



Correspondência aos autores

<sup>1</sup> Kleber Monteiro Pinto  
E-mail:  
Universidade do Estado da Bahia  
Salvador, BA, Brasil  
CV Lattes  
<http://lattes.cnpq.br/4414905205162621>

<sup>2</sup> Carla Liane Nascimento dos Santos  
E-mail:  
Universidade do Estado da Bahia  
Salvador, BA, Brasil  
CV Lattes  
<http://lattes.cnpq.br/8993601955059012>

Submitted: 09 set. 2022  
Accepted: 20 out. 2022  
Published: 01 nov. 2022

[doi: 10.20396/riesup.v10i00.8669066](https://doi.org/10.20396/riesup.v10i00.8669066)

e-location: e024022

ISSN 2446-9424

Checagem antiplágio



Distribuído sobre



## Participação e reconhecimento social no contexto da gestão universitária: Interfaces a partir de um estudo sobre a participação do técnico administrativo da Universidade do Estado da Bahia no planejamento da capacitação

Kleber Monteiro Pinto  <https://orcid.org/0000-0002-3899-7411>

Carla Liane Nascimento dos Santos  <https://orcid.org/0000-0003-3964-5802>

### RESUMO

**Introdução/Objetivo:** O artigo descreve a experiência da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no que se refere à capacitação anual de pessoal técnico administrativo. Com isso, indica em que medida a participação desses servidores no planejamento desse processo revela engajamento profissional e traduz um percurso de lutas por reconhecimento social desta categoria. **Metodologia:** A base de dados produzida na investigação foi fruto de uma pesquisa aplicada, realizada em 2017, no programa de mestrado profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da UNEB. A questão central que orientou o percurso metodológico foi quais as possíveis relações existentes entre participação e o reconhecimento social observáveis nas práticas desse segmento analisado? Para responder tal questão, foram realizadas oficinas, a partir de grupos focais, para apreensão de um senso coletivo estabelecido. **Resultados:** Com a análise de conteúdo por frequência temática, os resultados indicaram que a participação ocorre na forma concedida, em grau de consulta e no nível de execução de ações. **Conclusão:** Por outro lado, mesmo distante de uma participação efetiva, apresenta indícios de valorização e reconhecimento do técnico administrativo.

### PALAVRAS-CHAVE:

Participação. Reconhecimento social. Gestão universitária.

## Participation and social recognition in the context of university management: Interfaces of a study on the participation of administrative technicians of Bahia State University in capacity training

### ABSTRACT

**Introduction/Objective:** The article describes the experience of Bahia State University (UNEB) with regard to the annual training of administrative technical staff. Thereby, indicates to what extent the participation of these servers in the planning of this process reveals professional engagement and translates a path of struggles for social recognition of this category. **Methodology:** The database produced in the investigation was the result of applied research, carried out in 2017, in the professional master's program in Management and Technologies Applied to Education at UNEB. The central question that guided the methodological path was what are possible relationships between participation and social recognition observable in the practices of this segment analyzed? To answer this question, workshops were held, based on focus groups, to capture an established collective sense. **Results:** With the content analysis by thematic frequency, the results indicate that participation occurs in the granted form, in a degree of consultation and in the level of execution of actions. **Conclusion:** On the other hand, even far from effective participation, it shows signs of appreciation and recognition of the administrative technician.

**KEYWORDS:** Participation. Social recognition. University management.

## Participación y reconocimiento social en el contexto de la gestión universitaria: Interfaces de un estudio sobre la participación del técnico administrativo de la Universidade do Estado de Bahía en la planificación de la capacitación

### RESUMEN

**Introducción/Objetivo:** El artículo describe la experiencia de la Universidad del Estado de Bahía (UNEB) en cuanto a la capacitación anual de personal técnico administrativo. Con eso, indica en qué medida la participación de estos servidores en la planificación de este proceso revela un compromiso profesional y traduce un camino de luchas por el reconocimiento social de esta categoría. **Metodología:** La base de datos producida en la investigación fue el resultado de una investigación aplicada, realizada en 2017, en el programa de maestría profesional en Gestión y Tecnologías Aplicadas a la Educación de la UNEB. La pregunta central que guió el camino metodológico fue ¿cuáles son las posibles relaciones entre participación y reconocimiento social observables en las prácticas de este segmento analizado? Para responder a esta pregunta, se realizaron talleres, basados en grupos focales, para aprehender un sentido colectivo establecido. **Results:** Con el análisis de contenido por frecuencia temática, los resultados indicaron que la participación se da en la forma otorgada, en el grado de consulta y en el nivel de ejecución de las acciones. **Conclusión:** Por otro lado, aún lejos de una participación efectiva, muestra signos de aprecio y reconocimiento del técnico administrativo.

**PALABRAS CLAVE:** Participación. Reconocimiento social. Gestión universitaria.

### CRedit

- **Reconhecimentos:** Os autores agradecem à Universidade do Estado da Bahia por ser o locus da pesquisa, bem como pela disponibilidade de informações solicitadas junto à gestão.
- **Financiamento:** Não aplicável.
- **Conflitos de interesse:** Os autores certificam que não têm interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.
- **Aprovação ética:** Pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética da Pesquisa da Universidade do Estado da Bahia.
- **Disponibilidade de dados e material:** Não aplicável.
- **Contribuições dos autores:** Conceituação, Metodologia, Validação e Redação, Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Recursos, Visualização e Redação - rascunho original: Pinto, K.M; Administração de Projetos e Supervisão: Santos, C.L.N.

Editor de seção: Gilденir Carolino Santos

## Introdução

Pensar sobre o processo participativo na dinâmica da gestão universitária, enquanto corolário de dois projetos de educação em disputa no Brasil no âmbito da universidade pública, pressupõe compreender as contradições e embates entre duas diferentes perspectivas regulatórias. De acordo com Carvalho (2013), as referidas perspectivas correspondem a uma concepção de regulação da gestão que se interpenetram numa mesma realidade social. A primeira é a perspectiva de natureza estratégico empresarial, enquanto a segunda é a de natureza democrático participativa. Cada uma delas tem raízes, por sua vez, em duas tradições da administração visualizadas em geral como: “a funcionalista, enraizada nas teorias positivista e evolucionista; e a interacionista, que procura mediar reflexivamente as diferenças sociais numa perspectiva de diálogo” (CARVALHO, 2013, p.56).

A separação entre as duas perspectivas se apresenta neste artigo, para fins puramente didáticos, uma vez que estão implicadas em uma mesma e contraditória totalidade social, onde as fronteiras se diluem com mais ou menos intensidade, a depender do contexto, história e especificidades de cada instituição pública de ensino superior. A predominância da perspectiva de gestão regulatória emancipatória de natureza democrático-participativa prioriza o interesse emancipador da autorreflexão, na medida em que melhor compreende e ajusta os instrumentos de gestão à qualidade valorativa das próprias finalidades com as quais se relaciona. Essa perspectiva defende a autonomia e a capacidade de autogoverno da universidade, com base em valores próprios, no interesse pela produção e distribuição de conhecimento socialmente referenciado, tomando por base a equidade e transparência de suas decisões.

Apesar dessa tendência, constata-se no Brasil, desde a década de 1970, e de modo mais intenso na década de 1990, um recrudescimento da perspectiva regulatória de natureza estratégico empresarial, menos emancipatória no processo formativo das universidades públicas do país (CARVALHO, 2013, p.59). Essa afirmação está ancorada em argumentos acerca do crescimento nacional da universidade de tendência neoprofissional, heterônoma e competitiva, caracterizada pela perda da liberdade de autonomia e de participação democrática, em detrimento do modelo neo-humboldtiano centrado na hegemonia e legitimidade de suas relações com o saber, entrelaçando ensino, pesquisa e extensão.

De uma outra forma, Boaventura de Sousa Santos (2013) esclarece as razões de ser mais gerais para essa tendência. A universidade vem recebendo exigências cada vez maiores da sociedade, enquanto sofre as restrições das políticas de financiamento de suas atividades por parte do Estado. Uma das contradições que mais afeta o modelo de gestão está no conflito entre a autonomia institucional e a produtividade social, manifestando-se como crise institucional. “A universidade sofre uma crise institucional na medida em que a sua especificidade organizativa é posta em causa e se lhe pretende impor modelos organizativos vigentes noutras instituições tidas por mais eficientes” (SANTOS, 2013, p. 375 e 376).

Conforme sua história e matriz legal, existe uma estrutura de funcionamento ou uma especificidade organizativa que torna complexa a gestão da instituição universitária, pois o

poder central de decisão deve ser diluído em outros espaços de influência e poder, como os conselhos, colegiados e congregações. Contudo, Carvalho (2013) considera a participação na gestão das universidades públicas como limitante e tutelada. A sua estruturação administrativa evidencia a existência da separação entre os espaços responsáveis pela formulação das políticas e os espaços responsáveis pela execução de tais políticas. Desse modo, há uma prevalência de modelos dicotômicos: de um lado estão os que decidem e, do outro lado, os que executam.

Uma vez que ainda não foram criadas as condições necessárias para uma participação efetiva, a luta consiste em pelo menos diminuir as assimetrias existentes entre dirigentes e dirigidos por meio de uma coparticipação institucional (CARVALHO, 2013, p.83). É considerando esse contexto e seus desafios que se situa a problemática desse estudo, localizado no âmbito da gestão universitária da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), cujo objetivo foi: compreender se e em que medida a participação dos seus servidores técnicos administrativos nos processos de planejamento da capacitação pode contribuir para o percurso do reconhecimento social. Tal recorte, de um amplo espaço da gestão universitária, ensejou reflexões quanto ao modelo e a perspectiva de gestão universitária que mais se aproxima das dinâmicas democráticas e emancipatórias.

## A participação como chave para o reconhecimento social

A palavra “participação” costuma ser empregada em diferentes contextos, inclusive no âmbito da gestão, mas nem sempre acompanhada de uma maior discussão teórica. Conforme Pateman (1992), há um uso generalizado dessa palavra nos meios de comunicação de massa, que parece indicar o desaparecimento de qualquer conteúdo preciso ou significativo, uma vez que costuma ser “empregada por diferentes pessoas para se referirem a uma grande variedade de situações” (PATEMAN, 1992, p.9).

Ao tratar da gestão e participação na universidade no século XXI, com ênfase na universidade pública brasileira, Carvalho (2013) ressalta o caráter polissêmico da palavra participação, que nem sempre significa liberdade, autonomia ou emancipação, podendo também e até significar o contrário de tudo isso, se utilizada para simular práticas de manutenção da ordem e conservação do poder hegemônico. Em contrapartida, em seu entendimento, com base na concepção gramsciana de democracia e participação, o processo participativo significa “luta política travada no âmbito da sociedade e de suas instituições, as quais se constituem em espaços sociais em constante disputa” (CARVALHO, 2013, p. 77).

Desse modo, “a prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte, mas como se torna parte” (BORDENAVE, 1989, p. 23). Afinal, “quantidade não é seu signo, porque é no âmago processo, não produto” (DEMO, 1999, p.46). Com base nessas referências, o melhor entendimento da participação social, está relacionado ao “processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada” (BORDENAVE, 1989, p. 25). Segundo Pateman (1992), aprendemos a participar participando, no exercício da vida em sociedade, o que precisa ser muito mais práxis do que conteúdo a ser ensinado.

Sendo a participação um processo, ela se realiza de diferentes formas, graus e níveis. Quanto às formas, a participação pode ser: imposta, concedida, provocada ou dirigida, simbólica, espontânea e voluntária, real ou efetiva (BORDENAVE, 1989; CARVALHO, 2013). Quanto ao grau, pode ser: de informação, de consulta facultativa ou obrigatória, de elaboração e recomendação, de cogestão e delegação, e de autogestão. E quanto aos diferentes níveis de importância, pode ser: de formulação da doutrina e da política; de determinação de objetivos e estratégias estabelecidas; de elaboração de planos, programas e projetos; de alocação de recursos e administração de operações financeiras; de execução das ações e de avaliação dos resultados. As diferentes formas, graus e níveis indicam o caráter processual da participação e de acordo com a consolidação dos princípios do processo participativo, as suas características podem se aproximar ou se distanciar da participação social efetiva, pavimentando o caminho necessário para as lutas por reconhecimento social.

## Reconhecimento social

A categoria do reconhecimento social remete à reflexão sobre o papel da vida em sociedade na estruturação intersubjetiva da identidade pessoal. Taylor (2000, p.242) considerava a exigência por reconhecimento uma decorrência dos supostos vínculos entre a necessidade de ser reconhecido e a identidade, compreendida como algo que singulariza, que expressa as características definidoras fundamentais do que se é como ser humano. Esse processo de formação e constituição identitária, no percurso da luta por reconhecimento se realiza, de acordo com Honneth (2009), a partir de três esferas: do amor, do direito e da solidariedade. Para efeitos deste trabalho, essa última concepção é que será considerada, enquanto fundamento teórico, para fazer interface com a participação e análise dos dados produzidos.

Nas relações sociais, seja em que nível for, o reconhecimento que confere estima faz com que todo membro se reconheça estimado por todos os outros na mesma medida. Com isso, essas relações assumem o caráter de relações solidárias. E a solidariedade pode ser entendida, em uma primeira aproximação, como “uma espécie de relação interativa em que os sujeitos tomam interesse reciprocamente por seus modos distintos de vida, já que eles se estimam entre si de maneira simétrica” (HONNETH, 2009, p.209). Buscando a interpenetração entre reconhecimento e participação, considerando a esfera da solidariedade, há uma afirmação que contribui e traz consigo um pressuposto de valorização de propriedades e capacidades diferentes na conquista mais efetiva de formas, graus e níveis de participação social: “Participação é sempre um ato de fé na potencialidade do outro” (DEMO, 1999, p.60). Pode-se dizer que esse ato de fé para a participação precisa estar ancorado em práticas solidárias decorrentes do reconhecimento que confere estima social à singularidade do outro (HONNETH, 2009).

Como a participação tem como característica ser meio e fim, enquanto instrumento e a própria autopromoção na luta por partilha social de poder, a sua prática representa um processo, ainda que marcado por conflitos e tensionamentos, onde a luta por reconhecimento na esfera de interações por estima social abre margens potenciais para o desenvolvimento da solidariedade.

“Estimar-se simetricamente nesse sentido significa considerar-se reciprocamente à luz de valores que fazem as capacidades e as propriedades do respectivo outro aparecer como significativas para a práxis comum” (HONNETH, 2009, p.210 e 211).

Se a participação tem em si um potencial democrático que contribui para as relações mais simétricas quanto às decisões relativas a interesses comuns de diferentes sujeitos e grupos, de modo a ter implicações na luta por reconhecimento na esfera da estima social que vai incidir na solidariedade, os seus métodos e instrumentos devem ser considerados também como estratégias de desenvolvimento da subjetividade, tendo em vista o potencial humano e seu aproveitamento para o desempenho das pessoas no âmbito entrelaçado dos propósitos de crescimento pessoal e organizacional ou de sua instituição social.

No âmbito da gestão universitária e situando o técnico administrativo nas relações de poder para decidir sobre seus próprios processos formativos, se a participação for tutelada e, em seus aspectos metodológicos, reforçar a dependência de conhecimentos técnicos, apenas os portadores desses conhecimentos serão reconhecidos com propriedades valorativas para a autorrealização da estima social. Assim, a relação dentro da comunidade acadêmica, em especial entre técnicos e docentes, poderá ser marcadamente assimétrica e deixará uma estreita margem participativa, mais situada no nível de execução, para sujeitos ou grupos não reconhecidos e às margens das formulações de decisões acerca de seus interesses ou de seus próprios destinos. Nesse caso, é pouco provável que se estabeleçam relações solidárias, uma vez que a degradação valorativa de autorrealização de sujeitos ou grupos no horizonte da tradição cultural tem, para seus portadores, “a consequência de eles não poderem se referir à condução de sua vida como a algo que caberia um significado positivo no interior de uma coletividade” (HONNETH, 2009, p.217 e 218).

Em uma publicação acerca da relação entre a proposta de gestão com pessoas e a subjetividade, Davel e Vergara (2001) consideram que a complexidade e potencialidades das pessoas, que dinamizam a vida organizacional, devem ser a base para o aprimoramento da gestão. Ao agir e interagir, as pessoas mobilizam sensibilidades em suas relações recíprocas e que podem favorecer, contradizer ou resistir às atividades, decisões e políticas organizacionais. Com um viés peculiar, Gaulejac (2007) propõe pensar a gestão de modo diferente, para que seja mais humanizada, “reinscrevendo-se em uma preocupação antropológica: uma gestão humana dos recursos, mais que uma gestão dos recursos humanos” (GAULEJAC, 2007, p.145). Desse modo, o referido autor afirma que convém pensar uma economia a serviço do bem comum para que os sintomas da gestão como doença sejam remediados.

## As trilhas metodológicas e a compreensão do universo de análise

O uso de grupo focal constitui uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais com base em um tópico determinado pelo pesquisador (MORGAN, 1996). A unidade de análise do grupo focal é o próprio grupo e não cada indivíduo que dele faz parte, para, assim, se obter um senso coletivo estabelecido. Os dados gerados com essa técnica são a base para formulação de teorias, teste de hipóteses e aprofundamento do conhecimento sobre o

objeto da pesquisa. Desse modo, permite compreender representações, percepções, linguagens, simbologias que prevalecem no trato de uma dada questão por pessoas que partilham alguns traços em comum, com relevância para o problema de estudo visado (GATTI, 2012, p.11).

A escolha de fazer uso do grupo focal nesse estudo esteve fundamentada nas possibilidades de aprofundar o conhecimento acerca de um problema permeado de subjetividade, considerando o objetivo da pesquisa, bem como do universo em que ela se situa, neste caso, na multicampia e multiterritorialidade da UNEB e nos traços em comum do grupo, no que se refere às experiências dos técnicos administrativos nos processos de capacitação da universidade. A composição do grupo e os dados produzidos fazem parte da pesquisa feita em 2017, como parte da pesquisa vinculada ao Programa de mestrado profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da UNEB. O grupo definido é proveniente da própria estrutura organizacional da UNEB e atua de modo articulado com os setores diretamente responsáveis pela gestão e desenvolvimento de pessoas da universidade. Trata-se de um conjunto de representantes técnicos administrativos dos Departamentos da UNEB, responsáveis pelo setor de recursos humanos e que têm a atribuição de apresentar as demandas de capacitação dos técnicos para os Departamentos e Administração Central da universidade.

O número total desses técnicos representantes de recursos humanos, em atuação durante a realização da pesquisa, foi de 25 (vinte e cinco), tendo em vista a estrutura complexa da universidade, em sua multicampia, e com atuação capilarizada por meio de seus 29 (vinte e nove) Departamentos distribuídos por 24 (vinte e quatro) municípios do estado da Bahia. Contudo, esse foi um número considerado grande demais, pois “grupos maiores limitam a participação, as oportunidades de trocas de ideias e elaborações, o aprofundamento no tratamento do tema e também os registros” (GATTI, 2012, p.22). Por essa razão, o grupo focal foi delimitado a um representante por Rede de Gestão Departamental (RGD<sup>1</sup>), conforme consta no Plano Estratégico da UNEB – PE 2007 e 2013, num total de 08 Redes (Figura 1), com o objetivo de promover a descentralização das funções administrativas, acadêmicas e financeiras.

<sup>1</sup> A criação das RDGs na UNEB visa a convergência de ações interdepartamentais quanto à otimização de recursos orçamentários e financeiros, potencialização de programas e projetos, além do intercâmbio de experiências e competências fundadoras de uma rede virtuosa para o desenvolvimento da UNEB, considerando a complexidade de multicampia e multiterritorialidade. Trata-se de uma proposta de regionalização da UNEB para racionalizar e potencializar as instâncias administrativas, definida a partir de um conjunto de critérios: geográficos (considerando os territórios de identidade do Estado da Bahia), econômicos, sociais e simbólicos (UNEB, 2013).

Figura 1. RGDs da UNEB



Fonte: [www.uneb.br](http://www.uneb.br)

Com base na existência e distribuição dessas RGDs, o grupo focal foi constituído por oito representantes, cuja escolha foi definida pelo próprio grupo de 25 (vinte e cinco) integrantes dos Grupos de Trabalho de Recursos Humanos (GTs de RH), com base em dois critérios estabelecidos de forma consensual: maior tempo de permanência no exercício das funções de Recursos Humanos e de participação nos encontros formativos com a Administração Central da UNEB. A sua composição teve como critérios de inclusão: ser um grupo formado por técnicos administrativos da UNEB; ser responsável por atribuições de RH previstas em Regimento Interno dos Departamentos; ter alguma experiência com as demandas e organização das ações de capacitação; ser escolhido pelo próprio grupo de técnicos que compõem os GTs de RH.

Desse modo, a fala do lugar do técnico com essa experiência de trabalho na universidade, além de estar distribuída pela multicampia e multiterritorialidade da UNEB e intermediar as demandas de capacitação de seus Departamentos, também traz suas peculiaridades, pois estão mais próximos, com mais oportunidade de participação e mais informados acerca da capacitação. Com essas características, a seleção dos participantes do grupo focal atende aos critérios de identificação com o problema em estudo e da “vivência com o tema a ser discutido, de tal modo que sua participação possa trazer elementos ancorados em suas experiências cotidianas” (GATTI, 2012, p.07).

O grupo se reuniu em um mesmo local no campus de Salvador, tendo dois encontros com o intervalo de um dia e duração média de 2 horas cada. Contudo, ocorreu um ajuste quanto à composição do grupo no período de sua realização. A RGD H, composta pelos *campi* de Eunápolis e Teixeira de Freitas, não teve sua representação presente. Por esse motivo e em decisão conjunta com o grupo, o número de participantes foi reduzido para o total de 07 (sete).



As questões definidas para fomentar o diálogo e discussões do grupo foram as seguintes: O que significa a participação do técnico administrativo no planejamento da capacitação na UNEB? Quais são os pontos fortes e fracos, potencialidades e fragilidades? Considerando o objetivo desse estudo, a elaboração dessas questões teve como critérios: evitar fazer referência direta à categoria do reconhecimento social, de modo a não fazer qualquer interferência sugestiva para se obter uma recorrência de falas com a repetição da palavra “reconhecimento”. O outro critério foi dar ênfase à participação no planejamento da capacitação, tendo em vista as atribuições de trabalho do grupo, seu envolvimento com as demandas e a execução de planos de capacitação, além da possibilidade de verificar as percepções e avaliações do grupo quanto à participação e suas possíveis implicações relacionadas a valorização e estima, tendo em vista a base teórica referenciada em Honneth (2009).

Sendo os dados produzidos a partir das falas dos sujeitos das pesquisas e tendo em vista seu caráter subjetivo, foi realizada a análise de conteúdo, por se tratar de um conjunto de técnicas, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visando obter “indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2016, p. 48)

Nesse sentido, é possível averiguar o que está por trás dos conteúdos manifestos, empregando as técnicas, procedimentos e trajetória da análise de conteúdo para ir além dos elementos meramente descritivos da mensagem e alcançar, mediante inferência, uma interpretação mais profunda. E no conjunto de técnicas de análise de conteúdo, foi empregada a análise categorial, cujo funcionamento se dá por operações de desmembramento dos textos em unidades ou categorias. O critério definido para essa categorização foi a investigação dos temas ou itens de significação em comum, por se tratar de uma possibilidade adequada para identificar, classificar e interpretar os conteúdos em comum no conjunto de dados produzidos, de modo que seja “rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples” (BARDIN, 2016, p. 201).

Esse processo de categorização foi feito, por sua vez, com o uso da análise temática, frequentemente utilizada para análise de reuniões de grupo e que consiste em “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2016, p.135). Desse modo, esses núcleos de sentido ou temas permitem o recorte da transcrição das falas em frases, enunciados, afirmações, enfim, em qualquer fragmento que remete a significações pertinentes aos objetivos da análise, cuja frequência de aparição aumenta sua importância.

## Os achados da pesquisa como pistas para entendimento do problema

Considerando que esse estudo se refere à forma como se relaciona participação e reconhecimento, são apresentados aqui apenas os resultados referentes às questões específicas propostas ao grupo focal quanto a esse objetivo.

Feita a categorização por frequência temática dos dados produzidos referentes ao significado da participação do técnico administrativo no planejamento da capacitação na UNEB, bem como suas potencialidades e fragilidades, segue o quadro com a síntese de resultados.

**Quadro 1.** Síntese do significado da participação do técnico no planejamento da capacitação na UNEB

QUESTÃO	CATEGORIA	EXEMPLOS DE TEMAS FREQUENTES
O que significa a participação do técnico administrativo no planejamento da capacitação na UNEB? Quais são os pontos fortes e fracos, potencialidades e fragilidades?	Valorização	“Lembraram da gente. É... nos valorizaram em relação a isso.”
		“Significa que ele tá sendo ouvido.”
		“É o técnico estar lá presente nessa construção mesmo.”
		Significa partir pra um planejamento a partir da expectativa daquele que vai ser qualificado.”
		“A oportunidade que ele tem de manifestar o interesse dele em relação a capacitação.”
		“A tendência é aumentar o envolvimento do servidor na capacitação.”
	Dificuldades	“Eles vão se sentir senhor da história.”
		“A grande dificuldade é essa, né? A questão da pessoa sair do seu setor e se dispor a perder aquele tempinho ali pra discutir isso.”
		“Muitos colegas às vezes não se interessam, às vezes não acham que é importante.”
		“Capacitar para mudar de lugar, entendeu? Pra deixar de ser técnico.”
		“A gente que tá aqui sabe que o salário da UNEB não tem atrativo nenhum.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

A recorrência de temas que indicaram a formulação da categoria “valorização” permitiu inferir a importância atribuída à participação como uma afirmação da existência e presença do sujeito ou grupo social com seus valores em comum e diferenciadores, especialmente quando estão ou se sentem à margem das decisões acerca de seus próprios interesses. As falas se repetiram quanto à percepção de exclusão desses técnicos das decisões da gestão.

O contexto do discurso na interação dos participantes do grupo remete a todo momento a uma reflexão a partir da realidade, da práxis desse técnico em seu ambiente de trabalho, de alguma experiência de participação ou de quando não se sente lembrado, e como isso determina o seu fazer parte da instituição, o seu envolvimento com a universidade. A fala de uma das participantes a respeito disso sintetiza bem essa percepção: “ele não se sentir senhor da história, ele não tá ali, ele não foi chamado, ele não foi convidado. Então, ele não se importa muito. Não se importa” (Representante da RGD G). Recorrendo à teoria, o técnico pode fazer parte da comunidade acadêmica, mas tomar parte ou tornar-se parte é o que diferencia o quanto

participa, o quanto está implicado, pois: “A prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte, mas como se torna parte” (BORDENAVE, 1989, p. 23).

Desse modo, a análise feita identificou a frequência de temas referentes a significados mais amplos acerca do valor atribuído ao técnico com a participação, sem especificar variáveis específicas, como grau e nível de participação. Contudo, os temas indicaram que a participação do técnico ocorre na forma concedida, pois é a administração central que define, convida e estabelece como será o processo participativo. Quanto ao grau, caracterizou-se na fala do grupo como grau de consulta, pois os planos já estavam definidos em sua concepção, objetivos, metas e resultados. Por fim, essa participação se situa mais no nível de execução de ações, pois a contribuição do grupo está na descrição das demandas e em como é executado o plano de capacitação. Desse modo, caracterizou-se como participação concedida e não efetiva.

Com a presença de uma outra categoria compondo as dificuldades, foi possível identificar resistências ou desafios à participação do técnico, embora sejam um contraponto da valorização ou a sua própria negação. Nesse caso, os dados se referem mais ao que de fato acontece na experiência de trabalho do técnico administrativo da UNEB, pois as falas temáticas a esse respeito podem ser resumidas em: dificuldade de reunir os técnicos por conta do volume de trabalho demandado no setor, o desinteresse pessoal, o salário baixo e o desejo de sair do lugar do técnico.

Essas dificuldades apareceram na discussão do grupo, mas não foram esmiuçadas pelo interesse de conhecer ou identificar suas causas, pois ficaram mais situadas como fragilidades, apresentadas pelo grupo como pontos fracos que provocam resistências para a participação do técnico no planejamento da capacitação. Algumas dessas dificuldades, contudo, podem ser analisadas a partir da base teórica do reconhecimento social. Considerando, então, o descontentamento com o salário, cabe acrescentar outras falas que apareceram na discussão como interesses do técnico por capacitação, caracterizadas com os seguintes temas: instrutoria interna, progressão e promoção na carreira. Todas elas representam possibilidade de ganho financeiro.

Do ponto de vista teórico do reconhecimento social, é interessante que a discussão proposta sobre participação tenha dado margem à ocorrência de aspectos financeiros, pois uma das referências teóricas, Nancy Fraser (2003), trabalha com a perspectiva de que a realização do reconhecimento para a participação paritária demanda redistribuição, pressupõe também o atendimento a aspectos econômicos, além dos aspectos culturais de luta por reconhecimento. É no entrelaçamento do que a referida autora vai considerar como justiça econômica (redistribuição) e cultural (reconhecimento) que a paridade participativa se realiza.

É interessante, ainda, observar que essa temática financeira está presente nas falas do grupo ao se referir às demandas do técnico na elaboração do PAC, como cursos com carga horária maior e certificação que ajudem a pontuar ou atender aos critérios de progressão e promoção na carreira. Esse, contudo não é o único interesse, pois o próprio grupo considerou que a busca por melhoria salarial não deveria inviabilizar o compromisso do servidor com a

universidade e de se capacitar para o desenvolvimento pessoal e profissional e o consequente desempenho no trabalho: “Mas se você tá... o que eu tô dizendo é isso. Você tá na UNEB, tem que ter essa consciência de que você tem que capacitar pra fazer o serviço da UNEB, o trabalho técnico” (Representante da RGD B).

Outra dificuldade, então, para a participação do técnico e que permitiu retomar a relação com o reconhecimento social foi a ocorrência do tema acerca da necessidade de sair do seu lugar, de sua carreira de técnico. Para além da questão financeira, há um anseio por valorização, o que aparece ainda como potencialidade: ser lembrado, escutado, ter voz e sentir-se senhor da própria história, inclusive do que envolve as decisões no âmbito da gestão sobre o seu processo formativo. É o que confere estima social à singularidade do outro e abre margens potenciais para o desenvolvimento da solidariedade, como uma das formas de reconhecimento trabalhada por Honneth (2009).

A ausência dessa mesma valorização pode implicar no desejo de sair do lugar do técnico, o que não é exatamente o mesmo que desejar melhoria financeira e permanecer nessa carreira de servidor público. Por estar em uma universidade, uma outra referência que apareceu para o técnico como melhoria financeira e conquista de reconhecimento foi a carreira de docente, mais valorizada e reconhecida na comunidade acadêmica, como se pode observar nas falas: “Alguns querem mestrado, outros já doutorado, pra pensar em ser professor da UNEB” (Representante da RGD G). “Não é proibido, gente, você querer mudar de lugar, você querer melhorar, você querer ser professor, você querer ser docente” (Representante da RGD B).

Como foi visto em uma outra fala já citada, se o técnico não for chamado para decidir sobre interesses pertinentes às suas atribuições, à perspectiva de seu desenvolvimento profissional e aos objetivos institucionais, ele não se importa muito, não tem interesse, deseja muito mais sair desse lugar para se sentir estimado, o que significa, nesse sentido, “considerar-se reciprocamente à luz de valores que fazem as capacidades e as propriedades do respectivo outro aparecer como significativas para a práxis comum” (HONNETH, 2009, p.210).

O trabalho de análise dos dados produzidos pelo grupo focal permitiu, enfim, fazer um resumo de algumas das principais inferências que devem ser consideradas quanto à proposição e emprego de metodologias participativas para o planejamento da capacitação do técnico administrativo da UNEB, tendo em vista a categoria teórica do reconhecimento social e suas implicações na própria práxis desse técnico no contexto da gestão universitária.

1. Contribuição do técnico: ainda restrita à socialização de ações; com a participação caracterizada pela forma concedida, em grau de informação ou consulta e em nível de execução das ações, para viabilizar os procedimentos adotados a partir do planejamento da Administração Central, do qual se sente excluído.
2. Participação dos técnicos no planejamento da capacitação: potencial de valorização relacionada ao reconhecimento social, com atribuição de estima às capacidades e propriedades singulares do seu lugar, para a práxis comum e solidária; dificuldades

presentes e relativas ao contexto identificado pelo técnico na gestão da UNEB, como desafios para despertar e ampliar o seu próprio interesse e compromisso em participar da construção de seu próprio plano de capacitação e para a gestão universitária.

A luta por reconhecimento não se apresenta de forma direta nas expressões elaboradas ou falas do grupo e que identifiquem com precisão essa categoria. Com a análise de conteúdo, foi possível verificar certas frequências temáticas para categorização e que permitiram inferir da fala dos técnicos as percepções acerca da possibilidade de decidir sobre seu próprio processo formativo por meio de participação, enquanto conquista de dignidade negada. A escolha do grupo focal formado por técnicos que já estão envolvidos na gestão e desenvolvimento de pessoas pode limitar a possibilidade de se obter um senso coletivo estabelecido. Se indica a dificuldade de generalizar os resultados para a coletividade dos técnicos, por se tratar de um grupo mais especializado no trabalho com recursos humanos, por outro lado permite inferir a falta de participação dos demais técnicos, mesmo em nível e grau básicos, a exemplo da simples consulta.

### Sem participação, não há reconhecimento

Ainda que seja incipiente e com muitos desafios identificados nos dados produzidos com base no método do grupo focal adotado nessa pesquisa, a participação apareceu como um caminho de valorização, enquanto atribuição de estima para o reconhecimento do técnico, com o potencial de ensejar as relações solidárias na perspectiva apresentada por Honneth (2009). Desse modo, a valorização identificada como categoria de frequência temática é um indicador para que sejam ampliados e implementados os processos participativos dos servidores técnicos para além da simples consulta. Afinal, “a participação promove e desenvolve as próprias qualidades que lhes são necessárias; quanto mais os indivíduos participam, melhor capacitados eles se tornam para fazê-lo” (PATEMAN, 1992, p. 61).

Tendo em vista a complexidade da UNEB em sua multicampia e multiterritorialidade, além do número de técnicos em atividade na gestão da universidade, a amostra definida com a composição do grupo focal ainda representa uma fragilidade dessa pesquisa. Desse modo, cabe ampliar a base de dados com novas pesquisas que venham a confirmar ou apresentar outras inferências quanto à relação entre participação e reconhecimento social dos técnicos nos processos de planejamento da capacitação e suas possíveis implicações na gestão universitária.

### Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BORDENAVE, J. E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1989 (Col. primeiros passos; 95).

CARVALHO, Roberto Francisco de. **Gestão e participação universitária no Século XXI**. Curitiba, PR: CRV, 2013.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

FRASER, Nancy. A justiça social na globalização: redistribuição, reconhecimento e participação. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, outubro de 2002, disponível em <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/63/RCCS63-Nancy%20Fraser-007-020.pdf>. Acesso em 11/04/2018.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 18.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília, DF: Liber livro Editora, 2012.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 18.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. 2.ed. São Paulo: Editora 34, 2009.

MATTOS, Patrícia. **A sociologia política do reconhecimento**: as contribuições de Charles Taylor, Axel Honneth e Nancy Fraser. São Paulo, SP: Annablume Editora, 2006.

MORGAN, David L. Focus Group. **Annual Review of Sociology**, v. 22, p. 129-152, 1996.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e terra: 1992.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na Pós-Modernidade. 14.ed. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

TAYLOR, Charles. **Argumentos filosóficos**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

TAYLOR, Charles. **As fontes do self**: a construção da identidade moderna. 2.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

UNEB. **Plano estratégico da UNEB, 2013**. Disponível em: [http://www.uneb.br/wp-content/themes/uneb/docs/planejamento\\_integra.pdf](http://www.uneb.br/wp-content/themes/uneb/docs/planejamento_integra.pdf). Acesso em 20/10/2015.