

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Raquel Reis de Jesus

**PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO ENTRE GESTORES
ACADÊMICOS E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

São Cristóvão, SE
2017

Raquel Reis de Jesus

**PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO ENTRE GESTORES ACADÊMICOS E
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à
Universidade Federal de Sergipe, como requisito
parcial para obtenção do título de **Bacharel em
Secretariado Executivo.**

Orientador: Prof. Me. Igor Gadioli

São Cristóvão, SE
2017

Raquel Reis de Jesus

**PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO ENTRE GESTORES ACADÊMICOS E
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à
Universidade Federal de Sergipe, como requisito
parcial para obtenção do título de **Bacharel em
Secretariado Executivo.**

Aprovado em 27 de abril de 2017:

Igor Gadioli Cavalcante, Me. (UFS)
Presidente/Orientador

Nathalia Carvalho Moreira, Dra. (UFS)

Silvia Regina Paverchi, Dra. (UFS)

São Cristóvão, SE
2017



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CONSELHO DO ENSINO, DA PESQUISA E DA EXTENSÃO

RESOLUÇÃO Nº 146/2009/CONEPE

ANEXO V

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 27 dias do mês de abril do ano de dois mil e 2017 reuniu-se a banca examinadora composta pelo(a) professor(a) Igor Gedidi Cordeiro orientador(a), do Departamento de Secretariado Executivo, pelo(a) professor(a) Silvia Regina Paverchi, do Curso de Secretariado Executivo, e pelo(a) professor(a) Nathalia Carvalho Moreira, do Curso de Secretariado Executivo, para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Práticas de Empoderamento entre gestores acadêmicos e técnicos administrativos em uma universidade pública, do(a) aluno(a) Raquel Reis de Jesus, Matrícula nº 201210025771. Os membros da banca reuniram-se para deliberar, decidindo por unanimidade pela aprovação da Monografia com a nota 10,0. A ata foi datada e assinada pelos examinadores.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, 27 de abril de 2017.

Igor Gedidi Cordeiro
Professor (a) Orientador (a)

[Assinatura]
Professor (a) Convidado (a)

[Assinatura]
Professor (a) Convidado (a)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por tudo que me ensinaram e me ensinam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado forças a cada dia e a cada momento dessa jornada de universidade.

Agradeço ao meu orientador, Igor Gadioli, pela dedicação nas revisões/orientações e por me proporcionar uma visão diferente do mundo. Obrigada Mestre.

Agradeço aos meus pais, Ronildo e Deinha, por tudo que são para mim, por serem minha inspiração e meus exemplos de vida. Obrigada mainha, obrigada painho.

Agradeço as minhas irmãs, Ronilma, Raline e Raisa, o apoio de vocês foi fundamental nessa caminhada, o que seria de mim sem o incentivo de vocês, sem as brincadeiras para me tirar da tensão. Muito obrigada.

Agradeço a Yuri Borges, pela paciência, pelo carinho, por acreditar em mim e por me fazer tão bem.

Agradeço aos professores do departamento de Secretariado Executivo por todo conhecimento agregado a minha formação. Especialmente a Nathalia e a Silvia por ter aceitado o convite para participar da banca e pelas contribuições ao trabalho.

Agradeço também as participantes da pesquisa. Sou muito grata a vocês.

Um agradecimento especial a Dayanne, Juliana e Bruna (irmãs que a UFS me deu), a Emerson, Susana, Nayara, Letícia, Diná e João. Grata também a Lázaro e a Júnior. Obrigada galerinha.

Enfim, agradeço a todos que torceram por mim.

EPÍGRAFE

Se é possível obter água cavando o chão, se é possível enfeitar a casa, se é possível crer desta ou daquela forma, se é possível nos defendermos do frio ou do calor, se é possível desviar leitos de rios, fazer barragens, se é possível mudar o mundo que não fizemos, ou da natureza, por que não mudar o mundo que fazemos: o da cultura, o da história, o da política?

(Paulo Freire)

RESUMO

PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO ENTRE GESTORES ACADÊMICOS E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

AUTORA: Raquel Reis de Jesus

ORIENTADOR: Igor Gadioli

Este trabalho apresenta e discute práticas de empoderamento nas relações entre chefes e técnicos administrativos na secretaria de um curso de graduação de uma instituição pública de ensino. Para tanto, realizei um estudo de caso qualitativo, valendo-me de procedimentos etnográficos como observação participante, anotações em campo e entrevistas semiestruturadas, a fim de compreender as relações de poder estabelecidas no setor e as práticas das servidoras na comunidade investigada. Os dados demonstram a importância de uma gestão que integre subordinados aos processos de decisão e também evidenciam a dinâmica que propicia uma participação mais ativa das técnicas nesse setor, ao que ganham poder e autonomia para realizar tarefas. Os relatos das participantes revelam relações de poder pouco assimétricas, ambiente de trabalho colaborativo, atuação da gestão como agente mediador do empoderamento e a acomodação da voz das servidoras subordinadas. Esse cenário pode servir de importante referencial para práticas de gestão empoderadoras no contexto das instituições públicas.

Palavras-chave: Empoderamento. Relações de poder. Instituição pública.

ABSTRACT

EMPOWERMENT PRACTICES BETWEEN ACADEMICS MANAGERS AND ADMINISTRATIVE ASSISTANTS IN A PUBLIC UNIVERSITY

AUTHOR: Raquel Reis de Jesus
ADVISOR: Igor Gadioli

This study describes the empowerment in relations between the heads of department and administrative assistants in the undergraduate office of a public higher education institution.

A case study with ethnographic procedures such as participant observation, field notes and semi-structured interviews was carried out to understand the established power relations in the sector and the practices of the servants in the scenario. Data shows the importance of a management that empowers subordinates and the tools that enable such dynamics. This context provides them with more power and autonomy to perform tasks and make their voices heard. The participants' reports reveal fairly symmetrical power relations, collaborative work environment, management as mediator of empowerment and the accommodation of the voice of subordinates, as well as an increased autonomy and greater participation in the administrative routines of the sector. This context may work as an important reference for management practices within the context of public institutions.

Keywords: Empowerment. Power relations. Public institution.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	CONCEITUANDO EMPODERAMENTO	15
2.3	EMPODERAMENTO E SUAS DIMENSÕES	20
2.3.1	Nível Individual	21
2.3.2	Nível Organizacional	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	DESCRIÇÃO DA COMUNIDADE INVESTIGADA: AS SERVIDORAS E A SECRETARIA	27
3.2	ENTRADA EM CAMPO E GERAÇÃO DE DADOS	28
4	“EU DIGITO UM OFÍCIO, SE NECESSÁRIO FOR, O QUE NÃO ME TIRA OS ANÉIS DE DOUTORA”: PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO NA SECRETARIA DO CURSO DE GRADUAÇÃO	31
5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA I COM AS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	46
	APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA I COM A VICE-COORDENADORA	48
	APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA II COM AS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS	49
	APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA II COM A VICE-COORDENADORA	50
	APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A TÉCNICA ADMINISTRATIVA BIANCA	51
	APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A TÉCNICA ADMINISTRATIVA LETÍCIA	55
	APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A VICE-	

COORDENADORA	58
APÊNDICE H - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II COM A TÉCNICA ADMINISTRATIVA LETÍCIA	61
APÊNDICE I - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II COM A VICE- COORDENADORA	68

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o empoderamento advém das lutas promovidas pelos movimentos civis de grupos marginalizados que reivindicam seus ideais. Essas manifestações expressam a resistência de grupos desempoderados com o intuito de derrubar padrões sociais determinados por classes dominantes e revela o esforço para conseguir recursos que possibilitem sua participação num âmbito social mais amplo. Essa resistência “celebra contraposições nas práticas sociais que são informadas e, portanto, politicamente relevantes para novas perspectivas do fazer social” (GIROUX, 1983 apud GADIOLI, 2012, p.49), e traz uma oposição dentro das relações sociais fundamental para a construção de uma sociedade mais igualitária.

Contudo, para se construir uma sociedade mais equitativa, é necessário que a relação de poder existente entre os agentes sociais se constitua de forma mais simétrica. É nessa ideia, de um poder compartilhado que o empoderamento se estabelece, e promove nas relações sociais uma integração das pessoas que estão à margem.

No que tange ao ambiente organizacional, esse processo não é diferente. Nas organizações o empoderamento é visto como um processo de ganho de poder do funcionário dentro do ambiente de trabalho para tomar decisões; envolve o reconhecimento de habilidades e capacidades de influência nessas decisões e favorece a conquista da autonomia para realização das atividades e para fazer suas próprias escolhas.

Essa prática por um lado denota a busca pelo empoderamento do funcionário, e por outro lado indica a existência de grupos empoderados que exercitam o poder adquirido para atuar positivamente nas dinâmicas do trabalho. Assim, para que as pessoas tenham poder para fazer suas próprias escolhas, é necessário que a organização crie um ambiente favorável para o desenrolar desse processo. Embora, esse processo de empoderar não dependa somente das instituições, é indispensável que o funcionário reconheça suas competências para agir e influenciar nos fatores que lhe dizem respeito.

É nesse cenário de promoção de práticas de empoderamento que esta pesquisa se desenvolve, analisando as relações de poder entre chefes e técnicos administrativos da secretaria de uma instituição pública de ensino.

Este trabalho está composto por quatro capítulos além desta introdução. No segundo capítulo apresento o referencial teórico, dividido em três subseções: um breve histórico sobre o empoderamento e suas questões conceituais; o poder como elemento constituinte do

empoderamento; as dimensões do empoderamento, níveis individual e organizacional.

O terceiro capítulo compreende os procedimentos metodológicos adotados no estudo, os quais são a pesquisa qualitativa e o método de estudo de caso com viés etnográfico. Descrevo ainda a comunidade investigada, a minha entrada em campo e a geração dos registros obtidos.

No quarto capítulo, discorro sobre a análise dos dados. No último, faço minhas conclusões de acordo com a teoria apresentada e com os registros analisados.

1.1 PROBLEMA

O empoderamento é um processo relacional, visto que se estabelece a depender dos vínculos com outras pessoas. Ele é tanto um mecanismo para fortalecer e encorajar indivíduos a tomarem suas próprias decisões, como para facilitar a construção de relações de poder mais equilibradas. Neste trabalho, indago a seguinte questão: como ocorre o processo de empoderamento nas relações estabelecidas entre chefes e técnicos administrativos na secretaria de um curso de graduação de uma instituição pública de ensino?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever como ocorre o processo de empoderamento nas relações estabelecidas entre chefes e técnicos administrativos na secretaria de um curso de graduação de uma instituição pública de ensino.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Descrever as práticas dos chefes e técnicos administrativos na secretaria do departamento, bem como suas crenças a respeito dessas práticas;

b) Analisar as relações de poder entre chefes e técnicos administrativos na rotina do departamento;

c) Investigar como as práticas de gestão contribuem para o empoderamento dos servidores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de empoderamento é primordial para a superação do estado de conformação de indivíduos ou grupos e para sua emancipação, de forma que se estabeleçam relações de poder mais simétricas.

A saída da condição de resignação para um estado de resistência e insubmissão pode favorecer a conquista da emancipação individual. A obtenção de poder deriva do reconhecimento das próprias capacidades para agir e decidir em direção a forças contrárias, prevalecendo princípios e vontades próprias.

Ao mesmo tempo em que encoraja o indivíduo, o empoderamento também modifica condições de submissão na esfera coletiva. Essa mudança oportuniza a participação de grupos desfavorecidos em ações que envolvem seu futuro em seu âmbito social.

Por conseguinte, este trabalho se justifica pela importância teórica e prática do tema em questão, que vislumbra relações de poder equilibradas e práticas de empoderamento que permitam o desenvolvimento e inserção do indivíduo, em um cenário de relações construídas com base igualitária.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITUANDO EMPODERAMENTO

Segundo Martins (2003) a palavra “empoderamento” provém da língua inglesa *empowerment*, no sentido de processo; seu uso se estendeu na língua espanhola (*empoderamiento*) e portuguesa. Entretanto, o termo não é recente entre nós: a edição de 1958 do Dicionário Caldas Aulete já aponta o verbo reflexivo “empoderar-se” como sinônimo de “apoderar-se, apossar-se”, e o adjetivo “empoderado”, significando “tornado mais poderoso, crescido em poder”. Empoderar, desse modo, assume uma definição de aquisição de poder ou de domínio sobre algo.

O empoderamento tem raízes na luta pelos direitos civis, através de movimentos como o *Black Power*, iniciado nos Estados Unidos na década de sessenta, que visava à autovaloração da comunidade negra e obtenção dos direitos de cidadania, bem como nos movimentos feministas entre os anos 1970 e 1980, nos quais mulheres de todo o mundo propagaram e implementaram medidas de empoderamento, com o intento de quebrar pressupostos estabelecidos que abarrancavam sua liberdade e impediam sua integração numa cidadania plena (COSTA, 2000; IORIO, 2002). Esses movimentos tiveram uma grande repercussão e acabaram influenciando outros grupos sociais, a exemplo dos sindicalistas e comunidade LGBT (Lésbicas, gays, bissexuais e transexuais), entre outros, a lutarem por seus direitos.

Em qualquer dos casos acima, o empoderamento age como uma ferramenta para derrubar padrões sociais estabelecidos, e para colocar pessoas que estão à margem dentro do processo de desenvolvimento, manifestando assim suas vozes e ideais. Nesse cenário, o empoderamento é um elemento de libertação de indivíduos ou grupos desfavorecidos, sendo sinônimo de lutas e enfrentamentos de forças dominadoras. Suas estratégias “são caminhos para sociedades locais ou nacionais mais democráticas” (VILLACORTA; RODRÍGUEZ, 2000, p. 47).

No entanto, à medida que se torna um termo de uso corrente, se apresenta a diversas formas conceituais a depender da situação na qual esteja inserido, não significando apenas um sentido de manifestação, mas sim uma acepção relacionada a práticas que buscam tanto estimular o crescimento e desenvolvimento de indivíduos ou grupos, como a integrá-los nos processos que envolvem seus interesses; bem como o reconhecimento pessoal para agir em

direção aos próprios objetivos tendo com base sentimentos de autoestima, autovalorização.

Gohn (2004, p. 23), aponta dois significados para o empoderamento. Por um lado, o empoderamento se refere “ao processo de mobilizações e práticas destinadas a promover e impulsionar grupos e comunidades - no sentido de seu crescimento, autonomia, melhora gradual e progressiva de suas vidas”. Por outro lado, refere-se às “ações destinadas a promover simplesmente a pura integração dos excluídos, carentes e demandatários de bens elementares à sobrevivência, serviços públicos, atenção pessoal etc., em sistemas precários, que não contribuem para organizá-los”. Essa duplicidade de sentido demonstra que esse processo está associado tanto à autonomia de comunidades como a integralização de grupos marginalizados.

Adotando o primeiro sentido, evidencio a partir de Baquero (2012) a palavra “empoderar” enquanto verbo transitivo, no qual o sujeito pratica ação sobre alguma coisa; como verbo intransitivo, quando envolve a ação do próprio sujeito sobre si mesmo.

Usado transitivamente, empoderar significa *dar poder a outro*, compartilhando alguns poderes que determinados profissionais devem ter sobre outros. Desta forma, o profissional é visto como agente de empoderamento, e permanece como sendo o ator controlador, definindo os termos da interação. Os indivíduos ou grupos relativamente desempoderados permanecem como objetos da relação, como os receptores da ação externa, numa atitude passiva [...] Usado como verbo intransitivo, empoderar se refere a um processo através do qual as pessoas ganham influência e controle sobre suas vidas e, conseqüentemente, se tornam empoderadas [...] Diferentemente da primeira concepção de empoderamento, que é investir ou dar poder e autoridade a outros, a segunda compreensão envolve tornar os outros capazes, ou auxiliar os outros a desenvolver habilidades para que possam obter poder por seus próprios esforços (BAQUERO, 2012, p. 179, grifo nosso).

“Empoderar” como verbo intransitivo configura uma perspectiva emancipatória. É o “processo pelo qual indivíduos, organizações e comunidades angariam recursos que lhes permitam ter voz, visibilidade, influência e capacidade de ação e decisão” (HOROCHOVSKI, 2007, p. 112). O autor salienta que a aquisição desses recursos às vezes não se estabelece de forma espontânea, o que torna necessário o uso de estratégias para conseguir obtê-los. Essa tática muitas das vezes é percebida através da participação de agentes ou organizações engajadas no propósito de transformar relações de poder e de propiciar o desenvolvimento da capacidade dos indivíduos ou grupos que se encontram em uma situação vulnerável.

Embora esses agentes de mudança estimulem o fortalecimento dos indivíduos, seus papéis são apenas de mediadores. Sendo assim, o empoderamento não é algo dado às pessoas, e nem algo que pode ser feito por alguém para outra pessoa (BAQUERO, 2012; ROMANO,

2002; ANTUNES, 2002). É um processo que tem raízes nos próprios indivíduos e só eles podem fazer por eles mesmos; assim, não é possível empoderar alguém, mas sim influenciar e ajudar nesse procedimento.

O processo de empoderamento se percebe pelo nível de equilíbrio e de satisfação do indivíduo, tanto no quesito de segurança econômica como no quesito de reconhecimento social, individual ou coletivo (MARTINS, 2003). Porém, ele se configura também nas qualidades pessoais do sujeito. Por exemplo: o aumento da consciência das habilidades, autoestima, tomada de decisão e fortalecimento interior. Esse entendimento significa a conquista de autonomia, revelada como um dos elementos cruciais do empoderamento.

Martins revela que tal procedimento de empoderar é visto como o componente primordial para promover o desenvolvimento humano, constituindo um forte influenciador das conjunturas sociais. A autora ressalta a importância de se voltar o olhar para as diferentes culturas e sociedades, pois cada uma possui concepções diferentes sobre o que é mais significativo e relevante em cada circunstância específica. Portanto, o método de empoderamento “difere para cada indivíduo ou para cada grupo de indivíduos, conforme sua história de vida, seu contexto, sua subordinação e sua localização” (MAGESTE; MELLO; CKAGNAZAROFF, 2008, p. 7). Afinal, as pessoas não estão nas mesmas condições, e isso leva à alteração do processo de empoderamento de acordo com cada caso.

Visto que o empoderamento é um termo considerado multidimensional por sua abrangência de significados, e além disso, ora é relacionado à autonomia, ora associado à emancipação, ele não pode ser considerado uma categoria global e nem algo que se tem ou não de forma plena. Horochovski (2007) explica que em nenhum momento se é totalmente emancipado ou autônomo, pois todos que vivem numa sociedade defrontam-se com restrições ou coibições, sejam elas numa proporção maior ou menor. Ele aponta que não se vive em total heteronomia, isto é, não se vive numa absoluta dependência ou submissão. Desse modo, “a questão que normativamente se coloca é equilibrar o jogo, para que a distância entre os mais e menos empoderados se reduza” (HOROCHOVSKI, 2007, p. 121), uma vez que existe na sociedade uma distribuição e exercício de poder assimétricos.

Em conformidade com Kleba e Wendausen (2009, p. 736) “estabelecer uma nova relação de poder em que os sujeitos se considerem iguais, ou seja, parceiros na busca de objetivos comuns, implica refazer relações hierárquicas seculares, principalmente em se tratando de profissionais e usuários de serviços”. Isso requer o desenvolvimento de uma consciência crítica, individual e coletiva, para mudar as relações de poder institucionalizadas, criando formas para que os grupos desprivilegiados possam sair da condição de opressão.

Aqui podemos relacionar o empoderamento com as relações de poder. Esse envolvimento favorece a construção de novas condutas, permitindo aos indivíduos o ganho do domínio sobre suas próprias vidas (SEN, 1997 apud ANTUNES, 2002). Isso amplia o leque de oportunidades do sujeito, o qual passa a ter maior controle sobre suas atitudes e a reconhecer suas capacidades. Essa forma de se constituir mais ativamente na sociedade transforma as relações de poder já estabelecidas.

Em síntese, o significado central do empoderamento está no ganho do poder, o qual leva à ação e transformação dentro de uma situação almejada (CRUZ, 2008). Por conseguinte, o poder é um elemento essencial no processo de empoderamento, e para que se discuta melhor sobre essa prática é necessária a compreensão do poder compartilhado em lugar do exercício do poder sobre o outro.

2.2 EMPODERAMENTO E PODER

O poder é um conceito multifacetado e, a depender da perspectiva escolhida, pode se referir tanto ao autoritarismo, abuso e dominação, como a uma ação emancipatória, ou a uma forma de resistência; ademais, estabelece um aspecto relacional, quando envolve o elo de atores sociais (LISBOA, 2008; ROMANO, 2002).

Romano define poder “como capacidade de controle sobre algo ou alguém: quando uma pessoa ou grupo é capaz de controlar de alguma forma as ações ou possibilidades de outros” (2002, p. 14). Nesse aspecto controlador, Iorio (2002) o denomina como “poder sobre”, visto como um domínio sobre os sujeitos e este pode ser recebido com resistência ou aceitação. Diante das concepções apresentadas, percebemos o poder sob um ângulo de superioridade, de comando, exercido sobre indivíduos sem voz, os quais se encontram em situações submissas ou marginalizadas.

Na visão correlacional, Srour (2005, p. 167), defende que “o poder é uma relação social, não uma posse unilateral”; ou seja, ele está no convívio, no relacionamento entre indivíduos, e não no sentido parcial que compreende apenas um indivíduo, ou parte de um grupo. Ainda nesse mesmo pensamento, o filósofo francês Michel Foucault afirma que “não existe poder, existem relações de poder” (FOUCAULT, 2001, apud SILVEIRA, 2005), e essas estão vinculadas às relações sociais:

Se falarmos do poder das leis, das instituições ou das ideologias, se falamos de estruturas ou de mecanismos de poder, é apenas na medida em que supomos que *alguns* exercem poder sobre os outros. O termo *poder* designa relações entre parceiros (entendendo-se por isto não um sistema de jogo, mas apenas – e permanecendo, por enquanto, na maior generalidade – um conjunto de ações que se induzem e se respondem umas às outras). (FOUCAULT, 1995:240 apud SILVEIRA, 2005).

Portanto, no convívio social, as pessoas compartilham seus valores, crenças, conhecimentos e emoções, os quais são permeados pelas relações de poder. Por sua vez, o uso do poder nessas relações consiste no elo de agentes através da ação de “alguns sobre outros, que ocorre em momentos específicos possibilitados pelo enfrentamento das forças. As configurações das relações de força permitem que, em momentos distintos, alguns exerçam poder sobre outros” (FOUCAULT, 1995 apud SILVEIRA, 2005, p. 52).

A relação de poder é definida como “uma ação sobre a ação, sobre ações eventuais, ou atuais futuras ou presentes” (FOUCAULT, 1995:243 apud SILVEIRA, 2005), ela configura-se no poder exercido uns sobre os outros, no qual não há apenas um domínio, mas sim uma oscilação de comando. Isto é, haverá momentos nos quais o agente vai estar em uma posição de dominação, e em outros, esse mesmo agente vai estar em uma situação de dominado.

Além dessas duas concepções, Iorio (2002) chama atenção para outras diferentes formas de exercício de poder que precisam ser distinguidas:

O *poder sobre* como controle que pode ser respondido com resistência ou aceitação. O *poder para* como um poder generativo ou produtivo que cria possibilidades e ações sem dominação. Pode-se também diferenciar o *poder com*, que envolve um sentido de que o todo é maior do que a soma das partes, especialmente quando um grupo enfrenta os problemas de maneira conjunta. A união faz a força. Muitas pessoas agindo juntas podem produzir mudanças mais facilmente. Há também o *poder de dentro*, que é a força espiritual que reside em cada um de nós e que nos faz humanos - é a base da autoaceitação e do autorrespeito, que por sua vez significa o respeito e aceitação dos outros como iguais. Este poder pode permitir que uma pessoa mantenha uma posição ainda que a grande maioria possa estar contra (IORIO, 2002, p.23, grifo nosso).

Esse conjunto de exercícios de poder está presente em todas as relações sociais. Logo, o empoderamento não está apoiado necessariamente na busca do “poder sobre”; pode ser envolvido também pelos outros tipos de poder.

Entretanto, do mesmo modo que os vários tipos de poder influenciam e fazem parte do sistema de empoderamento, a resistência também se configura como componente primordial desse processo, pois ela está consolidada nas relações e funciona como um contrapoder das

ações dominantes. Seguindo a concepção de Roque (2002, p. 23), resistência é “lutar, coexistindo ou sucedendo certo exercício de poder. Mas é [...] também manter-se firme diante de uma força contrária”, além de funcionar como ferramenta para manter as relações de poder mais simétricas num sentido mais amplo. Dentro desse contexto, Foucault "considera que as resistências estão em todos os lugares onde haja poder e que elas modificam as relações de poder, constante e infinitamente, já que são um outro termo dessas relações” (FOUCAULT apud SILVEIRA, 2005, p.23). Portanto, a resistência é responsável pela dinâmica do exercício do poder nas relações, atuante como elemento criador de novas práticas de poder.

A partir desse apanhado teórico, percebemos que tanto o poder como a resistência são elementos fundamentais para entender o processo de empoderamento nas correlações de poder na comunidade. “Empoderar a sociedade é equilibrar as relações de poder em favor dos que têm menos recursos, de modo que empoderamento tem relação direta com equidade” (GITA SEN, 1997 apud HOROCHOVSKI, 2007, p. 120). Embora existam pessoas que estejam em posições sociais submissas, é necessário esclarecer que essas condições não as impedem de se opor a determinada ação e dessa forma preservar sua personalidade, sua identidade e manifestar sua voz diante do domínio posto.

Nessa perspectiva, contemplam-se construções de relações de poder mais simétricas, nas quais não haja apenas domínio de um sobre o outro, mas de forma que ambos os lados tenham a oportunidade de negociar práticas e de exercer seu poder. “Isso faz do *empowerment* muito mais do que invento individual ou psicológico, configurando-se como um processo de ação coletiva que se dá na interação entre indivíduos, o qual envolve, necessariamente, um desequilíbrio nas relações de poder na sociedade” (BAQUERO 2012, p.9). A essência do processo de empoderamento está exatamente na construção de relações de poder mais próximas e mais igualitárias, o que demanda uma estruturação de novos pensamentos que possibilite questionar o *status quo*.

Após abordar as concepções teóricas do empoderamento e sua relação com o poder, abordo no próximo tópico a descrição das suas dimensões. Elas trazem um entendimento mais aprofundado do empoderamento e sua relação com os aspectos interacionais.

2.3 EMPODERAMENTO E SUAS DIMENSÕES

Para uma melhor análise do processo de empoderamento na conjuntura social, Kleba e Wendausen (2009) sugerem três parâmetros. O primeiro refere-se à dimensão pessoal ou

psicológica, através da qual as pessoas fortalecem seu sentimento de poder; o segundo, denominado dimensão estrutural ou política, acarreta a mudança nas estruturas sociais visando à redistribuição de poder. Além dessas duas dimensões, revela-se também uma terceira, a análise grupal ou organizacional, a qual circunda as relações sociais e de apoio recíproco entre os indivíduos. Essas divisões consistem em um modo mais detalhado para analisar o processo de empoderamento nas relações interpessoais.

As dimensões agem de modo interdependente, ou seja, dependem uma da outra para se realizarem, tornando difícil o desmembramento entre processos e resultados. Elas funcionam como uma espiral que vai se ampliando e é interligada e envolvida por relações de poder (KLEBA; WENDAUSEN, 2009; MAGESTE; MELLO; CKAGNAZAROFF, 2008).

Os três níveis repercutem na construção das subjetividades pessoais ou grupais dos indivíduos, e envolvem um processo de interesses entre si, os quais podem ser negociados para alcançar a realização.

Um interfere no outro, exerce pressões e estando intimamente ligados uns aos outros. Mudanças em um dos níveis acabam gerando mudanças e adaptações nos demais, a ação de um acaba gerando uma reação de outro. Sendo assim, uma transformação radical na estrutura de poder que mantém essa estrutura é lenta e gradual, incorporando aos poucos os resultados. O processo de empoderamento pode se iniciar em qualquer uma dessas instâncias, mas só se completa quando consegue permear todas elas (MAGESTE, MELLO, CKAGNAZAROFF, 2008, p. 7).

De acordo com Kleba e Wendausen (2009, p.738) “a interdependência entre as mudanças que ocorrem em nível pessoal, grupal e estrutural é que garante consistência ao processo de empoderamento”. Pois, se por um lado esse processo acontece no dia a dia dos indivíduos, “no tempo e espaço onde estes reconhecem e experienciam necessidades e potencialidades que os despertam e viabilizam o crescimento de habilidades individuais e coletivas”, por outro lado, ele concretiza-se no âmbito social, “espaço e tempo de desenvolvimento de estratégias de apoio mútuo e de auto-organização”, fortalecendo assim os espaços de participação política.

Por questão de relevância para a pesquisa, abordo a seguir apenas as dimensões do empoderamento refletido nos níveis pessoal e organizacional.

2.3.1 Nível Individual

Para Baquero (2012, p.4) essa categoria “refere-se à habilidade das pessoas de

ganharem conhecimento e controle sobre forças pessoais, para agir na direção de melhoria de sua situação de vida [...] diz respeito ao aumento da capacidade de os indivíduos se sentirem influentes nos processos que determinam suas vidas”. Envolve características emancipatórias, autônomas e de autoconfiança. Além do mais, compreende o fortalecimento interior para agir com o intento de controlar ações que lhes acometem.

Segundo Horochovski (2007) o empoderamento intrapessoal acontecerá quando as pessoas se sentirem competentes, e à medida que eliminarem aos poucos suas limitações e intimidações ao se colocarem em determinadas circunstâncias. O processo de participação, segundo o autor, revela-se como uma maneira importante de encorajamento, constituindo um meio para que o indivíduo consiga se posicionar em instâncias públicas e coletivas. Nesse caso, a participação é considerada como um meio para atingir o empoderamento, pois através dela os indivíduos possuem acesso aos processos decisórios que lhes afetam.

Kleba e Wendausen (2009. p.739) argumentam que a experiência do empoderamento pessoal acontece quando o indivíduo vivencia seu poder em um cenário de carência ou de ruptura. A partir dessa vivência, a pessoa "reconhece não apenas recursos e possibilidades pessoais ou coletivas, mas também sua capacidade em sair de uma posição de impotência e resignação, muitas vezes pré-determinada por um *script* social, convertendo esse conhecimento em ação social e na conformação de seu entorno." Esse reconhecimento promove o fortalecimento do indivíduo para enfrentar situações de adversidade em seu cotidiano.

Alguns recursos pessoais que apoiam o processo de empoderamento são citados pelas autoras a partir do pensamento de Herriger (2006):

- a) A capacidade de relacionamento: envolvendo comunicação e empatia na relação interpessoal;
- b) A competência para estabelecer e preservar laços de amizade: construindo relações pautadas no respeito, na confiança e na compreensão, com a capacidade de aceitar críticas e de solucionar e enfrentar os conflitos com equilíbrio;
- c) Autoaceitação e convicções pessoais: confiar em si próprio, ter sentimentos de autoestima e de autovalorização;
- d) Convicção interna de controle: compreensão do caráter histórico do entorno e das condições de vida, além de acreditar na capacidade própria de intervir;
- e) Postura ativa frente a problemas: encarar os desafios do cotidiano, buscando soluções para o alcance de objetivos;
- f) Adaptação flexível a situações de ruptura de vida: habilidade de resiliência em torno

de acontecimentos inesperados;

- g) Abertura: para sinalizar em casos de necessidade de auxílio, solicitando apoio social sem causar sobrecarga.

Contudo, é preciso reconhecer que o empoderamento individual não se manifesta de forma independente; implica em um processo de integração com outros agentes em que as diversas formas de participação configuram como campo de aprendizado e reconhecimentos entre os membros do grupo. Isso contribui para fortalecer sentimentos como autorrealização, identidade e pertencimento (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Apesar de o nível pessoal estar relacionado às expectativas intrapessoais, ele é acometido pelos níveis organizacional e político.

Por fim, para analisar a categoria individual é “necessário compreender como cada pessoa percebe, experiencia e enfrenta situações e ruptura ou ameaça; quais as competências que ela desenvolveu, como motivou-se para agir e que mudanças favoráveis essas experiências produziram, garantindo persistência e sustentação ao processo’ (HERRIGER, 2006 apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009, p.739).

2.3.2 Nível Organizacional

O empoderamento vem sendo estudado por diversas disciplinas, tais como Administração, Economia e Saúde Pública, integrando também a Sociologia Política (HOROCHOVSKI; 2007). No campo da Administração, o termo utilizado frequentemente na literatura é o “empowerment”, o qual expressa o sentido de delegação de poder (ARAÚJO, 2011; BAQUERO, 2012; DAFT, 2008). Portanto, estabelece uma noção de descentralização de poderes ou ganho de poder do indivíduo dentro do ambiente de trabalho.

Para Baquero (2012, p. 5) o empoderamento é gerado na e pela organização, “trata-se de uma abordagem do processo de trabalho que objetiva a delegação do poder de decisão, autonomia e a participação dos funcionários na administração das empresas, de modo que as decisões sejam mais coletivas e horizontais”. Ou seja, estimula o empregado a resolver situações de forma eficaz e produtiva, e eleva seu envolvimento nas decisões estratégicas, expandindo seu nível de comprometimento tanto para suas tarefas como para a organização.

Nessa lógica, o aumento no poder do trabalhador favorece a motivação para realização das atividades, pois eles têm a livre escolha de como realizar uma tarefa e de como usar sua imaginação, contribuindo para as metas organizacionais. Daft (2008) comenta que existe uma

dificuldade por parte das organizações mais conservadoras na hora de implementar o *empowerment*, pois isso significa a quebra de hierarquias e a oscilação do poder. Ele explica que, embora haja essa resistência por parte de algumas organizações, existem outras que estão aderindo ao sistema, mas concedendo a autoridade para os funcionários de forma variada. Em algumas, o *empowerment* significa encorajar a participação dos funcionários enquanto a decisão final mantém-se na mão da cúpula organizacional; em outras, significa dar aos trabalhadores uma liberdade e o controle para tomar decisões e praticar a iniciativa e a criatividade no ambiente de trabalho.

Dentro desse contexto organizacional, alguns autores definem o *empowerment* como uma “técnica que compreende metodologias específicas e menos como um complexo processo social e político” (ROMANO, 2002, p.12). Assim, revela-se como uma tecnologia ideal para as organizações que almejam um desenvolvimento e crescimento excelente, porque a partir dela as pessoas terão mais possibilidades e oportunidades de participação no processo decisório (ARAÚJO, 2011). Castro (1994) argumenta que essa tecnologia modifica a ordem convencional das pirâmides organizacionais:

O termo *empowerment* sintetiza um processo de transformação no qual a energização se torna o principal foco da empresa, [...] quando a tecnologia é aplicada, minimiza-se a hierarquia ou a distância entre as frações organizacionais, valorizando-se quem está em contato direto com clientela. Assim, em certo sentido, o *empowerment* promove a inversão da pirâmide organizacional (CASTRO, 1994 apud ARAÚJO, 2011).

Há, portanto, no processo de empoderamento, o fortalecimento da organização em geral para o alcance de objetivos e metas. Nesse segmento são encontradas práticas de liderança compartilhada, divisão da tomada de decisão e uma comunicação integrada e eficaz. Além do mais, a distribuição de funções e responsabilidades é estabelecida de acordo com a capacidade de cada um, havendo troca de informações e de recursos, tudo em prol de uma gestão que contribua com o crescimento e o desenvolvimento organizacional (SILVA; MARTÍNEZ, 2004 apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Na prática, isso significa dar autonomia aos funcionários para que eles participem ativamente dentro da sua equipe, do seu setor, na organização, com oportunidades de tomada de decisões.

Outro aspecto sobre o processo de empoderamento nas organizações é a questão do acesso à informação. É importante para o funcionário ter conhecimento dos acontecimentos na empresa, para que assim possa ter uma participação ativa, e desempenhar suas funções com autonomia, sem dependência de informações de terceiros. O controle sobre o conhecimento e a informação pode levar à mudança nas relações de poder, pois com a

obtenção desses recursos, as pessoas ou grupos têm a oportunidade de sair da condição de beneficiário para a de um agente ativo do processo (ROMANO, 2002).

Alguns autores elencam elementos importantes no processo de empoderamento organizacional (KLEBA; WENDAUSEN, 2009; DAFT, 2007):

- a) Confiar em seus membros, propiciando um clima de crescimento e segurança;
- b) Promover um ambiente de liderança compartilhada que beneficie a todos na organização;
- c) Oferecer oportunidade de exercício de variadas funções;
- d) Oferecer apoio social;
- e) Oferecer informações sobre a empresa;
- f) Oferecer treinamentos e capacitações para um melhor desempenho das atividades.

Essas características são entendidas como um meio para se alcançar um ambiente de trabalho harmônico, o qual os funcionários e gestores estabeleçam uma relação mais equilibrada, de modo a beneficiar todos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho adoto a abordagem qualitativa e descritiva, com uma metodologia de estudo de caso com um viés etnográfico. Qualitativo porque se preocupa “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 12). Diz respeito à descrição e interpretação das vivências de indivíduos ou de um grupo social; se interessa pelas realidades e perspectivas do participante. Flick (2009) entende a pesquisa qualitativa a partir das análises de experiências de pessoas ou grupos, as quais podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas cotidianas. As interações e comunicações também são estudadas, assim como os documentos os quais podem ser textos, imagens, filmes ou música.

A opção pelo estudo de caso se justifica pelo motivo de abarcar uma análise aprofundada sobre um grupo específico. Esse método é abordado por Yin (2009, p. 39) como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Seu estudo envolve uma análise profunda de eventos atuais, grupos ou organizações e de suas particularidades.

O viés etnográfico assumido nesta pesquisa “representa um caminho profícuo para gerar compreensão mais detalhada e aprofundada sobre o campo em estudo, uma vez que o desenho metodológico desse tipo de pesquisa é mais flexível e sensível ao contexto social” (FRITZEN, 2012, p. 56). Permite um olhar mais amplo das ações e interações das pessoas envolvidas, assim como a observação em sua rotina diária e do modo como conduzem suas vidas.

A etnografia é entendida como a “arte e a ciência de descrever um grupo humano – suas instituições, seus comportamentos interpessoais, suas produções materiais e suas crenças” (ANGROSINO, 2009, p. 30). É compreender o campo de pesquisa de acordo com quem o vive. Segundo Fritzen (2012, p.57):

O papel do etnógrafo passa a ser fundamental na busca de compreensão das interpretações dos sujeitos do grupo pesquisado. Esse grupo pode ser uma sociedade mais ampla, ou uma situação social singular, uma comunidade escolar, uma sala de aula, um grupo organizacional, um grupo minoritário, enfim, um grupo social cuja cultura e os modos de produzir sentidos para os eventos nos quais estejam engajados desafie o pesquisador a conhecer, compreender.

Sendo assim, este estudo busca retratar a visão dos participantes em torno dos seus

eventos (ERICKSON, 1984 apud FRITZEN, 2012). Assim, procura compreender o ponto de vista dos participantes com relação à sua própria cultura ou estilo de vida. Por esse motivo, Erickson (1984 apud FRITZEN, 2012), revela a importância de ir a campo não com uma pergunta particular, mas com uma questão mais ampla, a fim de abordar a pergunta que é a linha mestra nessa metodologia: “o que está acontecendo no cenário específico da pesquisa?”. Para tanto, é necessário que o pesquisador adentre o contexto da pesquisa atento a seus pressupostos, para que assim possa apreender uma visãoêmica das práticas que observa.

No tocante aos procedimentos de geração dos registros, utilizo alguns dos instrumentos próprios da etnografia: observação participante como um meio de aproximação maior com a comunidade, diário de campo e entrevista semi estruturada, caracterizada como “o segundo maior método de geração de registro” (ERICKSON, 1988 apud FRITZEN, 2012, p.61), pois possibilita uma interação entre o entrevistado e o pesquisador. Nos próximos tópicos, descrevo a comunidade investigada e logo depois teço comentários sobre a entrada em campo e a geração dos dados.

3.1 DESCRIÇÃO DA COMUNIDADE INVESTIGADA: AS SERVIDORAS E A SECRETARIA

O cenário escolhido para a realização desta pesquisa foi a secretaria de um curso de graduação de uma instituição pública de ensino. A escolha desse ambiente provém da minha atuação como estagiária no setor, no qual permaneci por um período de um mês e quinze dias, realizando atividades relacionadas ao arquivo documental. Ressalto que o estágio era disciplina curricular obrigatória da minha grade acadêmica, sendo necessário o cumprimento de 150 horas; dessa forma, entrava às 14h no setor e saía às 18h.

O curso possui mais de 60 anos e tem dezessete professores efetivos, dos quais quatro se encontravam afastados para capacitação à época da pesquisa. A secretaria era então composta por duas técnicas administrativas e por duas professoras que atuavam na gestão do curso, às quais atribuo aqui pseudônimos com o intuito de preservar suas identidades, respeitando assim questões éticas da pesquisa. Bianca, 31 anos, trabalhava há mais tempo no setor, aproximadamente um ano e cinco meses, e é formada em Direito por uma universidade particular; Letícia, 30 anos, também formada em Direito por uma universidade particular, trabalhava no setor há seis meses. Ambas realizavam as mesmas funções, tais como confecção, triagem e recebimentos de documentos, atendimento ao público em geral, sendo

esses, em sua maior parte, alunos. Além disso, também provinham apoio aos professores (tal como entrega de *data-shows* e impressão de provas).

As duas professoras que faziam parte da coordenação do curso eram respectivamente: Marília, coordenadora, com quem tive um contato um pouco restrito, e a vice-coordenadora Hortência, 51 anos, com quem tive uma relação mais próxima, talvez por ela ter sido minha supervisora do estágio. Formada em Serviço Social e mestre em Ciências Sociais, possui doutorado na área de Serviço Social e trabalha na instituição há 25 anos. Hortência sempre se mostrou ativa, comunicativa e muito aberta nas relações interpessoais e questões de gestão; na maioria das vezes estava com o tempo muito corrido, mas sempre dava um “jeitinho” de acomodar todos em sua agenda. Por questões de maior acesso à vice-coordenadora, opto por utilizar as suas compreensões na pesquisa, ao invés daqueles da coordenadora, com quem tive dificuldade para obter dados. Ressalto que a vice-coordenadora tinha carta branca para atuar na chefia e que a coordenadora, embora não fosse tão acessível para entrevista por questões de horário, tinha uma conduta e visão muito semelhantes às da vice.

Em termos de estrutura, a secretaria era dividida em três compartimentos: a sala da coordenação; uma sala menor, a qual se dividia entre um pequeno espaço para alimentação e alguns armários de guarda de documentos e materiais para uso administrativo; a parte maior era a secretaria, na qual ficavam as técnicas administrativas. O ambiente em si tinha um aspecto desarranjado, algumas mobílias antigas e paredes com pintura gastas que se somavam a objetos prescindíveis.

3.2 ENTRADA EM CAMPO E GERAÇÃO DE DADOS

Como já atuava como estagiária do setor, meu primeiro passo foi conversar com a coordenação do curso e com as assistentes administrativas a respeito da minha pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, bem como sobre a possibilidade de realizá-la na secretaria. Expliquei que se tratava de um estudo com o tema “práticas de resistência no meio organizacional”, e que além de estar lá como estagiária, realizando minhas atividades pertinentes ao cargo, eu também atuaria como pesquisadora, a fim de investigar o que ocorria naquele ambiente. Dito isso, todas concordaram com a pesquisa e se mostraram bem solícitas no que eu precisasse, fosse para esclarecer dúvidas ou para ir em busca de alguma informação. O êxito dessa entrada em campo constitui, de acordo com Rodrigues (2012, p.41) uma relação de observação participante, “a qual implica não só uma concordância por parte

dos pesquisados com a realização da pesquisa, mas uma aceitação do pesquisador no grupo, a tal ponto que seja possível uma interação”. A observação participante se apresenta como um meio relevante para geração dos dados, pois “envolve a tarefa de estar com o outro, com os atores sociais que fazem parte do contexto em estudo” (FRITZEN, 2012, p.60).

No meu caso, esse procedimento possibilitou uma aproximação maior com a comunidade, o que me permitiu vivenciar aspectos do seu cotidiano. Por um período de aproximadamente um mês e meio, pude participar de diversas atividades relacionadas ao setor, tais como atendimento ao público, e também de conversas informais, nas quais procurei fazer anotações sobre todos os acontecimentos relevantes para a pesquisa. As anotações em campo constituem um importante instrumento de pesquisa na etnografia (cujas bases inspiram esse estudo de caso), pois são posteriormente revisadas e refletidas com base no que foi observado.

No decorrer dos dias, à medida que as observações e as anotações em campo eram feitas, percebi que ali, na secretaria, o contexto da minha pesquisa (práticas de resistência), não condizia com a realidade observada. Isso tornou necessária uma readequação do tema de pesquisa. Nesse momento, comecei a analisar junto com meu orientador, através das observações e das notas em campo, as possíveis alternativas para responder a já conhecida pergunta que guia um trabalho que busque bases na etnografia, “o que está acontecendo no ambiente estudado?”.

Esses acontecimentos inesperados fazem parte da história de uma pesquisa de viés etnográfico, e são considerados como pontos ricos na pesquisa, pois tais imprevistos permitem ao pesquisador entender que suas deduções sobre o cenário estudado podem não ser as mesmas do grupo em específico (AGAR, 1996, apud SANTOS, 2012). O autor revela ainda, “quando pontos ricos acontecem, levam o etnógrafo a assumir a coerência dos acontecimentos e construir molduras inspiradas nesses pontos, que se tornam a chave para a compreensão de outros pontos ricos” (AGAR, 1996, apud SANTOS, 2012, p. 80).

Sendo assim, vimos que era preciso mudar o tema da pesquisa, pois o ambiente refletia relações mais simétricas do que ponderávamos. Compreendia um setor equitativo em termos de distribuição de poder, o qual cada um realizava suas funções, e contava com o apoio do outro, havia um diálogo entre as partes. Essa visão nos levou a analisar o processo de atuação de simetria de poder no cotidiano das práticas do local, a fim de entender como eram exercidas essas práticas e o que elas ocasionavam.

Após identificar o que se revelava na secretaria, realizei as entrevistas em duas etapas com as participantes. A primeira entre outubro e novembro de 2016; a segunda em fevereiro

de 2017, com o objetivo de confirmar os dados relatados na primeira. Ressalto que foram elaborados dois conjuntos distintos de perguntas para as entrevistas semiestruturadas, conforme apêndices; um se dirigia às técnicas administrativas, e outro, à vice-coordenadora.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento de cada participante e levaram cerca de 15 a 30 minutos. Fiz uso desse recurso porque as gravações permitem obter uma boa qualidade dos dados na hora de transcrevê-los, e evitam que alguma informação se perca.

Apresento, a seguir, as percepções dos participantes com relação ao seu cotidiano na secretaria, assim como os aspectos de relação de poder mais simétrica observada no setor a partir dos discursos das servidoras, associando esses aspectos com a teoria apresentada.

4 “EU DIGITO UM OFÍCIO, SE NECESSÁRIO FOR, O QUE NÃO ME TIRA OS ANÉIS DE DOUTORA”: PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO NA SECRETARIA DO CURSO DE GRADUAÇÃO

Durante o período de estágio na secretaria, observei que o ambiente de trabalho era harmonioso e de apoio mútuo entre as servidoras. As relações interpessoais se configuravam tranquilas, interativas e de muita cumplicidade. Nesse contexto, Hortência, a vice-coordenadora revela que a relação entre chefia e técnicas é “muito aberta, muito sincera”, por haver entre elas um diálogo, seja para negociar o horário de trabalho, seja para solicitar apoio em alguma tarefa. Nesse caso, Hortência me relata como é o trabalho no setor:

Então... A gente sempre procura trabalhar de forma colaborativa. É claro que todos nós temos defeitos, ninguém é perfeito, mas a ideia é que a gente acerte. Para que não tenha nenhuma distância, porque eu sou vice-chefe e elas se sintam intimidadas, a gente procura não demonstrar isso aí, pelo contrário, nós estamos aqui no mesmo barco, somos servidores [...] Temos que fazer o serviço e vamos fazer, não é porque eu sou doutora e elas são técnicas que a gente tem uma diferença existencial, nós temos diferenças institucionais, de lotação, mas nós somos servidoras, como elas são servidoras, nós temos deveres a cumprir aqui, trabalhamos no mesmo ambiente. Embora a gente reconheça que todos nós temos defeitos a nossa ideia é de acertar, de fazer o melhor, de atender o aluno, de atender o professor, mesmo diante das dificuldades que a gente sabe que tem (ENTREVISTA, 31/10/2016).

Noto que, para Hortência, as diferenças de cargos só fazem sentido institucionalmente; para ela, o que importa é o bom desempenho das atividades pelo apoio colaborativo. Isso resulta no fortalecimento da organização como um todo para o alcance de objetivos e metas (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Por conseguinte, percebi que não há na secretaria uma imposição de poder por parte da chefia com relação às técnicas administrativas. Essas relações eram equilibradas e o respeito era perceptível entre elas. Em entrevista com a vice-coordenadora, ela me explicou um pouco mais sobre essa forma de se trabalhar:

Nesse momento em que você realizou seu estágio, você pegou uma dupla de chefe e vice-chefe com determinadas características de gestão que talvez em outro momento você não identificasse esse tipo de gestão, que tanto eu como a coordenadora a gente procura respeitar o outro, independente d’ele ser o faxineiro, d’ele ser estagiário, d’ele ser técnico administrativo, a gente procura dialogar, conversar no sentido de que tem um trabalho a ser feito, tem um trabalho a ser realizado; estamos aqui para isso, então a gente soma esforços, então eu atendo telefone, eu digito um ofício, quando necessário for, o que não me tira os anéis de doutora, se for necessário até varro a sala, não tem problema, depende da conjuntura, depende da situação, porque tem um serviço a ser feito, tem uma tarefa a ser desempenhada, vamos trabalhar 30

anos juntas. Então a gente precisa no mínimo de respeito, o mínimo de educação no trato com o outro, de polidez no tratamento, respeito é fundamental (HORTÊNCIA, 31/10/2017).

Essa fala de Hortência demonstra como se estruturam as relações de poder no setor, principalmente quando ela diz: “a gente soma esforços, então eu atendo o telefone, eu digito um ofício, quando necessário for, o que não me tira os anéis de doutora”. Nessa dinâmica, a ordem naturalizada da pirâmide institucional se inverte nas situações citadas por Hortência (ARAÚJO, 2011). Para ela, em algumas circunstâncias é preciso reconfigurar as relações ou funções estabelecidas para atingir o objetivo pretendido. Já no trecho em que Hortência afirma, “você pegou uma dupla de chefe e vice-chefe com determinadas características de gestão que talvez em outro momento você não identificasse esse tipo de gestão”, noto o enfoque dado às características de administração próprias da sua gestão, como respeito e a polidez no tratamento com o outro. Esse modelo de gestão aparece nesta entrevista:

Bom! Dentro dos princípios que eu me lembro da administração gerencial, penso que está mais aproximado de um modelo democrático, penso eu...Mas às vezes a gente pensa... Tá achando... Mas não é [...] como eu tinha falado para você da última vez, é um ambiente onde a gente conversa, onde a gente discute, sobre o serviço, o que precisa ser feito, o serviço não é meu, pessoal, é um serviço da instituição né, os funcionários não estão fazendo um serviço para mim, eles estão fazendo um serviço da instituição, assim como eu, então a gente conversava muito sobre a distribuição de tarefas, quem faz o que, até para agilizar e facilitar (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Esse modelo igualitário revelado na fala de Hortência demonstra a atenção dela para que o outro não se sinta em uma posição de inferioridade, mas também põe em evidência sua dúvida com relação às outras pessoas se estão vendo da mesma forma. Ao dizer que o setor “é um ambiente onde a gente conversa, onde a gente discute, sobre o serviço, o que precisa ser feito”, Hortência revela a manifestação de voz das servidoras nas atividades do setor, o que configura o empoderamento delas. Isso se trata da delegação do poder de decisão, autonomia e participação do servidor, dimensões básicas do empoderamento, de maneira que as decisões sejam mais coletivas e horizontais (BAQUERO, 2012). Esta passagem: “a gente conversava muito sobre a distribuição de tarefas, quem faz o quê, até para agilizar e facilitar”, representa essa postura da vice-coordenadora de promover a participação das servidoras nos serviços na secretaria e as boas relações com elas. Isso também faz parte desse processo de empoderamento das servidoras.

Dentro dessa visão participativa do técnico administrativo nos assuntos da secretaria, pergunto a Bianca como ela manifesta suas opiniões no setor, como ela participa, ao que ela

responde:

O departamento, ele é bem aberto, acredito que por causa do curso que aborda as questões sociais, principalmente dos direitos sociais. Aqui é tudo tranquilo, eu nunca tive problemas em demonstrar e nem de falar. Aqui não existe isso de reprimir, ah não fale isso, não fale aquilo, pelo menos aqui dentro do departamento não [...] a gente dá sugestões para melhorar questões administrativas, às vezes são acatadas, outras não, mas é natural, pelo menos eu manifesto (ENTREVISTA, 15/11/2016).

Bianca expressa que não tem problemas para manifestar suas opiniões, e que na secretaria não há repressão a elas, pelo contrário, “a gente dá sugestões para melhorar”, o que demonstra sua participação ativa no setor. O processo de participação pode constituir um meio importante de empoderamento pessoal, pois permite aos indivíduos uma atuação mais direta nos processos decisórios que lhes afetam (HOROCHOVSKI, 2007). A passagem: “o departamento, ele é bem aberto [...] Aqui não existe isso de reprimir”, evidencia a intervenção por parte da chefia por um ambiente favorável à participação das técnicas administrativas. Assim, a chefia atua como agente catalisador que contribui e estimula o processo de empoderamento no ambiente (VILLACORTA; RODRÍGUEZ, 2002).

Por outro lado, Letícia relata que prefere não emitir muito seu ponto de vista. “Eu prefiro ficar mais calada do que manifestar minhas opiniões [...] manifestando demais a sua opinião, você abre mais brecha à divergência”, expressando assim uma postura de cautela. Quando pergunto se essa escolha de ficar mais reservada foi por causa de alguma experiência no trabalho, ela responde que foi “pela vida mesmo”; em seguida, ela explica essa postura:

À medida que o tempo vai passando, você percebe que é muito melhor ouvir do que falar; pelo menos eu cheguei a essa conclusão, que é muito melhor ouvir. Não significa aceitar tudo com passividade, mas não é em tudo que eu vou emitir minha opinião, fico mais calada do que falo. Também não me acho passiva, porque não é tudo que eu aceito, se eu ver alguma coisa que me incomode [e] que eu acho que mereça minha opinião eu vou falar, mas hoje eu fico mais calada (ENTREVISTA, 31/10/2016).

Letícia se mostrava mais reservada do que sua colega, o que não a impede de emitir também seus pensamentos, embora Bianca expressasse uma postura mais atuante. Letícia me conta ainda que em seu último trabalho, também em um setor público de ensino superior, ela tinha uma relação mais próxima com a chefia: “eu tinha uma certa liberdade, não sei se por ela ser técnica administrativa também [...] aqui é mais profissional”, o que pode explicar a diferença de seu comportamento de um ambiente para o outro. Portanto, o método de empoderamento “difere para cada indivíduo ou para cada grupo de indivíduos, conforme sua

história de vida, seu contexto, sua subordinação e sua localização” (MAGESTE, MELLO, CKAGNAZAROFF, 2008, p.7). Afinal, Letícia e Bianca possuem histórias e comportamentos que diferem de uma para outra; do mesmo modo, diferentes situações levam a ações diferentes. Isso acarreta a alteração do processo de empoderar de acordo com cada caso.

O processo de participação das servidoras parece indicar a conquista de maior autonomia no setor, nos procedimentos administrativos. Quanto a isso, porém, Letícia entende não possuir autonomia no setor, porque considera as funções dos técnicos na instituição muito limitadas, o que gera uma dependência para com a chefia, pois a decisão final fica sempre a cargo da coordenação, ao que ela me diz:

A gente é muito atrelada à chefia, a gente depende muito porque tudo que a gente for fazer depende de uma assinatura do chefe, até se eu quiser ser removida do setor preciso da autorização da chefe, então assim, tudo que a gente faça, tudo que venha a fazer, a gente fica dependendo das chefias. Eu acho que autonomia é uma coisa que os cargos administrativos da instituição não tem definitivamente.[...] As decisões ficam a cargo da chefia, então assim, ela procura a gente para buscar uma opinião, mas não significa que ela vá tomar as nossas decisões, a decisão é dela. Tem decisão que não tem muito que fazer, a gente pode auxiliar, “ah, se fosse eu, faria assim...”. Mas quem toma decisão são os chefes (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Para Letícia a autonomia dos técnicos é restrita, já que não considera a participação nas tomadas de decisões definitiva. Daft (2008) explica que, em algumas organizações, o processo de empoderar significa encorajar a participação dos funcionários, mas a decisão final mantém-se na mão da cúpula organizacional. Assim, as técnicas administrativas podem até participar de discussões decisórias ou influenciá-las, mas não as tomam diretamente. Esse é um exemplo de relação de poder já previsto pela estrutura institucional, o que remete à ordem naturalizada da pirâmide organizacional e limita o alcance dessa autonomia de subordinados no setor.

Do ponto de vista de Bianca, essa questão institucional não é tão preponderante para a autonomia. Para ela, o empoderamento se revela nos aspectos de confiança e se realiza com o exercício do trabalho de forma mais independente.

A gente fica até mais solta pra fazer as coisas. Um exemplo, quando houve a mudança lá dos equipamentos da sala. Antes disso, teve uma mudança naquela sala e a coordenadora só pediu para que ajustasse. Então ela deixa ao critério da secretaria para fazer as atividades, depois ela vai lá e averigua se é daquele jeito ou não. Não tem muito aqui, “ah eu quero desse jeito!”. Aqui não, eles dão atribuições e dão autonomia e acatam também sua opinião, seu modo de trabalhar (ENTREVISTA, 15/11/2016).

O discurso de Bianca, no trecho "a gente fica até mais solta para fazer as coisas [...] ela (chefia) deixa ao critério da secretaria para fazer as atividades", revela tanto a autonomia e o ganho de poder para realizar as atividades, como a confiança da chefia para com as técnicas administrativas. Segundo Kleba e Wendausen (2007) a confiança nos membros da organização é um elemento importante para o processo de empoderamento organizacional, pois propicia um ambiente de crescimento e segurança. Sua outra fala: "Não tem muito aqui, ah eu quero desse jeito! Aqui não, eles dão atribuições e dão autonomia e acatam também sua opinião, seu modo de trabalhar", indica um processo de ações por parte da chefia para promover a inserção e impulsionar a emancipação do servidor (GOHN, 2004).

Noto nas falas de Letícia e Bianca que a autonomia se revela em práticas e em momentos distintos para cada uma. É importante ressaltar que, para avaliar o nível de empoderamento pessoal, é "necessário compreender como cada pessoa percebe, experiência e enfrenta situações de ruptura ou ameaça; quais as competências que ela desenvolveu, como motivou-se para agir" (HERRIGER, 2006, apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009, p.739). Visto que as percepções e motivações das duas técnicas administrativas são distintas, o que para Letícia consiste em uma função mais limitada dentro do departamento, para Bianca representa uma função mais autônoma e ampliada.

No que diz respeito a essa autonomia das servidoras, Hortência comenta o seguinte:

Às vezes a gente estava em sala de aula, e aparecia alguma coisa, e elas mesmas já encaminhavam, e quando eu chegava, diziam "ó já fiz isso, por conta disso". Eu penso que elas tranquilamente têm uma capacidade de iniciativa, de tomar alguma decisão no momento, e de acordo com o que elas já sabiam com o que a gente já tinha discutido e planejado em termos de função né, ou mesmo quando elas não sabiam, elas até tinham uma autorização minha quando fosse alguma coisa muito urgente, e que elas não soubessem como encaminhar, que elas fossem me chamar na sala de aula, isso inclusive elas tinham autoridade. Isso raramente acontecia, porque geralmente elas já tinham os elementos para dar encaminhamento, para dar andamento a contento né (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Essa capacidade de iniciativa das técnicas percebida pela vice-coordenadora evidencia um dos recursos pessoais para o processo de empoderamento, pois a postura ativa frente a problemas possibilita encarar os desafios do cotidiano, buscando soluções para o alcance de objetivos (HERRIGER, 2006 apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009). O modo de gestão de Hortência se caracteriza como um dos aspectos do empoderamento organizacional que encoraja o subordinado a resolver situações, possibilitando o acesso a recursos para que possam tomar decisões. Isso "requer estruturas participativas de decisão que promovem a

autoconsciência, o reconhecimento e o emprego das próprias competências” (STARK, 2006 apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009, p.740).

Ainda com relação a esse aspecto de encorajar o servidor para que ele tenha capacidade de iniciativa, Hortência destaca:

Isso é uma forma do servidor não se sentir pressionado, não se sentir subjugado, nem ter medo nem tensão, porque a gente sabe que tem algumas relações que são meio neuróticas assim né, um servidor fica muito acuado, muito com medo, até de falar com a pessoa que naquele momento está como gestor, como chefe (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Nesse aspecto, Daft (2008) explica que o processo de empoderamento significa dar aos trabalhadores uma liberdade e o controle para tomar decisões e praticar a iniciativa e a criatividade no ambiente de trabalho. Assim, uma ação que impulse o desenvolvimento e crescimento do servidor, pode ser considerada uma prática de empoderamento.

Nessa percepção de ambiente de trabalho que empodera o servidor, pergunto a Bianca se, quando as relações entre chefe e subordinados são mais equilibradas, isso tende a favorecer o desenvolvimento das atividades, ao que ela me responde:

Não tem como separar a pessoa do funcionário, do servidor, é tudo muito junto e quando você tem uma boa relação isso acaba fluindo nas relações. Você trabalha também no ambiente mais leve, você tem vontade de ir ao trabalho, todas essas questões [...] você se sente livre para se expressar, trabalhar e desenvolver, porque assim, às vezes você está no ambiente que você fica engessado sem poder desenvolver o seu talento, você não usa os conhecimentos que você adquiriu, tudo isso [...] Quando a relação se torna conflituosa entre os funcionários e a chefia eu acho que tudo se torna mais difícil, até pra você negociar fazer uma atividade, tudo isso (BIANCA, 15/11/2016).

Bianca afirma que quando se tem uma relação harmoniosa, essa acaba influenciando positivamente no trabalho. A capacidade de relacionamento envolvendo comunicação e empatia na relação interpessoal constitui um recurso de empoderamento (HERRIGER, 2006 apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009) Assim, o processo de empoderamento é tanto pessoal como organizacional, resultando assim de ações simultâneas, de cima para baixo e de baixo para cima e criando um ambiente amistoso (VILLACORTA; RODRÍGUEZ, 2000). Essas práticas beneficiam a todos na organização, propiciando um clima de confiança e segurança. Para Horochovski (2007, p.121) “a questão que normativamente se coloca é equilibrar o jogo, para que a distância entre os mais e menos empoderados se reduza”. A respeito do nivelar

dessa distância, Hortência afirma:

Tem hora que todo mundo faz tudo né, porque tem uma demanda grande de alunos. Tem hora que aquela mesinha está cheia de alunos, é atividade complementar, é inclusão de disciplinas, é muita informação que eles pedem, então tem horas que todo mundo faz tudo, porque precisa, e ninguém está fazendo para fulano ou para cicrano, nós estamos fazendo no sentido de dar conta da demanda a contento né, dentro das nossas possibilidades. Então penso eu, né, que seria uma feição mais aproximada a um modelo democrático, quando a gente conversa muito, ou seja, você teve a experiência, a gente conversa de uma forma muito aberta, muito tranquila, né, a gente discute num sentido de não ter nenhum melindre, uma clareza que a gente está fazendo um serviço que é da instituição, pela qual nós assumimos um contrato de trabalho né, então creio que seja por aí (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Hortência relata um relacionamento de apoio mútuo entre as partes e revela uma interação bem coerente e harmoniosa. Para Baquero (2012, p. 9), o empoderamento “é muito mais do que invento individual ou psicológico, configurando-se como um processo de ação coletiva que se dá na interação entre indivíduos, o qual envolve, necessariamente, um desequilíbrio nas relações de poder na sociedade”. Quando Hortência relata que “tem hora que todo mundo faz tudo, porque tem uma demanda grande [...] e porque precisa, e ninguém está fazendo para fulano ou para cicrano, nós estamos fazendo no sentido de dar conta da demanda a contento, dentro das nossas possibilidades”, isso aponta o exercício de poder “poder com”, que “envolve um sentido de que o todo é maior do que a soma das partes, especialmente quando um grupo enfrenta os problemas de maneira conjunta. A união faz a força. Muitas pessoas agindo juntas podem produzir mudanças mais facilmente” (IORIO, 2002, p. 23). Essa relação já fica clara em outras falas de Hortência, ao afirmar que pode executar tarefas que não sejam necessariamente suas atribuições a depender da demanda imediata.

No discurso de Hortência, fica evidente a busca por relações menos assimétricas de poder dentro do departamento, quando trata de sua gestão como tendo “uma feição mais aproximada a um modelo democrático”, questiono como fica a questão da hierarquia nesse cenário, ao que ela me responde ser essa apenas uma questão institucional:

A hierarquia, na verdade, ela prevalecia no sentido da hierarquia institucional, ou seja, eu na qualidade de gestora eu tinha que dar a conta a reitoria em determinadas demandas, e eu precisava que elas nesse processo me ajudassem, cooperassem né, então a hierarquia era no sentido de que eu também tinha que dar respostas para a reitoria, para o setor do patrimônio, então, nesse sentido era claro pra elas que a resposta era uma resposta institucional, não era uma questão pessoal, isso era muito claro, muito tranquilo (ENTREVISTA, 21/02/2017).

De acordo com a fala da vice-coordenadora, percebo que o ambiente apresenta pouca assimetria nas relações de poder, o que formava um ambiente colaborativo e de diálogo entre chefes e subordinadas:

A gente procura não dar muito essa distância entre secretaria e chefia, não sei se deu pra você perceber no seu estágio [...] a chefia e a secretaria trabalham de forma conjunta, nós temos técnicas recentes, recém chegadas, os funcionários de mais tempo se aposentaram... a gente vive outra fase na secretaria, são pessoas mais jovens com mais experiência na área tecnológica que dão socorro à chefe, “a gente pede socorro”, “a gente fica brincando pedindo socorro aos universitários” dentro dessa parte tecnológica que impacta a quem é da era “jurássica”. Então elas socorrem muito nessa parte, “Letícia, chega aqui, a gente não está conseguindo baixar a imagem – Bianca corre aqui”. Então nessa parte tecnológica elas dão assim um apoio muito bom, porque realmente a nova geração vem mais com esse subsídio da área de informática (HORTÊNCIA, 31/10/2017).

Essa parceria assinalada por Hortência contribui para o bom desempenho das atividades no setor, dando ênfase à sua fala: “a gente procura não dar muito essa distância entre secretaria e chefia”, Carlos (1994 apud ARAÚJO, 2011) afirma que quando o empoderamento é exercitado, a distância entre as frações organizacionais diminui. Quando ela afirma: “a gente vive outra fase na secretaria, são pessoas mais jovens com mais experiência na área tecnológica que dão socorro à chefe, a gente pede socorro, a gente fica brincando pedindo socorro aos universitários”, há na fala de vice-coordenadora uma abertura para sinalizar em casos de necessidade de auxílio (HERRIGER, 2006 apud KLEBA, WENDAUSEN, 2009),

Também observei o fluxo de informação nas relações entre a vice-coordenadora e as técnicas administrativas. A informação remove barreiras e viabiliza o processo de empoderamento, pois o acesso a ela permite às pessoas e aos grupos uma oportunidade de sair da condição de beneficiário para a de um agente ativo do processo (IORIO, 2002). Dentro desse contexto, Hortência argumenta o seguinte:

Nós conversamos... Colocamos questões...e funciona assim: “O horário da instituição é esse, a gente vai se distribuir assim”. Sempre a gente está se comunicando, “olhe isso !”. “Liguei pra cá, se Raquel chegar eu estou chegando...”. Então, sempre a gente está se comunicando para que elas não fiquem sem saber da informação, sempre a gente está se comunicando. “Deixar recado”, “mandar e-mail”, “ligar”, para que elas sempre tenham uma resposta para quando o aluno chegue, para quando alguém procure alguma informação elas tenham a resposta para orientar (ENTREVISTA, 31/10/2016).

Hortência deixa claro, em sua fala, a relevância de uma comunicação integrada como

um recurso para o ambiente de trabalho fluir com eficiência, e para as técnicas ficarem a par dos acontecimentos do setor, aumentando seu poder participativo. Portanto, a informação é um quesito importante quando falamos em empoderamento, pois ela favorece as técnicas administrativas tanto uma autonomia para realizar as atividades como uma participação mais efetiva dentro da organização. Para Iorio (2002, p. 30) “o controle sobre o conhecimento e a informação pode levar à mudança nas relações de poder e, portanto, estratégias de geração de conhecimentos e difusão de informações [...] são fundamentais como mecanismos de empoderamento”.

Quando pergunto a Letícia sobre o seu nível de acesso à informação, ela afirma que, quanto ao setor, não tem do que se queixar: “foi mais fácil para mim, porque as dúvidas que surgiam eu perguntava aos servidores que já estavam no setor” (21/02/2017). Por outro lado, ela revela: “de modo geral, a instituição peca nesse sentido”:

Por exemplo, quando eu entrei aqui eu não passei por nenhum tipo de treinamento, então assim, se não tivesse Bianca que já é mais antiga, se não tivesse as professoras que são mais antigas, eu teria passado muito perrengue aqui, porque a instituição, ela não me ofereceu nenhum tipo de treinamento, simplesmente eu fui convocada, tomei posse e fui colocada no setor, sem nenhum tipo de treinamento [...] os servidores poderiam passar por um treinamento de modo geral, nem que fosse de uma semana. No horário de trabalho, a gente estaria nesse curso de treinamento recebendo instruções (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Nas falas de Letícia, verifico que as informações passadas na secretaria são satisfatórias para ela, o que contribui para sua autonomia na realização das tarefas e consequentemente o seu empoderamento no setor. Entretanto, na visão dessa servidora, a instituição em geral compromete esse processo de empoderamento por não oferecer recursos de treinamentos, o que dificulta a inserção do servidor no processo de desenvolvimento do ambiente de trabalho. Para Daft (2008), oferecer treinamento e capacitações constitui um componente importante no processo de empoderar. Aqui nesse cenário, mais uma vez vemos o embate entre uma prática empoderadora local e uma circunstância institucional que inibe esse processo.

Letícia demonstra certa preocupação com o tipo de atendimento oferecido aos alunos, pois o acesso às informações promove uma assistência mais precisa e legítima. Nesse aspecto, ela comenta o seguinte:

Às vezes o aluno chega perdido e a gente também está perdida. O aluno chega querendo uma resposta e a gente não sabe dar a resposta, para mim isso é horrível, eu como representante da instituição eu tenho a obrigação de saber a resposta, mas a instituição não me auxiliou nesse sentido (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Há, portanto, por parte de Letícia um interesse próprio em obter mais conhecimentos sobre as atividades pertinentes à instituição, de modo que venha a colaborar para suas atividades e contribua para o seu empoderamento individual. Para Baquero (2012, p. 4) essa categoria “refere-se à habilidade das pessoas de ganharem conhecimento e controle sobre forças pessoais, para agir na direção de melhoria de sua situação de vida”.

Outro aspecto observado nas relações da secretaria que indicam um cenário de empoderamento é o que diz respeito às vontades próprias das servidoras. Lembro-me de uma função ociosa de secretária no setor, a qual implicava em gratificação e estava vacante desde a aposentadoria de uma que ali trabalhou. Essa função vaga poderia ser ocupada tanto por Bianca, como por Letícia, as quais optaram por não preenchê-la; em relato, Bianca me diz o porquê de ela não ocupar a vaga:

O setor, ele funciona à tarde e noite, e eu pretendo futuramente mudar meu turno para manhã e tarde por conta da escola de João. Agora ele estuda pela tarde, mas acredito que futuramente vou colocar ele pela manhã até porque dizem que pela manhã o desenvolvimento é melhor. Eu gosto muito de trabalhar aqui, só a questão mesmo do turno, porque acho que futuramente eu vou preferir trabalhar pelo turno da manhã. Pra ter que aceitar a função e depois ter que entregar, eu preferi não aceitar. Aí eu conversei com a chefia falando que se caso ela precisasse eu faria sem problemas nenhum as funções que elas designassem, que seria, no caso, da secretária (BIANCA, 15/11/2016).

Bianca opta por não ocupar a função, por conta do interesse pessoal em trabalhar pela manhã devido à mudança do horário da escola do filho. Nessa fala, se observa a qualidade de agente individual, entendido como alguém que age acarretando mudanças, guiado por valores e objetivos próprios (MAGESTE, MELLO, CKAGNAZAROFF, 2008, p.8). Para Letícia, o fator que a leva a não aceitar a função é: “a gente acha que o valor que se paga não compensa as responsabilidades e as atribuições da função de secretária, então para a gente não é interessante” (ENTREVISTA, 21/02/2017). Letícia também exerce sua vontade a respeito de aceitar ou não do cargo, prevalecendo seus objetivos próprios.

Do mesmo modo, Letícia demonstra seus interesses pessoais quando fala em fazer mestrado: “cheguei a fazer a prova de proficiência do EPLE, passei, agora vou tentar uma vaga para o mestrado no final do ano, o mestrado em Direito é sempre no final do ano [...] Aqui eu vou tentar aproveitar essas oportunidades” (ENTREVISTA, 21/02/2017), e também

planeja passar em um concurso específico para sua área de formação:

Eu acredito que aqui na universidade, dentro do meu cargo eu não tenho como me expandir muito, o cargo é administrativo, o que eu faço é parte administrativa e em questão de função e dentro do cargo eu acho que não tem muita expectativa, não tem muito o que se esperar. Mas eu continuo estudando para concurso; eu quero passar no concurso na minha área [...]. Eu só vou parar quando eu estiver dentro de um concurso dentro da minha área, no ensino superior, porque o cargo que estou não é [para nível superior de instrução] (ENTREVISTA, 21/02/2017).

Esses relatos das técnicas constituem características do empoderamento individual, ficando evidente “os aspectos de cuidar de si mesmo, isto é, de se posicionar como sujeito do seu próprio crescimento e a possibilidade de interferir no seu ambiente, como promotor de transformações sociais” (MAGESTE, MELLO, CKAGNAZAROFF, 2008, p.8). Isso inclui os fatores de autonomia, autoestima, autovalorização e convicção pessoais.

Ao longo desta análise, apresentei e analisei as relações de poder estabelecidas através da cooperação na relação interpessoal entre três servidoras, as quais promoviam o empoderamento das técnicas administrativas: relações de poder negociadas quebra de hierarquias no setor, autonomia das técnicas administrativas para suas atividades, práticas participativas e, finalmente, acesso às informações. Analisei, ainda, como que esse empoderamento é relativo a depender das percepções e necessidades de cada servidora, bem como contingente a questões negociadas local e institucionalmente.

5 CONCLUSÃO

O empoderamento tornou-se um termo de uso corrente, com diversas acepções, se apresentando a várias aplicações, por diferentes perspectivas intelectuais, políticas e afetivas.

Seus conceitos variam, a depender do contexto no qual esteja inserido, e pode funcionar como um instrumento para conquistar o controle de sua própria vida, reconhecer suas habilidades e competências ou criar práticas alternativas; pode, ainda, representar um processo de ações para estimular e encorajar indivíduos ou grupos a desenvolverem sua autonomia e a se integrarem processos decisórios.

Outra importante compreensão apresentada sobre o empoderamento, diz respeito ao seu aspecto relacional. O processo de empoderar envolve vínculos sociais, com outros atores tal como constatamos na dinâmica da secretaria. Assim, só é possível analisá-lo englobando as relações de poder nas quais nas pessoas estão inseridas. Ele não só se apresenta em nível pessoal, o qual abrange a determinação e a autonomia do indivíduo, como também ocorre em nível organizacional, na delegação de poderes e participação do funcionário nas decisões da organização. O empoderamento se manifesta ainda em nível estrutural ou político, o qual consiste nas competências para interpretar e mobilizar práticas em meio à sociedade, com o intuito de intervir e gerar mudanças para o bem comum. Embora esses três níveis se apresentem de forma fragmentada, eles se constituem de maneira interdependente.

No cenário o qual a teoria foi aplicada, procurei realizar um trabalho que compreendesse tanto as percepções da chefia, como das técnicas administrativas, atentando desse modo, para os dois lados da moeda. Assim sendo, busquei observar as práticas das servidoras com relação ao seu ambiente de trabalho. As práticas se demonstravam colaborativas, havendo um trabalho de aspecto coletivo, o qual se pôde verificar o apoio de todas; compreendendo-o como um ambiente de trabalho harmonioso, com relações transparentes e de cordialidade.

O empoderamento, naturalmente, diz respeito às relações de poder; assim, verifiquei na secretaria o ganho de poder das servidoras por parte da coordenação para realizar as atividades e para a manifestação de voz nas decisões administrativas; nelas, a relação de poder estabelecida se constitui de forma fluída e simétrica.

No que tange às práticas de gestão, notei pelos registros analisados que a atuação da vice-coordenadora pôde contribuir para um ambiente de trabalho amistoso. Sua forma de comunicação permitia que as outras servidoras participassem ativamente dos processos administrativos do setor, construindo maior autonomia no desempenho das funções delas.

Em resumo, concluo que o processo de empoderamento nas relações entre chefes e demais servidoras na secretaria acontece por meio das práticas de gestão igualitárias e participativas. Esse processo advém também da postura autônoma e emancipatória de algumas servidoras e pelo interesse delas na busca do aumento da capacidade individual de influenciar os processos organizacionais, bem como do exercício do poder adquirido nas dinâmicas da organização para o desenvolvimento pessoal ou organizacional. Essa dinâmica favorece um ambiente de trabalho produtivo e benéfico a todos que por ali passam, o que legitima a importância das práticas de empoderamento.

REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Tradução José Fonseca; consultoria, supervisão e revisão desta edição Bernardo Lewgoy. – Porto Alegre: Artmed, 2009. 138 p.
- ANTUNES, Marta. O caminho do empoderamento: articulando as noções de desenvolvimento, pobreza e empoderamento. In: ROMANO, Jorge e ANTUNES, Marta (Orgs.). **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. p. 91-116.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. Ed- São Paulo: Atlas, 2011.
- BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan./abr. 2012.
- COSTA, Ana Alice. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a mulher. NEIM/UFBS, 2000.
- CRUZ, Ana Cristina Grisi Casali. **A análise do serviço social sobre o processo de empoderamento das mulheres de morrinhos**. 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Políticas Sociais e Cidadania. Universidade Católica do Salvador – UCSAL, Salvador, 2008.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRITZEN, Marisleta Pereira; LUCENA, Inêz Probst (organizadoras). **O olhar da etnografia em contextos educacionais**: interpretando práticas de linguagem. 1ª ed. Blumenau: Editora Edifurb, 2012.
- GADIOLI, Igor. **Práticas subversivas na escola pública**: resistência e acomodação na agência de alunos dentro e fora da aula de inglês. 2012. 220 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Florianópolis, SC, 2012.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (Coord). – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 20-31, mai./ago. 2004.

HOROCHOVSKI, Rossi Rodrigo. **Desatando nós:** Associativismo civil, democracia e empoderamento na colônia de pescadores de matinhos, Paraná. 2007. 265 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2007.

IORIO, Cecília. Algumas considerações sobre estratégias de empoderamento e de direitos. In: ROMANO, Jorge e ANTUNES, Marta (Orgs.). **Empoderamento e direitos no combate à pobreza.** Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. p. 21-44.

KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. Empoderamento: Processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde Sociedade.** São Paulo, v.18, n.4, p.733-743, 2009.

LISBOA, Teresa Kleba. **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais.** Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

MAGESTE, Gizelle de Souza; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações. In: **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 5., 2008, Belo Horizonte.p.1-15.

MARTINS, Clitia Helena Backx. **Trabalhadores na reciclagem do lixo:** dinâmicas econômicas socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. 2003. 242 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

RODRIGUES, Nara Caetano. A abordagem etnográfica na pesquisa em linguística aplicada – Reflexões de uma trajetória. In: FRITZEN, Marisleta Pereira; LUCENA, Inêz Probst (organizadoras). **O olhar da etnografia em contextos educacionais:** interpretando práticas de linguagem. 1ª ed. Blumenau: Editora Edifurb, 2012. p. 35- 54.

ROMANO, O. Jorge. Empoderamento: recuperando a questão do poder no combate à pobreza. In:ROMANO, O. Jorge e ANTUNES, Marta (Orgs.). **Empoderamento e direitos no combate à pobreza.** Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. p. 9- 20.

ROQUE, Tatiana. Resistir a quê ? Ou melhor, resistir o quê ?. **Revista Lugar Comum.** Estudos de Mídia, cultura e democracia. Rio de Janeiro, Rede Universidade Nômada.n. 15-16, set. 2001-abr. 2002.

SANTOS, Maria Helena Pires. A pesquisa qualitativa/etnográfica como uma possibilidade interdisciplinar. In: FRITZEN, Marisleta Pereira; LUCENA, Inêz Probst (organizadoras). **O olhar da etnografia em contextos educacionais:** interpretando práticas de linguagem. 1ª ed. Blumenau: Editora Edifurb, 2012. p. 73 – 99.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Michel Foucault:** Poder e análise das organizações. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SROUR, Robert Henry. O poder nas organizações. In:_____. **Poder, cultura e ética nas organizações:** O desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Cap.5, p.162-202.

VILLACORTA, Alberto Enríquez; RODRÍGUEZ, Marcos. Metodologias e ferramentas para implementar estratégias de empoderamento. In: ROMANO, Jorge e ANTUNES, Marta (Orgs.). **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. P. 45-66.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos: Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA I COM AS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

1. Como é a relação com as pessoas do setor?
2. Como você manifesta seus interesses/opiniões/expectativas dentro do seu setor para com o seu chefe/professores/alunos/outros servidores?
3. Você acredita que a forma como seu superior lhe atribui tarefas, influencia/interfere na realização/conclusão dessas tarefas?
4. Já aconteceu do seu chefe lhe pedir algo ou delegar uma tarefa e você considerar desnecessária/irrelevante/tediosa? Como você lidou com isso?
5. Você acredita que um ambiente de trabalho no qual a relação entre chefe e subordinado são mais próximas, favorece o desempenho das atividades?
6. Como são as reuniões de departamento? Você costuma participar? De que forma?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA I COM A VICE-COORDENADORA

1. Como é a relação no seu trabalho?
2. Como é a experiência de chefia?
3. Como você vê a secretaria, a chefia, todo o setor?

**APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA II COM AS TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS**

1. Poderia me falar um pouco sobre sua vida profissional. (trajetórias, satisfação, expectativas).
2. O modo de gestão da coordenadora influencia ou contribui de alguma forma na realização do seu trabalho? Em que aspecto? De que forma você percebe isso?
3. O modo de gestão da vice-coordenadora influencia ou contribui de alguma forma na realização do seu trabalho? Em que aspecto? De que forma você percebe isso?
4. Qual a sua função na secretaria? Que tipo de tarefa você executa com mais frequência no departamento? O trabalho é predominantemente individual ou em equipe?
5. O que seu ambiente de trabalho proporciona para você?
6. Como você acha que o seu setor é visto pelos outros (servidores/professores/alunos)?
7. Como você diferencia seu trabalho anterior do atual?
8. Como é trabalhar em um local que permite aos funcionários maior autonomia?
9. Como é a sua participação no setor? Gostaria de participar mais ou não é preciso? Como você se sente tendo uma participação mais ativa no setor? Há algo que facilitaria uma participação maior?
10. Como você avalia sua capacidade de decisão/autonomia aqui no setor? Com relação ao trabalho, você considera essas ações suficientes ou acha que poderiam ter uma predominância maior? Acredita que agindo assim, as relações no departamento tenderiam a serem mais equânimes, mais equilibradas?
11. Como você avalia seu nível de informações e de conhecimentos dentro do setor (com as coordenadoras, professores, alunos)? Como são passadas as informações pra você? O acesso às informações/conhecimentos contribui para você ter mais autonomia no trabalho?
12. Você tem consciência de suas habilidades e competências? Como o setor oferece oportunidades para coloca-las em prática?

APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA II COM A VICE-COORDENADORA

1. Como você vê o seu modelo de gestão? Como o caracteriza? De que modo ele contribui para o setor e para o relacionamento interpessoal?
2. Você acredita que o seu ambiente de trabalho é favorável ao empoderamento do servidor?
3. De que forma você vê a participação das meninas no setor?
4. Há através da coordenação um apoio as técnicas para que elas se sintam mais autônomas?
5. Você acha que essa relação de trabalho mais igualitária contribui de alguma forma na vida profissional das técnicas?

APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A TÉCNICA ADMINISTRATIVA BIANCA

1. Como é a relação com as pessoas do setor?

Então, no departamento tem duas servidoras técnicas, eu que sou assistente e a outra colega que é auxiliar administrativo. No momento só temos professoras mulheres, assistentes sociais. A convivência aqui é bem harmoniosa, talvez seja também porque o curso trata de assistência social, então as professoras são bastante compreensíveis, e a chefia também. A chefia dentro dos limites que a universidade estabelece, o que a gente precisa ou solicita sempre é acatado, sempre dentro do que a universidade permite. Então assim, a convivência então é bem harmoniosa, pelo ou menos nunca houve nenhum desentendimento, nunca houve conflitos.

2. Você acredita que a forma como seu superior lhe atribui tarefas, influencia/interfere na realização/conclusão dessas tarefas?

Sim, acredito que sim, porque independente de relação de trabalho e hierarquia, sendo trabalho ou não a forma como a gente se expressa com alguém interfere muito, porque se você age de uma forma fora da ética ou fora do padrão de comunicação você acaba criando um desconforto pra pessoa que está ouvindo que está recebendo a ordem. Então eu acredito que quando você é tratado de uma forma, com respeito, com ética você vai com certeza cumprir. De qualquer forma você cumpre a ordem, se essa ordem está dentro de suas atribuições, porque aqui na universidade a gente tem uma resolução que diz quais são as atribuições do técnico administrativo.

E vocês seguem essa resolução?

Sim, sim, então a depender também do pedido eu acho que a forma como a pessoa pede contribui para a harmonia do ambiente de trabalho, não que você vai deixar de fazer, porque se é uma atribuição sua você tem que fazer, mas eu acredito que interfere sim na questão da harmonia, de trabalhar em harmonia, essas coisas.

Já aconteceu ou já teve uma situação parecida?

Não, não por que assim tem que ser uma coisa muito escancarada, nunca aconteceu assim não

até porque a gente trabalha no ambiente onde pede que as pessoas sejam educadas, universidades, professores e eles lidam o tempo todo com alunos, com pessoas, então eu acredito que eles são bem preparados pra isso, bom eu nunca presenciei não assim.

3. Como você manifesta seus interesses/opiniões/expectativas dentro do seu setor para com o seu chefe/professores/alunos/outros servidores/?

Eu acho que o departamento ele é bem aberto, acredito que por causa do curso que aborda as questões sociais, principalmente dos direitos sociais. Aqui é tudo tranquilo, eu nunca tive problemas em demonstrar e nem de falar. Aqui não existe isso de reprimir, “ah não fale isso, não fale aquilo”, pelo menos aqui dentro do departamento não.

Você lembra de alguma situação onde você manifestou seus interesses?

Sim, acontece de a gente dá sugestões para melhorar, questões administrativas, às vezes serem acatadas outras não, mas é natural, pelo menos eu manifesto.

4. Já aconteceu do seu chefe lhe pedir algo ou delegar uma tarefa e você considerar desnecessária/irrelevante/tediosa? Como você lidou com isso?

Tem atribuições que você acha que poderia ser feita de outra forma, mas aí você compreende porque cada um tem seu jeito de administrar, de gestão, o que não deixa de ser uma gestão a chefia. Então, acaba que você acata mesmo achando que poderia ter feito de uma outra forma, mas que me lembre não.

Você tem algum exemplo dessa situação?

Que eu me lembre, não, porque assim, a gente fica até mais solta pra fazer, um exemplo, quando houve a mudança lá dos equipamentos da sala. Antes disso teve uma mudança naquela sala e Marília só pediu para que ajustasse, então ela deixa ao critério da secretaria para fazer as atividades depois ela vai lá e averigua se é daquele jeito ou não. Não tem muito aqui, “ah eu quero desse jeito”. Aqui não, eles dão atribuições e dão autonomia e acatam também sua opinião, seu modo de trabalhar.

5. Você acredita que um ambiente de trabalho no qual a relação entre chefe e subordinado são mais próximas/, favorece o desempenho das atividades?

Acredito, porque você não tem como separar a pessoa do funcionário, do servidor, é tudo

muito junto e quando você tem uma boa relação isso acaba fluindo nas relações, você trabalha também no ambiente mais leve, você tem vontade de ir ao trabalho, todas essas questões. Eu acho que interfere sim, na forma de se relacionar com as pessoas, você se sente livre para se expressar, trabalhar e desenvolver. Porque assim, às vezes você está no ambiente que você fica engessado sem poder desenvolver o seu talento, você não usa os conhecimentos que você adquiriu tudo isso, eu acho que interfere bastante, porque o ser humano não tem como você tirar a parte emotiva, a parte do ser e dividir completamente, ali na secretaria vou ser só um técnico eu acho que não existe isso. Quando a relação se torna conflituosa entre os funcionários e a chefia eu acho que tudo se torna mais difícil, até pra você negociar fazer uma atividade, tudo isso.

6. Como são as reuniões de departamento? Você costuma participar? De que forma?

Então, o departamento ele tem reunião do conselho, que é desenvolvida e que acontece na primeira semana do mês, todo mês na primeira semana tem a reunião de conselho, na segunda semana é desenvolvida a reunião de colegiado e a do NDE. Eu participo da reunião do conselho como técnico representante, representando os técnicos do departamento então eu tenho direito a voto no caso de decisões e desenvolvo também a parte de secretário fazendo a ata da reunião.

Lembro que essa função de secretário era exercida pela servidora que se aposentou. Você possui interesse nessa função?

Os técnicos podem optar, se ele for designado a ser secretário, ele pode aceitar essa função ou não aceitar a função, a única diferença que existe é que tem duas atribuições ao secretário que é a ata da reunião do conselho e ele fica impedido, quem tem a função não pode fazer greve, participar de manifestação, na verdade você pode participar, só não pode deixar de vim ao trabalho. A gente ganha uma gratificação por conta dessa função e a gente desenvolve essas duas funções, tem a atribuição da ata e chefia também pode atribuir outras atividades, na verdade delegar atividades administrativas feitas por elas pode delegar ao secretário.

Por que você não quis a função?

O cargo é do departamento, como o setor ele funciona a tarde e noite e eu pretendo futuramente mudar meu turno para manhã e tarde por conta da escola de João, agora ele estuda pela tarde, mas acredito que futuramente vou colocar ele pela manhã até porque dizem

que pela manhã o desenvolvimento é melhor. Eu gosto muito de trabalhar aqui, só a questão mesmo do turno, porque acho que futuramente eu vou preferi trabalhar pelo turno da manhã. Pra ter que aceitar a função e depois ter que entregar, eu preferi não aceitar. Aí eu conversei com a chefia, falando que se caso elas precisassem eu faria sem problemas nenhum as funções que elas designassem que seria no caso da secretária.

Houve por parte da chefia um pedido pra que você ficasse na função?

Então elas pediram tanto a mim quanto a outra colega para que a gente aceitasse, porque eu não tenho certeza, mas se o departamento não designa secretária, o departamento ele perde esse cargo. A preocupação maior seria essa, a de perder o cargo.

APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A TÉCNICA ADMINISTRATIVA LETÍCIA

1. Como é a relação com as pessoas do setor?

A relação..., eu tenho pouco tempo no setor eu fui removida, comecei no setor no dia 25 de julho de 2016 e até agora não tenho do que reclamar, procuro ver a minha outra colega de trabalho como uma parceria, como sempre falo com ela, a gente tem que trabalhar em harmonia, sempre tudo bem planejado. Com a chefia até agora também não tive nenhum problema, graças a Deus, até agora, como eu falei eu tenho pouco tempo no setor e até agora, não tenho do que reclamar.

2. Você acredita que a forma como seu superior lhe atribui tarefas, influencia/interfere na realização/conclusão dessas tarefas?

Sim, com certeza, não só no ambiente de trabalho mas na vida, tudo é a forma como você se expressa. Você pode falar o que você quiser, tudo é a maneira que você fala. Primeiro, eu estou aqui para colaborar, eu não estou aqui para me tratarem de forma humilhante, eu me vejo como uma colaboradora do setor, então obviamente eu não vou aceitar que alguém me trate mal, porque eu não trato ninguém mal, então eu também não vou aceitar que ninguém me trate mal, seja um outro servidor, seja chefe, sem dúvida acho que interfere sim.

3. Como você manifesta seus interesses/opiniões/expectativas dentro do seu setor para com o seu chefe/professores/alunos/outros servidores?

Eu prefiro ficar mais calada do que manifestar minhas opiniões. Porque eu acho que manifestando demais a sua opinião, você abre mais brecha à divergência, hoje eu aprendi a ficar mais calada do que falar, a ouvir mais do que falar.

Foi por conta de alguma experiência que você teve?

È, mas não foi nem de trabalho, foi pela vida mesmo. À medida que o tempo vai passando e você percebe que é muito melhor ouvir do que falar, pelo menos eu, eu cheguei a essa conclusão, é muito melhor ouvir. Não significa aceitar tudo com passividade, não é em tudo que eu vou emitir minha opinião, fico mais calada do que falo. Também não me acho passiva porque não é tudo que aceito, se eu ver alguma coisa que me incomode que eu acho que mereça minha opinião eu vou falar, mas hoje eu fico mais calada.

4. Já aconteceu do seu chefe lhe pedir algo ou delegar uma tarefa e você considerar desnecessária/irrelevante/tediosa? Como você lidou com isso?

Não, até agora que eu me lembre não teve nada assim, que achei irrelevante não, até porque, eu não sou muito de questionar se me pede alguma coisa eu vou fazer entregue e pronto.

5. Você acredita que um ambiente de trabalho no qual a relação entre chefe e subordinado são mais próximas/, favorece o desempenho das atividades?

Eu não acredito que quanto melhor a amizade, melhor o desempenho. Porque eu não tenho amizade com a chefia e me dou bem. Eu não acho que aproximação demais ou amizade demais seja sinônimo de um ambiente harmonioso. É como estou falando, eu não tenho amizade com as chefes mas me dou bem com ela, sem ser amiga. Tenho mais amizade com Bianca do que com elas, mas também não é minha melhor amiga, e a gente se dá muito bem. Eu acho que um ambiente de trabalho harmonioso não é consequência de uma maior aproximação das pessoas não, pode se ter uma relação de respeito muito grande independente de amizade, independente dessa maior aproximação.

6. Como são as reuniões de departamento? Você costuma participar? De que forma?

Na verdade as reuniões de departamento são aquelas de conselho e colegiado, a gente vai como ouvinte, a gente só vai para redigir a pauta, não emitimos nenhuma opinião, até hoje não teve nenhuma reunião que eu tenha participado ativamente, a gente vai como ouvinte só, a gente vai só pra redigir a pauta.

Como está sendo sua experiência, já que você era de outro setor?

È um setor bem diferente do que estou agora, fazendo atividade bem diferente da que estou fazendo hoje.

Quanto tempo você ficou no outro setor?

1 ano e 3 meses.

Sente falta de alguma coisa?

A minha chefia, eu era mais próxima, eu tinha uma certa liberdade, não sei se por ela ser técnica administrativa também. Então eu tinha uma liberdade maior com ela do que hoje, mas nada que minha relação com a chefia atrapalhe no trabalho, é tranquilo também. Lá era

tranquilo, aqui é tranquilo, agora lá eu tinha uma relação mais próxima, de maior liberdade com a chefia e com a colega de trabalho, aqui é mais profissional.

APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM A VICE-COORDENADORA

1. Como é a relação no seu trabalho?

Nesse momento em que você realizou seu estágio, você pegou uma dupla de chefe e vice-chefe com determinadas características de gestão que talvez em outro momento você não identificasse esse tipo de gestão, que tanto eu como a coordenadora a gente procura respeitar o outro, independente dele ser o faxineiro, dele ser estagiário, dele ser técnico administrativo, a gente procura dialogar, conversar no sentido de que tem um trabalho a ser feito, tem um trabalho a ser realizado; estamos aqui para isso, então a gente soma esforços, então eu atendo telefone, eu digito um ofício, quando necessário for, o que não me tira os anéis de doutora, se for necessário até varro a sala, não tem problema, depende da conjuntura, depende da situação, por que tem um serviço a ser feito, tem uma tarefa a ser desempenhada, vamos trabalhar 30 anos juntas. Então a gente precisa no mínimo de respeito, o mínimo de educação no trato com o outro, de polidez no tratamento, respeito é fundamental.

Como eu estava dizendo antes da gravação, da mesma forma que eu trato com respeito e educação que eu trato Dona Rute, a mulher dos serviços gerais que faz a nossa limpeza, com o mesmo respeito e educação eu trato o reitor, o nível de respeito e educação é o mesmo, não depende da hierarquia, são pessoas, independente do nível hierárquico que estão aqui. Então como eu falo pra você, o departamento não é nenhum mar de rosas, mas pelo menos nessa gestão onde você teve a oportunidade de desempenhar o seu estágio nós fazemos esse esforço de exercitar o que a gente discute em termos da direção social do curso que outra sociedade é possível, não uma sociedade marcada pela dominação, pela ideia que o outro é submisso porque não está no mesmo patamar que estou, então é um desafio nesse sentido.

È como eu digo, pode ser que se você estivesse em outra gestão, possivelmente você poderia ter identificado aspectos mais hostis, um distanciamento maior, mas no nosso caso não. Porta de chefia fechada... tinha chefe aqui que nem a gente professor encostava, era porta fechada, era porta lacrada, fechada e não cabe isso, não tem necessidade, a gente entende que isso não tem necessidade.

2. Como é a experiência de chefia?

Já fui chefe em 2004, já fui vice... Nesse sentido já tenho experiência. O que mudou foi essa questão do sistema, que diferente do ano 2000 tudo agora é via sistema, memorando, férias, você fica muito no sistema, você fica muito virtual e isso é diferente, isso impacta mesmo a gestão, isso de ficar muito centrado, via sistema. As coisas funcionam virtual isso é uma diferença muito significativa naquela época de lá pra cá assim, sem contar que o número de alunos nossos também aumentou; o curso é noturno, antes era diurno. Algumas mudanças que impactaram, mas a gente vai tentando as estratégias de conduzir da melhor forma, porque a conjuntura atual está meio...

Como é trabalhar aqui ?

De forma geral, como muitas instituições públicas, é um desafio, porque a gente está vendo a cada dia mais ofensiva com relação aos direitos, com relação aos investimentos na área, e isso vai impactando, a gente teve problemas sério agora com relação à contratação de professores, então isso vai impactando o dia-a-dia, é um desafio na verdades de a cada dia você ficar aguardando qual vai ser a surpresa do dia em termos de ofensiva ao ensino superior público gratuito no país.

Como você vê a secretaria e a chefia, todo o setor?

A gente procura não dar muito essa distância entre secretaria e chefia, não sei se deu pra você perceber no seu estágio, a gente não faz muito esse bloco secretaria chefia. A chefia e a secretaria trabalham de forma conjunta, nós temos técnicas recentes, recém chegadas, os funcionários de mais tempo se aposentaram, a gente vive outra fase na secretaria, são pessoas mais jovens com mais experiência na área tecnológica que dão socorro à chefe, “a gente pede socorro”, a gente fica brincando pedindo socorro aos universitários dentro dessa parte tecnológica que impacta a quem é da era jurássica. Então elas socorrem muito nessa parte, “Letícia, chega aqui, a gente não está conseguindo baixar a imagem” – “Bianca, corre aqui”. Então nessa parte tecnológica elas dão assim um apoio muito bom, porque realmente a nova geração vem mais com esse subsídio da área de informática.

È muito tranquila nossa relação, muito aberta, muito sincera, a gente conversa. Chefia, vice chefia e elas conversam colocam questões e funciona assim, “o horário de instituição é esse, a gente vai se distribuir assim”, sempre a gente está se comunicando, “olhe isso”. Liguei pra cá, se Raquel chegar eu estou chegando, então sempre a gente está se comunicando para que elas

não fiquem sem saber da informação, sempre a gente está se comunicando. Deixar recado, mandar e-mail, ligar para que elas sempre tenham uma resposta para quando o aluno chegar, para quando alguém procure alguma informação elas tenham a resposta para orientar. Então a gente sempre procura trabalhar de forma colaborativa, é claro que todos nós temos defeitos ninguém é perfeito mas a ideia é que a gente acerte.

Para que não tenha nenhuma distância, porque Hortência é vice chefe e a chefe Marília e elas se sintam intimidadas, a gente procura não demonstrar isso aí, pelo contrário, nós estamos aqui no mesmo barco, somos servidores, estamos no mesmo barco, temos que fazer o serviço vamos fazer, vamos fazer o serviço, não é porque eu sou doutora, Marília é doutora e elas são técnicas que a gente tem uma diferença existencial, nós temos diferenças institucionais, de lotação, mas nós somos servidoras, como elas são servidoras, nós temos deveres a cumprir aqui, trabalhamos no mesmo ambiente, embora a gente reconheça que todos nós temos defeitos a nossa ideia é de acertar, de fazer o melhor, de atender o aluno, de atender o professor, mesmo diante das dificuldades que a gente sabe que tem.

Eu procuro dentro do possível agir de forma diferenciada do script institucional. Chefe, aquela distância, as portas fechadas, não fala com ninguém, uma coisa assim que pra mim é relacionado ao poder que não faz parte do meu menu pessoal esse tipo, sabe, de distanciamento. O chefe é um servidor público como outro qualquer, a diferença dele é que tem mais responsabilidade, tem que dar respostas ao professor, ao aluno, ou às questões que são colocadas como tarefas, pra mim ele é um servidor como outro qualquer e com mais responsabilidades, não vejo nenhuma questão de pedestal por ser chefe ou qualquer outro cargo de direção do centro, de reitor, é um servidor público com mais responsabilidades e que esses cargos na verdade deveriam se aproximar mais do público alvo, pois é pra isso que as instituições servem, do que colocarem pedestais e portas fechadas.

APÊNDICE H - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II COM A TÉCNICA ADMINISTRATIVA LETÍCIA

1. Poderia me falar um pouco sobre sua vida profissional. (trajetórias, satisfação, expectativas).

Aqui não foi o primeiro concurso que eu fiz, antes eu já tinha feito alguns. Além de concurso eu trabalhei também em dois escritórios de advocacia. Sou advogada e antes de vim pra cá eu trabalhei em dois escritórios de advocacia.

Gostou da experiência de atuar como advogada? Não muito, eu prefiro concurso.

Expectativas com relação à universidade: Eu acredito que aqui na universidade, dentro do meu cargo eu não tenho como me expandir muito, o cargo é administrativo, o que eu faço é parte administrativa e em questão de função e dentro do cargo eu acho que não tem muita expectativa, não tem muito o que se esperar. Mas eu continuo estudando para concurso eu quero passar no concurso na minha área.

Então pretende sair da universidade? Pretendo, com certeza. Gosto da universidade, estou tendo uma oportunidade excelente, estou tendo uma oportunidade boa de trabalho, estou com o meu dinheiro certo. Mas não é a minha área, e aqui não é o meu concurso fim, é um concurso meio. Eu só vou parar quando eu estiver dentro de um concurso dentro da minha área, no ensino superior, porque o cargo que estou não é. É como eu estou dizendo, as expectativas a respeito do cargo eu acredito que não tenha muito mais o que se descobrir.

O cargo administrativo é um tanto limitado, as funções são bem limitadas.

Da ultima vez que conversamos você me falou que estava pensando em fazer mestrado.

Ainda está com esse pensamento? Sim, aqui dentro, eu ainda pretendo aproveitar a oportunidade até por que tem vaga especial para servidor. No mestrado de Direito por exemplo, eles sempre lançam duas ou três vagas para servidor. Então eu pretendo aproveitar a oportunidade enquanto estiver aqui. Cheguei a fazer a prova de proficiência do EPLE, passei, agora vou tentar uma vaga para o mestrado no final do ano, o mestrado em Direito é sempre no final do ano. Aqui eu vou tentar aproveitar essas oportunidades.

Quero fazer concurso na área de tribunal ou na área do ministério público ou TRE, MPF. Não

são concursos tão fáceis, então é a média, até eu conseguir passar e ser chamada, deve dar, uns dois ou três anos. Primeiro tem que ter o concurso e está meio complicado ultimamente.

2. O modo de gestão de coordenadora influencia ou contribui de alguma forma na realização do seu trabalho? Em que aspecto? De que forma você percebe isso?

Eu acho que influencia porque a gente meio que tem muitas coisas que dependem delas, aqui na universidade, nós técnicos, ficamos muito atrelados as chefias, porque tudo precisa da assinatura de um chefe, tudo precisa da autenticação de um chefe, agente fica muito atrelado a chefia, então eu acredito que por conta disso a forma de administrar termina influenciando na forma do nosso trabalho.

3. O modo de gestão de vice-coordenadora influencia ou contribui de alguma forma na realização do seu trabalho? Em que aspecto? De que forma você percebe isso?

A relação com as duas foi tranquila mais com Hortência do que com Marília. Hortência ela tem uma abertura maior. Apesar de eu ter uma maior abertura, uma maior liberdade de conversa com Hortência, com Marília eu também nunca tive nada do que reclamar, me dei muito bem com elas duas e elas continuam fazendo parte do departamento, não como chefe e nem como vice-chefe, mas como professoras. E a relação continua tranquila.

4. Qual a sua função na secretaria? Que tipo de tarefa você executa com mais frequência no departamento? O trabalho é predominantemente individual ou em equipe?

A minha função dentro do departamento é o atendimento ao público, de alunos, da sociedade de modo geral que vai até ao departamento buscar alguma informação. Acho que 90% dos casos, são de alunos que chegam, além disso tem confecção de documento, declaração. Eu participo das reuniões de colegiado do curso e do NDE- Núcleo Docente Estruturante, eu participo das duas reuniões como secretária, e faço as atas também, mas de um modo geral é isso, é atendimento é confecção de documento e no meu caso específico eu participo de duas reuniões que ocorrem uma vez por mês cada uma que são da reunião de colegiado e do NDE.

Você aceitou o cargo de secretária? Só na reunião especificamente.

Porque tem esse cargo vago? Na verdade não é um cargo é uma função Gratificada, uma FG, mas que nem eu nem Bianca quisemos, então assim, hoje o departamento não tem secretária, a gente não aceitou a função gratificada, porque a gente acha que o valor que se paga não compensa as responsabilidades e as atribuições da função de secretária, então para

gente não é interessante, mas como nessa reunião é necessária a presença de uma secretária, então nós na reunião fazemos o papel de secretária, inclusive somos nós duas que fazemos a ata. Só que ela ficou responsável pelas reuniões de conselho departamental, e eu com as reuniões de colegiado e do NDE.

Atendimento, confecção de documentos, movimentação de processo, chega processo da reitoria ou de qualquer setor, a gente tem que movimentar no sistema, e fazer a movimentação do processo enquanto ele está no departamento.

Eu acredito que em dupla, eu Bianca nos entendemos bem, nesse sentido a gente consegue dividir bem.

Vocês conversam sobre essa divisão?

Não, especificamente a gente nunca conversou sobre, inclusive quem fez essa divisão das reuniões foi Marília, eu ficar com o colegiado e NDE e Bianca com o conselho. A gente nunca conversou especificamente sobre isso, mas assim desde quando eu entrei a gente tem se organizado mesmo sem conversar abertamente sobre isso, a gente tem se organizado bem, de uma forma tranquila. Dividir as atribuições de uma forma tranquila.

5. O que seu ambiente de trabalho proporciona para você?

Eu acho que hoje, tem a questão do conhecimento, questão de contato, um contato direto com pessoas isso é importante, conversar, se comunicar é importante. Eu antes de vim pra cá eu passei um período só estudando para concurso e sei o quanto é difícil estudar só para concurso, ficar em casa enfiada pensando em concurso. Eu acho que quando você trabalha, tem essa lado positivo da comunicação, de você poder conversar, dividir o seu dia, eu passo nove horas do meu dia na universidade, então é muito importante que eu me dê bem com as pessoas do setor, porque eu divido uma boa parte do meu dia com essas pessoas.

Então eu acho que um ponto muito positivo é essa, a questão da comunicação, de ter contato gente, de conversar, poder dividir o dia, as coisas boas, as coisas ruins. Bianca sabe muita coisa sobre a minha vida, porque a gente termina conversando mesmo. E a questão financeira, o outro lado positivo de estar aqui, não tem como negar, ninguém trabalha para não receber, a gente trabalha porque a gente precisa se manter, a gente precisa do dinheiro então a questão financeira também é um fator positivo.

6. Como você acha que o seu setor é visto pelos outros (servidores/professores/alunos)?

Eu nunca conversei diretamente com os alunos ou com os professores para saber a visão deles sobre o nosso trabalho, mas acredito que devem gostar porque a gente pelo menos até mim nunca chegou nenhuma reclamação. Assim, a gente procura resolver os problemas, o aluno chega lá com uma demanda a gente procura resolver logo. Eu particularmente não gosto de ficar adiando, deixando para outro dia, se surgir uma demanda hoje eu gosto de resolver hoje, para amanhã estar livre, estar tranquilo.

Não tem essa de ficar para outro dia?

Não, eu não gosto disso eu gosto de resolver logo, se surgiu hoje eu gosto de resolver hoje. Então é assim, eu nunca tive um conversa direta com algum aluno ou com algum professor para saber a percepção deles sobre o nosso trabalho, mas acredito que não tenha nenhum problema porque não chegou nenhuma reclamação ainda para gente, pelo menos para mim, aos meus ouvidos nunca chegou.

7. Como você diferencia seu trabalho anterior do atual?

Tem muita diferença, primeiro, eu não estava subordinada a ninguém, eu mandava no meu trabalho, eu mandava na minha rotina e na minha quantidade de trabalho, e hoje eu sou subordinada.

Você sente falta?

Sinto falta, é tanto que eu quero passar em outro concurso, eu prefiro mandar do que ser mandada, então a diferença entre trabalhar como advogada e trabalhar como técnica administrativa aqui na universidade, tem muita diferença, muita mesmo.

Iniciativa privada e serviço público também já tem muita diferença, com relação a isso. Lá no escritório por mais que tivesse um escritório dono, ele dava muita autonomia, o advogado ele tem muita autonomia para trabalhar.

Você ficou lá por quanto tempo?

Em um escritório eu fiquei uns sete meses e no outro um onze meses, trabalhei em dois escritórios. Porque ao mesmo tempo que existe essa diferença eu nunca me identifiquei advogando, eu gosto muito da área do Direito, se eu fosse fazer um curso de novo eu faria Direito novamente, mas só que direito, não é só advocacia. A gente se forma em Direito, não se forma advocacia, então assim, a parte de advogar eu nunca gostei muito. Eu gosto muito do Direito, da área jurídica, mas não como advogada, eu prefiro estar no serviço público na minha área, ou como analista.

8. Mesmo as funções sendo limitadas, você percebe que o setor ou as gestoras oferecem

autonomia? Como é trabalhar em um local que permite aos funcionários maior autonomia?

Não, a gente é muito atrelada a chefia, a gente depende muito porque tudo que a gente for fazer depende de uma assinatura do chefe, até se eu quiser ser removida do setor e preciso da autorização da chefe então assim, tudo que a gente faça tudo que venha a fazer a gente fica dependendo das chefias. Eu acho que autonomia é uma coisa que os cargos administrativos da instituição não tem definitivamente.

Então você só teria autonomia para decidir o horário, por exemplo, da realização de tarefas?

Mas mesmo assim, às vezes eu e Bianca fazemos, chegou uma demanda a gente resolve, mas de alguma forma aquilo ainda precisa ser passado pelo chefe e isso, que leva mais tempo mais dois dias para gente dar uma resposta ao aluno.

9. Como é a sua participação no setor? Gostaria de participar mais ou não é preciso? Como você se sente tendo uma participação mais ativa no setor? Há algo que facilitaria uma participação maior?

Eu acho que eu contribuo de forma positiva, e muito difícil para mim fazer uma auto avaliação, porque eu sou bem crítica comigo, me exijo demais, então para mim é bem complicado, fazer uma avaliação sobre o meu trabalho. Como eu te falei, eu nunca tive uma conversa com ninguém sobre isso para saber se o que eu estou fazendo está sendo útil ou não, mas eu acredito que eu contribuo positivamente.

Não é a questão que o setor não permite uma participação maior, como as funções aqui são bem definidas são bem limitadas, não tem como a gente fazer mais do que a gente faz, entendeu, é isso aí e pronto.

10. Como você avalia sua capacidade de decisão/autonomia aqui no setor? Com relação ao trabalho, você considera essas ações suficientes ou acha que poderiam ter uma predominância maior? Acredita que agindo assim, as relações no departamento tenderiam a serem mais equânimes, mais equilibradas?

Geralmente as decisões ficam com as chefias, a gente pode auxiliar. “ah, eu faria assim”. Por exemplo, a chefia de agora, Cristina, ela dá abertura para gente poder participar ela gosta de ouvir nossa opinião, por algumas vezes ela já me perguntou, “como é que eu faria?” Então eu acho que depende muito das chefias.

Você sentiu isso com a outra gestão?

Não, com essa agora eu sinto mais. Sinto mais abertura e mais espaço para gente de alguma forma tomar decisões. Mas é aquela coisa, mais uma vez eu volto a dizer que os cargos administrativos ficam um pouco limitados aqui. As decisões ficam a cargo da chefia, então assim, ela procura a gente para buscar uma opinião mas não significa que ela vá tomar as nossas decisões, a decisão é dela. Tem decisão que não tem muito o que fazer, a gente pode auxiliar, “ah, se fosse eu, faria assim...”. Mas quem toma decisão são os chefes.

11. Como você avalia seu nível de informações e de conhecimentos dentro do setor (com as coordenadoras, professores, alunos)? Como são passadas as informações pra você? O acesso às informações/conhecimentos contribui para você ter mais autonomia no trabalho?

Eu acho que sim. Aqui dentro do setor, quando eu cheguei já tinha servidores mais antigos, então foi mais fácil para mim, porque as dúvidas que surgiam eu perguntava aos servidores que já estavam no setor, mas de um modo geral eu acho que a instituição peca nesse sentido. Por exemplo, quando eu entrei aqui eu não passei por nenhum tipo de treinamento, então assim, se não tivesse Bianca que já é mais antiga, se não tivesse as professoras que são mais antigas, eu teria passado muito perrengue aqui, porque a instituição, universidade, ela não me ofereceu nenhum tipo de treinamento, simplesmente eu fui convocada, tomei posse e fui colocada no setor, sem nenhum tipo de treinamento.

Eu acho que os servidores poderiam passar por um treinamento de modo geral, nem que fosse de uma semana, no horário de trabalho, agente estaria nesse curso de treinamento recebendo instruções.

Às vezes o aluno chega perdido e a gente também está perdida. O aluno chega querendo uma resposta e agente não sabe dar a resposta, para mim isso é horrível, eu como representante da instituição eu tenho a obrigação de saber a resposta mas, a instituição não me auxiliou nesse sentido.

Então você sente falta de informações?

Sim, não pelo setor mas pela instituição de um modo geral. No setor todas as vezes que eu procuro, às vezes eu e Bianca temos as mesmas dúvidas, mas geralmente ela por está a mais tempo, as dúvidas que eu tenho ela sabe solucionar.

12. Você tem consciência de suas habilidades e competências? Como o setor oferece oportunidades para coloca-las em prática?

Tenho, assim eu me acho capaz de resolver, o que eu não consigo resolver eu peço ajuda, mas

depois que eu peço ajuda eu consigo fazer sozinha.

Tem alguma ideia que gostaria de colocar em prática no setor?

Humm, não, a única ideia que me acomete é essa dos servidores terem um curso de treinamento, a partir de certo tempo de aperfeiçoamento porque as coisas mudam dentro da própria instituição, e às vezes agente fica sem ter noção do que está acontecendo principalmente dos servidores que não estão fisicamente na reitoria, a gente fica meio que distante das decisões que são tomadas. Eu acho que a única ideia que me acomete é essa, não é especificamente com o setor mas com relação a instituição. Beneficia os servidores de forma direta e indireta os alunos porque a gente vai poder dar a informação concretas. Os maiores prejudicados são os alunos diante dessa falta de informação.

APÊNDICE I - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II COM A VICE-COORDENADORA

1. Como você vê o seu modelo de gestão? Como o caracteriza? De que modo ele contribui para o setor e para o relacionamento interpessoal?

Bom, dentro dos princípios que eu me lembrei da administração, gerencial nessa parte, penso que esta mais aproximada de um modelo democrático, penso eu, mas as vezes a gente pensa, tá achando mas não é, penso eu que esta aproximado de um modelo democrático. Como eu tinha falado para você da ultima vez, onde a gente conversa, onde a gente discute, sobre o serviço, o que precisa ser feito, o serviço não e meu, pessoal, é um serviço da instituição, os funcionários não estão fazendo um serviço para mim, eles estão fazendo um serviço da instituição, assim como eu, então a gente conversava muito sobre a distribuição de tarefas, quem faz o que, até para agilizar e facilitar. Tem hora que todo mundo faz tudo, porque tem uma demanda grande de alunos, tem hora que aquela mesinha esta cheia de alunos, é atividade complementar, é inclusão de disciplinas, é muita informação que eles pedem, então tem horas que todo mundo faz tudo, porque precisa, e ninguém esta fazendo para fulano ou para cicrano, nós estamos fazendo no sentido de dar conta da demanda a com tento, dentro das nossas possibilidades.

Então penso eu, que seria uma feição mais aproximada a um modelo democrático, quando a gente conversa muito, de uma forma, ou seja, você teve a experiência, a gente conversa de uma forma muito aberta, muito tranquila, a gente discute num sentido de não ter nenhum melindre, uma clareza que a gente esta fazendo um serviço que é da instituição, pela qual nós assumimos um contrato de trabalho, então creio que que seja por ai.

2. Você acredita que o seu ambiente de trabalho é favorável ao empoderamento do servidor?

Sem duvida, não tenho duvidas disso não, não tenho duvidas disso não, a capacidade de iniciativa, às vezes a gente estava em sala de aula, aparecia alguma coisa, elas mesmo já encaminhavam, e quando chegavam diziam “ó Hortência já fiz isso, por conta disso”, eu penso que elas tranquilamente têm uma capacidade de iniciativa, de tomar alguma decisão no momento, e de acordo com o que elas já sabiam que a gente já tinha discutido e planejado em termos de função né, ou mesmo quando elas não sabiam, elas até tinham uma autorização

minha quando fosse alguma coisa muito urgente, e que elas não soubessem como encaminhar, que elas fossem me chamar na sala de aula, isso inclusive elas tinham autoridade, isso raramente acontecia, porque geralmente elas já tinham assim, os elementos para dar encaminhamento, para dar andamento a contento, más eu penso, penso eu que de fato sim, isso era uma forma de o servidor não se sentir pressionado, não se sentir subjugado, nem ter medo nem tensão, porque a gente sabe que tem algumas relações que são meio neuróticas assim né, um servidor fica muito acuado, muito com medo, até de falar com a pessoa que naquele momento esta como gestor, como chefe. Então creio que sim.

E a questão da hierarquia?

A hierarquia na verdade, ela prevalecia no sentido da hierarquia institucional, ou seja, eu na qualidade de gestora eu tinha que dar a conta a reitoria em determinadas demandas, e eu precisava que elas nesse processo me ajudassem , cooperassem, então a hierarquia era no sentido de que eu também tinha que dar respostas para a reitoria, para o setor do patrimônio né, então, nesse sentido era claro pra elas que a resposta era uma resposta institucional, não era uma questão pessoal, isso era muito claro, muito tranquilo.

3. Você acredita que essa relação de trabalho mais igualitária contribui de alguma forma pro desenvolvimento e autonomia do servidor?

Eu penso que quando você utiliza de uma forma que você amedronta as pessoas, você bloqueia toda e qualquer possibilidade de desenvolvimento em qualquer setor, para mim isso sempre foi muito claro. Então você bloqueia a pessoa a ter medo de abordar você. E você desenvolve um trabalho como assim? Eu penso assim na minha mesquinhez teórica que isso não contribui muito para ninguém, nem como profissional, nem como relação pessoal e em nenhum momento essa forma que eu trabalho me diminui ou me aumenta, eu sempre tive clareza e deixo isso claro, tanto em sala de aula quanto você que foi minha estagiária você sabe que a gente tinha uma discussão muito aberta, muito franca, muito tranquila. Eu sempre deixei claro, isso não me diminui como profissional nem me aumenta como profissional isso deixa claro que nós precisamos trabalhar.