, foi criada uma série de coisas pra poder tá gerenciando essas coisas né. Então a gente daí pra cá, a gente tem dado essa... esse apoio aí.

É... POR QUANTOS COORDENADORES DAQUI VOCÊ JÁ PASSOU?

Então... eu passei pela fulana né, e acho que agora o professor fulano né, porque a gestão da fulana foi... ah não... eu passei pela fulana... (risos), pelo fulano, pela fulana também né, que na gestão da fulana... foi assim... deixa ver como é que é foi... ah na gestão do fulano, a fulana era coordenadora, aí a fulana... depois teve a gestão do fulano né... aí a fulana assumiu tal cargo e veio pra cá a fulana. Ela ficou, depois da fulana entrou o fulano que ficou até o término do mandato e depois foi o professor é... fulano. Antes do professor fulano entrou a fulana, que ela... que foi na gestão do fulano... a fulana né... a fulana assumiu e... quando ela assumiu é... a gente pensou que ia sair, eu até... acho que não vou ficar porque na gestão.. a gente até tinha feito campanha para fulana né. Até falei assim: não vou ficar, aí a fulana assumiu, ela ficou três meses aqui, o professor fulano era diretor de tal lugar e o professor fulano acabou ficando como diretor de tal aqui né, e aí né, nesse período a fulana, ela ficou observando o trabalho da gente né... na... na... a gente colocou o cargo à disposição tudo, e ela até fez umas mudanças né, tirou a fulana na época que era da divisão de eventos, o fulano tava na divisão de projetos, ficou assim meio encostado também, mas aí... eu também fiquei lá... na minha, eu sei que ela ficou aí depois de uns 15 dias, ela começou a fazer a reunião com cada chefe e dizer porque ela não ficava com esse e porque que ela ficava com esse, e quando ela me chamou, a gente já estava num clima assim

Cristiane Vercesi Cruciol



bastante ruim porque ela já tinha chamado a fulana e não tinha efetivado a fulana né, porque ela queria fazer umas mudanças na divisão de eventos e tal... não sei o que... não sei o que... trouxe uma outra pessoa de fora pra assumir a divisão... tal... ficou um clima bastante ruim, porque a gente achava a fulana bastante competente né, e aquilo ficou meio estranho, então todo mundo ficou meio apreensivo, mas enfim, eu fiquei tocando o meu trabalho porque eu não tinha como até defini como ia ficar. Aí, quando ela chamou, ela disse que tinha observado o trabalho, o meu trabalho, a minha postura todo esse período, a postura durante a campanha eleitoral, visto a minha postura, que ela sabia que eu tinha votado na fulana e coisa né... mas que é... isso não impediu dela me manter no cargo porque eu em momento algum, eu me expus ou me coloquei ou bati boca ou fiz isso ou fiz aquilo, entendeu... porque eu, na realidade, nesse período que ela estava me observando, eu simplesmente fiz o trabalho de um profissional... de um profissional independente da política, independente daquilo que pra quem eu tinha votado e aí que ela queria me manter no cargo né, porque ela achava que eu tinha competência pra continuar fazendo o trabalho que a Coordenadoria precisava eu disse a ela, porque nesse meio período eu tinha recebido assim, informações de gente que veio me procurar. Falou assim: olha, nós estamos sabendo que a fulana vai te tirar, porque diz que você ela deram o maior pau dentro da Coordenadoria. Nós nem tínhamos conversado, eu falei: olha fulana, tá correndo isso... isso... isso aí fora, eu nem sei quem que tá inventando todas essas histórias, nós nunca nem batemos boca, você tá me chamando hoje pra conversar, nem sei porque que tá essas coisas, mas seja o que for eu nunca conversei com ninguém né, você sabe, eu acho assim, você tá me falando que eu... da política, eu acho assim que eu não misturo as coisas, independente de quem eu vote ou goste ou não goste, mas o que importa para mim, acima de tudo é a universidade. Eu acho que a gente tem de prezar é... pelo bem-estar da universidade, se a gente quer um bom trabalho, a gente tem que tá é... pensando primeiro nessa comunidade que.. que está aí e que a gente vala levar pra comunidade independente da... da política ou daquele ou esse ou aquele que a gente tenha votado, ela falou: não, eu sei; vi teu.. teu jeito e quero que você continue. Então eu tô aí, a pedido dela. Aí ela saiu, depois assumiu a fulana em outubro e assumiu o professor fulano, mas aí a gente nem precisa colocar o cargo porque acabou ficando também, ele falou que era pra ficar e estamos aí, tá. Então, teve de novo a reeleição, e na reeleição, continuava. Então o trabalho está desse jeito.

DE 0 A 10, PARA O NÍVEL DE IMPORTÂNCIA TUA DIVISÃO?

Da minha divisão? Ela é bastante importante né. Eu daria aí 9 pra ela, assim em termos de importância pra execução Das coisas né!

QUANDO AS QUESTÕES POLÍTICAS ENTRAM EM JOGO EM RELAÇÃO À DIVISÃO E UMA PESSOA NÃO É ACEITA, ESSA PESSOA, ELA NÃO É TIRADA DO LUGAR, ELA PERMANECE NO LUGAR SEM ATRIBUIÇÃO OUTRA PESSOA ASSUME E VOCÊ FICA VENDO AQUILO ACONTECER.

Olha, isso também não é novo na universidade não, viu! Antes de eu assumir a secretaria lá no Centro tal eu tive essa experiência né, é... em 76... 1976, o fulano quando assumiu, ele criou o cargo de secretário executivo na universidade e esse cargo era cargo comissionado, por indicação, essas coisas, não ganhava FG não, mas era um cargo comissionado (risos). E... aí, nessa época, eu não fui indicada. Até era o fulano o diretor da época, não fui indicada e houve uma indicação de tal lugar, pra uma pessoa de fora da universidade. Essa pessoa, acho que era amiga. Não sei o que acabou indo pra lá, foi... não ficou um mês porque aí eu fazia todo serviço e ela não conseguia acompanhar, nem fazer nada né, voltou pra cá, aí depois dela foi mais outra pessoa. Aí eu estribeei né, eu falei: Eu não vou fazer trabalho pra pessoa que vem aqui e eu fico tocando, quer dizer, eu sou a secretária do centro e a pessoa não... não faz nada, só fica aí carimbando. Ou vai pra uma reunião, não sei o que então ou cria uma outra coisa que ela vai fazer e eu toco o barco né, então eu acho assim, é uma... uma situação bastante difícil tá, no caso da fulana, quando aconteceu aqui, ela acabou nem ficando aqui, ela pediu um jeito de sair daqui pra ir pra outro setor, mas eu acho uma situação que a universidade ainda não pensou se... não pensou ou... sabe, não sei como lidar com isso também, mas é difícil você ficar num setor onde a pessoa que entra, ela não sabe o trabalho e você tem que ensinar.

Cristiane Vercesi Cruciol

VOCÊ DÁ TEU CARGO PRA ELA...

É! Você dá teu cargo pra ela, apesar que você sabe que o cargo não é teu tá, você tem... eu tenho consciência disso, eu sei que o cargo de chefe de divisão aqui não é meu, o meu cargo de função, cargo de carreira é secretária executiva. Se eu sair daqui, se tiver vaga de secretária executiva em qualquer outro lugar, eu passo ir assumir, desde que esteja vago eu posso assumir, mas é uma situação muito difícil porque aí eles não te dão um trabalho que esteja à altura de sua... da sua capacidade né, e você fica ainda encostado porque a pessoa não passa as coisas pra você e você, na ânsia de quer fazer também... eu acho que é um troço angustiante tá, eu já falei, se acontecer comigo, pego meu boné e vou embora tá, pego meu boné, vou embora, vou fazer outra coisa porque eu acho que não é... não é do meu feitio ficar parado...

VOCÊ COMO CHEFE DE DIVISÃO, NUNCA FEZ ISSO COM NINGUÉM?

Não... não, meu trabalho, inclusive, assim com... com meu grupo né, que eu tenha, são quatro pessoas além de mim, que trabalha comigo, eu tenho duas seções dentro, na divisão, uma administrativa-financeira, que cuida da parte de tal e de tal né, dos... das coisas, e a outra que é a seção acadêmica, que cuida da outra parte de participação dos alunos nas coisas, é... a gente tem trabalhado assim, da melhor maneira possível, em harmonia. A gente sempre dialogando, é... a gente sempre quer que aquilo que é magoa, se fizer alguma coisa, já seja falado né, pra não poder tá criando barreiras né, então assim, de um modo geral, dentro da Coordenadoria, a nossa divisão até que é uma divisão melhor de trabalhar, e tem muita gente que quer ir trabalhar lá, não sei por que, mas quer ir.

O RELACIONAMENTO ENTÃO...

O relacionamento é muito bom. É muito bom.

PONTOS NEGATIVOS DO TRABALHO...

Chefe de divisão... a falta de dinheiro pra você poder atender (risos) tudo aquilo que te pede tá! Assim o orçamento da universidade é bastante restrito né, e hoje, até que do ano passado pra cá, até que melhorou bastante, mas nos anos anteriores vinha uma mixaria, ou às vezes, quando chegava em junho, já não tinha mais dinheiro, e você ficava naquela; pra você atender as coisas, um sacrifício né. Mas de 99 pra cá, eles têm passado mês a mês uma quantia né, pra cá, e aí eles me dão, por exemplo, 3.000 reais pra eu tocar o tal coisa, aí eu tento atender todos dentro das prioridades que eles pedem né, e o que é prioritário, a gente tem tentado atender isso...

TEM CRITÉRIOS PRA ATENDER...

Tem.. tem tudo que eles... Mas aí a gente faz assim, pega e pede pra priorizar o que que o senhor quer? De prioridade, o senhor fez uma lista dois anos, só que eu quero atender o primeiro semestre, mas dentro desse primeiro semestre, eu quero que o senhor priorize aquilo que vai ser necessário pro senhor tocar seu trabalho, aquilo que é o mais importante; aí eu quero passar... quero isso, quero aquilo, não sei o quê. Aí a gente direciona pra poder atender isso e tenta atender todos, um pouquinho pra cada um pra não poder falar: ah! não consegui né, mas a falta de... de recurso é a falta... é aquilo que mais dói na gente né, porque às vezes, você tem de dizer não que não pode atender naquele momento, e a pessoa às vezes não entende né, acha que você não tá querendo atender porque você não quer pa pa pa... até você explicar, gera um desgaste muito grande né, é... outra dificuldade que a gente tem encontrado assim, foi depois da mudança da... da resolução assim, de unificação da... da... de uma resolução só pra tal coisas que seria Coordenadoria tal, tal, e tal é... entra muita coisa todo mês, todo mês tá, entra... aprova e daqui... um ano tá... tá... tá, já tem tem de fazer relatório parcial, mas não sei o que... e isso gera assim uma dificuldade de você controlar melhor as coisas né, de você ter é... você fala assim,

Cristiane Vercesi Cruciol



esse mês eu posso atender X porque vai dar pra atender certinho, beleza, e você tem que se virar pra poder atender, você tem de buscar recurso aqui, ali, tal pra poder tá, é... articulando isso melhor né. Aquele negócio de tal é uma dificuldade né, que eu acho assim, que deveria ser melhorada né, tanto pelo valor que é baixo, a solicitação daquilo dos tais é muito grande e nós temos só 2.000 horas pra serem distribuídas e, nós recebemos 8.832 horas né, de solicitação e tínhamos só 2.000, quer dizer 6.600 aí ficou espaço. Então, eu acho que nessa, nesses últimos nesses últimos 2 anos, a gente tem atendido melhor as coisas né, porque dos anos anteriores, desde que eu entrei aqui, a gente sempre teve dificuldade em recursos. Às vezes era pouquinho. Tem gente que nem queria aquele pouquinho. A gente dividia. dava uma quota. Aí via que não dava certo a quota, então vamos atender prioridade, e acho que prioridade até que tá dando certo pra atender todo mundo, mas de um modo geral, seria assim a parte financeira que é difícil né!

AS TROCAS DE QUATRO EM 4 ANOS, COMO QUE VOCÊ VÊ PARA O TRABALHO DA UNIVERSIDADE?

Ah! eu acho que até... talvez a troca até seja salutar tá. Acho assim, a troca de um coordenador, de um diretor né, dependendo do setor, do local, eu acho que deve ser salutar, até boa pra você recriar... porque fica 4 anos e esses 4 anos você toca, às vezes não toca ou você, de repente, alguma coisa fica pra trás né, não se amplia né, e à medida que se troca sempre, acho assim, sempre quem teve sangue novo ou com vontade nova, ou com novas propostas né, é melhor pra você desenvolver, pra você criar e crescer primeiro, porque você vai acabar ficando acomodada tá, se você não vai ter injeção de ânimo, aí pra você tá fazendo outra coisa> pra você ver, essa gestão do professor Osvaldo, a primeira gestão que eles tiveram, nós não tínhamos tal coisa né, que foi criado, então foi assim uma dinâmica muito grande, nós tínhamos a fulana como diretora né, ela é bastante dinâmica, desenvolveu bastante coisa com a gente, foi assim uma injeção de ânimo no povo, isso passou, já ficou estabilizado entendeu? Então o que que teria quer partir daí assim, teria que tá buscando novas formas né, ou vendo isso daí tá paralisado, como é que tá, dá pra poder criar mais coisas né, levar outros lados né, criar outros polos, algumas coisas pra mexer com tal coisa né, e mexer também conseqüentemente com os funcionários né, porque aí eles vão tá trabalhando muito mais né, eu acho assim.

TEM ALGUM TIPO DE... DE SITUAÇÃO QUE PRA VOCÊ É INCONCEBÍVEL

Inconcebível (risos). Ah! às vezes surgem assim, coisas que perguntam né: dá pra fazer isso, dá pra fazer aquilo, principalmente com relação à convênio né, que eu trabalho muito com convênio de fora, e às vezes, a pessoa, ela não entende, ela entra com tal coisa, manda ... quando entra por aqui, é normal; a gente tramita tudo certo, mas às vezes tem professor, que ele manda o negócio dele a vários órgãos, consegue recurso e aí traz o convênio tá, todo.. não tá muito de acordo com as normas nossas, e aí você tem de tá .. cercando pra poder acertar as coisas que estão fora né, e aí as pessoas, às vezes, ela não entende isso e a gente tem de explicar e orientar tal, então é desgastante sabe, se você falar e aí você fala, não dá pra fazer assim, não tem jeito, no convênio tá desse jeito e o senhor tem de fazer desse jeito; aí ele não quer saber, quer mudar e não tem jeito, não vai...

SEGUE UMA LEGISLAÇÃO...

Uma legislação, então...

A COMPLEXIDADE DE NORMAS LEGAIS QUE VOCÊ TEM QUE SEGUIR, SÃO MUITAS?

São bastante, ah! nós temos a lei 6.866 que é sobre o processo de licitação né, então toda... toda compra, ela tem que obedecer essa lei; tem também resoluções internas da universidade né, que são várias também, que a gente tem de seguir e que a gente não pode sair disso tá, então aos olhos de quem não tá naquele... naquele dia-a-dia que ele conhece, então acha que você tá querendo cercear você, não quer fazer entender porque, geralmente, serviço público é isso viu, quando você não quer fazer, você não quer fazer, você explica porque não quer fazer. Muitas

Cristiane Vercesi Cruciol

vezes a pessoa entende, mas tem pessoa que não entende e acha que é corpo mole, então é isso que às vezes acontece.

VOCÊ ESTÁ SUBORDINADA A UMA...

A uma lei..Em todas as administrações que eu passei aqui, eu sempre falo: ó gente, o que eu for falar, o meu trabalho é técnico tá, então se vocês quiserem aceitar aquilo que eu conheço como técnico, tudo bem; agora o problema é de vocês; então quando acontece isso, eu sempre coloco, eu não vou fazer porque tá errado por isso... por isso. Agora, se vocês querem fazer, vocês assumam a responsabilidade.

MAS DAÍ, VOCÊ FAZ COM ELES, ASSUMINDO A RESPONSABILIDADE?

Eles assumindo a responsabilidade.

É ASSIM FORMALMENTE, POR EXEMPLO, VOCÊ FALA: Ó, SE VOCÊ TIVER QUER ASSINAR, VOCÊ NÃO ASSINA.

Não assino.. não assino.

NAQUELE CASO ESPECIFICAMENTE, VOCÊ VAI DIZER: OLHA, QUEM DECIDIU, EU DEI A ORIENTAÇÃO E O MEU DIRETOR OU MEU COORDENADOR DECIDIU.

Isso.

COMO QUE FICA ISSO PRA VOCÊ?

Pra mim fica ruim né, porque, na realidade, eu acho assim, que a gente deve seguir aquilo que está pautado como... como ali mesmo, mas aí depende da... você também não, né... ficar aí batendo cabeça né... eu falho (risos), eu faço...Dar murro em ponta de faca não; então se vira se... assume depois as consequências né?

ALGUMA COISA QUE VOCÊ...

Se bem que... Se bem que a gente, graças a Deus, a gente não teve nenhum problema assim de... de querer fazer e... nós tivemos um caso de uma professora que ela tava em licença de PICD e quem tá em licença de PICD, mesmo estando em tal lugar que esteja culminando a tal coisa, se ele quiser apresentar trabalho, alguma coisa, ele não pode pegar diária porque ele não, e a insistência de uma professora com o coordenador tal eu falei: professora, não pode, não pode por isso e por isso né. Ah... não, vai... vai atrás tem que ver. Então tá bom, eu vou atrás. Aí fui, tomei todas as informações necessárias. Sabia já de cor e salteado né, mas tá pedindo eu vou né, eu falei: ó é o seguinte, se o senhor assumir pode, só que eu não vou assinar e nem a pessoa que deu a informação quer assinar, se o senhor assumir a responsabilidade, tudo bem. Não. Ah! então eu não vou fazer... desse jeito, e não fez. (risos)

É UMA COISA INTERESSANTE. O PODER DE DEFINIR, DE LEGISLAR É DO COORDENADOR, MAS SEM O APOIO DA DIVISÃO, A COISA NUNCA ACONTECE, NÉ.

Não acontece. E aí ele não fez né. Achou... Falei, ó professor, é por isso... por isso... por isso... O senhor é que vai assumir a responsabilidade, se amanhã ou depois o tribunal questionar porque uma pessoa tá aí, o senhor vai ter que responder; aí o senhor não adiante nem me chamar porque eu não vou, porque é o senhor que vai ter que responder. Aí graças a... agora você vê nesses 13 anos que a gente tá aqui, a gente já mexeu com vários convênios, recursos tudo, graças a Deus nós não tivemos problema nenhum de tribunal de contas tá, graças a Deus. Tivemos um convênio

Cristiane Vercesi Cruciol

tal aqui, que ele é do Estado tal. O relatório nosso foi, voltou, daí dias né, ao passo que eles mandaram até cópia do... do... do relatório que o tribunal fez de outro setor, de outras universidades, e as outras universidades teve que devolver dinheiro sabe, coisas... mesmos recursos que veio pra gente, a gente dentro daquelas orientações que a gente passou, conseguimos resolver, fazer certinho e eles fizeram do jeito deles né, não obedeceram essa legislação existente quem é... não é só pra universidade, é pra todas as universidades e... acabaram tendo de devolver dinheiro, e nós, graças a Deus, já renovamos por mais duas vezes o convênio. (risos)

A DIVISÃO SEM VOCÊ.

Ela toca... porque eu parto sempre assim, do seguinte princípio, eu sou chefe mais pra orientar e trabalhar junto, sabe porque eu sou chefe que trabalha junto tá. Eu não sou aquele chefe que fica ali sentado e fica esperando. Ah! fulano, traz aqui que eu assino; eu vou pro computador, eu faço as coisas entendeu, eu faço o operacional também. Eu não fico parada, mas por outro lado, eu sempre passo pra todos eles que eles têm que conhecer o trabalho e toda divisão, tem que conhecer, aprender e fazer, porque se amanhã ou depois eu não estiver aqui, algum deles tem a capacidade de assumir ta.. Vai sofrer no começo, porque não tá acostumado assim... não vai ter a minha experiência, mas vai ter... mas vai saber onde buscar... onde tem essas coisas entendeu... então ela pode tocar, tanto é que eu saio de férias, saio de licença, eu saio tranqüila, eles me ligam, se dá algum problema, me ligam hum! Então tá bom, resolve assim... assim... assado, mas de um modo geral, eles conseguem resolver tranqüilamente tá, não tem assim... eu não sou de guardar nada em gaveta sabe, não sou nada de... deixar nada trancado, é... faço da divisão um livro aberto, falo pra eles: Vocês querem as coisas, estão aqui, isso... isso... isso, pastas aqui assim... assim... assado, arquivo no computador é isso... isso... isso, então não tem porque ficar guardando entendeu, porque eu acho que, se... eu não sou eterna, amanhã ou depois eu vou embora né, e alguém tem que assumir, alguém tem que fazer tá, então eu acho que a mesma coisa lá no Centro tal, eu fazia isso também, tanto é que quando eu saí de lá, a fulana só não assumiu porque ela, olha, é, sempre chorava, nervosa né (risos), ela tinha todo conhecimento de como funcionava o Centro tal e como funcionava a secretaria, só não fez porque acho que não era da personalidade dela, da índole dela, não era o que queria entendeu, não era o que... ela gostava de fazer outra coisa, porque tem isso né.

PARA SER CHEFE DE DIVISÃO PRECISA:

Ah! tem que ter ah! O primeiro de tudo, acho que paciência sabe, assim, aquela paciência é... boa vontade, harmonia consigo mesmo e com as pessoas né, saber discutir, saber dialogar as coisas que vem no dia-a-dia né, e... não sei... eu sou muito... por isso que eu falo, eu sou diferente... eu acho que eu sou diferente entendeu... às vezes quando a pessoa fala... fala assim... ah! ma você não fica brava com nada? Ah! eu não, ficar brava por que né? É... eu falo assim, às vezes a pessoa até fala alguma coisa pra mim, eu fico chateada ali, mas eu não sou assim, discutir, por exemplo, você vem fala alguma coisa pra mim, então né, descarrega tudo em mim, eu não vou discutir com você na frente de ninguém. Sabe, essas coisas eu vou deixar, vou conversar no tom de voz que eu tô conversando tá, assim, até chegar no momento em que eu vou conversar com essa pessoa, então eu acho que o principal é você ter essa... essa paciência... essa... sabe essa harmonia com você mesmo, a vontade de... de... de gerenciar de uma forma... não sei qual a palavra que eu iria usar pra você, mas é... ter paciência... eu acho que a paciência... acho que é o que mais se enquadra... então, assim... você não... você fala da fulana; ela quando eu saí de lá, a fulana tava preparada para assumir, só que a fulana, ela tem uma... uma característica de ser inquieta né... assim, ela não leva.. pavio curto, você entendeu. Eu já sou diferente, sou o oposto, eu sou aquele que tá sempre... ah... que como me dizem, "que você é muito mãezona". Eu falei, não é mãezona, é meu jeito de ser, é meu estilo, eu sou assim em todo lugar, em casa, fora, aqui no trabalho mesmo, então eu acho que eu já trabalhei essas coisas, já fui muito tímida, não sabia nada, vivia assim... né, mas eu cresci e pra eu crescer eu busquei, eu estudei né, então pra... pra poder tá trabalhando e chegar no ponto que eu cheguei hoje, eu também já tô ficando velha né. (risos)

Cristiane Vercesi Cruciol



MAIS ALGUMA COISA QUE VOCÊ GOSTARIA DE FALAR SOBRE O TEU TRABALHO?

Acho que não... trabalho é a coisa melhor do mundo, eu acho assim: aqui a gente tem harmonia boa né, dentro do trabalho; tem alguns reveses de vez em quando, mas acho que isso é até normal, faz parte do dia-a-dia, de uma vida, porque na realidade, a gente passa aqui 8 horas diárias da vida da gente aqui dentro né, com pessoas diferentes com características diferentes né, e que a gente tem que saber trabalhar tudo isso, mas é uma coisa boa, é um bellissimo trabalho né, é a satisfação da gente é ver quando esse projeto que passou, criou, nasceu aqui. Eu sempre falo nasce aqui, vai lá, pra gente fazer ele caminhar né, e que ele dá fruto que às vezes é uma publicação ou mesmo um resultado final, e a comunidade sai satisfeita. Então, tudo isso faz com que a gente sinta a satisfação né, de ver que a gente pelo menos contribui um pouquinho... um tiquinho, não contribui muito não, mas só um pinguinho assim pra que ele pudesse ter um resultado né, pra ver quem se propôs a fazer né, também pudesse, tá tendo o seu crescimento através dessa... do contato que a gente teve né, então isso é um negócio muito... muito bom.

E VOCÊ ACHA BOM FALAR SOBRE O SEU TRABALHO?

Eu acho, sempre gostei; acho assim, estranho quando as pessoas, aqui na universidade mesmo; a gente tem muito funcionário mesmo que fala disso né, não aqui na Coordenadoria, mas em outros lugares a gente vê, a gente às vezes conversa com outras chefes né; amigas por aí que fala que o funcionário, ah! não quer fazer porque não é de minha função, não quer isso... não sei o que... não sei o que... tem disso viu, não sei se você já passou por isso, mas tem. (risos). Eu falo: Gente, eu acho que não é por aí, por isso que eu falo, aqui na minha divisão não tem essa que é minha função. Você foi contratada pra ser técnico-administrativo pra fazer isso... isso... isso, só que você não vai fazer só isso... isso, você vai aprender as outras coisas também, primeiro porque você não fica talvez, você vai sair daqui pra outro setor você vai fazer coisa diferente, talvez você tenha que crescer, você não pode ser... bitolado, porque na universidade, hoje em dia, ainda sendo a quarta melhor do Brasil, então eu acho que a gente tem que tá melhorando essa visão nossa tá, e o que não tá acontecendo hoje em dia é isso, funcionário que entra que não quer fazer; ele quer fazer só aquilo ali; acha que é aquilo e pronto, acabou não é? Universidade não é isso; e lógico, que nem a gente que amassou barro. (risos) É... porque quando a gente entrou aqui, amassava barro, eu lá no Centro tal; o pessoal da Coordenadoria tal me convidada pra vim fechar pauta porque não se fechava pauta no computador como se fecha hoje; nós tínhamos que compilar todos os dados pra mandar pra Exactus fechar a pauta, que nem computador tinha aqui; então, a gente saía daqui meia-noite e meia e tal... aquele negócio todo, então a pessoa... eu fico muito brava quando a pessoa fala pra... pra gente, ou alguém começa a falar isso, eu falo: Gente, tem que se explicar essas coisas, nós que somos antigos... eu falo antigo (risos) que estamos ainda com plaqueta (risos) mas eu acho que a gente tem que passar essa... essa... essa visão pras pessoas que não é só... eu sei que...

NÃO É TAREFEIRA...

É... não é... acho que tem que ter uma visão, sabe; não pode ficar só naquilo, então eu tenho que passar isso pro pessoal; a gente tem conversado, támo aí.

Cristiane Vercesi Cruciol

ENTREVISTA Nº 7

FALE PARA MIM SOBRE A TRAJETÓRIA DE SEU TRABALHO AQUI NA UNIVERSIDADE, DESDE O INÍCIO:

Ah tá! Então... eu entrei na Universidade em agosto de 1975 é... no cargo na época era "cargo de escriturário datilógrafo" que chamava o cargo e coincidentemente foi o ano que eu entrei a estudar na Universidade, então eu comecei a fazer o curso de economia e no mesmo ano eu entrei para trabalhar na Universidade. Tive uma carreira relativamente rápida porque em 77 eu passei num concurso pra "oficial de administração", da época, que hoje teve uma série de mudanças. Hoje vem a ser o chefe de setor, então eu... eu em 77, eu passei pra oficial de administração e ficava numa divisão que chamava, na época, divisão de controle acadêmico; professor Fulano era o chefe.

JÁ NA COORDENADORIA?

Já na lá. Eu comecei lá numa estrutura antiga de lá, pois lá na época não tinha diretorias, na... na primeira estrutura não existia ainda, era só divisão, depois que foram criadas as... as diretorias, na... na primeira estrutura não existia ainda a Coordenadoria tal, era departamento pessoal, não existia a outra, era setor de cursos eventuais dentro da Coordenadoria, que é hoje a Coordenadoria tal. Nessa época em que eu entrei, bom daí em 77, eu passei a oficial de administração na mesma divisão de controle acadêmico ainda, e em 79, na época o... o... que o reitor era o Sicrano e o coordenador de lá era o Beltrano. A divisão que eu trabalhava que é essa de tal coisa, que ela era uma divisão muito grande, ela foi dividida em duas né. Então, o professor Fulano continuou com a parte de documentação de aluno e eu passei a controlar a parte de recebimento de pauta, nota, emissão de documentos, tal, que foi criada a divisão na época, divisão tal, não me lembro o nome exato, mas o serviço que fazia era esse, então eu passei a chefe de divisão em março de 79, então eu tinha praticamente... eu não tinha... eu entrei em 75 né, então eu tinha pouco... eu tive uma carreira assim rápida... só que daí também... (risos) parou, daí de março de 79 aí a Coordenadoria passou por algumas mudanças; o nome da divisão mudou, mas sempre na... naquele trabalho tal, parte de controle de notas, frequências... tal... aí eu trabalhei nessa divisão até é... março de noventa... deixa eu ver... noventa, agora não tô lembrando se é noventa ou noventa e um, não... é março de noventa e um, eu tô associando que é quando mudou o regime seriado, foi noventa e dois, é... até março de noventa e um, fiquei então de setenta e... de setenta e nove na divisão... como chefe de divisão... fiquei de setenta e nove até noventa e um, março de noventa e um, aí em noventa e um é o professor fulano que tava na Coordenadoria; ele me convidou para ir para tal lugar porque ia mudar o regime acadêmico da Universidade, do crédito pro seriado, aí todos os currículos iriam sofrer uma... uma mudança; todos ao mesmo tempo e na época tava acumulando cargo porque a professora fulana era assessora de currículos e ela tinha voltado para o departamento para dar aula e a fulana tava acumulando cargo, então ela não ia dar conta de fazer tudo, então o professor fulano me convidou para trabalhar é... na assessoria... na assessoria tal, aí eu fiquei nessa assessoria de noventa e um a noventa e quatro, aí... noventa e quatro essa assessoria foi incorporada à divisão de tal coisa; hoje não existe mais assessoria de currículo; todo trabalho é feito na divisão de tal coisa, aí então juntou e eu fui pra divisão de tal em 94, então eu fiquei nesse período todo um... quatro anos é... quatro anos fora de chefia né... eu fiquei quatro anos trabalhando direto em... em assessoria que pra mim foi assim... é super enri... enriquecedor, trabalhar com o fulano, aprendi muita coisa com ele e tem assim o lado que, que é bom trabalhar de assessora porque você assim... você dá pareceres, você faz estudos, você trabalha, mas não tem muito aquela pressão em cima de você...

DE DECISÃO

De decisão, e você não tem também subordinado, você tem uma responsabilidade, mas é diferente, então foi uma experiência muito boa apesar que foi uma época difícil na Universidade, que teve que fazer toda aquela mudança de currículo, acerto de... de regimento, um monte de

Cristiane Vercesi Cruciol



coisa, mas foi assim uma experiência muito boa, daí em 94 é..., eu fui pra tal local que é onde eu tô... que eu chefiar hoje, ela... ela passou por uma... uma mudança muito grande porque até é... noventa e... Saiu de lá, ficou no centro e passou ater na... na divisão de tal, ela passou a dar um suporte mais amplo pra tal lugar, que é nesse assessoramento de... é da parte de currículo, de legislação, a gente começa a dar esse outro suporte maior pra tal lugar, isso foi é... então é... a divisão tal assumiu um outro... um outro direcionamento desde que... desde noventa e dois, mas eu fui pra lá em noventa e quatro...

E DE NOVENTA E QUATRO PRA CÁ...

E de noventa e quatro pra cá, eu tô nesse cargo né, de chefe de divisão; está dentro da Coordenadoria. Eu trabalhei com todos os coordenadores, eu entrei aqui ainda era o professor Sicrano, que era... que foi o primeiro coordenador da Coordenadoria. Era ele que era coordenador de lá; então eu conheci, passei né, eu passei não, todos os coordenadores da... da Coordenadoria passaram por mim, eu conheci todos os coordenadores da... da Coordenadoria, trabalhei com todos assim bem... alguns mais próximos, outros menos, mas trabalhei como todos os coordenadores de lá.

E POR QUE VOCÊ ACHA QUE VOCÊ PERMANECEU É... OU COMO CHEFE DE DIVISÃO, OU COMO ASSESSORA, SEMPRE NUM CARGO DE CONFIANÇA?

É... bom... eu não sei, é... eu acho que serviço dentro da Coordenadoria, essa área que a gente trabalha, é um serviço assim... de muitos detalhes, de muitas especificidades né, então não é fácil, vamos supor, quando muda uma administração, vir uma pessoa de fora e conseguir entrar assim, assumir e entrar nesses detalhes todos, a gente sempre comen... comentava, porque comparando a outra, por exemplo, ela teve uma mudança de chefias e tal, muito maior do que teve a Coordenadoria, é que a legisla... o trabalho deles, o tal, a lei de... a legislação de recursos humanos tal, é a mesma né, ou se é CLT ou se é Estatutário, enfim, é... é a mesma... a pessoa tem uma experiência maior... assim pode adquirir esse experiência fora da Universidade, ao passo que a experiência para trabalhar na Coordenadoria, ela tem que ser desenvolvida dentro da Universidade, tanto é dentro da própria coordenadoria, tanto é que na época que eu entrei aqui, por exemplo, eu não tinha experiência de outro... outro serviço; foi meu primeiro emprego, aí fiz a entrevista com o professor Beltrano, ele falou: - Não, isso não tem a menor importância, porque o serviço que você vai fazer aqui, você não teria essa experiência fora. O serviço que você vai fazer aqui você vai Ter que aprender aqui mesmo né. Então, acho que é um conjunto de fatores né, um pouco é todo detalhamento do serviço, as especificidades... as especificidades do serviço e eu acho que um pouco também é pela dedicação que a gente tem, eu acho que isso também é... influencia né, porque também a gente tem uma dedicação bem grande.

COMO É ESSA DEDICAÇÃO?

Olha... essa dedicação é assim como a gente trabalha, agora nem tanto, mas nessa outra divisão que eu chefiar durante todos aqueles anos que eu relatei de é... de setenta e nove a noventa e um, é trabalho assim muito em função de calendário; você tem datas pra tudo, você tem data pra fechar é.. as coisas no... no processamento de dados, depois você tem data pra tal coisa, data pra tal coisa, então a gente trabalha com calendário assim e pra cumprir esse calendário, a gente... chegamos varar noite aqui, sem dormir para poder fazer esse calendário cumprir né, porque, por exemplo, você tem é... dia X pra fechar pauta, você tem que entregar todas as coisas em tal lugar porque tal dia começa tal coisa e se atrasa uma parte do calendário, por exemplo, o professor atrasou a entrega de nota ou deu algum problema, eu não vou poder avançar matrícula, avançar formatura pra frente, o meu espaço no calendário é que vai diminuindo, então a dedicação nossa aqui sempre foi nesse sentido, de trabalhar assim, sábados inteiros, domingos inteiros, isso assim foram intermináveis, tanto de dias que a gente trabalhou assim sábado, domingo à noite pra fazer cumprir aqueles calendários né, e daí o pessoal critica: "É o calendário que é mal feito!" Não é bem o calendário que é mal feito; é que nem todos cumprem com tudo... com a sua parte, se todo mundo cumprisse é... com a sua parte, não aconteceria isso, acontece.. sempre aconteceu isso porque alguns não... não cumprem com aquele pedaço, deixa pra lá... tal, daí quando chega aqui

Cristiane Vercesi Cruciol



no executivo, você tem que executar. Você não pode chegar lá na formatura e falar: Ó, não vai ter mais formatura porque não recebi a nota. Você vai se descabeçar e... e fazer o certificado bonitinho pra formatura, então a dedicação da... da equipe da Coordenadoria não é só minha, mas tem uma equipe aqui que sempre foi muito dedicada.

QUEM É ESSA EQUIPE?

Olha... essa equipe, ela é mais a minha geração; o pessoal que entrou na mesma época que eu entrei, que a maioria estão em cargos de chefia de divisão hoje, diretores e chefes de divisão que tão na minha geração e uma coisa que sempre comente, a geração que vem vindo atrás, entrou assim uns oito anos... uns oito anos depois essa geração que tá atrás não tem esse... esse mesmo compromisso não, é aquele pessoal da... da minha época da minha geração que é a Fulana, a Sicrana, a Beltrana, o pessoal daquela geração né, o professor Fulano, a Sicrana, tudo pessoal que entrou mais ou menos na mesma época.

É... DE 0 A 10, SE VOCÊ TIVESSE QUE DAR UMA NOTA É... EM NÍVEL DE IMPORTÂNCIA PRA TUA DIVISÃO?

Bom... é... divisão tal né, então... é como hoje a administração acadêmica, ela tá centrada em tal coisa até uns anos atrás, ela era mais centrada em departamentos, mas hoje... e a tendência de nos últimos anos é... é... tá tudo centrado em tal coisa, então os dados do provão, por exemplo, eles são todos pedidos por curso, as diretrizes curriculares, tudo tá sendo direcionado na... nas... inclusive algumas universidades já tão acabando com departamento e gerenciando as universidades só por aí, não mais por departamento né, então a importância da divisão, não só... ela tem crescido nos últimos anos nas... nas estruturas de todas as universidades brasileiras. Na Universidade tá tendo um problema porque como a gente tem 51 departamentos, e gente querendo criar departamentos e algumas pessoas ainda não entenderam que o gerenciamento dos curso de graduação tem que passar... tá passando a ser por aqui e não pelos departamentos, ainda tem um pouco este conflito, mas acho que a divisão, ela passa a ser assim fundamental, não só aqui, mas na Universidade, uma vez que os cursos, a tendência deles tá sendo gerenciamento por curso e não mais por departamento, então dentro dessa perspectiva é... eu dou nota 10, porque eu acho que o caminho da Universidade é o gerenciamento por aqui.

PONTOS POSITIVOS DE SER UM CHEFE DE DIVISÃO.

(Risos)... Pontos positivos é que assim... no meu caso aqui, é que a gente tem a credibilidade, já não só da... da... interno, mas externo também né, então algumas pessoas assim: "Ah, fala com a fulana. Então, já tem assim... porque conhece, sabe que a pessoa tá lá, e têm pessoas que liga assim e fala: "Ah! Eu... eu tinha que falar com você, já me falaram que é só com você que eu resolvo isso." Não é que é só comigo, mas é que às vezes é mais fácil, porque é lógico, ninguém é insubstituível, outra pessoa resolve, mas às vezes resolve mais fácil né?!

POR QUÊ?

O caminho é mais... porque a gente domina é... o monte de... de... informações que às vezes uma pessoa com menos experiência não domina, então, às vezes não é... nem uma coisa tão específica do teu setor, mas que você domina aquela informação também. Então, eu acho assim, eu vejo isso como um ponto positivo né, as pessoas têm uma... uma credibilidade na... na pessoa pela experiência e pela maneira como que a pessoa atua né.

E PONTOS NEGATIVOS?

Pontos negativos é que às vezes também é... a pessoa exige demais né, porque acha que como você tá lá.. que já tem experiência... tá lá... já domina, então, às vezes é... exige demais da pessoa e não se dá... não se dá o suporte que a pessoa precisa, as condições que a pessoa precisa, então, às vezes você fala: "Mas pra eu fazer isso eu precisaria disso... disso... não!!!" Você dá um

jeito... você.... então, às vezes a gente fica meio sem suporte sim, a pessoa acha que você já... já pode tudo e não te dá uma retaguarda necessária, às vezes te deixa sem.. sem suporte.

A DIVISÃO SEM VOCÊ.

Ah... ela... ela muda muito.. eu acho. Porque as... as pessoas que atuam lá, elas são pessoas competentes, mas são pessoas que não têm o mesmo compromisso que eu tenho e... em alguns aspectos, elas não demonstram interesse em aprender algumas coisas que tã lá dentro e que não é por minha fal... falta de querer passar, de ensinar, mas eu vejo assim que algumas questões de lá que as pessoas não têm interesse, não querem aprender, então... por exemplo, revalidação de diploma estrangeiro é um assunto complicadíssimo né, quando chega um estrangeiro que quer revalidar diploma, por exemplo, a... as pessoas não querem nem colocar as mãos naquilo, não querem nem aprender, então tem algumas coisas lá dentro da divisão que as pessoas não têm muito esse compromisso em aprender... é... uma falha, talvez seja da própria estrutura daqui que tá dividida em setores né, estão dentro da divisão. Existe três setores e esses setores têm atribuições descritas, então as pessoas, elas se restringem àquilo que tá descrito no papel e situações que aparecem fora do que tá descrito no papel é situação da... da chefia, é obrigação da chefia, então eu vejo assim dentro da divisão, vejo fora da divisão, eu vejo assim no geral, esta geração um pouco mais nova é... sem compromisso com a Universidade. A palavra chave eu acho que é compromisso, eu acho que são pessoas que não têm o mesmo compromisso que tem esta primeira geração que implantou tudo, que é do tempo do mimeógrafo ainda, da máquina é... brigava-se por uma máquina IBM elétrica tal, então esse pessoal é... que vem nessa geração depois, eles não têm esse mesmo compromisso.

QUAL O SIGNIFICADO DESSE COMPROMISSO PRA VOCÊ?

Bom... eu acho que assim... é que.. eu acho que tá ligado um pouco à própria personalidade, educação da pessoa, porque eu acho que tá ligado assim da mesma forma que tem compromisso aqui, eu tenho com a minha família, tenho com meu vizinho, tenho com meu próximo, eu acho que é um pouco de... é ligado um pouco à educação, um pouco à personalidade e um pouco assim por trabalhar tantos anos aqui, por esse ser meu único emprego, por eu não ter tido experiência num... num outro emprego, eu acho isso.. traz assim... um lado assim de... afetivo mesmo, de gostar de... de sentir um pouco dona disso né?!

E VOCÊ... FORA DA DIVISÃO...

Ah... bom aí... já agora penso tranqüila, até um tempo atrás eu pensava meio complicado. Mas agora é o seguinte (risos)... mas agora é o seguinte, é porque faz um ano, acho... eu comecei em janeiro... faz uns dez meses mais ou menos que eu tô trabalhando na outra universidade, eu tô dando um expediente lá de 20 horas e... por isso aí também eu acho que valeu a pena toda a minha dedicação aqui dentro da Universidade né, porque eu tô lá na outra em 20 horas, ganhando praticamente o que eu ganho aqui em 40 horas e... vinte e cinco anos de serviço, quer dizer, lá eles estão pagando o meu conhecimento, pagando a minha experiência, então lá é um outro contexto, totalmente diferente, eu tô assim super valorizada lá, e tô implantando né, o serviço que aqui.. que aqui a gente já faz há muito tempo, ele tá sendo implantado lá e lá eu vejo uma perspectiva muito grande e o reitor de lá, eles me falaram: "Ah.. quando você vai aposentar pra vir o tempo integral aqui né." Então hoje eu me sinto recompensada e valorizada por uma experiência que eu adquire aqui.

MAS ISSO SERIA UMA EXCEÇÃO, PORQUE A GENTE SABE DE MUITAS PESSOAS QUE... QUE TRABALHAM DURANTE MUITOS ANOS EM ALGUMAS DIVISÕES E QUE HOJE, POR ESCOLHA DO REITOR OU DO DIRETOR OU DO COORDENADOR, NÃO ESTÃO MAIS NOS SEUS CARGOS E TAMBÉM NÃO ESTÃO BEM.

Assim... se eu estivesse numa situação desta né, eu acho que seria muito frustrante pra mim, vamos supor se... se esse é... coordenador chegasse e falasse: "Agora não é mais você na divisão

Cristiane Vercesi Cruciol



tal... tal..." Você deixa de ter acesso... se bem que a gente consciência que FG não faz parte do salário... aquela coisa toda... que o... o... cargo comissionado, ele pode ser tirado todo... a qualquer momento... tal..., mas eu acho que eu ia ficar muito frustrada, muito revoltada né, porque a pessoa que vem aqui, ela não acompanhou a minha trajetória, a minha dedicação né, então eu acho que ia ser uma situação muito frustrante, mas que poderia tá acontecendo.

É... A GENTE TÁ COLOCANDO ESSA QUESTÃO DA PERDA MESMO DA CHEFIA EM SI, PORQUE, ÀS VEZES, VOCÊ PERDE A CHEFIA E PERMANECE NA DIVISÃO E FICA MEIO MARGINALIZADO SEM TER O QUE FAZER.

Não... isso aqui acontece tá... tá acontecendo agora um pouco menos tá, mas eu acho assim... é... uma falta de... de sensibilidade de quem faz... de quem toma esse tipo de atitude, primeiro porque acho assim: antes de tirar a pessoa do cargo, e aqui não aconteceu isso, acho que toda pessoa merece uma chance porque, às vezes, a pessoa não se adaptou bem àquele novo... ou aquele novo sistema de trabalho, porque, às vezes, chegou um diretor novo, um coordenador novo que tem um outro sistema de trabalho e a pessoa ali num outro ritmo que não se.. que não se adaptou, mas se conversar dá pra tentar adaptar. Às vezes, a pessoa não dá essa chance e fala: "A gente não tá se entendendo... tá acontecendo isso e eu preciso de mais agilidade aqui, eu preciso daquilo, o quê tá acontecendo?" Tal... então, às vezes, eu acho que chega assim.. eu tenho a impressão que chega com uma idéia já preconcebida, daí fala: "Aquele... aquele... aquele... aquele.. tem que ser tirado do cargo." Às vezes, também é... tem aquela idéia assim, que ele precisa mudar, precisa mostrar pra fora que ele tá mudando.. é... existe uma crítica também que já se fazia, que se faz muito... é... com relação à a este local era um feudo né, que ninguém conseguia ou consegue penetrar, então, que as pessoas dominam a informação, não repassam de propósito ou seguram informações pra poderem é... segurar o cargo né. Já que eu seguro a informação, ninguém sabe fazer o que eu faço, eu fico aqui porque ninguém... ninguém sabe fazer isso, então eu sou um mal necessário, então tem gente que tem essa visão, mas na verdade eu não... não enxergo muito as críticas, a gente recebeu, teve coordenadores que chegaram aqui e fizeram este tipo de discurso: "Vou acabar com os feudos daqui." É... depois de um tempo percebeu que... é aquilo que eu falei lá no comecinho, não é questão de feudo, é questão que pra você dominar é... muito complexo, então exige não só tempo, porque às vezes você tem funcionário aqui que pode ter até o mesmo tempo de casa que eu tenho e que só conhece aquilo. Não é exatamente ter só tempo de casa, mas ter tempo, ter interesse, ter vontade de aprender e tudo mais, então é... às vezes, acontece... aconteceu isso aqui né, mas eu acho assim, que é uma questão de que as coisas são complexas e que o funcionário pra dominar, ele tem que ter boa vontade, e é aquilo que eu falei, compromisso mesmo.

É... VOCÊ ME FALOU QUE EXISTE UMA COMPLEXIDADE MUITO GRANDE NA SUA DIVISÃO NÉ, PRINCIPALMENTE POR REGRAS E LEIS QUE VOCÊS TÊM QUE SEGUIR... VOCÊ JÁ PASSOU POR ALGUMA SITUAÇÃO ONDE A LEGISLAÇÃO TE DIZIA QUE VOCÊ TINHA QUE FAZER UMA COISA DE UMA DETERMINADA FORMA, MAS ALGUM DOS SEUS SUPERIORES, SOLICITOU QUE VOCÊ FIZESSE DE UMA FORMA QUE NÃO ESTAVA COMPATÍVEL COM AQUILO QUE DEVERIA SER FEITO... LEGALMENTE...

É... não... não assim de uma forma tão direta, mas assim em questão que dava dupla interpretação ou que o regimento não era muito claro né, mas que a carta tinha uma conduta e, de repente, mudou a conduta né, mas assim de você não cumprir mesmo, descumprir a lei que eu me lembro, não, é mais em questões onde você tem situações mais polêmicas que tinha... que a Univer... que a Coordenadoria tinha uma conduta, a outra Coordenadoria tava tendo uma conduta e, de repente, vem um outro e tem uma outra conduta, mas...

COMO QUE VOCÊ REAGIU A ESTA SITUAÇÃO, VOCÊ ASSUMIU COMO SENDO UMA DECISÃO SUA OU VOCÊ ATRIBUI A PESSOA QUE MODIFICOU ESTA QUESTÃO.

Olha, normalmente essas situações a gente sempre... se era um documento, por exemplo, que tem que assinar, eu jamais assinei é... sozinha um documento, sempre com o diretor ou coordenador que... que pediu pra.. fazer daquele jeito.

Cristiane Vercesi Cruciol



COMO É SUA RELAÇÃO COM AS PESSOAS AQUI ?

Olha, é... cordial mas... assim alguns é... a gente tem uma relação mais próxima com outros, a gente tem uma... uma relação de cordialidade assim... não existe dentro da Coordenadoria uma... uma situações já históricas de... de... de reestruturação, de processos que já passamos. Aqui como um todo, ela sofre muito nessa questão de... de equipe, de unidade, então dizer que tem um almocinho de vez em quando é... só aquele do Natal, meio que obrigatório e olha lá então, não existe assim aqui como um todo. Tô falando como um todo né, existe assim os... os setores, mas aqui como um todo ela... ela não tem assim uma unidade, um trabalho de equipe de... uma integração assim, não existe, então assim você falando como um todo é uma relação de cordialidade e as pessoas normalmente, elas é... respeitam assim o conhecimento da gente, procurar pra saber, pra tirar dúvida e coisa assim, mas não existe assim muita aproximação, agora com algumas pessoas... aí sim existe uma aproximação.

COM RELAÇÃO A SEUS SUBORDINADOS?

A relação com meus subordinados é boa, é muito boa. É uma equipe... é uma equipe assim... bastante.... é... como que eu vou dizer, assim... eles fazem a parte deles assim, bem feitinho... eles são bem responsáveis... assim... são limitados ao espaço deles como eu já falei anteriormente, eles não procuram crescer, aprender mais, saber mais, mas dentro daquilo que é o espaço deles, eles fazem muito direitinho, então, aquilo que é específico deles eu posso ficar tranqüila. O que não me deixa tranqüila é... volto naquela pergunta, o que não me deixa tranqüila, por exemplo, é se eu sair amanhã é... eu não teria lá dentro da equipe uma pessoa pronta, ela poderia até assumir, mas... mas ia quebrar bastante a cabeça primeiro. Então... é o seguinte, antes de eu assumir esta divisão, quando eu tava em tal local e a divisão tal era separada de tal, tinha uma pessoa que era chefe da divisão e eu era assessora, aí essa pessoa, ela tirou uma licença sem remuneração por dois anos, foi para o Mato Grosso, tal... nesse período que ela tava afastada é que houve uma reformulação interna e que juntou a assessoria de currículo com divisão, eu assumi, então essa pessoa, depois voltou da licença né e em vários momentos ela já até se manifestou que estaria apta a assumir aquela divisão. Continua trabalhando aqui, mas não direto comigo. Não... ela tá na...tal. Ela não... ela não tá ligada em nenhuma divisão hoje, ela tá na assessoria tal daqui, ligada diretamente ao coordenador daqui, e o trabalho que ela tá fazendo, tal coisa, mas é uma pessoa que se sente capaz de assumir.

É... NUMA VISÃO GERAL, COMO VOCÊ VÊ ESSAS MUDANÇAS SISTEMÁTICAS NOS CARGOS DE CHEFIA?

Você fala da...

DAS COORDENADORIAS.

Mudanças....

AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE VOCÊ, PELO MENOS A CADA QUATRO ANOS, MUDAR DE COORDENADOR, DIRETOR, E ÀS VEZES, CHEFE DE DIVISÃO?

Chefe de divisão, né, bom... é uma pergunta meio... (risos) meio que complicada né. Eu vejo assim... é que tem uma descontinuidade grande né, então você... eu percebo até no próprio... até agora que nós estamos num mandatos de oito anos, mas não é oito anos... não tive uma continuidade nesses oito anos, vendo numa linha, depois, quando vêm esses últimos quatro anos, a composição feita com a tal foi numa outra perspectiva, depois num determinado momento me parece que isso se rompeu, então... então é assim, é... tem... é... muito planeja... planeja... planeja e no final não executa, daí vem outro mandato planeja... planeja... planeja... planeja e no final, não executa, e o outro... eu já vi isso, assim vários mandatos é.. um exemplo: fala-se da... da necessidade da reforma administrativa de toda a reitoria, de todas as coordenadorias, assessorias, tal... o reitor Fulano contratou uma assessoria externa, trabalhou... trabalhou...

Cristiane Vercesi Cruciol

trabalhou... nisso... isso perdeu-se. Depois veio o primeiro mandato; trabalhou aquele PDI lá com Beltrano e nesse trabalhou... trabalhou... trabalhou aquilo, e... foi por terra. Depois, nesta última composição, o reitor deixou um pouco as coordenadorias meio a cargo da fulana, que veio com outro pensamento que já fez as coisas de acordo com o pensamento dele. Depois parou também. Tem então, eu tô vendo assim, que tem uma descontinuidade muito grande, a Universidade não sabe o que ela quer daqui a dez, quinze, daqui a vinte anos. Então, eu acho que o que tá faltando, o que falta é esta linha. Eu acho importante o reitor ter um trânsito é... político pra algumas questões. Eu acho importante ter este... este trânsito na política, tal, mas eu acho assim que o grupo de... de assessoramento tinha que dar uma... uma linha pro acadêmico, é... quer dizer... parece-me que não dá uma prioridade pro acadêmico ou em alguns momentos tá usando essa história do ah... e tal... tal, para outras questões, é... teria que aproveitar o A para conseguir mais financiamento do MEC pelo que aproveitar o A pra outras coisas, né?

DA POLÍTICA.

Então, eu acho que isso aí tá desvirtuando muito a Universidade né. Então, ela não tem assim... mesmo a política e nisso eu trabalho bastante, eu vejo coisas absurdas na política de criação de cursos, por exemplo, eu trabalho nisso aí, então têm cursos que a hora que o projeto chega aqui, você já sabe que vai ser aprovado e têm outros que você já sabe que não vai ser aprovado... então, é... não existe um critério né, da demanda.

INSTITUCIONAL...

Institucional disso... da... da demanda social daquele curso, porque é que eu tô criando aquele curso dentro da Universidade, o que é que ele vai refletir na sociedade etc. etc. Então, às vezes, são grupos internos que pressionam pra criar determinado curso e... então eu até brinco, não é, pela demanda social externa, mas é pela demanda social interna que se cria determinado curso. Então, eu acho isso uma responsabilidade muito grande, que um curso custa muito caro e dentro dessa política de curso, por exemplo, existe a política de criar e não existe a de desativar. Então, se já acabou a demanda social, o que se fazer, que rumo se tomar com isso. Então, eu acho que essas questões que são muito sérias dentro da universidade, eu acho que falta essa... esse planejamento e essa seqüência, né. Entre um mandato e outro, não existe tudo que um fez porque o outro é de uma outra linha, de um outro pensamento. Tudo que o outro fez não presta, não é bem assim. Têm muitas coisas que o outro fez que poderia aproveitar e dar seqüência; não... foi Fulano que fez, deixa de lado e começa tudo de novo.

SÓ PENSA NO POLÍTICO...

É...

É... É... PORQUE, NA REALIDADE, SE VOCÊ AVALIAR A COMPETÊNCIA DA PESSOA, VOCÊ VAI VER QUE MUITA... QUE TODOS QUE ESTÃO AQUI SÃO COMPETENTES PARA ESTAREM AQUI. ALGUMA COISA BOA ALGUÉM FEZ NÉ?

É... então, alguma coisa foi feita, então é... isso aí, é... complicado. Aí falando... voltando ainda na questão do chefe de divisão, daí eu costumo brincar que o chefe de divisão é a salsicha do sanduíche né, ele é pressionado de baixo pela... pelos subordinados que estão insatisfeitos, que ganham pouco e não querem ficar, não sei o quê, fora de horário, que não querem nada e é pressionado pelos diretores que querem ver um serviço pronto, andando, funcionando, e da melhor forma possível. Então, ele fica naquele... naquele meio ali.

É... EU ACHO QUE.. TERIA ALGUMA COISA QUE VOCÊ GOSTARIA DE FALAR SOBRE O SEU TRABALHO QUE EU NÃO TE PERGUNTEI?

Bem... eu acho que no geral eu... eu coloquei né? Porque você não vai querer falar sobre de... detalhes do trabalho, é a função.geral né? Eu acho que foi colocado... (risos).

Cristiane Vercesi Cruciol



VOCÊ FALA COMIGO DO DETALHAMENTO DO CURSO.

Então... é a divisão, é o nome da divisão né? Porque o nome foi a junção de tal e tal. Então, tudo que diz... toda a parte dos... de tal coisa é a... a... clientela que a gente mexe, básica... no meu caso, por exemplo, mexe muito pouco com o aluno, com os professores mesmo, são 39 pessoas. Então, esses 39, que é a clientela que a gente mais trata né, então, é todos os assuntos ligados. Então, o aluno tá pedindo isso, o aluno tá pedindo aquilo, nós chamamos o coordenador pra analisar né, desde aproveitamento de estudo e outras questões ligadas à estas ofertas todas, e tem uma parte super-delicada que é a parte de tal, que é um processo super-complicado e que envolve bastante o a gente, e que é a gente que gerencia o processo que coordenadores analisam, mas é a gente que gerencia o processo de tal. É aluno especial, disciplina eletiva, todos esses processos são gerenciados na divisão. Há criação de cursos novos, habilitação nova, tudo é feito dentro da divisão e parte principal tramita ali e a gente faz todas as alterações e criação de curso, mudança de currículo e tudo mais, a gente prepara todas as minutas de resolução que vão pro... pro. Tudo o que relaciona com essa área, todas as minutas de resoluções são feitas na.. na minha divisão.

E VOCÊ JÁ TEM TUDO INFORMATIZADO HOJE?

Hoje nós temos assim, quase que tudo, dentro do projeto de informatização daqui. Ah... eu também faço parte de um monte de comissão que eu esqueci de falar. Uma delas é essa. Agora eu estou em três comissões que é da criação da Engenharia Mecatrônica; é da.. duma comissão que tá estudando a reformulação do Campus... a reestruturação do Campus de Colorado e uma comissão junto com o tal lugar que faz trabalho de informação daqui, e por coincidência, tá sendo feito em etapas e começou pela divisão tal. Então, hoje a gente tem no sistema implantado, todos os programas de disciplina, desde 1973. Nós conseguimos colocar todos, está tudo no sistema. E a gente, por enquanto, deu acesso é... pros secretários de tal lugar e deve agora no mês de outubro ainda, a gente vai tá chamando... porque a gente tá esperando ficar pronto outro módulo da informatização que é a questão da oferta de disciplinas, mas ainda no mês de outubro, nós vamos tá ainda dando treinamento pras secretarias de departamento, porque a gente tem que dar um treinamento, e a senha de acesso, nós devemos tá fazendo isso no mês de outubro ainda. Todos os secretários de departamento vão ter acesso pra tirar relatório, consultar todas as emendas e programas de disciplina desde 1973 até o ano 2000. Tá tudo implantado, e nós... foi a nossa primeira etapa. Uma parte migrou do outro computador; foi feito um trabalho de migração e outra parte já foi implantando direto no sistema. É um trabalho que você nem imagina.

Cristiane Vercesi Cruciol



