



Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas.

Sirley Aparecida Araujo Dias (UEMG, IBMEC) - sirleyaraujo@uol.com.br

Luciana Gelape dos Santos (UEMG) - lugelape@uol.com.br

Carolina Chaves de Oliveira (UEMG) - cchaves.ol@outlook.com

Weber Jorge Santos (UEMG) - weberjsantos@yahoo.com.br

Resumo:

A gestão de pessoas no setor público é um tema que poderia ser mais explorado pelo meio acadêmico e, nesse sentido, o presente artigo se propõe a discutir a evolução da gestão de pessoas nesse segmento. Além disso, fez-se essa discussão sob o enfoque da ergologia, trazendo a contribuição das noções do 'uso de si' e do esquema do espaço tripolar para a compreensão dessa temática. Buscou-se apresentar as características e peculiaridades do setor público e, ao mesmo tempo, localizá-las no esquema do espaço tripolar. A pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória e, quanto aos meios, configurou-se como uma pesquisa bibliográfica, utilizando como fontes livros e artigos científicos disponíveis em bases eletrônicas de dados. As informações obtidas sugerem que desde a criação da GESPÚBLICA, em 2005, a gestão de pessoas no setor público tende a ocupar um lugar mais destacado no segmento, embora tais dados não sejam conclusivos.

Palavras-chave: Administração Pública, Ergologia, GESPÚBLICA, Gestão de Pessoas.

Área temática: GT-06 Diálogos sobre o Trabalho

Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas.¹

Introdução:

A gestão de pessoas no setor público é um campo de estudos que carece de mais pesquisas e de produções acadêmicas que contribuam para a compreensão de suas peculiaridades. Embora haja extensa literatura dedicada à gestão de pessoas nas empresas, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na administração pública. Segundo Bergue (2010) num contexto de intensas transformações, à Administração Pública cabe a orientar seus esforços e seus recursos humanos para a “análise e o diagnóstico das variáveis organizacionais com vistas à formulação de tendências que impactem a área de gestão de pessoas, além da formulação de cenários futuros capazes de sinalizar o rumo e a intensidade das ações presentes” (p. 252).

Nesse sentido, o primeiro questionamento que se coloca é a partir de que momento o Estado passa a se preocupar com a gestão de pessoas, uma vez que a noção de público, ao longo da história, trazia consigo a idéia de que “não havia preocupação com o bem-estar, nem dentro, nem fora da organização pública” (OLIVEIRA, 2012, p. 13).

O presente artigo pretende, a partir de apresentação da evolução da gestão de pessoas no setor público, discutir algumas noções ergológicas, notadamente aquelas que permitem pensar a gestão como um problema propriamente humano, possibilitando refletir sobre possíveis contribuições da ergologia para uma gestão de pessoas nesse setor. Cumpre ressaltar que o trabalho é tomado do ponto de vista da atividade² e que também é feita uma articulação entre as dimensões estudadas e o esquema denominado “Espaço Tripolar” conforme preconizado por Schwartz; Durrive (2010).

As clássicas práticas de Gestão de Recursos Humanos – GRH, sob a sustentação de boa parte das ciências humanas, talvez seja a mais rica herdeira dos modos de administração taylorista. Isso na medida em que ainda carrega em seu cerne os ideais cientificistas de

¹ Os autores agradecem o apoio da Fapemig (Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais e a UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais).

² A utilização do termo ‘atividade’ (no singular) se reveste de particular importância por colocar em relevo o que o sujeito leva em conta para executar seu trabalho. Por sua vez a palavra ‘atividades’ (no plural) é aqui utilizada em sua forma usual, conforme seu entendimento para o senso comum e também é mantida quando se localizar dentro das citações diretas dos autores e documentos aqui arrolados.

gestão que acabam por tentar apreender de forma instrumentalizada e reduzida o trabalho humano. Nessa perspectiva, o trabalho é reduzido à sua tarefa e visto como algo a ser gerido de fora e de forma prescritiva. Ocorre que, como já demonstrado pelos ergonomistas de orientação francesa, o trabalho humano nunca se restringe à sua prescrição. A distinção entre trabalho real (atividade) e trabalho prescrito (tarefa) parece central para se pensar qualquer gestão do trabalho que se queira a altura de suas complexas determinações.

O trabalho é aqui considerado como uma das principais dimensões da vida do homem. Como afirma Clot (2006), o trabalho não é uma atividade dentre tantas outras, na medida em que se diferencia pela centralidade que ocupa na vida do sujeito, adquirindo uma função psicológica. Além disso, o trabalho interfere na inserção do sujeito na sociedade, delimita espaços de mobilidade social e aparece como um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos.

O campo do exercício do trabalho é, em sua maioria, a organização, balizado especificamente pelas práticas de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos. A gestão dos recursos humanos inclui um conjunto de processos em interação que visam a aquisição deste recurso, sua alocação dentro da estrutura da organização, sua utilização, sua preservação, seu desenvolvimento e sua avaliação em um quadro planejado de necessidades (AUBRET & GILBERT, 2007).

A instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – por meio do Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, marca a busca pela excelência na prestação de serviços públicos. Um dos maiores objetivos do GESPÚBLICA é a mobilização da administração pública brasileira na direção da geração de resultados³. Nessa perspectiva, segundo o GESPÚBLICA, a administração pública vem buscando promover uma gestão pública de excelência, com vistas a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que o GESPÚBLICA, buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um

³ Disponível em <http://www.gespublica.gov.br> Acesso em Jul.2016

sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

Ao buscar uma gestão de excelência, a administração pública assume a necessidade de pensar políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam o engajamento do servidor a essa nova forma de prestação de serviços.

O interesse pelo tema parte das experiências dos pesquisadores que atuam e ensinam no campo das práticas de gestão de pessoas nas organizações, inclusive na Administração Pública. Algumas noções ergológicas permitem avançar na concepção dos processos de gestão e refletir sobre o trabalho do ponto de vista da atividade.

Esta pesquisa é considerada de natureza exploratória uma vez, segundo Gil (2002), pesquisas dessa natureza têm como objetivo proporcionar uma nova visão de algum tipo de problema. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se como fonte livros e artigos científicos disponíveis em bases eletrônicas de dados.

Para dar início à investigação proposta, toma-se como ponto de partida a evolução da gestão de pessoas de forma comparativa entre teorias e modelos da Administração e das organizações em geral para, em seguida, evocar suas características no setor público.

Em seguida toma-se alguns dos referenciais teóricos da ergologia que são colocados em diálogo com as informações obtidas sobre a evolução da gestão de pessoas no setor público. À luz do esquema do espaço tripolar é que se discute a dimensão do trabalho, notadamente na Administração Pública, enfocando a prestação de serviços e suas interfaces e interpelações com os outros polos.

Sobre os referenciais teóricos

O alinhamento da pessoa, do grupo, da organização e do ambiente externo é um desafio permanente e, entre o departamento pessoal e a gestão de pessoas houve considerável evolução, sobretudo acerca do entendimento sobre a organização e a gestão do trabalho humano.

Para Teixeira et. al. (2013), as soluções pontuais e imediatas, tomadas ao longo de décadas, transformaram a gestão de pessoas na administração pública uma colcha de

retalhos desarmônica. Para o autor, é impossível pensar em soluções efetivas sem considerar um amplo referencial que considere e respeite a natureza e complexidade do fenômeno público, caracterizado pela composição de muitos atores, com posições por vezes divergentes.

Vários momentos e teorias ou modelos de Administração e de Gestão de Pessoas se sucederam ao longo da história, como pode ser visto no QUADRO 1. Ainda que correndo riscos na simplificação, apresenta-se uma tomada sintética e propositiva da correlação entre as iniciativas das organizações em geral e são descritas como tais características foram adotadas no setor público.

QUADRO 1 – Esquema Geral da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa.

Momentos da nossa construção	Características das organizações em geral e Gestão de Pessoas no Setor Público		
	Organizações em geral	Características do setor público	
		No Estado	Na Gestão de Pessoas
Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> - Organização Racional do trabalho iniciante: homem econômico. - Primeiras indústrias. - Trabalho quase escravocrata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado patrimonialista liberal clássico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.
Escola de Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Advento do “homem social”. - Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). - Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. - Economia industrial. - Legislação Trabalhista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro esforço de inovação no sistema público. - Burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais.
Relações Industriais	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento industrial. - Força dos Sindicatos. - Departamento de Relações Industriais (RI). - Polos industriais: ABC. - Preocupações: eficiência e desempenho. - Negociações: governo e sindicatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado intervencionista. - Início de um projeto nacional de desenvolvimento (Plano de Metas). - Administração Indireta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento, seleção e remuneração.
Abordagem Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Organização como Sistema. - Exigências de Qualidade. - Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. - Descentralização do RH. - Apoio a outros gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo gerencialista de administração. - Grandes burocracias estatais. - Grandes obras de infraestrutura. - Secretaria de Administração Pública (Sedap). 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Recursos Humanos: valorizar função pública e renovar o quadro. - Secretaria de Recursos Humanos. - Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. - Novo plano de carreira. - Estatuto do funcionalismo público.
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. - Expansão dos programas de qualidade. - Administração estratégica de RH. - Ênfase na descentralização do RH. - Gestão por competências. - Abertura da economia; - Privatizações. - Competitividade. - Qualificação contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo gerencialista de administração. - Parceiras público-privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas. - Início de Gestão por competências. - Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos.

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2012)

Um marco para o setor público, data da década de 1930, mais especificamente a partir de 1937, quando tem início o primeiro grande esforço de inovação do sistema público. Suas premissas eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e simplificação dos sistemas administrativos (MARCELINO, 2003 citado por OLIVEIRA, 2012).

Outros momentos relevantes vêm a partir da década de 1980 com a criação de sistemas administrativos e, a partir da década de 1990, face às demandas da sociedade por um melhor funcionamento do aparelho administrativo.

Um modelo clássico de gestão, inspirado em valores de fundo taylorista-fayolista, balizou a atuação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), a partir do final da década de 30 do século passado.

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, para além da eficiência, buscando a eficácia e a efetividade e, dessa forma, as organizações públicas passaram a buscar o alinhamento com as modernas tendências de gestão existentes na atualidade, muitas delas já consagradas no âmbito da iniciativa privada, ainda que dependentes de uma profunda reflexão por ocasião de sua transposição para o setor público.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de suas demandas e, além disso, cresce a exigência por transparência e ética. A escassez de recursos e a necessidade de aproximação do usuário em relação aos serviços públicos exigem um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação das organizações públicas.

Tal adaptação implica o uso de novas tecnologias, notadamente tecnologia da informação, modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na ressignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é *público* (itálico no original) (SCHIKMANN, 2010).

Características das organizações públicas

A forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas. Schikmann (2010) destaca:

- a) Rigidez imposta pela legislação – em contato com os servidores do setor público, percebe-se que estes, muitas vezes, possuem ideias para solucionar os problemas que se apresentam, melhorar processos de trabalho, cuja implementação, por vezes esbarra na legislação. Ainda assim, para a autora, é inerente à administração pública considerar possibilidades de mudança na legislação, sobretudo para preservar o interesse público;
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização. Este, por sua vez, desacredita o papel do serviço público como forma de solução para seus problemas.
- c) Pouca ênfase no desempenho – a vinculação da realização do trabalho com o adequado desempenho ainda não é constante na administração pública, apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970. O desempenho é aqui compreendido como a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva.
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração é desvinculada desse fator.
- e) Limites à postura inovativa – além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Em decorrência disso inexistem

cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.

- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão.
- h) O papel da gratificação – em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial (SCHIKMANN, 2010).

Pode-se afirmar que, em algumas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam a atividades operacionais, tais como pagamento de pessoal, benefícios, aposentadoria, dentre outras, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação, numa perspectiva mais reativa, respondendo à demandas específicas.

O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas como, por exemplo, a de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

O não atrelamento da realização do trabalho com o adequado desempenho, e a desvinculação deste dos mecanismos de remuneração também é outro fator que não contribui para o alinhamento das definições organizações e o trabalho realizado. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho reflete na ausência de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções (SCHIKMANN, 2010).

Ainda segundo a autora, embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de “política de gestão de pessoas”, as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos funcionários, como por exemplo, a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

A descrição de cargos, da forma como é realizada, limita o escopo de atuação dos funcionários, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica. Frequentemente

configura-se como os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos.

O processo de recrutamento e a seleção realizados por meio de concursos considera apenas os cargos e não as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. A forma genérica como os cargos são descritos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de suas atividades típicas.

As características aqui descritas correspondem ao perfil de uma área denominada de ‘departamento de pessoal’, que realiza a administração de pessoal. Mesmo considerando as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar os ‘departamentos de pessoal’ em autênticas unidades de gestão de pessoas, esse novo perfil de gestão estratégica precisa ser consolidado com a efetiva realização de suas atividades típicas. Nota-se que em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incluindo áreas que realizam atividades típicas de gestão de pessoas, na prática esses campos não têm funcionado em plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias (SCHIKMANN, 2010).

Corroborando tais argumentos Bergue (2010) afirma que a dimensão da estrutura administrativa e humana se constitui num dos “principais fatores obstaculizadores de investimentos no desenvolvimento da área de recursos humanos, e se baseia, fundamentalmente, na crença de que estruturas reduzidas não necessitam ou mesmo não comportam tais avanços” (p. 250).

Da mesma forma em que aponta os fatores obstaculizadores, Bergue (2010) aponta para a necessidade de desenvolver parcerias e redes para o desenvolvimento da gestão de pessoas. Propõe que o estabelecimento de parcerias e a possibilidade de operar em rede “podem ser considerados um arranjo estrutural impossível (...) se devidamente formatado e conduzido, significar excelentes alternativas de produção de tecnologias de gestão, intercâmbio de conhecimento, atuação profissional, composição de planos de gestão em todos os níveis, especialmente o estratégico” (p. 250).

A gestão de pessoas e a Ergologia

A clássica Gestão de Recursos Humanos – GRH talvez seja a mais rica herdeira dos modos de administração taylorista. Isso na medida em que ela ainda carrega em seu

cerne os ideais cientificistas de gestão que acabam por tentar apreender de forma instrumentalizada e reduzida o trabalho humano. O trabalho é reduzido à sua tarefa e visto como algo a ser gerido de fora e de forma prescritiva. Acontece que, como já demonstraram os ergonomistas franceses, o trabalho humano nunca se restringe à sua prescrição. A ergonomia francesa, com sua orientação clínica de investigação sobre o trabalho enquanto atividade faz uma distinção entre trabalho real (atividade) e trabalho prescrito (tarefa). Esta distinção se torna central para todas as outras perspectivas clínica sobre o trabalho que se queira a altura de suas complexas determinações.

Como argumenta Brito (2008, p. 440-441) o “trabalho prescrito” indica toda dimensão do trabalho “a ser feito” que inclui “os objetivos a serem atingidos e os resultados a serem obtidos, em termos de produtividade, qualidade, prazo”; assim como métodos, procedimentos, ordens, instruções, protocolos, normas técnicas; e também toda a dimensão da divisão do trabalho. É o que é encontrado ao nível da tarefa. Mas há também outra dimensão do trabalho que se articula a esta e que evidencia que o trabalho inclui muito mais coisas do que aquelas que a prescrição procurou abarcar. Trata-se do trabalho real, ou seja, aquilo que efetivamente é feito para cumprir com a tarefa, com a prescrição, com o “a ser feito”. É onde se situa o nível da atividade. Assim a tarefa é que o prescrito pela organização do trabalho, ou seja, o que os trabalhadores devem fazer. Enquanto a atividade é o que os trabalhadores realizam para “lograr” o prescrito. Em outras palavras para o bom êxito do que lhes foi demandado.

Há toda uma importante discussão realizada pela ergologia que busca articular e distinguir os limites dos pares de conceitos “trabalho prescrito e trabalho real” e “tarefa e atividade” em termos de “normas antecedentes e renormalizações”. Ou seja, o trabalho prescrito, assim como as tarefas, apontam para as normas que antecedem o trabalho, enquanto o trabalho real e a atividade exigem que reconheçamos as renormalizações sempre empreendidas pelos trabalhadores sobre as prescrições para realizar o trabalho. Mesmo a dimensão das normas antecedentes nunca se restringe à gestão externa do trabalho. Há sempre normas antecedentes a uma atividade que são desenvolvidas e validadas pelos indivíduos e coletivos de trabalho como formas vivas que impactam direta ou indiretamente a gestão (SCHWARTZ & DURRIVE, 2010).

A ergologia não é uma nova disciplina acadêmica em meio a estas perspectivas clínicas de abordagem do homem no trabalho, mas uma forma de abordar a experiência e a atividade de trabalho interrogando os saberes produzidos pelas disciplinas acadêmicas.

Na *démarche* ergológica, toda elaboração de conhecimentos sobre trabalho precisa incorporar no processo de sua produção a experiência vivida pelos trabalhadores. Este é um posicionamento epistemológico que está fundamentado em alguns princípios:

- Em quaisquer situações de trabalho a atividade humana apresenta sempre uma diferença entre o prescrito do trabalho e sua realização.
- Nesta distância entre o trabalho anteriormente prescrito e o trabalho realizado encontramos renormalizações efetuadas pelos trabalhadores como expressão de seus conhecimentos, saberes, competências e valores.
- É impossível prescrever completamente o *modus operandi* do trabalhador. Toda atividade humana é impregnada de ‘debate de valores’ que orientam escolhas dos trabalhadores no quotidiano que as tornam sempre singulares.
- A atividade humana é sempre este debate entre normas antecedentes e renormalizações (técnicas, operacionais, éticas...) que produz algo novo.
- Os saberes produzidos nos mais diversos campos científicos devem levar em conta, para a produção, a formalização e a transmissão e/ou comunicação destes saberes produzidos no campo do trabalho humano, as renormalizações empreendidas sobre as normas antecedentes por toda atividade de trabalho. Esta é a visada clínica e ética da ergologia.

Portanto, do ponto de vista da ergologia, há uma contribuição sobre a própria noção de gestão, que nesta perspectiva é tomada como um problema propriamente humano. “Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram” (SCHWARTZ, 2004a, p. 22). O trabalho e sua gestão sempre põem em cena as dramáticas dos “usos de si”, ou seja, os usos de si por si e pelos outros. Usos que cada trabalhador faz de si para atender às exigências que lhe são próprias, oriundas de suas normas e valores pessoais, assim como as exigências que emanam do meio de normas e valores em que se encontra.

O trabalho como “um lugar de debate, um espaço de possíveis sempre a negociar onde não existe execução, mas uso, e o indivíduo no seu todo é convocado para a atividade”, em que “o trabalho sempre envolve uso de si” (SCHWARTZ, 2000) . E acrescenta que “há uso de si pelos outros, já que o trabalho é, em parte, heterodenominado por meio de normas, prescrições e valores constituídos historicamente. Porém, há também uso de si

por si, já que os trabalhadores renormalizam as prescrições e criam estratégias singulares para enfrentar os desafios do meio (SCHWARTZ, 2000, p.34).

Trabalhar é fazer uso de si, que é sempre um debate entre as normas e valores do meio e do indivíduo. Trabalhar nunca se restringe ao cumprimento das normas, pois há sempre renormalizações, mesmo que infinitesimais, que o sujeito realiza sobre as normas do meio como uma exigência vital. Toda gestão é assim um confronto de gestões sempre singulares.

Assim, a ergologia ao focar as singularidades dos usos de si e o constante retrabalho de normas antecedentes, revela a fragilidade das ferramentas generalistas e a potência do trabalho em ato que delas escapa e que se situa na defasagem entre trabalho prescrito e trabalho real.

O espaço tripolar

Ao proporem um esquema que apresente o esquema do espaço tripolar, Durrive e Schwartz (2010) advertem que não querem designar espaços estanques nem independentes; ao contrário, querem evidenciar toda a circulação existente entre os polos. Assinalam ainda que entre esses polos há “uma gama de situações intermediárias, não cabendo, portanto, encaminhar um raciocínio segmentado ou dicotômico” (Ibidem, 247). Dito isso, é preciso distinguir cada um dos polos, para melhor evidenciar as circulações existentes entre esses.

O polo mercantil compreende as relações comerciais que, por excelência, estão voltadas para a circulação econômica e, para segmentos econômicos. Diz respeito às dimensões quantificáveis e sua repercussão no cotidiano das pessoas. Se tomado o mundo do trabalho, o polo mercantil é o espaço de circulação do consumo, da remuneração da atividade humana, evidenciando as trocas mercantis.

Na outra extremidade do espaço tripolar, estão os valores que não se mensuram de forma quantificável e não constituem parâmetros precisos, embora ninguém ignore sua importância.

A apresentação do espaço coloca uma “polaridade problemática” entre os dois, permitindo refletir sobre o que os autores denominaram de sociedade mercantil e sociedade de direito.

Sociedade mercantil: sociedades nas quais justamente o peso do mercado e o fato de se utilizar a atividade humana sob o enquadramento de atividades mercantis são aspectos fundamentais e que perturbam incessantemente a vida cotidiana pelo mundo afora;

Sociedade de direito: ao mesmo tempo trata-se de sociedades – não por todo o planeta e com variações consideráveis entre princípios e realidades – nas quais existe um código de direito para regular as relações entre os homens, como instituições, constituições, mais frequentemente o sufrágio universal, em que cada um é igual; em que, portanto, todos esses valores que mencionei são objeto de debates democráticos (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 248).

Os dois polos, apesar de terem uma compatibilidade eminentemente problemática, estão sempre interagindo, embora sejam orientados por diferentes lógicas de criação de meios de vida. O polo mercantil se orienta em função dos valores quantificáveis, do movimento financeiro, do que se produz ou se obtém em valores financeiros, sendo, portanto, dimensionáveis (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010). De outra parte, no polo da sociedade de direito, as questões versam sobre o que não é quantificável, se referem aos valores, colocando dificuldades objetivas, por exemplo, qual o peso a ser dado ao valor “como viver bem juntos”, a importância da saúde, da cultura, entre outros. Enfim, não se trata de um “universo pacífico”, livre de problemas; ao contrário, é um lugar de debates e tensões. *“E tais valores, em sua origem, não são dimensionáveis. O problema, efetivamente, é que a vida nos obriga a introduzir essa história desses valores sem dimensão”* (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 249) (itálicos no original). A Figura 01 que se segue apresenta a configuração do esquema do Espaço Tripolar.

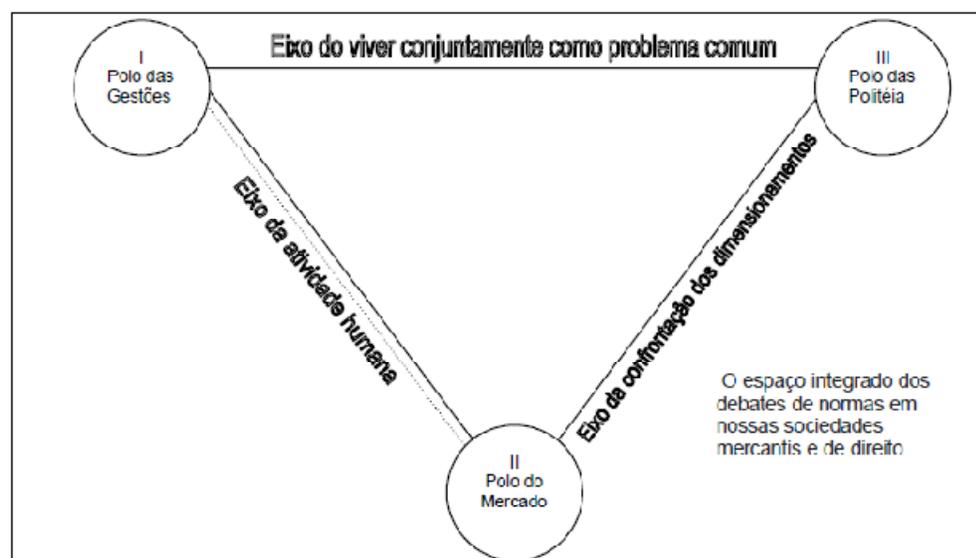


FIGURA 1: Espaço Tripolar

Fonte: Schwartz, 2010. Adaptado por Dias, 2015.

Posto que não sejam polos antagônicos, mas se situam em posições opostas, existem recomposições em curso. Os autores se interrogam até que ponto, por meio dessa circulação, os valores de um dos polos acabam sendo trabalhados pelos valores do outro. Se há concordância de que existem valores operando, da mesma maneira instaura-se um debate permanente. Os autores argumentam que existe troca de valores e que isso se opera numa conjuntura política no interior de uma instância que possa encaminhar o que é colocado por essas polaridades. Ao se refletir sobre os valores sem dimensão, por exemplo, a saúde é um valor para o bem comum, mas isso tem um custo a ser pago em alguma instância, seja pública, privada ou em ambas.

Conquanto nessa bipolaridade não aparece, o espaço em que homens e mulheres operam e fazem ou participam da história. É precisamente aí, onde se tem a impressão de que não há qualquer possibilidade das pessoas intervirem em instâncias tão definidas, que se instaura o eixo da atividade humana. “Entre o polo do mercado e o polo da cidade, falta um polo para dar conta das tensões nas quais a história se faz” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 250).

Os autores afirmam que, mesmo correndo risco da simplificação que um esquema pode trazer, o espaço tripolar quer “situar as relações dialéticas extrema e permanentemente tensas, para tentar pensar as matrizes da história” (Ibidem, p. 253).

A configuração do espaço tripolar, ao inserir o polo das gestões, da atividade humana em primeiro plano, reafirma que “sem esse polo das gestões, não se sabe muito bem quem pensa, quem sofre, quem quer mudar, e onde é o lugar dos debates de normas e de valores” (Ibidem, p. 253). A se desconsiderar a existência de tal polo, ignora-se o fato de que os seres humanos fazem história em sua atividade humana.

A ideia do esquema comporta pensar nas tensões e relações que se estabelecem entre eles. “Cada polo tem a sua especificidade profunda, mas, ao mesmo tempo, seria ininteligível em si, em sua vida, em sua duração, nos seus debates, fora do contexto da relação com os outros dois polos” (Ibidem, p. 253).

Os polos II e III, o mercantil e o político, do direito, do bem comum, dos valores que todo cidadão reivindica, “têm relações e pontos comuns, ao mesmo tempo em que são perpassados por fortes tensões. O que há de comum entre esses dois polos é o fato de produzirem normas antecedentes” (Ibidem, p. 254).

O polo III abrange o campo do político, dos valores sem dimensão, das instituições, das ações dos políticos. E, tanto para o polo II quanto para o polo III, “*são necessárias regras, normas, hierarquias*” (Ibidem, p. 254) (itálicos no original).

O espaço tripolar fornece subsídios para pensar a atividade humana no enquadramento social, cultural, legal, jurídico e econômico, uma vez que as circulações que vão ocorrer nesse espaço precisam do encontro com as dialéticas. No encontro, nas recomposições do Polo I, é que se dão “aquilo que chamamos de re-singularizações, re-centramentos, considerando essa espécie de dialética permanente do impossível e do invivível, que se trava no nível desse polo” (Ibidem, p. 254).

Estabelecendo relações entre os conceitos

Retoma-se a proposta original desse artigo, qual seja, a partir de apresentação da evolução da gestão de pessoas no setor público, discutir algumas noções ergológicas, notadamente aquelas que permitem pensar a gestão como um problema propriamente humano e correlacionar tais conceitos com o esquema denominado “Espaço Tripolar” conforme preconizado por Schwartz; Durrive (2010) para estabelecer as relações e interpelações dos temas estudados.

Os mesmos autores advertem que “a história está sendo feita nesse momento, ou seja, a atualidade nos está mostrando que a sociedade está envolvida em debate de normas, em debate de valores, experimenta crises permanentes entre o econômico, o político e o jurídico e com o mundo do trabalho” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 247).

Assim o denominado espaço tripolar remete a qualquer aspecto da vida, em qualquer lugar do mundo e que a configuração desse esquema possibilita relacionar dois níveis de apreensão do cotidiano e de história: do plano mais micro ao mais macroscópico. No presente caso, o Polo III se relaciona com toda legislação que emana do político, do bem comum, dos valores sem dimensão. Tais características são particularmente fortes no setor público, onde é esperado que sua atuação seja voltada às demandas da sociedade. No momento atual, as respostas a tais demandas são emanadas da GESPÚBLICA que atua no nível executivo no sentido de articular ações entre as políticas governamentais e a excelência da prestação de serviços ao cidadão e contribuinte. Nesse sentido sua configuração se dá no nível macro.

Na segunda dimensão que corresponde ao Polo II estão localizadas as organizações que irão se pautar pelas definições emanadas do Polo III e cabe aí uma gama de situações intermediárias. Quando se trata da Administração Pública, não se fala de algo homogêneo ou uniforme. Ao se tomar os três níveis da Administração Pública pode-se constatar diferenças significativas entre a gestão pública em nível municipal, estadual e federal. A gama das situações intermediárias se dirige desde o orçamento, formas de contratação, número e qualificação de servidores, entre outras, que poderiam ser apontadas.

Fato é que não há uniformidade nas instituições e por isso já se começa a delinear que as orientações emanadas pelo Polo III terão que ser traduzidas, por assim dizer, para a realidade daquela instituição específica. O Polo II denominado Polo do Mercado, não necessariamente precisa ser mercantil, mas conta com valores dimensionáveis. Precisamente aí se instala uma organização, uma instituição ou um serviço público. Nesse Polo é possível quantificar os atendimentos, o cumprimento do planejamento ou daquilo que foi solicitado por outras instâncias ou por normas antecedentes, como por exemplo, o orçamento definido para um município.

Novamente se constata a lacuna entre trabalho prescrito e trabalho real e é preciso um Polo para dar conta da atividade humana, que é o Polo I. Nas peculiaridades sobre a gestão de pessoas no setor público, foi possível encontrar referencial que aponta para as eventuais dificuldades da gestão desse Polo. Em caso de eventuais dificuldades colocadas pela instituição, quem vai dar conta da realização de algo é o sujeito que está envolvido na situação. Quando Schikmann (2010) alerta, por exemplo, sobre a rotatividade ou alternância das chefias no setor público e sugere uma pesquisa empírica sobre essa situação, ao menos de passagem, já sinaliza que tal situação coloca questões a serem resolvidas entre os pares e a equipe. Uma vez que o trabalho humano não é feito de forma mecânica ou automática, os servidores tiveram que aprender como lidar com a ausência da chefia. Essas, entre outras, são peculiaridades que se apresentam no setor público e que demandam a gestão do trabalho humano conforme preconiza o esquema do espaço tripolar. É no infinitesimal da atividade é que se pode perceber como é feita essa gestão cotidiana e permanente para que se obtenha êxito no que foi definido por instâncias exteriores aos servidores.

Reconhecendo as limitações do presente trabalho e, apesar disso, busca-se apoio no argumento de Bergue (2010) de que “pode-se inferir, com significativo grau de

segurança, que a gestão de pessoas encontra-se em estágio bastante defasado em relação às organizações do setor privado.” (p. 249). Dessa forma sugere-se novas pesquisas que possam contribuir para a construção e o desenvolvimento do conhecimento sobre a gestão de pessoas no setor público, de forma a relatar seus avanços, impasses e aprendizados.

Referências

BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm Acesso em: 17 Jul. 2016.

BRITO, Jussara Cruz de. Trabalho Prescrito. In: PEREIRA, Isabel Brasil & LIMA, Júlio César França (org). *Dicionário da educação profissional em saúde*. 2.ed. rev. ampl. - Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/apresentacao/dowlivfictec.html>

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis, Vozes, 2006.

DIAS, S. A. A. *Gestão da Carga de Trabalho nas Nervuras do Ofício Docente no Ensino Superior Privado*. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da Ergologia. *Laboreal*, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587;63882>. Acesso em: dez. 2014.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES JÚNIOR, A. B. *O uso de si e o saber fazer com o sintoma no trabalho*. Tese em cotutela: Aix Marseille Université & Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

GUÉRIN, F. et al. *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.

OLIVEIRA, J. A. de. *Gestão de pessoas no setor público*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC (Brasília): CAPES: UAB. 2012.

SCHIKMANN, R. *Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público*. IN: SOUZA, M. R.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.) *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In Figueiredo, M., Athayde, M., Brito, J., & Alvarez, D. (Orgs.), *Labirintos do Trabalho*. Rio de Janeiro: DP&A. 23-33 (2004a).

SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2010.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e usos de si. *Pro-posições*, v.1, n.5, p. 34-50, julho, 2000.