

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – CÂMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA (PROFEPT)

MILENE BOBSIN

GESTÃO PÚBLICA E TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM
EDUCAÇÃO: um estudo sobre o Instituto Federal de Santa Catarina

FLORIANÓPOLIS, 2022

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – CÂMPUS FLORIANÓPOLIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA (PROFEPT)

MILENE BOBSIN

GESTÃO PÚBLICA E TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM
EDUCAÇÃO: um estudo sobre o Instituto Federal de Santa Catarina

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Larentes da Silva

FLORIANÓPOLIS, 2022

GESTÃO PÚBLICA E TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MILENE BOBSIN

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Florianópolis, 29 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Adriano Larentes da Silva, Dr. - PROFEPT/IFSC - Orientador



Profª Maria Raquel Caetano, Dra. - PROFEPT/IFSUL - Membro Interno



Prof. José Roberto Montes Heloani, Dr. - UNICAMP - Membro Externo

GESTÃO PÚBLICA E TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MILENE BOBSIN

Este Produto Educacional foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Florianópolis, 29 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Adriano Larentes da Silva, Dr. - PROFEPT/IFSC - Orientador



Profª Maria Raquel Caetano, Dra. - PROFEPT/IFSUL – Membro Interno



Prof. José Roberto Montes Heloani, Dr. - UNICAMP – Membro Externo

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Bobsin, Milene

Gestão Pública e trabalho técnico-administrativo em educação:
um estudo sobre o Instituto Federal de Santa Catarina.

Milene Bobsin; orientação de Adriano Larentes da Silva.

Florianópolis, SC, 2022. 162 p.

Dissertação (Mestrado) - Instituto Federal de Santa Catarina,
Reitoria. Mestrado Profissional em Educação Profissional e
Tecnológica em Rede Nacional (ProfEPT).

Departamento Acadêmico de Linguagem, Tecnologia, Educação e Ciência.

Inclui Referências.

1. Gestão Pública. 2. Trabalho. 3. Técnicos-administrativos em
educação. 4. Gerencialismo. 5. Qualidade de vida.

I. Larentes da Silva, Adriano. II. Instituto Federal de Santa Catarina.

III. Gestão Pública e trabalho técnico-administrativo em educação:
um estudo sobre o Instituto Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

Primeiramente, minha família. Vocês são meu lugar de refúgio!

A Claudinha, o Dedeco, o Pedro, o Vicente e a Gabriela. A cada ida ao Pinhal, volto para casa nutrida pelo afeto de vocês.

O Paulinho, a Roseli e a Amábile. Obrigada por terem me acolhido em meio à pandemia, o tempo em que estivemos juntos foi de fortalecimento! Mabi, não tenho palavras para explicar o quanto conviver com você me fez e segue me fazendo feliz. Que bom que seguimos morando pertinho (Martina, estamos te esperando!).

O Filipe, que foi o melhor assistente de pesquisa do mundo. Obrigada por toda sua dedicação, por me levar para tomar sol e também por encher a casa de plantinhas.

O IFSC por esta oportunidade de cursar o mestrado profissional por meio do ProfEPT. Professora Roberta, você foi essencial nessa caminhada e eu sou muito grata por sua sensibilidade e empatia.

Obrigada também à professora Raquel e ao professor Roberto, por se disporem a compor essa banca.

O professor Adriano, meu orientador. Obrigada por toda sua paciência e calma inabaláveis; por ter respeitado meu tempo; cada momento de orientação foi valioso. Grata por confiar em mim.

A Dani. Você foi uma grande parceira nessa aventura!

A Carol, a Naty, a Gabi e a Ju. Sou grata por nosso vínculo ter sobrevivido a minha vinda para Floripa e à pandemia. Com vocês estou em casa, seja onde for!

A Magali. Obrigada por ter lido esse texto e pelas palavras positivas. Seu incentivo foi muito importante.

A Milena, por ter topado fazer o podcast e por torcer por mim.

A Roberta e a Juliane. Grata por “segurarem as pontas” para que eu pudesse me afastar nesse momento final da escrita.

Também a Júlia, que editou o podcast, e o Jean, que fez a revisão final deste texto.

Todas as pessoas aqui citadas, fazem parte, de alguma forma, deste trabalho, e eu não teria chegado aqui sem o apoio de vocês.

RESUMO

BOBSIN, Milene. **Gestão Pública e trabalho técnico-administrativo em educação: um estudo sobre o Instituto Federal de Santa Catarina**. 2022. 161 p. Dissertação (Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2022.

Esta dissertação investiga a relação entre trabalho e gestão pública, especificamente, o trabalho técnico-administrativo em Educação no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a partir da crítica ao modelo de gestão gerencialista. Para tanto, delimita-se o modelo de gestão pública inscrito no planejamento do IFSC, e como este reverbera no trabalho dos servidores TAEs. A investigação tem como referencial teórico e metodológico o materialismo histórico-dialético, os instrumentos de pesquisa são os três Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) publicados entre 2009 e 2020 e parte da pesquisa de qualidade de vida no trabalho, publicada pelo IFSC em 2018. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que interpreta o texto dos planejamentos, para compreender a gestão, e as falas de servidores acerca da própria condição de trabalho. Conclui-se que o gerencialismo, hegemônico na administração pública brasileira, expresso nos planos, altera ao longo do tempo, a gestão do IFSC, distanciando-a dos princípios postos para a gestão escolar, causando consequências negativas para a organização do trabalho, esta atravessada também pela situação do mundo do trabalho do século XXI.

Palavras-chave: Gestão Pública. Trabalho. Técnicos-administrativos em educação. Gerencialismo. Qualidade de vida.

ABSTRACT

BOBSIN, Milene. **Public Management and work technical-administrative in education: a study on the Federal Institute of Santa Catarina**. 2022. 161 p. Thesis (Post-graduation Professional Master's Degree in Professional and Technological Education) – Federal Institute of Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2022.

This thesis investigates the relation between work and public management, specifically the technical-administrative position in Education at Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) from the critics to managerialist model. To do so, it delimits the model of public management inscribed in the IFSC planning and how it reverberates in the TAE employees' work. The investigation has as theoretical and methodological reference the historical-dialectic materialism; the instruments used in the research are the three Institutional Development Programs (IDPs) published between 2009 and 2020 and, in addition, a share of the research on quality of life at work, published by the IFSC in 2018. This is a qualitative research, which interprets the text of the plannings in order to understand the management and the employees' speeches concerning their own job conditions. We conclude that managerialism expressed in the plannings, which is hegemonic in Brazilian public administration, alters the management of IFSC with the passage of time dissociating it from the principles thought to the field of school administration. This causes negative consequences within the work organization that is also affected by the situation concerning the world of work in the XXI century.

Key words: Public management. Work. Technical-administrative in Education. Managerialism. Quality of life.

LISTA DE SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BET	Modelo Teórico de Bem-Estar no Trabalho
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DSP	Departamento de Seleção de Pessoas
EACT	Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho
EAFs	Escolas Agrotécnicas Federais
EET	Escala de Envolvimento com o Trabalho
EIR	Escala de Interdependência de Resultados
EIT	Escala de Interdependência de Tarefas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FACED	Faculdade de Educação
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IFs	Institutos Federais
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
IFEs	Instituições Federais de Ensino
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IFFar	Instituto Federal Farroupilha
IFG	Instituto Federal de Goiás
IFMT	Instituto Federal de Mato Grosso
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFSertão-PE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro
IPP	Politécnico do Porto
ISMT	Instituto Superior Miguel Torga
MEC	Ministério da Educação
NEPPOT	Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho
NPM	New Public Management

OIT	Organização Internacional do Trabalho
PASS	Política Nacional de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos TAEs
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional predito no Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIPCCTAE	Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira TAE
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PPG	Programa de Pós-Graduação
PPI	Projetos Pedagógicos Institucionais
ProfEPT	Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
QVT	Qualidade de vida no trabalho
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
TAEs	Técnico-administrativo em educação
TICs	Tecnologias de informação e comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESP	Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Os caminhos metodológicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Conceito de trabalho.....	23
2.1.1 Trabalho no sentido ontológico e histórico.....	23
2.1.2 Trabalho Prescrito e Trabalho Real.....	25
2.2 Trabalho no tempo presente.....	29
2.2.1 O processo de uberização do trabalho.....	33
2.2.2 Trabalhadores da educação na Administração Pública Federal.....	35
2.3 Gestão.....	39
2.4 Sobre educação e administração pública no Brasil.....	50
3 ANÁLISE DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS DO IFSC.....	59
3.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).....	61
3.2 Gestão e trabalho no texto dos PDIs do IFSC.....	65
3.2.1 Gestão.....	65
3.2.2 Inovações gerenciais.....	80
3.2.3 Síntese.....	97
3.2.4 Trabalho.....	99
3.2.5 Síntese.....	108
4 PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	109
4.1 Qualidade de vida no trabalho para os TAEs.....	112
4.2 Gerencialismo nas concepções de organização e de organização do trabalho.....	129
4.3 Síntese.....	133
5 PRODUTO EDUCACIONAL.....	138
5.1 Apresentação.....	138
5.2 Roteiro.....	141
5.3 Referências do podcast.....	143
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
REFERÊNCIAS.....	151

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação investiga a relação entre trabalho e gestão pública, especificamente, o trabalho técnico-administrativo em Educação no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a partir da crítica ao modelo de gestão gerencialista. Nessa discussão, surgem as questões: os servidores e servidoras técnico-administrativos, com suas diferentes ocupações e atribuições, podem ter particularidades na vida funcional que os especifique como servidores TAEs do IFSC? Existe sentido compartilhado em suas narrativas sobre o próprio trabalho? De que forma os modelos de gestão impressos no planejamento institucional concebem a organização do trabalho? Essas são algumas perguntas iniciais para orientar o estudo.

Outro ponto relevante para direcionar a pesquisa é entender como a concepção de ensino declarada no Plano Pedagógico Institucional (PPI) dialoga com as ações de planejamento como um todo, não só para o ensino, a pesquisa e a extensão, mas também para as políticas de pessoal, na direção de incorporar na prática da instituição as premissas utilizadas para o planejamento pedagógico. Ou seja, os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) que orientam as políticas, diretrizes e instrumentos de gestão do IFSC, têm consonância com as diretrizes dos seus PPIs?

Essas reflexões a respeito do trabalho técnico-administrativo no Instituto Federal partem de minha observação sobre o ambiente organizacional, onde me encontro desde 2018. Possivelmente, por se tratar de um espaço destinado ao planejamento, à tomada de decisões e a outras atribuições de atividades-meio tive um estranhamento inicial com a situação de integrar a força de trabalho de uma instituição de educação e, ao mesmo tempo, realizar tarefas burocráticas no núcleo administrativo de uma autarquia federal. Nesse contexto, a situação de trabalho poderia ser problematizada a partir de uma investigação sobre a gestão pública em uma Instituição Federal de Ensino: o IFSC.

É compreensível que, se tratando de um IF com vinte e dois câmpus no estado de Santa Catarina, a administração central ocupe-se da burocracia que permite viabilizar as melhores condições de ensino e de aprendizagem possível, assim como a oferta das melhores condições de trabalho possíveis aos seus servidores e servidoras. No entanto, as chamadas atividades-meio, por vezes compartimentadas e fragmentadas, parecem perder significado em meio a tantas normas e procedimentos a serem cumpridos, no sentido de que distanciam a prática de trabalho do objetivo final do Instituto.

Desse modo, torna-se difícil reconhecer uma identidade profissional enquanto trabalhadores da educação, menos ainda, da educação profissional, científica e tecnológica. Complexa também se torna a reflexão acerca do papel do Estado, representado pela administração pública, na garantia da educação como direito. A motivação deste trabalho, portanto, relaciona-se ao permanente esforço para situar o meu fazer dentro da organização, de modo a não perder de vista uma das razões pelas quais ingressei no serviço público: trabalhar em uma instituição com finalidade social. Isso porque considero os espaços públicos de educação por onde transitei ao longo da vida como formadores, não só pelos conteúdos aprendidos, mas também por conta do contato com diferentes pessoas, organizações, ideias e oportunidades.

A partir dessa experiência, a opção pelo serviço público deu-se pela expectativa de encontrar relações de trabalho mais humanas e mais seguras. Para tanto, foquei-me em Instituições Federais de Ensino (IFEs), tanto pela relevância social dessas instituições quanto pela possibilidade de construir uma carreira digna, na qual os profissionais da educação podem ser valorizados e incentivados a seguir estudando. Pretendo, com esta pesquisa, contribuir para o fortalecimento de uma identidade institucional ao tentar atribuir significado ao trabalho, para além de “girar” a burocracia ou fazer cumprir a legislação.

Portanto, defino como problema de investigação a seguinte pergunta: Que modelos de gestão orientam a administração e a organização do trabalho TAE no IFSC? Em outros termos, como essas atividades são concebidas, alteradas, afetadas em função dos modelos de gestão implementados? Dito isso, o objetivo geral da pesquisa é compreender a maneira como os modelos de gestão inscritos no planejamento institucional estabeleceram-se e estão refletidos no trabalho dos servidores TAEs. Os objetivos específicos são:

- a) Compreender as recentes transformações do mundo do trabalho e os seus impactos para os servidores TAEs dos Institutos Federais;
- b) Investigar quais modelos de gestão têm orientado as práticas no Instituto Federal de Santa Catarina, através do seu principal instrumento de planejamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- c) Demonstrar a percepção dos servidores do IFSC sobre o próprio trabalho, a partir de parte da pesquisa de qualidade de vida publicada pela Instituição em 2018;
- d) Desenvolver um produto educacional, em forma podcast para debater o tema trabalho e qualidade de vida no IFSC.

Esta pesquisa compreende o Instituto Federal como uma organização pública, partindo da ideia de que as organizações traduzem “conjuntos de práticas nos quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados, na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos, tanto nas organizações privadas como públicas” (JUNQUILHO, 2010, p. 25). Entre as particularidades da gestão das organizações públicas observam-se a finalidade social, a legislação específica, as políticas públicas e os mecanismos regulatórios. Com relação às instituições públicas de ensino, como o IFSC, a gestão democrática está disposta no art. 206, inciso VI, da Constituição de 1988.

A possibilidade de alternância de poder, exercida pela gestão democrática, assume que o espaço escolar, estando na esfera pública, é permeado por disputas entre projetos distintos de educação e de sociedade. Conforme mostram diversos autores (PIOLLI; SILVA; HELOANI, 2015; HELOANI, 2018; ONUMA; ZWICK; BRITO 2015; CAETANO; COSTA, 2018), tais disputas acirraram-se na década de 1990, com a mundialização do capital e por meio de um conjunto de reformas educativas e do Estado como um todo. Nesse processo, segundo os autores, passa a predominar na administração pública um modelo gerencialista de gestão inspirada no setor privado, focada no desempenho, orientada para resultados, a qual gera consequências para a educação e para instituições públicas.

Nesse campo de disputa, os modelos de gestão adotados podem acontecer pela escolha dos gestores, aqueles ocupantes de cargos cuja responsabilidade ou hierarquia permite tomada de decisão, ou por decisão colegiada como acontece no Conselho Superior (CONSUP). Das duas formas, devem-se cumprir os dispositivos legais postos para o Instituto e, ao fazê-lo, incorre-se na adoção de um modelo de gestão hegemônico, facilmente apropriado discursivamente como “técnico”, e, portanto, “neutro”. O resultado dessa orientação reverbera diretamente nas relações de trabalho. Sendo assim, esmiuçar e explicitar como se dá esse encadeamento entre gestão e organização do trabalho torna-se um caminho para construir uma instituição mais humana, plural e democrática, com melhores condições de trabalho e menos adoecimento psíquico.

O Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), art. 5º, inciso IV, define cargo como “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor” (BRASIL, 2005, texto digital). A Lei dispõe, também, das atribuições gerais dos cargos TAEs, no Art. 8º:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino. § 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional. § 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento (BRASIL, 2005, texto digital).

Como servidora TAE, vejo nesta pesquisa uma oportunidade para refletir teórica e criticamente sobre alternativas de gestão e de trabalho no IFSC, considerando-o um espaço público de exercício da cidadania para todos e todas. Espaço este em que se possa pautar a qualidade de vida no trabalho e que essa pauta possa ser pensada em termos de relações de trabalho dignas e saudáveis.

Os estudos mais críticos sobre gestão e trabalho técnico-administrativo em Instituições Federais de Ensino encontrados na revisão bibliográfica, Martins (2019), Castro (2017) Gonçalves (2014), Kehler e Ferreira (2013) inserem-se no debate sobre educação e trabalho permeado pela crítica à mercantilização da educação pública, ou seja, a confusão entre um direito a ser garantido e um produto a ser comercializado. Nessa discussão, Caetano e Costa (2018) afirmam que as políticas globais mais recentes para a educação vêm deixando de considerá-la como direito, para tratá-la como caridade ou até como um negócio. As autoras discutem a internacionalização de políticas educacionais, o gerencialismo e certas características do capitalismo global, ao entenderem as reformas na gestão pública e a incorporação da gestão gerencial como formas recentes de avanço capitalista sobre o Estado, a educação e a sociedade.

O gerencialismo como modelo de gestão amplia ao Estado possibilidades para a entrada de investimento privado na educação pública, direta ou indiretamente. Um dos efeitos dessa nova gestão é a substituição do princípio democrático “de organização e gestão da escola pública por orientações mercadológicas nas quais a educação pública integra o setor de serviços, constituindo-se mais um produto com valor de troca no mercado” (CAETANO; COSTA, 2018, p. 270). Podem-se tomar como exemplo as políticas públicas do PROUNI e do FIES, explicitadas por Heloani (2018) como políticas de “Estado privatizado”, em que os programas, em vez de serem direcionados ao fortalecimento de instituições públicas de ensino, “mantiveram o financiamento público ao seguimento privado da educação superior iniciado na ditadura militar e ‘anabolizado’ no governo Fernando Henrique Cardoso” (HELOANI, 2018,

p. 178).

As reformas neoliberais sustentam-se na ideia de que não há alternativa a uma gestão técnica, pois ela é modernizadora. No entanto, esse pressuposto é falso. O setor privado precisa colocar-se como alternativa aos limites encontrados na gestão das organizações públicas. Reformas, como a trabalhista e a da previdência, ocorridas após o golpe de 2016, assim como a Emenda Constitucional nº 95, explicam como as crises cíclicas do capital criam novas formas de exploração nas periferias do sistema. Elas são a materialização do neoliberalismo, no sentido de neocolonialismo que busca manter a lógica centro-periferia de acumulação na centralidade do sistema. Nesse contexto, a privatização dos serviços essenciais, como educação e saúde, o baixo investimento no setor de pessoal (sob a lógica de fazer mais com menos) junto à tendência à privatização indireta são pulverizados sob o discurso de que não há recursos públicos suficientes para oferta universal de qualidade.

No Estado reformado, é observável a mudança de vocabulário para designar as relações de trabalho, de forma que “poder” se torna “pilotagem”, “comando” torna-se “mobilização”, e “dirigir”, “motivar”, por exemplo. Essa troca semântica de termos tecnocráticos para gerenciais caracteriza o gerencialismo enquanto modelo de gestão e ideologia na administração pública.

A Carta de Serviços ao Usuário, disponível no site do IFSC, é um exemplo de práticas gerencialistas na administração da educação pública. O objetivo da carta é “informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos” (IFSC, 2022, texto digital). Instituída pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) através decreto nº 9094/2017, a Carta de Serviços é uma versão brasileira do *Citizen's Charter*, lançado em 1992, no Reino Unido, na intenção de ampliar o “controle de resultados pelos cidadãos, bem como de compromissos assumidos pelos servidores na prestação de serviços de caráter público” (JUNQUILHO, 2010, p. 76). Trata-se de um indicativo desse modelo de gestão hegemônico, na educação pública brasileira, em específico no IFSC, sob o paradigma da Nova Administração Pública.

Desse modelo de gestão, e de Estado, emerge a categoria cidadão-usuário, explicitada na Lei 13.460/2017 que trata da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. O documento prevê os direitos e deveres dos usuários, a possibilidade de criação de conselhos de usuários, o dever dos órgãos e entidades

públicas de avaliar os serviços prestados por meio de pesquisa de satisfação etc. Quanto ao resultado dessa avaliação, ele deve ser “integralmente publicado no sítio do órgão ou entidade, incluindo o *ranking* das entidades com maior incidência de reclamação” (BRASIL, 2017, texto digital).

No texto da lei que institui a Carta de Serviços ao Usuário, a palavra consumidor aparece duas vezes, tendo sido incorporada a posteriori, por meio da Lei 14.015/2020, tornando-se equivalente a cidadão e a usuário. Observa-se, aqui, um elemento da ideologia gerencialista presente na nova administração pública, conforme explica Heloani (2018), na qual cidadãos são percebidos como “clientes”, e servidores públicos, como gerentes públicos.

Nesse contexto de trabalho, é comum que servidores e servidoras técnico-administrativos o considerem alienante. O trabalho alienado é aquele em que a pessoa não tem relação com o resultado e, na administração pública, acontece por um conjunto de situações como excesso de controle, de burocracia, cobrança por produtividade em detrimento de condições materiais insuficientes para a realização das atividades. Essa alienação acontece, também, entre a comunidade escolar de forma que, o esvaziamento dos espaços públicos, como colegiados, fóruns, relega a gestão participativa àqueles aplicadores das normas. Nessas condições, os servidores e servidoras TAEs podem ser lidos com trabalhadores do mundo pós-globalização, ou reestruturação produtiva, em que o conflito entre capital e trabalho se atualiza.

1.1 Os caminhos metodológicos

Para dar conta da problemática desta investigação, apresento, a seguir, o método e as modalidades de pesquisa, bem como o local, os sujeitos e os instrumentos de pesquisa. Quanto ao método esta é uma pesquisa de natureza aplicada amparada filosoficamente no materialismo histórico dialético. O método de abordagem é o dialético e o método de procedimento é a pesquisa qualitativa.

A dialética tem sua origem na filosofia grega, porém interessa aqui sua compreensão a partir da modernidade, quando se passou a defini-la como “o modo de pensarmos as contradições da realidade, o modo de compreendermos a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação” (KONDER, 2008, p. 7-8). Em outras palavras, a teoria não se propõe a explicar a realidade estática, mas sim enxergá-la como

algo a ser confrontado com a realidade histórica e, a partir desse confronto, observar suas contradições.

O pensamento dialético de Marx é constituído a partir da dialética idealista de Hegel. Enquanto para este a liberdade das pessoas é determinada pela mente, para aquele o determinante é a vida material. Portanto, a dialética de Marx é formulada a partir do mundo material, por isso, materialismo dialético. Nessa nova concepção de dialética, as condições materiais de existência são o que movem as ações humanas, tornando a dialética o método para compreender e superar as contradições históricas presentes em diferentes organizações sociais ao longo do tempo.

O pensamento de Marx consiste em partir do real (*dos homens reais* e de suas contradições), e não das ideias ou da *mente*, como Hegel. De acordo com o materialismo dialético, o desenvolvimento histórico da humanidade não se dá pela sucessão de fatos isolados, mas por um processo que envolve movimento e mudança (movimento e mudança que, por sua vez, implicam contradições) (SILVA; SILVA 2009 p. 98).

Por esse motivo, sua forma de interpretar a realidade social chama-se materialismo histórico dialético: por partir de situações concretas baseadas na materialidade, sendo que tais situações são sempre resultado de um processo que não começa nem acaba no momento da observação. A realidade social, portanto, é histórica, não estanca e, ao mesmo tempo, esse movimento é permeado por contradições (é diferente da realidade aparente) antes de ser contestada com a teoria.

Como esta é uma investigação no campo das Ciências Sociais e Humanas, torna-se mais conveniente utilizar a pesquisa qualitativa como método de procedimento. Sem minimizar a relevância das ferramentas e procedimentos quantitativos nos estudos das Ciências Humanas, a escolha pela pesquisa qualitativa deu-se em função do tema e do problema de pesquisa delimitados. Na perspectiva da pesquisa social, Minayo (2007) especifica a pesquisa qualitativa em oposição à quantitativa, quanto à natureza, exemplificando-a da seguinte maneira:

Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatísticas apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 2007 p. 22).

É justamente essa a dimensão que busquei conhecer, para demonstrar a relação entre a gestão do IFSC e o trabalho dos servidores TAEs. A gestão do instituto foi aprendida a partir do texto de seu principal instrumento de planejamento, o PDI, nas suas três edições: 2009-2013, 2015-2019, 2020-2024. Já o trabalho TAE foi investigado a partir de falas dos servidores do IFSC, extraídas da pesquisa de qualidade de vida no trabalho, publicada em 2018.

Bogdan e Biklen (1994), além de atentarem para o significado assumem o caráter interpretativo do método, ao afirmarem que o objetivo desse tipo de investigação é compreender da melhor forma possível a experiência e o comportamento humanos, bem como o processo de construção de significados, para depois descrevê-los a fim de interpretá-los. Portanto, o objetivo ao reunir os dados não é “confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente; ao invés disso, as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 50). Também, os autores compreendem que a investigação qualitativa pressupõe um diálogo entre o pesquisador e os pesquisados, considerando-se a não neutralidade dessa abordagem.

Outra consideração relevante sobre a pesquisa qualitativa é que a análise dos dados pode ser feita dialeticamente, como explica Gomes (2007). O autor refere-se a Minayo (1992) para explicar o método hermenêutico-dialético, a partir do qual a fala dos atores sociais é contextualizada para ser melhor entendida. O método “tem, como ponto de partida, o *interior da fala*. E, como ponto de chegada, o campo da *especificidade histórica e totalizante que produz a fala*” (GOMES, 2007, p. 77, grifo do autor). Sendo assim, compreende-se que a produção do conhecimento não é consensual, tampouco finita. Além disso, o conhecimento científico é constituído a partir da relação ativa entre a premissa de quem o produz e a experiência advinda da realidade concreta.

Acerca das modalidades de pesquisa, esta investigação elege como pesquisa principal a análise de conteúdo. Sobre essa modalidade, Gomes (2007) destaca duas funções principais e complementares que a identificam; uma diz respeito à aferição das hipóteses, e a outra à busca do que há sob as expressões manifestas. Por essa razão, a análise de conteúdo permite construir explicações para as perguntas formuladas, confirmar ou não impressões concebidas previamente, e também ir além da aparência do que se comunica.

Entre os exemplos de aplicação da técnica, é relevante para este estudo a ação de “analisar depoimentos de representantes de um grupo social no sentido de levantar o universo

vocabular desse grupo (GOMES, 2007, p. 75)”. Já que parte do estudo utiliza respostas abertas, a análise se dará a partir do estudo dessas falas. Mesmo utilizando a palavra ou um conjunto de enunciados de maneira analítica, é importante ressaltar a diferença entre essa modalidade de pesquisa e a linguística. Bardin (2007) indica que a distinção está na maneira de utilizar a palavra e os significados. Ou seja,

a linguística estuda a língua para descrever o seu funcionamento. A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. A linguística é um estudo *da* língua, a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades *através* das mensagens (BARDIN, 2007. p. 44, grifo da autora).

Destaca-se, portanto, que mesmo as duas formas de estudo se ocupando do mesmo objeto, tratam-se de “lentes” para apreender realidades bem distintas. Não se pretende, aqui, reportar-se ao estudo das letras, mas sim ao estudo dos significados atribuídos e apreendidos de determinados enunciados. Até porque, conforme a autora, a linguística estuda a estrutura de uma língua, ao passo que a análise de conteúdo é uma ferramenta de pesquisa.

Os três Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) e a pesquisa institucional de qualidade de vida no trabalho (QVT) compõem os instrumentos de pesquisa, para os quais as categorias trabalho e gestão estão selecionadas na intenção de contemplar o problema de pesquisa. Utilizei a análise de conteúdo para descrever e interpretar esses textos, partindo do princípio de que o método emprega

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2007, P. 42).

Assim, a análise é sobre o conteúdo dos textos, colocados em relação com outros documentos, contextualizados no tempo e no espaço. Esse conteúdo, portanto, é tomado como representação do tecido social – e suas contradições –, sobre o qual foi produzido.

O local de pesquisa desta dissertação, é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC). Este Instituto possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. De acordo com uma consulta à PNP, são lotadas 2.788 pessoas no IFSC, das quais, 1.185 são ocupantes dos cargos técnicos-administrativos em educação (TAEs).

Para dar conta dos objetivos e da metodologia de pesquisa, esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro é a presente introdução. O segundo capítulo é dedicado ao referencial teórico, em que abordo os conceitos de trabalho e de gestão. Primeiramente, exponho os sentidos histórico e ontológico do trabalho, as diferenças entre o trabalho prescrito e o trabalho real e o fenômeno da uberização do trabalho. Prosseguindo, situo os trabalhadores da educação na administração pública federal. Acerca da gestão, delimito os conceitos de gestão democrática, de cultura organizacional, de gerencialismo, de hegemonia, de neoliberalismo e de globalização. Discuto também sobre educação e administração pública no Brasil republicano.

O terceiro capítulo é voltado à análise dos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs). Contextualizo, inicialmente, os planos, no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A seguir, procuro demonstrar como os temas de gestão e de organização do trabalho estão inscritos ali. Nesse caminho, busco inferir as concepções de EPCT, de gestão e de organização do trabalho subjacentes aos textos. Por fim, busco identificar nos planos a transposição de pressupostos de gestão do mundo corporativo, para a gestão institucional.

Para complementar a análise, o quarto capítulo foca na pesquisa de QVT - em específico - duas de suas questões abertas: 1. *QVT é?* 2. *Sugestões para a promoção de QVT*. Dessas falas, procurei inferir a situação de trabalho técnico-administrativo, para então propor algumas problematizações a respeito do paradigma gerencialista. Mesmo considerando hegemônico no Instituto, esta pesquisa não toma o modelo de gestão gerencialista como absoluto.

As questões tomadas neste capítulo como instrumentos de pesquisa demonstram que, ao falar sobre o que os TAEs entendem por QVT e sugerir práticas para sua promoção, no IFSC, essas pessoas expressam diversos aspectos sobre sua realidade de trabalho. Para apreender alguns desses aspectos, dispus as respostas em cinco categorias, as quais penso que contemplam os assuntos mais mencionados. São elas: 1. humanização do trabalho; 2. identificação com o trabalho; 3. dimensão coletiva do trabalho; 4. promoção de saúde e situações de adoecimento; 5. gestão democrática.

No quinto capítulo, apresento a parte escrita do produto educacional, em que indico como se deu sua criação, produção e aplicação. Em formato de podcast, este produto é uma exigência da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para

os Mestrados Profissionais. Cada produto deve ser concebido no decorrer da pesquisa, com vistas a responder ao problema de investigação, ou a alguma necessidade concreta, associada ao campo da prática profissional (CAPES, 2019). Sendo assim, ao longo desse estudo, decidi criar um produto para discutir Trabalho e Qualidade de Vida no IFSC.

Por fim, nas considerações finais, busco responder as perguntas feitas ao longo deste texto, comentar alguns achados de pesquisa, destacar algumas limitações e também indicar possibilidades para prosseguimento desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo estabelece o aparato com o qual a pesquisa pretende reproduzir textualmente a realidade observada sob o método científico do materialismo histórico-dialético. Sendo assim, parto da concreticidade dos conceitos e da relação dialética entre fenômeno e essência para a pesquisa social.

O conceito, no sentido de materialidade levada ao campo da abstração, que procura ir além da leitura fenomênica para buscar a essência das coisas, será entendido aqui como o concreto pensado. Marx (2008) ao tratar do método da economia política afirma que a dimensão do concreto é

a síntese de muitas determinações, isto é, unidade do diverso. Por isso, o concreto aparece no pensamento como o processo da síntese, como resultado, não como ponto de partida, embora seja o verdadeiro ponto de partida e, portanto, o ponto de partida também da intuição e da representação (MARX, 2008, 258-259).

Sendo assim, esta pesquisa trata os conceitos de forma dialética com a realidade concreta, não na intenção de submetê-los a entendimentos pré-determinados e estáticos, ao contrário, busca selecionar categorias que ajudem na apreensão dos objetos em sua singularidade.

Nessa perspectiva dialética do conhecimento científico, a realidade – a materialidade das coisas – pressupõe a noção de processo em que a verdade se desenvolve, bem como a conexão entre ideia e temporalidade para explicar um “mundo em que a verdade não é dada e predestinada, não está pronta e acabada, impressa de forma imutável na consciência humana: é o mundo em que a verdade devém.”(KOSIK, 1976, p. 19) Portanto, ao observar uma realidade social deve-se estar atento a abstrações que absolutizam tanto sujeitos quanto objetos, destituindo-os de sua historicidade.

Ao diferenciar conceito de representação, Kosik (1976) concebe a concreticidade, para a qual a dialética se faz elementar, de forma que

não considera os produtos fixados, as configurações e os objetos, todo o conjunto do mundo material reificado, como algo originário e independente. Do mesmo modo como assim não considera o mundo das representações [...] não os aceita sob seu aspecto imediato: submete-os a um exame em que as formas reificadas do mundo objetivo e ideal se diluem, perdem a sua fixidez, naturalidade e pretensa originalidade para se mostrarem como fenômenos derivados e mediatos, como sedimentos e produtos da práxis social da humanidade (KOSIK, 1976, p. 17).

Isso não significa que devamos negar a existência do fenômeno, mas negar tomá-lo como fim, de modo que, para apreender determinado objeto de estudo, é preciso questionar e expor a maneira como “a coisa em si” se expressa e, ao mesmo tempo, está ocultada. Sendo assim, a compreensão do fenômeno é o caminho para obter a essência. A pseudoconcreticidade, portanto, reside em considerar o aspecto do fenômeno como a essência, fazendo desaparecer a diferença entre os dois.

Apesar de distintos, fenômeno e essência devem ser pensados em conjunto, partindo do princípio de que há uma tendência a considerar aquele - mais visível - como estrutura da coisa, em vez de buscar sua verdade, não revelada. Logo, o conceito

é a compreensão da coisa, e compreender a coisa significa conhecer-lhe a estrutura. A característica precípua do conhecimento consiste na decomposição do todo. A dialética não atinge o pensamento de fora para dentro, nem de imediato, nem tampouco constitui uma de suas qualidades; o conhecimento é que é a própria dialética em uma das suas formas, [...] é a decomposição do todo. O “conceito” e a abstração, em uma concepção dialética, tem o significado de método que decompõem o todo para poder reproduzir [...] a estrutura da coisa, e, portanto, compreender a coisa“ (KOSIK, 1976, p. 14).

Por fim, a decomposição do todo é onde constrói-se o conhecimento, na busca por certa coerência interna da coisa a ser reproduzida em sua especificidade.

Essa proposta de investigação dos fenômenos em suas específicas conexões, desdobra-se na crítica de Marx à teoria hegeliana dos sistemas, uma vez que a apreensão do fenômeno ocorre na máxima aproximação de suas intrincadas e múltiplas relações. Sendo assim, não se trata de mera abstração, mas sim da reprodução da realidade no campo das ideias, para a qual as categorias não compõem um complexo hierárquico e sistemático, em vez disso compreendem “na realidade “formas de ser, determinações da existência”, elementos estruturais de complexos relativamente totais, reais, dinâmicos, cujas inter-relações dinâmicas dão lugar a complexos cada vez mais abrangentes, em sentido tanto extensivo quanto intensivo.” (LUKÁCS, 2012, p. 303). O princípio condutor dessa cientificidade é a filosofia, no entanto, sem o anseio de submeter os fenômenos e suas conexões a uma coerência previamente estabelecida. É essa perspectiva supramencionada que alicerça os olhares sobre os conceitos de trabalho e de gestão apresentados a seguir.

2.1 Conceito de trabalho

Indicarei, agora, certos modos de entender o trabalho para poder problematizá-lo antes de tratar especificamente do trabalho técnico-administrativo no IFSC. Para tanto, serão abordados os sentidos histórico e ontológico do trabalho e também a relação entre as esferas do trabalho prescrito e do trabalho real. Além disso, serão apresentadas novas relações de trabalho na atualidade, como o processo de uberização e questões específicas sobre a realidade de trabalho na Administração Pública Federal.

2.1.1 Trabalho no sentido ontológico e histórico

A ideia marxiana de trabalho parte da relação humana com o meio ambiente, quando se passa a intervir teleologicamente sobre a natureza para a reprodução da vida material. Em outras palavras, no momento em que as pessoas passam a manejar os recursos naturais ao seu redor com um objetivo específico, a satisfação de necessidades, aí surge o trabalho.

Para Marx (2013), a diferença entre o ser humano e os outros animais consiste na ação sobre a natureza, precedida de uma idealização. O autor exemplifica a premissa ao afirmar que

uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e uma abelha envergonha muitos arquitetos com a estrutura de sua colmeia. Porém, o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com a cera. No final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto, um resultado que já existia idealmente (MARX, 2013, p. 188).

O trabalhador referido no excerto acima é aquele que subordina certas leis e propriedades naturais com o objetivo de produzir para si, para satisfazer as próprias necessidades. O produto do processo de trabalho pertence a quem o executou, sendo esse processo “condição natural da vida humana e, por conseguinte, independente de qualquer forma particular dessa vida, ou melhor, comum a todas as suas formas sociais” (MARX, 2013, p. 192). Ou seja, o trabalho é inerente ao processo de humanização.

Nesse processo, Lukács (2012) afirma que, ao alterar determinada parte do mundo natural, o trabalho modifica também o homem, tanto em sua relação com este universo quanto com as pessoas a sua volta. Ao colocar o trabalho – na qualidade de produtor e reprodutor da

vida humana – na centralidade da análise, ele proporciona uma transformação dupla:

por um lado, o próprio ser humano que trabalha é transformado por seu trabalho; ele atua sobre a natureza exterior e modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza, desenvolve “as potências que nela se encontram latentes” e sujeita as forças da natureza “a seu próprio domínio”. Por outro lado, os objetos e as forças da natureza são transformados em meios de trabalho, em objetos de trabalho, em matérias-primas etc. (LUKÁCS, 2012, p. 293)

Desse modo, o trabalho, condição ao processo de humanização, cria valores de uso por meio da vontade de transformar o mundo natural em benefício próprio; modifica, ao mesmo tempo, a natureza e o ser que com ela interage.

O autor explica, também, que com o advento do sistema capitalista, o trabalho torna-se subordinado à produção de valor de troca e, a partir de então, o ser humano deixa de produzir para si e passam a produzir para terceiros, é quando o produto do seu trabalho já não lhes pertence. A ação de trabalhar passa, então, a ser entendida como uma mercadoria a ser vendida, cujo valor não é mais de uso e sim de troca. Ainda, importa dizer que esse contexto é o terreno fértil para a alienação do trabalho, a sua perda de sentido.

Isso posto, é possível entender o trabalho em sua dimensão histórica, uma vez que seu sentido, valor e forma de ocupar a vida das pessoas modifica-se de acordo com o tempo e com o lugar onde se assenta. Em outras palavras, não nasceu de uma forma e permanecerá sempre assim, estaticamente, mas se modifica em função das relações sociais com as quais está intrincado, que dependem da maneira como as pessoas se organizam coletivamente: sociedade tribal, estado-nação, monarquia absolutista, império etc.

Além disso, o trabalho é, ao mesmo tempo, histórico e ontológico. Histórico porque sua configuração vai modificando-se ao longo de sua própria complexificação, ao que ele vai sendo afetado por mudanças sociais, como a abolição da escravidão ou o aprimoramento da tecnologia, por exemplo. Ontológico no sentido de constituir a dimensão social dos homens e mulheres, ou seja, de ser intrínseco ao ser social, como define Lukács (2012) ao afirmar que o trabalho é elemento estruturante de qualquer sociedade como fator que, além de ser afetado pelos movimentos imanentes a essas realidades sociais, é também produtor delas.

Para explicar o ser social, Lukács (2012) propõe-se a demonstrar a gênese e o desenvolvimento de uma ontologia materialista que alicerça a leitura marxiana da realidade. Sob este olhar, a práxis representa, para o autor, uma ruptura decisiva de Marx com o pensamento filosófico de sua época, exemplificada pela famigerada tese onze sobre Feuerbach: “Os filósofos apenas *interpretaram* o mundo de diferentes maneiras; porém, o que

importa é *transformá-lo*” (MARX, 2009, p. 126, grifos do autor). Esse pressuposto compreende o ser social como única esfera na qual a práxis pode realizar-se efetivamente, tanto na conservação quanto no movimento das objetividades, ou ainda na sua reprodução e em seus desdobramentos.

Em decorrência dessa propriedade do ser social, Lukács (2012) afirma que a dimensão subjetiva e gnosiológica da práxis distingue a ontologia marxiana daquelas que a precederam, que atribuíam à contemplação o caminho para conhecer a verdade. Essa oposição “do ponto de partida teórico baseia-se em uma nova noção da realidade social, na rejeição da antinomia metafísica entre liberdade e necessidade no agir humano” (LUKÁCS, 2012, p. 31). O autor sugere, também, que essa virada ontológica foi acontecendo à medida que os estudos filosóficos de Marx foram migrando para aqueles do campo da economia.

Na defesa de uma ontologia do ser social, Lukács (2012) procura demonstrar como existiu, na obra marxiana, uma base materialista para compreender o trabalho – no sentido de agir teleológico – como elemento exclusivo da humanidade enquanto espécie. Ele argumenta não se tratar de simples dissociação entre seres de natureza inorgânica e outros de natureza orgânica, mas sim que as formas de objetividade desses seres vão sendo desenvolvidas por meio da práxis social do agir do ser natural, que vai transformando-o em ser cada vez mais social ao longo do tempo.

2.1.2 Trabalho Prescrito e Trabalho Real

Após essa abordagem mais filosófica sobre o trabalho, centrada na leitura marxiana, apresento o ponto de vista que trata da configuração social do trabalho sob outro prisma, separando-o entre prescrito e real. Essa ótica vale-se do conhecimento acumulado sobre ergonomia e ergologia do trabalho.

Brito (2008) examina as esferas prescrita e real do trabalho pelo viés da ergologia. A autora aponta que essa abordagem

propõe um vai-vem entre micro e macro: um dado olhar sobre as dificuldades e possibilidades encontradas nas situações concretas de trabalho, buscando identificar aí as marcas da história de uma sociedade (seu desenvolvimento científico e cultural, as relações de poder instituídas) e seus valores (BRITO, 2008, p. 456).

Segundo essa mesma autora, o trabalho real refere-se a uma atividade, ao passo que o

trabalho prescrito, a uma tarefa. Ou seja, o trabalho real compreende tudo aquilo que é mobilizado pelo trabalhador na execução do que lhe foi prescrito, de uma ou um conjunto de tarefas. Desse modo, o trabalho real é uma resposta a determinações externas para a ação do trabalho, vinculada a um objetivo traçado a partir da prescrição. Sendo assim, o trabalho real exprime a dimensão observável da atividade, um comportamento.

Brito (2008) entende as prescrições como recursos incompletos, por não poderem abranger todas as situações possíveis no cotidiano de trabalho. Além disso, ela preconiza as pessoas como protagonistas no processo produtivo, não apenas como “fator” ou “recurso” humano. Amparada em estudos sobre a ergonomia da atividade, a autora afirma que sempre haverá defasagem entre o prescrito e o real, uma vez que situações reais de trabalho implicam em imprevistos, instabilidades, e requerem estratégias adaptativas para lidar com a variabilidade das situações. Por fim, a autora inclui a regulação e a gestão das variabilidades e do acaso à noção de atividade do trabalho, e acresce: “é, portanto, sempre singular, [...] caracteriza o trabalho de indivíduos singulares [...] efetuado em contextos singulares e variáveis (em suas dimensões materiais, organizacionais ou sociais)” (BRITO, 2008, 455).

A mesma autora situa a origem da prescrição das tarefas na concepção taylorista de administração, que buscava o melhor controle sobre procedimentos e métodos. No entanto, essa percepção foi modificando-se à medida que se constatou mais de um modo de se prescrever o trabalho, de antecipar sua organização.

Ferreira (2004) também observa o trabalho prescrito como uma herança do taylorismo, no sentido de que a crise no modelo de acumulação capitalista, mesmo tendo alterado o mundo do trabalho a partir dos anos setenta, não pôs fim àquele modelo de organização da produção e do trabalho de fato. O autor afirma existir nas organizações contemporâneas certa hegemonia da organização científica do trabalho, onde os modelos de gestão ainda reproduzem a cultura do trabalho prescrito. Sob essa lógica, se sustentam valores de motivação, racionalidade, disciplina, invariabilidade, obediência, entre outros.

O autor sustenta que essa cultura do trabalho prescrito vai sendo introjetada nas condutas dos gestores e dos trabalhadores, que as vão reproduzindo em suas atitudes, valores e práticas, sucessivamente. Tal cultura é observável, em especial, na maneira de conceber as tarefas, com o objetivo de “regular o modo de ser e o modo de fazer dos trabalhadores” (FERREIRA, 2004, p. 12). Quanto ao modo de fazer, o autor elenca as prescrições em termos de objetivos, metas, prazos, procedimentos, critérios de quantidade e qualidade, entre outros;

já quanto ao modo de ser, demonstra as prescrições nos termos de regras de relações socioprofissionais, modos de conduta, responsabilidades, hierarquia de comando etc., classificando-os como

elementos que marcam a cultura organizacional fundada na abordagem de matriz taylorista que, como assinalado, é ainda fortemente presente na atualidade do mundo do trabalho. Portanto, a cultura do trabalho não se restringe às práticas de concepção das tarefas, mas também um estado de espírito, um conjunto de representações centradas na perspectiva da racionalidade burocrática (FERREIRA, 2004 p. 12).

Essa racionalidade vem causando danos à saúde dos trabalhadores, mesmo em modelos de gestão considerados inovadores, pois não rompem com a lógica do trabalho centrado na prescrição, ou seja, no âmbito da tarefa. Nesse sentido, o autor aponta que, ao investigar a inter-relação entre tarefa e atividade, pode-se encontrar (por meio de práticas, valores, crenças) elementos “que colocam em confronto os modelos de gestão do trabalho e os modos de fazer e pensar dos trabalhadores” (FERREIRA, 2004, p. 1).

Na busca pelo equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real, Ferreira (2004) examina a relação entre “as práticas de concepção das tarefas nas organizações [...] e as especificidades/vicissitudes das situações efetivas de trabalho [...], situando a importância do papel mediador da atividade do sujeito para garantir a própria saúde e a qualidade dos serviços/produtos no contexto de trabalho” (FERREIRA, 2004, p. 1).

Nesse esforço, o autor conceitua a ergonomia da atividade como uma ciência antropocêntrica, fundamentada na interdisciplinaridade entre as ciências humanas para tornar produtos e tecnologias compatíveis com as especificidades dos usuários e para humanizar os ambientes sociotécnicos de trabalho, de maneira a adaptá-los tanto aos objetivos individuais e coletivos, quanto às necessidades das tarefas. Seu argumento contempla também a discussão sobre saúde nos espaços de trabalho, cujos efeitos negativos relacionam-se ao descompasso entre as culturas do trabalho prescrito e real, efeitos esses nomeados como custo humano imanente. Por isso, a busca do equilíbrio entre as duas esferas do trabalho dentro das organizações a fim de zelar pela saúde dos trabalhadores.

Desse modo, o desafio está em “reconhecer, legitimizar e incorporar a cultura do trabalho real para a configuração de um novo paradigma de gestão organizacional, de caráter antropocêntrico” (FERREIRA, 2004, p. 3). A noção de atividade, para o autor, está em consonância com o materialismo histórico-dialético, assim, ele afirma que

as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva - EMIC são *modos de pensar, sentir e de agir* diante de um contexto de produção específico. Elas visam a responder do melhor modo possível à diversidade de contradições que caracteriza o custo humano do trabalho, e que pode gerar sofrimento, buscando instaurar o predomínio de representações / vivências individuais e coletivas de prazer e bem-estar. Para os trabalhadores, responder adequadamente pode significar manter e/ou transformar as solicitações que resultam das variáveis presentes no contexto de produção. A finalidade básica das estratégias de mediação dos trabalhadores é confrontar, superar e/ou transformar as adversidades do contexto de trabalho, visando a assegurar a integridade física, psicológica e social (FERREIRA; MENDES *apud* FERREIRA, 2004, p. 14).

Em interlocução com essas estratégias, Brito (2008) menciona o caráter não só adaptativo do trabalho e sua possibilidade de recriação, de estratégias para colocá-lo em prática, e também de renormatização, assim como seu caráter cooperativo, que implica subjetividades e intersubjetividades. Acerca da possibilidade de recriação, a autora menciona que trabalhar é sair do discurso e confrontar-se com o mundo, o que requer inteligência criativa, multiforme ou, em suas palavras, inteligência da prática. Por isso, o traço inventivo do trabalho. Já sobre cooperação ela diz que

já foi evidenciado pela ergonomia da atividade e pela psicodinâmica do trabalho que a organização real do trabalho se baseia na cooperação espontânea entre os trabalhadores, ao contrário da organização prescrita do trabalho que busca definir separadamente os papéis, os domínios de competência e as responsabilidades de cada um. A cooperação não pode ser prescrita: é uma construção fundada em regras produzidas pelos coletivos de trabalho, a partir de critérios de eficácia e de valores. [...] Logo, o ‘trabalho real’ apresenta também uma dimensão subjetiva e intersubjetiva (BRITO, 2008, p. 458).

A partir dessas dimensões intersubjetivas e subjetivas do trabalho real, que dão sentido à sua configuração coletiva, pressupondo um espaço público de sociabilidade, é possível apreender seu aspecto humano. Cunha e Alves (2016) mencionam esse âmbito ao afirmarem que seu exercício vai além das condições de execução e de atos técnicos, de forma que

ninguém é competente sozinho; pode exigir formação profissional, mas há algo nele que a formação não consegue alcançar, e algo que, em muitos ofícios, também não se faz sem ela; envolve remuneração do tempo de si despendido, mas esse “si”, à medida que testemunha a presença viva do humano transborda largamente aquilo que a economia pode lhe dar como resposta (CUNHA; ALVES, 2016, 155-156).

Enfim, a prática do trabalho real envolve, invariavelmente, relações interpessoais, de modo que, para trabalhar, as pessoas necessitam comunicar-se, trocar saberes, interagir e, caso

consigam mobilizar interesses comuns, são capazes de concretizar projetos maiores do que sozinhas.

Busquei, até aqui, demonstrar algumas formas de perceber o trabalho, abordar seus sentidos filosóficos e sociológicos e também refletir sobre a dissonância entre tarefa e atividade, sobre prescrição e execução, com o objetivo de embasar a investigação sobre o trabalho dentro das organizações. Passemos, a seguir, para alguns apontamentos sobre as relações de trabalho no século XXI.

2.2 Trabalho no tempo presente

Diante do foco desta pesquisa, torna-se necessário entender como configuram-se as relações de trabalho no tempo presente. Sendo assim, baseio-me em Bauman (2001), Antunes (2009), Han (2015) e Abílio (2020) para tecer reflexões. Entendo que a temática não se esgota nesses autores e que é necessário ampliar o panorama com conceitos como, por exemplo, a precarização do trabalho (ALVES, 2011) e precariado global (BRAGA, 2014).

Bauman (2001) trata da modernidade líquida, fluida, um estágio de organização social que relaciona ao que nomeia como capitalismo leve. Sobre sua teoria da liquidez, que perpassa outras esferas das humanidades, importa, para este estudo, como ele entende o trabalho e, por consequência, sua relação com o capital. De acordo com suas premissas, flexibilidade e incerteza estão na ordem do dia ao se pensar o universo do trabalho, de forma que o emprego, como conhecido até a virada para o século XXI, cede lugar a contratos de curto prazo, ou falta de contratos, fim de cobertura previdenciária, entre outros aspectos que envolvem perda de qualquer sinal de regulação. O autor menciona o enfraquecimento dos laços entre capital e trabalho, sem, no entanto, afirmar uma ruptura.

Dessa forma, ele compreende ter diminuído a dependência do capital em relação ao trabalho, por conta de “uma nova liberdade de movimentos, impensável no passado. A reprodução e o crescimento do capital, dos lucros e dos dividendos e a satisfação dos acionistas tornaram-se independentes da duração de qualquer comprometimento local com o trabalho” (BAUMAN, 2001, p. 172). Por sua exterritorialização e mobilidade sem precedentes, o capital aumentou suas possibilidades de barganha e também de submissão para atender suas demandas.

Para exemplificar como esse poderio opera, o mesmo autor exprime que, na defesa da “livre empresa”, utiliza-se de

todo o poder regulador à disposição do governo a serviço da desregulação, do dismantelamento e destruição das leis e estatutos ‘restritivos às empresas’ de modo a dar credibilidade e poder de persuasão à promessa do governo de que seus poderes reguladores não serão utilizados para restringir as liberdades do capital; evitando qualquer movimento que possa dar a impressão de que o território politicamente administrado pelo governo é pouco hospitaleiro com os usos, expectativas e todas as realizações futuras do capital que pensa e age globalmente, ou menos hospitaleiro que as terras administradas pelos vizinhos mais próximos (BAUMAN, 2001, p. 173).

O resultado dessa prática são os baixos impostos e, especialmente, a flexibilização das regulações trabalhistas. Por fim, sobre essa relação bastante desigual entre trabalhadores e os donos do capital – que, conforme narra o autor, parece mais uma entidade invisível, etérea –, esses têm uma facilidade e velocidade de deslocamento tamanha que o poder de organização e de pressão local em favor do trabalho com condições dignas torna-se frágil.

Segundo Han (2015) a comunicação generalizada, a superinformação e o excesso de positividade – resultantes de um tempo de superprodução, superdesempenho e supercomunicação – marcam o século XXI com uma positividade violenta, que leva à enfermidade neuronal. Nesse sentido, aqueles antes considerados “sujeitos da obediência” transformaram-se em “sujeitos do desempenho”, os empresários de si, da própria produtividade. O autor afirma que, diferente da sociedade da coerção, da negatividade proibitiva, atualmente tem-se o poder e a positividade do desempenho, exemplificados pelo jargão *Yes, we can*. Nesse novo mundo, a iniciativa e a motivação substituem o tradicional disciplinamento, transformando os antigos delinquentes nos atuais depressivos e derrotados.

Essa mudança de paradigma conserva um elemento de continuidade na busca pela manutenção do produtivismo, uma vez que “já habita, naturalmente, *o inconsciente social*, o desejo de maximizar a produção” (HAN, 2015, p. 15, grifo do autor). Sendo assim, a fragilidade de vínculos, a fragmentação social e a dificuldade de a pessoa ser ela mesma causam adoecimento psíquico, como depressão. O que adocece, de acordo com o autor, não é necessariamente a carga de responsabilidade, mas o desempenho como imperativo da sociedade do trabalho na atualidade – da autoexploração sem coação externa, da autoagressão – na qual o sujeito de desempenho confunde-se entre a liberdade coercitiva e a livre coerção para maximizar seu desempenho. Essa liberdade paradoxal é que gera tantos adoecimentos psíquicos.

Esse contexto de adoecimentos, apontado pelo autor, precisa considerar a sociedade de classes, assim como o avanço do sistema capitalista na direção de adentrar as subjetividades individualmente. Desse modo, entende-se que a leitura de Bauman (2001) e Han (2015) ampliam a problemática do trabalho e confirmam a permanente busca pela compreensão sobre esse tema ainda central para o pensamento no campo das Ciências Sociais.

Antunes (2009) define o século XXI como sociedade do trabalho abstrato, a qual pode gerar vidas penosas, alienantes e unilateralizadas – caso a humanidade oriente-se exclusivamente para o trabalho, mesmo sendo ele “em si e por si, uma atividade vital” (ANTUNES, 2009, p. 12). Isso, a seu ver, dá-se pela contradição existente nessa atividade que pode, ao mesmo tempo, emancipar ou alienar, humanizar ou sujeitar, libertar ou escravizar. Por esse motivo, afirma a necessidade de dotar de sentido tanto o trabalho – em sua autodeterminação – quanto o tempo de vida fora dele. Para tanto, ele propõe examinar novas interpretações acerca da relação entre atividade produtiva e improdutiva, fabril e de serviços.

O autor atribui as enormes transformações no mundo do trabalho ao desdobramento do que entende como crise estrutural do sistema capitalista ocorrida após o esgotamento do fordismo e do taylorismo. Não em função dos limites desses modelos de produção em si, mas sim pelas próprias contradições históricas entre capital e trabalho.

Antunes (2009) diz que essa crise, ocorrida entre o final dos anos sessenta e início dos anos setenta do século XX, é advinda da confluência de dois elementos principais: estagnação econômica e fim de uma aliança de classes. Especificamente, pela impossibilidade de o capital seguir expandindo-se, como ocorrera desde o pós-guerra nos países centrais do capitalismo, junto ao conflito de classes deflagrado por greves (entre outros modos de resistência e oposição) que colocou em xeque a hegemonia capitalista vigente. As greves nos setores automobilísticos, por exemplo, demonstraram pontos de saturação do compromisso fordista por parte de uma geração que “não se encontrava disposta a ‘perder sua vida para ganhá-la’: a trocar o trabalho e uma existência desprovida de sentido pelo simples crescimento de seu ‘poder de compra’, privando-se de ser por um excedente de ter” (ANTUNES, 2009, p. 44).

A resposta a essa crise deu-se, inicialmente, pelo processo de reorganização do capital, assim como de sua ideologia e política de dominação,

cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a

desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores (ANTUNES, 2009, p. 31).

Entre os efeitos dessa reorganização estão

a destruição e/ou precarização, sem paralelos em toda a era moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente do meio ambiente, na relação metabólica entre homem, tecnologia e natureza, conduzida pela lógica societal subordinada aos parâmetros do capital e do sistema produtor de mercadorias (ANTUNES, 2009, p. 26).

Nesse sentido, estando o trabalho – e como demonstra o autor, até a produção do conhecimento científico – subordinados à reprodução do capital, a atenção ao meio ambiente e com a vida humana ficam em segundo plano, já que, complementa o autor, o desenvolvimento tecnológico está orientado ao aumento da produtividade. Em suma, dos traços que constituem a reestruturação produtiva do capital diretamente ligada à organização do trabalho estão o desemprego estrutural, a precarização das condições de trabalho e a devastação da natureza em escala global.

Entre os modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo, Antunes (2009) cita o toyotismo atrelado ao salto tecnológico que, junto ao advento das formas de acumulação flexível, gerou grandes transformações no processo produtivo e, portanto, no mundo do trabalho. Nesse novo modelo de produção, o autor aponta que a exploração passou para a esfera cognitiva ao utilizar a imaginação, capacidades organizativas, de cooperação e diferentes inteligências; também que houve remodelação na administração das empresas por meio de novas técnicas de gestão organizacional. Essas transformações decorreram, ao mesmo tempo, da concorrência intercapitalista – marcada por disputas entre grupos transnacionais e monopolistas – e da necessidade de conter as lutas sociais protagonizadas pelos “operários-massa”, suscitando em uma resposta do capital à própria crise estrutural, conclui.

Esse processo representa “um projeto de recuperação da hegemonia nas mais diversas esferas da sociabilidade” (ANTUNES, 2009). Ideologicamente, isso deu-se pelo incentivo ao subjetivismo, com ideias fragmentadoras, exaltando o individualismo e fazendo enfraquecer iniciativas coletivas, aponta o autor, acrescentando que a degradação da força de trabalho humana, por meio da liofilização das organizações, exprime essa lógica ao incorporar novas

maneiras de intensificar o trabalho.

A liofilização organizacional e do trabalho, produtos do modelo de produção toyotista

se fundamenta em um padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançados, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços (ANTUNES, 2009, p. 51).

Nesse contexto, complementa o autor, a intensificação da exploração do trabalho ocorre com o intuito de eliminar aquele que não cria valor (improdutivo) e suas formas análogas, por exemplo, tarefas de manutenção, de acompanhamento e de controle de qualidade foram sendo incorporadas ao trabalhado produtivo, ampliando as atribuições desses trabalhadores.

Transpondo para a realidade educacional, pode-se pensar sobre o tempo utilizado por docentes para preencher relatórios e outras ferramentas de acompanhamento de suas atividades, ou também sobre atribuições dos cargos de gestão que envolvem bastantes mecanismos de controle da produtividade. Nesse caso, práticas oriundas da fábrica toyotista como “flexibilização, terceirização, subcontratação, controle de qualidade total, *just-in-time*, *team work*, “gerência participativa”, entre tantos outros pontos, são levados para um espaço ampliado do processo produtivo” (ANTUNES, 2009, p. 57). Ou seja, esse *modus operandi* espalha-se para outros espaços de trabalho, como a Administração Pública, em que a finalidade é bem distinta da produção de carros.

2.2.1 O processo de uberização do trabalho

Vivenciamos hoje os impactos positivos e negativos da chamada Indústria 4.0, devido ao avanço tecnológico que culmina no que alguns autores chamam de 4ª Revolução Industrial. Dentre seus efeitos, vemos a extinção de postos de trabalho, a criação de novas profissões e também o processo que Abílio (2020) chama de uberização do trabalho, por meio das plataformas digitais. A autora discorre sobre o trabalho de plataforma, que utiliza o gerenciamento algorítmico para obtenção de novas formas de controle e de subordinação do trabalho por meio de extração e do processamento de dados de maneira monopolizada.

A uberização é resultado de um longo processo de “eliminação de direitos, da dispersão global e, ao mesmo tempo, centralização de cadeias produtivas – aliadas à liberalização de

fluxos financeiros e de investimento – e do desenvolvimento tecnológico” (ABÍLIO, 2020, p. 14). Tal processo envolve, hoje, novo gerenciamento algorítmico, flexibilização e precarização das condições de trabalho de um grande contingente de pessoas, sob o modelo *just-in-time* de organização da produção.

Essa nova realidade, afirma a autora, é resultado de modos de trabalho característicos de regiões periféricas, que vêm se tornando tendência global e, por meio da flexibilização generalizada, têm sido produtivamente administráveis e centralizados. Ao mesmo tempo, “a uberização não se restringe aos trabalhos de baixa qualificação e rendimento oferecidos nas plataformas, mas se apresenta como uma tendência poderosa que atravessa generalizadamente o mundo do trabalho” (ABÍLIO, 2020, p. 24).

Sendo assim, Abílio (2020) emprega o termo *Gig economy* como guarda-chuva analítico para o estudo sobre atividades subordinadas a empresas-aplicativos – que operacionalizam sua produção e circulação por meio das aludidas plataformas. Tal termo, alega, pode ser traduzido como “economia dos bicos”, invisibilizando características do mundo do trabalho no sul global, apropriadas e subordinadas a novas lógicas. A autora explicita que o acesso restrito às informações dessas empresas-aplicativos sobre seu funcionamento dificulta a apreensão de como é planejado e executado o gerenciamento desse trabalho.

O uso do algoritmo como ferramenta de gestão significa utilizar o trabalhador na “exata medida da demanda”, o que não denota apenas a busca pelo equilíbrio geral, abstrato e neutro entre oferta e procura, como afirmam as empresas-aplicativo; conforme aponta Abílio (2020), trata-se apenas de retórica para que essas empresas se coloquem como simples facilitadoras de um encontro autorregulado. No entanto, esse uso supõe certa aleatoriedade no gerenciamento do trabalho, que nada mais é do que a inteligência artificial programada por pessoas para fins específicos. Em seu texto,

o gerenciamento algorítmico, em sua relação com o crowdsourcing, realiza um mapeamento pleno da distribuição da multidão de trabalhadores, a avaliação permanente de sua produtividade, um rastreamento constante e onipresente das dinâmicas da demanda. Estabelece procedimentos – obscuros, informais e definidos humanamente – que determinam e alteram a distribuição dos trabalhadores no tempo e no espaço (ABÍLIO, 2020, p. 20).

A relação entre o modelo de produção *just-in-time* e o gerenciamento algorítmico dá-se quando, “de forma administrada, racionalizada e produtiva, [é possível] converter uma

multidão de trabalhadores em trabalhadores informais que estão disponíveis ao trabalho mas só são utilizados na medida determinada pelas próprias empresas” (ABÍLIO, 2020 p. 18, grifos meus) Esse modelo transfere os riscos, os custos e as responsabilidades aos trabalhadores, assim como as condições da reprodução de suas atividades e, ao mesmo tempo, elimina qualquer proteção, direito ou garantia, já que oferta as oportunidades por adesão e trata pessoas como fator produtivo, falsamente denominadas clientes, além de confundir o que é ou não tempo de trabalho, já que pode-se estar trabalhando a qualquer tempo.

Com relação às características dos trabalhadores em aplicativos de transporte privado, Abílio (2020) destaca a adesão através do discurso sobre empreendedorismo e liberdade, que se converte em gerenciamento individualizado dos riscos e dos custos, além de zero garantias sobre jornada, segurança e salário. Nessa direção, a autora reforça a dispersão do trabalho junto à centralização do controle envolvendo as empresas e também os trabalhadores, elementos centrais do toyotismo.

Por fim, Abílio (2020) ressalta a transnacionalização da exploração que, por meio de uma nova geopolítica do trabalho digital, gera novas desigualdades que operam, ao mesmo tempo, como pré-requisito e produto dessa dinâmica, na medida em que a eliminação de fronteiras possibilita o descumprimento de qualquer mecanismo legal de proteção trabalhista nos territórios em que a exploração do trabalho digital acontece. Portanto, a concentração da demanda associada à dispersão da oferta é uma forma de se apropriar de elementos de exploração localizados ao Sul, como o trabalho socialmente invisível, flexível e precarizado realizado por sujeitos subalternizados.

Feitas as considerações supramencionadas sobre o trabalho na atualidade, busco, a seguir, aproximar-me mais do objeto desta pesquisa, que vem sofrendo sucessivo processo de precarização, como ocorre no mundo do trabalho como um todo. Em diálogo com as reflexões feitas até aqui, discorro sobre a Administração Pública, uma vez que ela abarca modelos de gestão e de organização do trabalho, e não se constitui descolada da sociedade em que vivemos. Considerando esse paradigma, é inegável afirmar que essas novas configurações de trabalho têm impactado o serviço público e, em específico, os Institutos Federais.

2.2.2 Trabalhadores da educação na Administração Pública Federal

A origem do funcionalismo público no Brasil republicano remonta ao decreto 1.713/39, que dispunha sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Contudo, só em

1990, com a Lei 8.112, institui-se o atual Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Um pouco antes, a Constituição Federal de 1988 estabelecia e fornecia referências sobre o serviço público, como a obrigatoriedade de ingresso por concurso. O art. 37 da Constituição também é um marco legal que norteia o interesse público.

De acordo com consulta realizada no portal da transparência, em 30 de junho de 2022, o Brasil conta com 1.014.159 servidores públicos federais ativos (BRASIL, 2022). Do total de servidores federais, 68% são civis e 32% são militares. Vinculados ao Ministério da Educação, são 338.885 servidores e servidoras ocupando cargos em instituições com atividades-fim relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. O IFSC integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei 11.892/2008. A rede conta com 656 unidades, 11.006 cursos e 2.076.502 estudantes inscritos, de acordo com a plataforma Nilo Peçanha.¹

Mesmo que pareça óbvio, é necessário pontuar que servidor público também compõe a classe trabalhadora. Dentro do debate marxista, Antunes sugere o uso do termo “classe que vive do trabalho”, que “inclui a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, tendo como núcleo central os trabalhadores produtivos [...] incorpora a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo assalariado” (ANTUNES, 2009, p. 98). Em outras palavras, não somente operários dentro de fábricas, mas todas as pessoas que recebem remuneração em troca de trabalho pertencem à classe trabalhadora; todo aquele sujeito cujo capital não rende ou se multiplica sozinho.

Nesse contexto tão hostil aos trabalhadores e trabalhadoras, que é o mundo do trabalho, hoje, a posição dos servidores públicos acaba entrincheirada (para o senso comum) entre a ideia de “privilegiados”, de um lado, já que têm minimamente algumas garantias trabalhistas, mesmo que sob permanente ameaça, e “improdutivos” de outro, em função do custo desse contingente não se justificar em termos de produção de mercadorias. De fato, o termo trabalho improdutivo aplica-se ao considerarmos que os trabalhadores da educação integram aqueles

cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou para o capitalista, e que não se constituem como elemento diretamente produtivo, como elemento vivo do processo de valorização do capital e de criação de mais-valia. São aqueles em que, segundo Marx, o trabalho é consumido como valor de uso e não como trabalho que cria valor de troca (ANTUNES, 2009, p. 98).

¹ www.gov.br/mec/pt-br/pnp, consulta realizada em 05/07/2022.

No setor de serviços, encontram-se, além da administração pública, o comércio, o turismo, entre outros. Trata-se de um grupo indivíduos assalariados em expansão na contemporaneidade, considerados não produtivos no sentido de gerar “antivalor no processo de trabalho capitalista, [mas que] vivenciam as mesmas premissas e se erigem sobre os mesmos fundamentos materiais. Eles pertencem àqueles ‘falsos custos e despesas inúteis’, os quais são, entretanto, absolutamente vitais para a sobrevivência do sistema” (MÉSZÁROS, 1995 *apud* ANTUNES, 2009, p. 98, grifo meu).

Pode-se inferir daí um elemento da ideologia neoliberal sobre o trabalho exercido pela Administração Pública: essa narrativa de que o serviço público é oneroso ao Estado e que os servidores são caros, possuem muitos direitos e, se comparados à iniciativa privada, são privilegiados. Realmente, em comparação à realidade de trabalho discutida até aqui, é compreensível essa ideia, no entanto, ao tornar-se uma visão hegemônica dentro das instituições, especialmente nos espaços de tomada de decisão, as consequências recaem sobre os trabalhadores. Entre os exemplos de medidas que sucateiam o Estado, a educação pública, e as condições de trabalho desses trabalhadores estão a Emenda Constitucional 95/2016 (o teto de gastos) e a reforma administrativa, ainda em tramitação no Congresso.

A apresentação do projeto de reforma proposta por Paulo Guedes, em junho de 2020, conforma esse posicionamento ideológico. No contexto da pandemia de COVID-19, que retirou a vida de 670.848² pessoas, no Brasil, o ministro da economia (e especulador financeiro) informou que “o governo federal tem a oportunidade de reduzir despesa gradativamente e mudar o perfil do serviço público” (BRASIL, 2019, p. 2).

O arquivo dessa apresentação elenca os motivos da preocupação com a despesa de pessoal, que estaria aumentando nos últimos vinte anos: “• Número elevado de contratações depois do ajuste fiscal da segunda metade dos anos 1990; • Expansão das IFES, revisão das carreiras e das tabelas remuneratórias; • Muitos servidores com 50 anos ou mais de idade e muitas pensionistas com idade superior a 75 anos” (BRASIL, 2019, p. 5). Esses motivos causariam a diminuição das despesas de investimento em detrimento das despesas constitucionalizadas – aquelas para a saúde e a educação. Na apresentação, o Ministério da Economia assume que os maiores salários do serviço público estão no poder legislativo e judiciário, e argumenta que a reforma proposta contempla apenas o poder executivo porque o

teto de gastos regulará as contratações e ajustes de salário nesses outros dois poderes, daqui a alguns anos.

Na ocasião da apresentação da proposta, as diretrizes sugeridas foram: “• Novos concursos apenas para áreas prioritárias; • Reformulação das carreiras: salário inicial mais baixo e progressão mais lenta; • Reajustes nominais abaixo da inflação [...]” (BRASIL, 2019, p. 26). No entanto, os argumentos construídos para o Projeto de Emenda Constitucional 32 (PEC 32) não têm sustentação empírica e buscam camuflar o projeto de sociedade neoliberal, por trás da falaciosa ideia de acabar com privilégios no serviço público. O manifesto publicado pelo Fórum das Entidades Nacionais do Serviço Público Federal (FONASEFE), e assinado por parlamentares, sindicatos, associações, na época da apresentação da PEC, diz que

a reforma administrativa é um retrocesso nas conquistas que o Brasil consolidou na Carta Magna de 1988. Ela é, antes de tudo, uma reforma de princípios. O princípio constitucional essencial passará a ser a ancoragem na iniciativa privada, com inserção da subsidiariedade como pedra fundamental do serviço público no Estado brasileiro. É uma reforma que diminui a responsabilidade estatal em cuidar do seu povo. [...] O Brasil dos 99% depende dos serviços públicos e não pode ficar à mercê dos conglomerados econômicos. O Brasil é o SUS e não os convênios médicos particulares. O Brasil é a escola pública e não grupos educacionais que operam na Bolsa. Nosso norte deve ser o público não o privado (FONASEFE, 2021, p. 1-2)³.

Em síntese, junto com a reforma trabalhista e a reforma da previdência, a proposta de reforma administrativa significa a retirada de direitos sociais, a redução das políticas públicas e precarização do trabalho dos servidores públicos.

A ideologia do Estado-mínimo pode ser percebida na própria cultura organizacional do Instituto, e pode gerar um ambiente desgastante em que se parte do princípio de que os servidores são improdutivos e seu trabalho não corresponde ao custo. É evidente que se deve primar por mecanismos de controle sobre possíveis desvios como corrupção, de modo que é para isso que existem as auditorias internas e externas, além dos órgãos de controle.

Ocorre que a organização do trabalho pode partir de uma racionalidade mais antropocentrada, como visto, e menos vigilante. Entretanto, enquanto vigorar a cultura de que se deve nivelar o servidor pelo “mau servidor”, já que alguns se aproveitam dos “privilégios da administração pública”, esse trabalho seguirá sendo adoecedor. Essa cultura gera quebra de

³ Mais informações sobre a reforma administrativa: linktr.ee/Fonasefe; iree.org.br; queestadoqueremos.org; servirbrasil.org.br; worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report

laços de confiança entre equipes de trabalho e chefias, além de permanente insegurança, tanto por parte dos gestores quanto por parte dos não gestores.

Em síntese, essa problematização sobre o trabalho permite apreender o conceito de maneira ampla e demonstra a complexidade desse elemento vital às pessoas e à sociedade. Como demonstrado, a forma de organização do trabalho está diretamente relacionada ao modelo de produção e à maneira como uma sociedade se organiza. Essa premissa aplica-se também aos trabalhadores da educação pública, já que o mundo do trabalho público não se distancia tanto assim do mundo do trabalho privado - o conflito capital e trabalho não desaparece na esfera pública. Logo, é possível compreender o trabalho, em sua historicidade, na direção de transformá-lo, para que ele exista a serviço do bem viver individual e coletivo e não o contrário.

2.3 Gestão

Nesta sessão, busco delimitar alguns conceitos para refletir sobre a gestão no IFSC, uma IFES, como organização estatal. Para tanto, procuro circunscrever os conceitos de organização, de gestão, de cultura organizacional, de gerencialismo, de hegemonia, de neoliberalismo e de globalização.

Na perspectiva da Escola de Regulação⁴, Heloani observa a inter-relação entre “estrutura macroeconômica (regime de acumulação), modo de regulação (regras institucionais, disciplinarização e normatização mediante leis, hábitos culturais e organizações estatais e paraestatais diversas) e a organização do trabalho (paradigma industrial)” (HELOANI, 2018, p. 9). Esse olhar permite entender o modelo de desenvolvimento específico de uma ou mais nações, histórica e geograficamente localizadas.

Dessa maneira, o autor compreende que o modelo de gestão adotado pelas organizações condiciona a organização do trabalho, e, o gerenciamento do “fator humano” converge com o paradigma industrial, sob o qual as organizações operam. Nesta pesquisa, assumo o IFSC (instituição pública de ensino) como organização para pensar nos aspectos de gestão e de ordenação do trabalho.

As práticas produzidas por diferentes atores organizacionais, internos ou externos, jamais são neutras ou totalmente controláveis. Nesse sentido, “as organizações são produto de

⁴A Escola de Regulação é uma corrente de pensamento que interpreta o sistema capitalista de forma dinâmica, no tempo histórico de longa duração e de extração marxista; nesse sentido, a regulação é o instrumento que confere coerência a um modelo de acumulação e legitima sua expansão, reprodução e transformação.

determinada realidade socioeconômica à medida que reproduzem os princípios vigentes e, concomitantemente, também influenciam o ambiente no movimento de mútua transformação” (HELOANI, 2018, p. 10).

Silva e Aguerre (2019) assumem as organizações como universos singulares e capazes de produzir fenômenos de ordem simbólica. Os autores delimitam duas orientações teóricas para pensar a cultura organizacional, a primeira, funcionalista, marcada pelo gerencialismo, e a segunda, denominada perspectiva socioantropológica dos estudos organizacionais. Liderada por Edgar Schein, a primeira abordagem, conforme os autores, compreende a cultura como variável independente, passível de ser operada em função de interesses e de estratégias organizacionais⁵.

Em contrapartida, a segunda corrente rejeita a ideia de que é possível gerenciar certa cultura organizacional, uma vez que tal hipótese apreende a cultura de maneira reducionista e utilitária. Além disso, a orientação funcionalista, nas palavras dos autores, contribui para “a ideologização do simbólico, colocando-o a serviço da racionalidade instrumental” (SILVA; AGUERRE, 2019, p. 175).

Junquillo (2010) afirma que, no conflito entre capital e trabalho, a administração opera como produtora de instrumental ideológico para legitimar relações de poder estabelecidas; explica também que estudos organizacionais mais críticos entendem a administração como ferramenta de controle social. Portanto, a administração não compreende apenas o conhecimento sobre técnicas de gestão, mas também a percepção dos ambientes organizacionais como lugares de disputa de poder entre grupos, pessoas e também visões de mundo. Sendo assim, a gestão é uma prática social,

o que implica em darmos atenção ao ferramental técnico – as estruturas, as tecnologias e os procedimentos operacionais; ao como fazer; aos conflitos interpessoais e grupais daí decorrentes pelas diversas formas possíveis de ação e interesses dos membros organizacionais; e, por fim, ao nível mais amplo de conflitos na sociedade, advindos de várias instâncias, sejam elas econômicas, culturais, sociais, políticas e ideológicas. (JUNQUILHO, 2010 p. 23)

A prática social, de acordo com o autor, está nas atividades cotidianas, baseadas em certo conhecimento sobre como fazê-las de acordo com o que determinado grupo social legitima.

⁵ Sobre o conceito de cultura organizacional, Malheiros e Tomei (2022) identificam a estrutura intelectual e as áreas de estudo sobre o tema, no Brasil, a partir análise bibliométrica sobre estudos publicados em bases da Web of Science.

Heloani (2018) situa a entrada do termo gestão na administração pública brasileira como uma pauta progressista em oposição ao modelo de administração dos anos 60 e 70, empreendido por governos civil-militares. Nesse contexto, a palavra foi referenciada na ideia de autogestão: tipo de organização ancorada em trabalho e decisões coletivas, em democracia participativa e inspirada na experiência de movimentos sociais ao final dos anos 70 e início dos anos 80, período de redemocratização no país. Sendo assim, o autor afirma que a gestão democrática e as práticas a ela associadas buscavam superar a forma autoritária e centralizadora de administrar espaços públicos vigente na época.

A palavra gestão, portanto, surge na Constituição de 1988 ligada à democracia, em um momento histórico de luta por participação e de lenta abertura política. Especificamente na esfera da educação, “a gestão estava relacionada à ampliação dos espaços de participação e democratização da escola pública, como meio para que fossem conquistadas as melhorias na qualidade do ensino, nas condições de trabalho e nos salários dos docentes” (HELOANI, 2018, p. 189).

Esquinsani e Dametto (2018) consideram o advento da gestão democrática do ensino público, como princípio constitucional uma inovação em termos jurídicos para a organização do ensino nacional. As autoras entendem a gestão democrática, desde sua concepção, como “uma categoria política, epistêmica e metodológica, irreduzível a nenhuma dessas dimensões. [...] constituída pela multidimensionalidade e historicidade” (ESQUINSANI; DAMETTO, 2018, p. 4). Sendo assim, a caracterizam como

tanto construção e processo como uma articulação multidimensional que envolve, em um primeiro momento, três dimensões: a participação, através da presença, ampliação e qualificação de fóruns decisórios; a autonomia, consubstanciada pelo respeito para com a comunidade escolar, seus sujeitos; e processos e a transparência através do controle social. Essas três dimensões garantem à Gestão democrática um sentido cidadão, de exercício da cidadania através da escola (ESQUINSANI; DAMETTO, 2018, p. 10).

Já, no âmbito empresarial, o termo foi incorporado junto ao ideário pós-fordista, englobando as noções de gerenciamento e de qualidade total, na tentativa de superar os modelos de produção e de trabalho considerados ultrapassados, como expõe o autor. Nesse escopo, a gestão como conceito surgiu junto às propostas de “trabalho em equipe, de flexibilidade, de polivalência, multifuncionalidade, trabalho por metas e objetivos, difundidos como o processo de reestruturação produtiva” (HELOANI, 2018, p. 190). A partir da reforma

do Estado, esse modelo de gestão foi sendo incorporado na administração da educação pública brasileira por influência de organismos internacionais, mas não somente por conta deles.

O Plano diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, materializa o posicionamento político do governo Fernando Henrique Cardoso, na direção de privatizar boa parte das instituições públicas, e reordenar o modelo de gestão nas demais, por meio de referenciais e ferramentas oriundos da iniciativa privada. Essa concepção de Estado, conforme expõem o autor, abrange a América do Sul e Central, onde práticas e ideias, impelidas pelo consenso de Whashington (1989), por meio de uma série de “medidas preconizadas pelo Banco Mundial, o banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o FMI para países em desenvolvimento, entre elas a diminuição do tamanho do Estado” (HELOANI, 2018, p. 187). Posteriormente, em 1994, a incorporação de preceitos e práticas de gestão oriundas do mundo corporativo, como “a inclusão da sociedade civil na prestação de serviços públicos” (HELOANI, 2018, p. 187) foi preconizada pelo Banco Mundial.

Na medida em que a nova gestão pública vai se configurando, fica explícito o paradigma do setor privado, que se justifica como forma de superar a burocracia e a morosidade da administração pública, essa nova gestão caracteriza-se também pela despolitização radical das relações sociais. Além disso, a transposição desses referenciais aconteceu de forma acrítica “para espaços públicos com o intuito de justificar e legitimar práticas gestionárias que tinham por escopo a maior eficácia e eficiência dos serviços oferecidos pelo Estado, no caso os educacionais” (HELOANI, 2018, p. 182). Essas mudanças são centrais para compreender o deslocamento do papel do Estado, que passa de provedor dos serviços essenciais “principalmente os de saúde, educação e segurança – segundo os fundamentos do *Welfare State* (Estado de bem-estar social), para a condição de avaliador, influenciada pelo ideário neoliberal” (HELOANI, 2018, p. 182).

Partindo da perspectiva francesa para análises organizacionais e sobre gestão, Gaulejac (2007) explica a tendência do gerencialismo a se espalhar para esferas não comerciais, como os setores públicos. Em seus estudos, ele pôde identificar a “evolução das tecnologias gestionárias em primeiro lugar nas empresas multinacionais com uma extensão, a partir dos anos 1980, em todas as organizações privadas e públicas” (GAULEJAC, 2007, p. 36). O autor localiza a origem da ciência gerencialista “como genuinamente norte-americana, embebida na tradição positivista e industrial daquele país” (GAULEJAC, 2007, p. 19).

Logo, o autor compreende a gestão gerencialista como ideologia de uma sociedade hipermoderna que valida uma interpretação “instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade” (GAULEJAC, 2007, p. 27). O gerencialismo, portanto, fundamenta uma visão objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista sobre o humano que passa a ser compreendido como recurso e a ter seu trabalho instrumentalizado.

Onuma, Zwick e Brito (2015) identificam o gerencialismo como uma ideologia que torna razoável a necessidade de os governos atuarem a partir de uma racionalidade empresarial. As autoras contextualizam que as teorias sobre administração pública antecedem aquelas orientadas à produção industrial, no entanto, o que observam é um alinhamento discursivo entre organizações públicas e privadas a respeito do que é uma gestão eficiente.

O gerencialismo pode ser entendido como uma ressignificação taylorista, que se desloca do setor privado para o público por uma série de fatores, entre eles a noção de que “cabe à sociedade se adaptar às necessidades do desenvolvimento econômico e não a economia se colocar a serviço do bem-estar” (ONUMA; ZWICK; DE BRITO 2015, p. 111). Sendo assim, muitas vezes o caráter economicista da administração privada é hegemônico, a ponto de ser incorporado pela administração pública como modelo de gestão inovador, progressista.

Ao analisar o texto divulgado por duas organizações (uma pública e outra privada) as autoras verificaram que, mesmo com vocabulários distintos, os discursos por parte das duas instituições atribuíam à gestão de pessoas um papel instrumental e funcional, atrelando a melhoria do desempenho a fins de maior competitividade no mercado. Essa apropriação ideológica pelos dois discursos acaba por reforçar uma hegemonia que “produz graves consequências, como a perda de direitos constitucionais já consagrados via enfraquecimento do Estado, já que a privatização de serviços então garantidos gratuitamente a todos os cidadãos torna-se eminente” (ONUMA; ZWICK; DE BRITO, 2015, p. 119).

Pazello (2013) articula neoliberalismo e globalização sob uma perspectiva histórica e também a partir da “relação entre economia e geopolítica, a qual parece atravessar toda a compreensão de que seja o mundo globalizado neoliberal” (PAZELLO, 2013, p. 12). O autor demonstra que o pensamento neoliberal partilha de diretrizes do imperialismo clássico “e que sua grande demonstração é a “arte da guerra” como arsenal privilegiado [...] de busca pela hegemonia total” (PAZELLO, 2013, p. 12).

A partir do conceito de totalidade concreta (KOSIK, 1976), Pazello indica que a globalização deve ser compreendida em sua realidade – mais complexa que a divisão social

do trabalho intelectual. Nessa perspectiva, ele afirma que a totalidade necessita mediações para ser estudada, no sentido de que não se trata de todos os fatos, pois “não devemos ter a ilusão de que o mapa perfeito é possível. Estamos nos referindo a uma representação que tem por lastro a totalidade concreta, sob pena de ensejarmos, de modo contrário, uma análise abstrata” (PAZELLO, 2013, p. 13). Ainda, a globalização do capital deve ser pensada à luz de seus diferentes condicionantes.

Segundo o mesmo autor, a reconfiguração do poder econômico e político em que emerge o protagonismo das multinacionais, detentoras de poder político por conta de sua hegemonia econômica, remete a um projeto, não a uma casualidade. Nesse sentido,

o fenômeno da mundialização do capital ganha forma histórica com a propulsão da teoria neoliberal na década de 1970 para o centro do debate acerca da organização da produção e do estado. O projeto neoliberal, portanto, é o principal “ator” que pode ser considerado na virada das concepções econômicas e organizativas do capitalismo mundializado do século XX (PAZELLO, 2013, p. 16).

Gaulejac (2007) afirma que a globalização acirra o conflito entre capital e trabalho ao favorecer a concorrência exagerada, acentuar o deslocamento e favorecer a circulação dos capitais, da mesma maneira que controla a circulação das pessoas. O autor aponta três aspectos do mundo globalizado: o deslocamento das unidades de produção para países onde a legislação trabalhista é mais favorável para as empresas; o enfraquecimento das organizações sindicais, e também o gerenciamento liberal, cuja “gestão dos recursos humanos” favorece a individualização das relações salariais, neutralizando reivindicações coletivas e enfraquecendo eventuais solidariedades concretas.

Na década de 80, nos EUA, na Europa central e, posteriormente, no Brasil dos anos 90, o neoliberalismo popularizou-se como contra-ataque ao Estado de bem-estar social, tendo adquirido “predomínio em escala mundial e suas teses centrais tornaram-se determinantes nas políticas públicas, negando a autonomia do político e falsamente apresentando-se como ‘apolítico’, embora eminentemente político” (HELOANI, 2018, p. 183). Entre os preceitos desse ideário estão a busca pela estabilidade monetária, traduzida em diminuição de gastos em obras sociais, reformas fiscais e um Estado eficiente na gestão das finanças e em inibir a organização dos trabalhadores.

Sua consolidação associa-se à construção do consentimento por meio do consentimento não consentido ou consenso engendrado (CHOMSKY, 2002), através da arregimentação da

opinião pública. Portanto, pode-se assumir neoliberalismo como

uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livre comércio (HARVEY, 2008, p. 12 *apud* PAZELLO, 2013, p. 18).

Heloani (2018) considera o vocábulo neoconservadorismo mais fidedigno a algumas políticas educacionais, já que, em sua origem, o liberalismo “nos séculos XVII e XVIII, na Inglaterra, França e nos Estados Unidos, era mais coletivista que o atual neoliberalismo, porque se opunha ao arbítrio, ao dogma, à opressão e às monarquias absolutistas, enfim, parecia o iluminismo e o projeto filosófico da modernidade” (HELOANI, 2018, p. 183). O apreço pela liberdade, no entanto, “contradiz a experiência-piloto do neoliberalismo chileno de Pinochet, ou seja, um mercado livre dentro de uma sociedade politicamente organizada ditatorialmente” (PAZELLO, 2013, p. 19). No decorrer da história – adiciona o autor – a virada neoliberal decorre da estagnação do Estado intervencionista, superando as possíveis respostas à crise, as quais propunham a ampliação do controle estatal. Ao fim, a liberdade de mercado sobrepõe-se e a teoria neoliberal torna-se hegemônica.

Esse contexto de reconfiguração do poder de classe, marcado pela preponderância do capital financeiro sobre o capital produtivo, expõe as contradições da teoria neoliberal na sua realização pragmática. Além das contradições verificadas por Harvey (2008) e Chomsky (2002)

pode-se apontar para as obscuridades teóricas acerca do monopólio, do protecionismo imperial, da intervenção estatal em prol do “clima de negócios” e do sistema financeiro em detrimento do meio-ambiente ou do bem-estar do povo. Tudo isso parece estar longe de realizar os direitos individuais [...] o estado democrático de direito e as instituições do livre mercado e do livre comércio, como é apregoadado pela doutrina (PAZELLO, 2013, 20-21).

Na América do Sul, a Doutrina de Segurança Nacional figura como um elemento de construção e de consolidação do neoliberalismo na periferia do capitalismo, posta em prática, inicialmente, na experiência chilena:

a primeira experiência de neoliberalização ocorreu no Chile depois do golpe de Pinochet no “pequeno 11 de setembro” [...]. O golpe contra o governo democraticamente eleito de Salvador Allende foi patrocinado por elites de negócios

chilenas ameaçadas pela tendência de Allende para o socialismo. Foi apoiado por corporações dos Estados Unidos, pela CIA e pelo secretário de Estado Henry Kissinger. Reprimiu com violência todos os movimentos sociais e organizações de esquerda e desmontou todas as formas de organização popular (como os centros comunitários dos bairros mais pobres). O mercado de trabalho foi “liberado” de restrições regulatórias ou institucionais (o poder sindical, por exemplo). Mas como se iria recuperar a economia estagnada? [...] Com o mundo inteiro em recessão econômica, havia necessidade de uma nova abordagem (HARVEY, 2008, p. 17-18 *apud* PAZELLO, 2013, p. 24-25).

Como visto, neoliberalismo e democracia podem ir em direções opostas. Socarrás (2021) emprega o termo Novo neoliberalismo para caracterizar o sistema capitalista do século XXI. O autor procura também delimitar certas mudanças na matriz neoliberal, tanto em sua ideologia quanto na sua práxis. Não que ele considere ter havido alguma ruptura em função das transformações pelas quais este projeto político transnacional globalizado tenha passado. Ao contrário, para o autor, os principais rumos do capitalismo tardio seguem sendo aprofundados e reforçados.

De toda forma, na virada dos séculos, houve “reformulações” no nível das políticas públicas econômicas e “sociais”, assim como novas fórmulas governamentais” (SOCARRÁS, 2021 p. 5) Essas mudanças instrumentais vêm resultando em configurações estritamente conjunturais que devem ser confrontadas com a continuidade sócio-política atual.

Com relação aos Organismos Internacionais, pode-se considerar seus consultores como agentes da hegemonia, ou intelectuais orgânicos no sentido gramsciano, ou seja, como parte de uma “massa social que exerce funções de organização em sentido amplo: seja no plano da produção, da cultura, ou da administração pública” (GLUCKSMANN, 1982, p. 46 *apud* HELOANI, 2018, p. 105). Os experts do FMI, por exemplo,

concedem ou recusam uma ajuda aos países em dificuldade em função de critérios preestabelecidos – taxas de inflação, montante dos déficits públicos, peso da dívida externa – e não em função da situação real desses países. Sob a capa do rigor e do pragmatismo, os experts das grandes instituições são de fato ideólogos que apreendem a realidade mergulhando em cifras abstratas sem contato com as realidades locais (GAULEJAC, 2007, p. 58).

Essa hegemonia também transpassa a esfera da educação pública, como demonstram Shiroma, Campos e Garcia (2005) ao analisarem documentos norteadores sobre política educacional de organismos nacionais e internacionais produzidos ao longo de quinze anos. O estudo demonstrou a concepção desses órgãos subjacente aos conceitos, conteúdos e discursos expressos nos textos. Primeiramente, as autoras verificaram a mudança de uma orientação

explicitamente economicista para um viés mais humanitário de política educacional nas publicações: se, no início dos anos 90, entre os termos mais empregados estavam qualidade, produtividade e eficiência; no final da década, esses termos modificaram-se para equidade, inclusão, *empowerment*, oportunidade.

As autoras empregam o conceito de hegemonia discursiva de Jameson (1997) para apontarem certa homogeneização nas políticas educacionais (bem como de outras políticas sociais) pelo mundo, seja pela divulgação massiva desses relatórios, tomados como referência, seja pela popularização de um vocabulário da reforma, específico para a reforma na educação implementada pelo Ministério da Educação (MEC) ao final dos anos 90. Dessa forma, Shiroma, Campos e Garcia (2005) explicam como deu-se a “colonização” do discurso e do pensamento sobre educação e sobre reformas educacionais por meio da popularização de informações e de justificativas para legitimá-las e torná-las almejadas, como único caminho para a modernização e para a qualidade.

Interessa às autoras problematizar a bricolagem com a qual alguns conceitos são utilizados em diferentes esferas, ou seja, “a forma como são apresentados, como vêm sendo utilizados nos documentos que orientam as políticas públicas contemporâneas, ademais das condições históricas que lhe conferem este ou aquele sentido” (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005, p. 3). Dessa maneira, elas demonstram como o discurso gerencial vem sendo apropriado para “dar conta de” processos ou sujeitos na esfera da educação.

Ainda sobre a influência dos organismos internacionais nas políticas para a educação no Brasil,

a principal agência de produção de discurso político sobre a educação, no mundo, é – há mais de meio século – a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e, em seu rastro, o Banco Mundial. A OCDE ocupa-se da educação desde o final da década de 1950. Foi dela que surgiu [...] o discurso sobre a qualidade da educação, ao longo dos anos 1980. Foi também dela que se originou a proeminência atual da questão da avaliação. A OCDE construiu e divulgou, há mais de duas décadas, uma ideologia que se tornou dominante entre os políticos, em que as palavras-chave são “qualidade”, “eficácia”, “avaliação” (HELOANI, 2018, p. 184).

Heloani (2018) também relaciona a entrada do gerencialismo no campo da educação pública às reformas educacionais, que

podem ser assumidas como modelo típico ideal das medidas de racionalização do Estado reformado, cuja concepção de financiamento foi e da expansão a baixo custo

baseada no conceito da equidade social, do corte de despesas públicas, combinados com um modelo gerencialista centrado em novos critérios de qualidade do serviço público fundamentados em metas e resultados quantitativos. Foram importantes também as medidas de descentralização e de desconcentração [...] que tiveram como efeito a fragilização da fronteira entre o público e o privado com as práticas de parceria e de terceirização de parte significativa dos serviços anteriormente prestados pelo Estado, com uma forte tendência à privatização (HELOANI, 2018, p. 181-182).

A respeito da ideologia, Coan (2011) a emprega como uma categoria de análise histórica para criticar as implicações da pedagogia empreendedora no campo da educação do ponto de vista epistemológico, político e prático, em especial, na formação de novos trabalhadores. Para tanto, sua tese reúne estudiosos da obra gramsciana como Coutinho (1999), Konder (2002), Acanda (2006) e Semeraro (2006) a fim de delimitar seu entendimento sobre o termo. Ao defender a importância de analisar teoricamente uma ideologia, Coan considera “fundamental tanto para os que pretendem assegurar a sua hegemonia, bem como para aqueles que lutam contra a ordem estabelecida em um projeto emancipatório, nas fileiras da contra-hegemonia, na produção de uma contraideologia” (COAN, 2011, p. 44).

É nesse projeto que esta dissertação se afirma, na produção científica que apreenda aspectos ideológicos presentes no modelo de gestão hegemônico no IFSC, o qual justifica uma organização do trabalho que segue na direção contrária ao discurso emancipatório presente nos documentos sobre a Rede Federal de EPCT., bem como em publicações da própria instituição. A questão é: como instituições que pretendem ofertar educação (emancipadora e crítica) para o mundo do trabalho relacionam-se com seus próprios trabalhadores? O modelo de gestão do IFSC atua como elemento de conformação ou de resistência ao status quo?

Retomando à ideologia, o autor afirma que Gramsci (1977; 1979; 1991) foi quem ampliou o conceito, sob uma ótica marxista, passando a entendê-lo para além de seu aspecto negativo. Nessa direção, a ideologia passa a ser percebida como “a própria vida e espaço de realização da política” (COAN, 2011, p. 43). Além disso, o autor pontua que Gramsci (assim como Marx e Engels) observava a ideologia representada na superestrutura social e em relação intrínseca com a infraestrutura econômica, formando um determinado bloco histórico. Acerca da historicidade da ideologia, Coan (2011) amplia o debate sobre Gramsci para demonstrar que o conceito diz respeito também à filosofia e à própria ciência.

Sendo assim, a partir da filosofia da práxis, o intelectual italiano

diferencia a ideologia historicamente construída que serve a determinadas estruturas arbitrárias, racionalizadas e desejadas das ideologias historicamente orgânicas que estão relacionadas à própria história concreta dos homens, ao avanço da ciência, não servindo a interesses particulares. Nesse sentido, a ciência e a filosofia não estão imunes às vicissitudes da ideologia, uma vez que estão comprometidas com determinado projeto, com a mobilização das massas; fazem parte de todas as contradições (COAN, 2011, p. 44).

Sobre a cientificidade do conhecimento, o autor explica que, de acordo com Mészáros (2007), aqueles que escrevem em consonância com a ideologia dominante prescindem grandes sustentações teóricas “o que permite a Keynes afirmar, por exemplo, que a ciência, a eficiência técnica e a acumulação do capital advêm do juro composto, e não da exploração do trabalho” (COAN, 2011, p. 47). Logo, não há ciência neutra, já que a ciência e a técnica também são históricas e, portanto, submetidas às contradições do capitalismo, em sua totalidade. Da mesma forma, a oposição entre ciência e ideologia é falsa.

Acerca da produção científica e tecnológica, Schwede (2015, p. 101) afirma existir “significativa apropriação pela comunidade de pesquisa do país, dos recursos públicos destinados à produção de C&T e também da condução das políticas relacionadas”. O autor identifica a formação de consensos no sentido gramsciano ao redor do termo inovação, de forma a torná-lo elementar para gerar competitividade, crescimento econômico e, ao mesmo tempo, imprescindível para as transformações sociais necessárias ao país.

A superestrutura esboçada em meados dos anos 2000, explica o autor, justifica a realização de altos investimentos por parte do Estado nas políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação. Desse modo,

a infraestrutura produtiva no contexto das políticas de C,T&I pode ser compreendida como o aparato colocado à disposição pelo Estado, tal como, universidades, centros e redes de pesquisa, formas de organização das instituições de ensino e pesquisa, empresas públicas e também, pelas condições objetivas dispostas pelas empresas. (SCHWEDE, 2015 p. 104)

Para sustentar seu argumento, Schwede (2015) aborda os temas da política explícita e política implícita, em que a política de C&T, considerada a parte explícita da política, junto ao discurso formador da “superestrutura (de uma imagem compartilhada e socialmente aceita), propõe um projeto de sociedade almejado e que estaria sendo buscado com as políticas em curso, o que pode ser denominado de Desenvolvimentismo Nacional” (SCHWEDE, 2015, p. 107).

Tal projeto de sociedade, caracterizado pelo autor, com base em Varsavsky (1976) objetiva levar um país ao estágio de capitalismo avançado, tomando os EUA como modelo; o

consumo opulento para um setor de cúpula menos restrito; total dependência cultural; busca a redução da dependência econômica; busca autonomia científica e tecnológica; capitalismo de Estado em grau apreciável; estímulo ao espírito competitivo; democracia formal; imagem compartilhada de que os benefícios obtidos pelo país são extensivos a todos; educar é “formar recursos humanos”. O leitmotiv é produzir: a taxa de crescimento do produto é o índice de êxito ou fracasso do sistema. (SCHWEDE, 2015, p. 107)

Amparado por Gramsci (1982), o autor defende que a hegemonia de um grupo é mantida inicialmente na “superestrutura” (em que se engendram modos de pensar e de entender a realidade) para buscar a construção de consensos que permitam legitimar um projeto colocado para uma sociedade, bem como a maneira com que o Estado atua na busca de sua implementação. Em outras palavras, a formação da “superestrutura” está ligada dialeticamente à “infraestrutura” produtiva, na qual o Estado tem influência direta, sendo viabilizada desde interesses precisos.

2.4 Sobre educação e administração pública no Brasil

A administração pública configura-se junto à estruturação dos Estados nacionais e seu exercício consolida a separação entre as esferas pública e privada, a partir da modernidade. No Brasil de hoje, a administração pública “tem a responsabilidade profissional e legal de execução daquelas escolhas políticas de governo a partir de instrumentais dispostos no Estado” (JUNQUILHO, 2010, p. 30).

As reformas administrativas, empreendidas por governos na direção de melhorar a administração pública nem sempre são bem-sucedidas, pois, como apontam Capobiango, Nascimento, Faroni e Silva (2010), modelos de gestão que podem funcionar em determinados lugares, ao serem implementados em realidades diferentes daquelas em que são concebidos “sem considerar os aspectos das bases culturais que se encontram, se deparam com barreiras que impedem o bom funcionamento dos mesmos, não apresentando os resultados que tais modelos buscavam oferecer” (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 2)

Os autores afirmam que, no Brasil republicano, a primeira dessas reformas, conhecida como reforma burocrática, ocorre em 1936 e caracteriza-se por iniciativas do governo Vargas

na direção de diminuir o poder político exercido pelas oligarquias dominantes até o momento. Entre as iniciativas, destacam a profissionalização da administração pública, consubstanciada pelo Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, cujo intuito modernizador “inspirou-se no modelo weberiano para estruturar a burocracia, ou seja, baseou-se no princípio do mérito profissional” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 105-106).

Para Matias-Pereira (2014), a reforma burocrática, influenciada pela teoria da administração científica, procura racionalizar a gestão através de mecanismos como a simplificação e padronização de materiais, reformulação de estruturas, definição de procedimentos por aplicação de métodos e vinculação do orçamento ao planejamento. No entanto, as mudanças não surtem o efeito almejado, já que, conforme o autor, o patrimonialismo no contexto político brasileiro não é superado, de tal maneira que o coronelismo segue possibilitando práticas clientelistas e fisiologistas no âmbito da administração pública. Entre os entraves indicados pelo autor para tentativas reformadoras estão a inadequação do modelo adotado, que se centrava na dissolução e criação de órgãos e também na construção de estruturas paralelas, com o objetivo de desfazer a rigidez burocrática.

A reforma administrativa de 1967, assim como a anterior, surge em contexto “de ditadura política, com restrição a participação da sociedade” (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 5). Após 1964, questões civis passam progressivamente para a tutela do Estado, “por meio da instauração do regime militar e, com ele, das estruturas hierarquizadas e centralizadas para a gestão do social” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 107). Conforme o autor, o Decreto-lei nº 200, de 1967, avança no enfrentamento da rigidez burocrática, representando a primeira tentativa de implementar a gestão gerencial no Brasil. Nessa direção, cria-se a administração indireta por meio da “transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista” (MATIAS-PEREIRA, 2014, p. 107). No contexto de descentralização administrativa “surge a figura do Estado-Produtor de bens e serviços atuando diretamente no domínio econômico, como condição necessária na fase inicial de desenvolvimento de um país” (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 4). A partir de então, a administração passa do “modelo clássico” para o modelo de “administração para o desenvolvimento”, crescem.

Segundo Matias-Pereira (2014) outros esforços modernizantes acontecem nos anos 1970, com o a Secretaria de Modernização e, posteriormente, no início dos anos 1980, ao se instituir o Ministério da Desburocratização, junto ao Programa Nacional de Desburocratização – PrND. Tais iniciativas intentam revitalizar e agilizar as organizações estatais, descentralizar a autoridade, melhorar os processos administrativos, promover eficiência.

O Programa Nacional de Desestatização, criado pela Lei nº 8.031/1990, insere-se nesse projeto modernizador. A reforma administrativa proposta no Governo Collor gerou uma ampla e profunda reordenação da estrutura do Estado visando a racionalização (redução de gastos) e a desestatização (reduzir a interferência do Estado no domínio econômico). Neste sentido, fechou ministérios, promoveu fusão e extinção de instituições, promoveu afastamento e/ou remanejamento de pessoal, extinguiu, privatizou e descentalizou empresas, além de ter promovido a desregulamentação do mercado (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 4).

Devido à renúncia do presidente que passava por um processo de impeachment, essa reforma perdeu força.

Em 1994, a agenda de reformas emerge novamente e, no ano seguinte, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, a cargo de Bresser-Pereira, apresenta o Plano diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Conforme Heloani (2018) trata-se de um marco para a incorporação da Nova Administração Pública, e a partir de então, parâmetros de produtividade e de qualidade, mensurados por indicadores quantitativos, passaram a orientar os serviços públicos. Nesse novo modelo de gestão, a “avaliação e o desempenho constituíram-se elementos centrais na orientação das políticas, tendo a qualidade do serviço público como enunciado fundamental para legitimar a adoção de novas práticas gerenciais oriundas do setor privado” (HELOANI, 2018, p. 186).

Sander (2007) delimita a história da administração educacional no contexto da administração pública brasileira. Para tanto, o autor considera as categorias de análise de desempenho empregadas para “estudar as raízes econômicas, políticas e culturais hegemônicas das teorias e práticas adotadas na administração da educação brasileira” (SANDER, 2007, p. 17). Sendo assim, o autor traça um panorama do pensamento administrativo para a educação pública, em paralelo à trajetória do conhecimento sobre a administração pública brasileira. Nesse sentido, divide a gestão da educação nas fases organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural, de acordo com um modelo específico de gestão “definido pela natureza do critério de desempenho administrativo

hegemônico respectivamente, eficiência, eficácia, efetividade, relevância” (SANDER, 2007, p. 26).

Essas fases vão sendo sobrepostas, como indica o autor, ao considerar que uma tese intelectual dominante não desaparece com o advento de sua antítese e que a história é contraditória, dialética e superadora. Na busca pela construção e reconstrução do saber na gestão educacional brasileira, o autor propõe uma “nova síntese teórica da prática administrativa, operacionalizada no paradigma multidimensional de administração da educação” (SANDER, 2007, p. 15). Essa nova perspectiva analítica e praxiológica, de acordo com o autor, supera os quatro modelos de gestão da educação do Brasil republicano, bem como os critérios de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade.

Além de ampliar o entendimento sobre como o critério de desempenho administrativo das organizações foi modificando-se em função do desenvolvimento dos estudos organizacionais na gestão pública, de forma geral, e na gestão da educação, em particular, o autor concebe a administração como prática social e política, ao afirmar que

política e administração são inseparáveis na vida das organizações humanas, incluindo as instituições educacionais. Este trabalho, na realidade, propõe uma superordenação da política, concebida como a prática global da convivência humana, sobre a administração definida como uma de suas práticas particulares, tanto na educação como na sociedade (SANDER, 2007, p. 15-16).

A administração é entendida, portanto, como um ato particular da política, que está engendrada como prática geral do convívio humano. O mesmo autor afirma existir, desde o início do século XX, a generalização de princípios e práticas “da escola clássica de engenheiros industriais e da escola comportamental dos psicólogos sociais na administração da educação” (SANDER, 2007, p. 13) como se fossem automaticamente aplicáveis a qualquer instituição, de qualquer natureza, objetivo, e conteúdo político e social, permitindo operar uma lógica econocrática e comportamental nas escolas e universidades públicas. Nessa perspectiva,

os fins da educação e os objetivos específicos das escolas e universidades têm sido preteridos por tecnologias organizacionais e práticas administrativas alinhadas com o culto da eficiência econômica e da eficácia institucional como princípios fundamentais, com reduzida atenção aos valores éticos, às aspirações políticas e à dimensão humana da gestão da educação (SANDER, 2007, p. 14).

Ao final do século XX, passou-se a questionar os critérios de desempenho administrativo atrelados aos conceitos de eficiência e eficácia.

Na fase sociocultural, o pensamento sobre a administração pública, bastante influenciado pelos organismos internacionais foi resultado de “contribuições conceituais e analíticas das ciências sociais aplicadas, mais afinadas com a cultura brasileira e latino-americana” (SANDER, 2007, p. 49). Quanto a esse momento, o autor acrescenta que entre os obstáculos para o surgimento de novas abordagens estão a herança da cultura paternalista e a ênfase ao nível processual do sistema administrativo brasileiro, bem como a frágil base teórica sobre gestão da educação.

Nesse contexto, o critério de desempenho é a relevância cultural, fundamentada “na convicção de que a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural específico, situado no tempo e no espaço” (SANDER, 2007, p. 14). Sendo assim, pode-se dizer que houve uma mudança de paradigma no pensamento administrativo educacional junto ao amadurecimento dos estudos sobre a administração pública no Brasil. Nesse processo, houve influência das teorias administrativas hegemônicas, mas não somente, pois a contribuição das ciências humanas para o aprofundamento desses estudos no país possibilitou pensar as organizações não mais como sistemas fechados, descolados do seu entorno, mas abertos e em relação ao espaço a seu redor.

Nesse sentido, de abordagens amparadas em conceitos técnicos e instrumentais, como eficiência e eficácia administrativas, de uma visão executória, de engenharia humana e racionalidade administrativa, com a entrada das Ciências Sociais, passa-se para abordagens de sistema aberto, em que efetividade e relevância tornam-se critérios administrativos políticos e culturais, os quais podem ser também antropológicos, sociológicos. Ao longo de nossa história recente, entre os anos 70 e 90, a gestão escolar sofre influência tanto das tensões geradas pelo contexto da redemocratização, das lutas sociais, sindicais, de movimentos sociais, quanto “dos primeiros influxos neoliberais da mundialização da economia e de toda a atividade humana” (SANDER, 2007, p. 61). Nesse contexto, uma nova Constituição é aprovada em 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é sancionada em 1996.

Conhecida como constituição cidadã, a Carta define, no inciso VI do art. 206, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, texto digital). Já sobre os

artigos que tratam do financiamento da educação pública por parte do Estado, temos o §1º do art. 211 (modificado pela Emenda Constitucional nº 14/1996)”, que diz que

A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (BRASIL, 1996, texto digital).

O art. 212 é mais explícito ao afirmar que “a União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos [...] na manutenção e desenvolvimento do ensino” (BRASIL, 1988, texto digital). Portanto, existe amparo constitucional para que as instituições de ensino – no caso desse estudo, os IFs sejam financiados pelo Estado, sem que esse montante seja considerado exagerado ou oneroso. A LDB, por sua vez, em seu art. 14, define que

os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, texto digital).

De acordo com essa lei, em tese, cada sistema (municipal, estadual e federal) tem autonomia para definir como se efetiva sua gestão, desde que as decisões aconteçam democraticamente. Para tanto, por princípio, o projeto pedagógico da escola deve ser construído e validado coletivamente, permitida a participação das comunidades escolar e local nas instâncias coletivas de decisão.

Sobre a gestão participativa nas instituições públicas de Educação Superior, o art. 56 define que elas devem obedecer ao “princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996, texto digital). Por fim, como o imperativo econômico é um pilar do pensamento administrativo, o art. 55 dispõe que “caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas” (BRASIL, 1996, texto digital). Novamente, cabe ao Estado assegurar os recursos financeiros para a

manutenção e o desenvolvimento dessas instituições, e não às instituições trabalharem estrategicamente para desonerar o Estado de tal incumbência.

O estudo de Sander (2007) sobre a produção acadêmica da Revista Brasileira de Administração da Educação, ao longo dos anos 80 e 90, verifica a tentativa de construir uma nova identidade para os administradores da educação, na direção de delinear um perfil político e também técnico desses indivíduos capaz de dialogar com o movimento sociopolítico da época. Outro aspecto relevante, apontado no estudo, está

no renovado interesse pela própria reconstrução teórica no campo da gestão da educação, visando superar a histórica tradição positivista e funcionalista de corte liberal, por uma orientação interacionista de natureza sócio-histórica, que se revela nos estudos de base marxista, fenomenológica, existencialista e anarquista (SANDER, 2007, p. 62-63).

O autor comenta estudos sobre a administração da educação no Brasil alicerçados em conceitos como teoria crítica, construção social, totalidade multidimensional (entre outros) como alternativa “aos princípios consagrados na tradição positivista e na orientação taylorista e fayolista de administração” (SANDER, 2007, p. 64). Ainda, entre os desdobramentos de tais estudos no contexto sociopolítico brasileiro está a perspectiva democrática de gestão escolar como estratégia político-pedagógica para estimular o pensamento crítico, a participação das comunidades escolares e a politização da escola.

Um último destaque sobre o ensaio é para o critério da relevância cultural para mensurar o desempenho administrativo das instituições de ensino. Este ensaio é concebido pelo autor como “alternativa superiorizadora dos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência” (SANDER, 2007, p. 85). A administração para a relevância cultural é pautada “pela pertinência e significância dos atos e fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos participantes das instituições educacionais e da sociedade como um todo” (SANDER, 2007, p. 85).

Por fim, Capobiango, Nascimento, Faroni e Silva (2010) afirmam que, mesmo o aparelho do Estado brasileiro tendo evoluído do modelo burocrático para gerencial e que os estudos sobre gestão pública tenham avançado, “as práticas da administração patrimonialista típica dos Estados que antecedem o avanço do capitalismo industrial ainda são comuns no cotidiano da administração pública, em todos os três níveis de governo e poderes” (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 5-6).

Quanto à contribuição dos modelos burocrático e gerencial para o aprimoramento da gestão pública, os autores listam a meritocracia para o primeiro, e o foco nos resultados em vez de processos, para o segundo. Como se sabe, a garantia de concurso público, assim como a relativa estabilidade no emprego, busca impedir diversas formas de uso da esfera pública para benefício privado, ou seja, que o interesse coletivo seja subsumido ao interesse individual. Além disso, ressaltam um horizonte de possibilidade para a maior participação social

no processo de cogestão do serviço público, introduzida pela filosofia do Novo Serviço Público, parece-nos que é possível fechar um círculo para que, finalmente, o governo possa ser realmente “do povo, pelo povo e para o povo” como disse Abraham Lincoln, ainda no século XIX, ao definir o significado do governo democrático (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 12).

Para os autores, as reformas administrativas intentadas no Estado brasileiro revelam-se tentativas de superar práticas cujas aplicações se mostram obsoletas, mas sem rupturas significativas. Uma falha apontada às empreendidas modernizadoras reside no fato de que ao

fascinar-se pelo novo, ao render-se à necessidade do discurso inflamado contra os antecessores, as novas propostas ignorem a realidade e promovam as reformas apenas no plano do “palanque”, no plano tático, chegando, às vezes, ao nível estratégico, mas sem criar as condições para a sua operacionalização (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 12).

Práticas como essas demonstram como o modelo gerencial, em essência, não favorece a democratização das relações sociais, sugerida pela abordagem da administração pública societal. Posta como alternativa à NGP, para os autores, ela sugere que se amplie a democracia por meio de maior inserção e participação popular na administração pública. No entanto, modelos de gestão reformadores, importados e ressignificados em contextos locais atribuem grande importância aos gestores e à sociedade civil – na gestão da educação, compreendida como comunidade escolar,

atribuindo aos servidores públicos que não ascenderam a condição de gestores e que são obviamente a maioria, o papel de resistente à mudança. A administração pública é realizada por um contingente de cidadãos, que a exemplo daquela maioria a quem seus serviços se destinam, em geral, também não tem direito a voz, sendo excluídos da construção e implantação dos processos de mudança. (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 12).

Os autores apontam, ainda, para a lógica paternalista subjacente à segmentação entre gestores e servidores, a qual coloca os servidores públicos em condição de expectadores, favorecendo posturas como a de evitar conflitos. Nessa perspectiva, ao abster-se de responsabilidades, ou ao “deixar de exercer sua cidadania, os indivíduos desse subsistema contribuem para a manutenção da concentração de poder na mão de poucos, ao mesmo tempo que, alimenta as práticas personalistas” (CAPOBIANGO; NASCIMENTO; FARONI; SILVA, 2010, p. 12). Feito esse breve histórico acerca da gestão educacional vinculada à administração pública brasileira e suas reformas, passemos para a análise dos PDIs.

3 ANÁLISE DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS DO IFSC

Para entender melhor como se efetivou a transformação do CEFET-SC para IFSC, de 2008 para cá, analisei os três Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI's) aprovados pelo Conselho Superior (CONSUP) do IFSC, os quais chamei de PDI I; PDI II; e PDI III. O primeiro, refere-se ao período de 2009-2013, o segundo, de 2015-2019 (publicado em 2015 e atualizado em 2017), e o terceiro de 2020-2024.

O objetivo da pesquisa foi buscar elementos textuais de conformação e de resistência ao modelo de administração pública gerencialista, hegemônico na gestão pública, como visto anteriormente. Outro exercício durante a leitura foi observar como os temas de gestão e de organização do trabalho estão inscritos nos planos, se houve mudanças ao longo do tempo, se há algum elemento que os particularize ou os relacionem.

A análise crítica dos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) do Instituto não objetiva desvalidar/invalidar o documento e muito menos o trabalho empreendido para construção, implementação, acompanhamento e continuidade desse instrumento de gestão. Em consonância com o aporte teórico deste estudo, entendo que as ações de planejar e aprimorar o planejamento, para dar conta de efetivar as políticas e diretrizes para a EPCT, por meio da implementação e estruturação de uma nova institucionalidade, são de grande importância e, sem dúvida, um grande desafio.

A racionalização da gestão educacional sob a hegemonia do gerencialismo, conforme Heloani (2018), e a partir de uma lógica de negócio, de acordo com Gaulejac (2007), é que deve ser questionada. Em especial, as consequências psíquicas que esse modelo de gestão pode gerar. Referenciado em Gaulejac e Mercier (2012), Heloani explica que

o desejo humano de organização, racionalização e preocupação com a rentabilidade não é um mal em si, mas quando se torna sofrimento e coloca-nos sob pressão, a ótica utilizada é a do ser humano como recurso a serviço da empresa, instrumentaliza-nos, daí se torna maléfico (HELOANI, 2018, p. 188).

Além disso, esta pesquisa não se propõe a examinar em que medida o planejamento foi executado, mas sim – a partir do texto dos PDIs – como a instituição concebe a EPCT, sua

administração, sua relação com o Estado e com a sociedade que o constitui. Nesse escopo, busca-se compreender a maneira como a organização do trabalho TAE é afetada pelo modelo de gestão hegemônico nos textos. Com relação ao trabalho, a análise é complementada pelo exame da pesquisa de QVT, apresentado no capítulo subsequente.

No que diz respeito à elaboração dos referidos planos, o texto do PDI I afirma ter sido construído e consolidado democraticamente, assim como aconteceu a decisão sobre o CEFET-SC transformar-se em Instituto Federal. O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) desse PDI diz: “O IF-SC adota os princípios filosóficos e teórico-metodológicos colocados a seguir, tomando como ponto de partida o marco referencial elaborado pela comunidade e aprovado em Congresso do Projeto Pedagógico Institucional, no ano de 2005” (IFSC, 2009, p. 20).

Conforme princípio disposto na LDB, art. 3º, inciso VIII – “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996) –, os textos dos outros dois PDI’s também afirmam terem sido assim elaborados. Esse primeiro PDI (PDI I) chama a atenção por ter referenciado o PPI anterior, aprovado em congresso.

Observa-se, do primeiro para o segundo e o terceiro PDIs, a mudança de status do PPI, passando de documento norteador, para um capítulo do PDI, novo instrumento de planejamento. Mesmo que os três Planos possuam um capítulo específico para o PPI, a complexificação do planejamento institucional tende a segmentar as áreas de atuação à medida que vão se especializando. No PDI III, o planejamento é descrito como

um instrumento da administração e possui três dimensões distintas: Estratégica, que abrange toda a organização e se projeta em longo prazo; Tática, que se refere ao planejamento de cada diretoria ou área específica da organização, com projeção de médio prazo; Operacional, que envolve as atividades específicas e tarefas de curto prazo ou imediatas. Além do prazo, estas dimensões se diferenciam também nos níveis hierárquicos envolvidos e no modo como influenciam o resultado geral da organização. Tais dimensões atuam estruturando hierarquicamente o planejamento de tal forma que, em cada uma delas, seus planos e projetos se integrem com intuito de alcançar os objetivos institucionais. [...] enquanto instituição de educação, o IFSC agrega uma quarta dimensão ao seu planejamento. A dimensão Político-pedagógica não apenas é hierarquicamente superior às demais, como também assume um caráter “transdimensional”, uma vez que a implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) dá-se tanto pelo desdobramento direto ao nível estratégico quanto indiretamente pelo seu exercício na execução dos planos táticos e operacionais, bem como nos próprios processos de trabalho do dia a dia (IFSC, 2020, p. 115-116).

Dessa maneira, percebe-se o exercício de manter o PPI como norteador de todo o planejamento, mas parece como uma tentativa de justapor novas ferramentas de gestão com o

que já se tem consolidado para pensar a institucionalidade do IFSC.

Observado esse arranjo e prosseguindo com a análise, o texto do PDI I postula “que a concepção de educação e os princípios devem ser vivenciados nas relações estabelecidas na comunidade acadêmica, seja em sala de aula, seja em outras situações ocorridas na Instituição” (IFSC, 2009, p. 20). O excerto permite pensar que tais premissas abarcam todas as esferas da instituição, de forma integral, para além do ensino, incluindo também as práticas de gestão e de organização do trabalho, já que acontecem nas relações estabelecidas na comunidade acadêmica.

A medida em que o texto dos PDI's II e III adequam-se às mudanças organizacionais, vão sendo incorporadas novas tecnologias de gestão como o Planejamento Estratégico e o Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV), que serão abordadas mais adiante. Com a expansão, a interiorização, a ampliação da oferta educativa e do quadro de servidores, especialmente a partir da criação dos I.F.s, em 2008, houve também mudanças na organização do trabalho.

Como explica Gaulejac (2007), instrumentos de gestão dados como mais “objetivos”, como quadros, mapas e balanços resultam do esforço para racionalizar ao máximo a realidade que é complexa e, dessa forma, operam sob uma objetividade aparente, em um mundo atravessado por incoerências e contradições. Nessa linha, o autor afirma que esses dispositivos, portanto, “não são contestados por não serem confiáveis, mas porque parecem colocar transparência onde reina o arbitrário, objetividade onde reina a contradição, segurança em um mundo instável e ameaçador” (GAULEJAC, 2007, p. 101). O próprio texto dos PDIs menciona a instabilidade e a superconcorrência, geradas pela globalização que, junto aos rápidos avanços e mudanças de ordem tecnológica, anunciam a necessidade de novos modelos de gestão, nova cultura organizacional, e da mesma forma, repensar a administração pública, inovar.

3.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

A Lei de criação dos IFs, art. 2º, § 1º estabelece que, “para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais” (BRASIL, 2008, texto digital). Dessa forma, ao ampliar a oferta educativa para a Educação Superior, movimento que já vinha acontecendo em alguns CEFET's, mas que se

institucionalizou na Rede Federal EPCT somente com a referida lei, os IF's passam a integrar o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e, portanto, enquadrar seus planejamentos nos moldes dos PDI's. De acordo com a lei de criação supracitada, o planejamento do IFSC, aqui materializado no PDI, integra as funções de regulação, avaliação e supervisão institucional por parte do MEC.

A leitura dos três PDIs do IFSC e a obrigatoriedade legal do cumprimento desse dispositivo permitem identificar que os documentos estão concebidos para enquadrar-se no art. 3º da Lei 10.861/2004 (a lei do SINAES).

A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades; III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural; IV – a comunicação com a sociedade; V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios; VII – infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional; IX – políticas de atendimento aos estudantes; X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior (BRASIL, 2004, texto digital).

O SINAES regulamenta todas as instituições que ofertam Ensino Superior no Brasil, públicas e privadas. Sobre a construção dos planejamentos, pode-se inferir que a autonomia institucional é relativa, já que está vinculada ao cumprimento dos dispositivos legais de Estado e de governo – como a Lei do SINAES e o Decreto 5773/2006, que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino”⁶ (BRASIL, 2017, texto digital). O art. 2º do decreto diz que “o sistema federal de ensino superior compreende: I - as instituições federais de ensino superior – IFES; II - as IES criadas e mantidas pela iniciativa privada; e III - os órgãos federais de educação superior

6 Revogado pelo Decreto 9235/2017 que inclui a pós-graduação.

(BRASIL, 2017, texto digital).

Aqui, pode-se observar que, ao integrar o sistema federal de ensino superior, os IFs, e por conseguinte o IFSC, passam a ser supervisionados pelas mesmas normas que as faculdades particulares, como já vinha acontecendo com as universidades públicas. Por isso, alguns pontos da avaliação (regulação e supervisão) parecem deslocados. Veja que, para delimitar o perfil e significado da atuação, o IFSC deve explicar atribuições, funções e características já determinadas na sua origem, por ser uma autarquia.

A atuação, a responsabilidade e a competência dos Institutos estão definidos na Lei 11.892/2008; já quanto à política de pessoal, carreira, desenvolvimento e condições de trabalho existem a Lei 8.112/90, a Lei 11.784/08 e a Lei 11.091/2005; quanto à gestão democrática, como já visto, também existem diretrizes definidas em lei; quanto à infraestrutura, recursos e sustentabilidade financeira, existem os relatórios de gestão, os planos anuais de trabalho e os recursos distribuídos pelo Ministério da Educação (MEC), que dependem de aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA) no Congresso Nacional. Além disso, a política de pessoal e as condições de trabalho envolvem o Ministério da Economia, uma vez que a gestão de pessoas na administração pública federal está vinculada a esse órgão.

Observa-se, portanto, o Estado operando por meio da administração pública, sob uma lógica que abranja também a iniciativa privada, em uma dinâmica de centralização e descentralização administrativa, descentralizando o planejamento e centralizando o controle, por meio dos PDIs, por exemplo. Tal cenário contradiz o ideal gerencialista de desburocratização e simplificação de processos no sentido de obrigar os Institutos (da mesma forma, o IFSC) a debruçar-se sobre planejamentos que têm pouca margem de inovação, ou de autonomia. Observa-se também, no texto dos três PDIs, o uso de um vocabulário já legitimado no campo das ideias que orienta políticas e diretrizes, no âmbito da educação pública federal, alinhadas ao desenvolvimento do país e ao controle sobre a coisa pública, sobretudo o controle financeiro.

O PDI I pode ser identificado como plano de transição, mas mesmo assim ele já demonstra o empenho na direção de enquadrar seu planejamento na lei do SINAES. Posteriormente, o PDI II e o PDI III confirmam esse movimento, tornando mais explícita a mudança na maneira de conceber e validar o planejamento da Instituição, de definir e apresentar as políticas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão a partir de seu novo documento norteador. De toda forma, a estrutura de apresentação dos três PDIs é parecida,

pois têm um rol específico de informações a prestar.

Em termos de especificidade, no PDI I faz-se uma reflexão sobre as mudanças estruturais que a nova institucionalidade gera, sobre as possibilidades e os desafios postos para o futuro. O PDI II menciona as inovações nos processos educativos, como a construção coletiva e democrática do Regulamento Didático-Pedagógico (RDP) e a nova abordagem do processo de ensino-aprendizagem a partir de quando “nossa organização didática passa a avaliar os alunos e docentes de forma coerente com os propósitos da Lei nº 10.861/2004, subsidiando o planejamento de acordo com análises mais fundamentadas e de forma mais abrangente” (IFSC, 2017, p 157-158). Aqui, o texto do PDI II informa sobre a articulação entre avaliação dos estudantes, dos servidores e das instituições de ensino, explicitando o movimento de racionalização dos sistemas escolares, por meio do cumprimento da lei.

A Portaria nº 25/MEC/2015 da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) endossa essa racionalização ao definir conceitos e estabelecer “fatores para fins de cálculo dos indicadores de gestão das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica” (BRASIL, 2015, texto digital). A crítica à racionalização nas instituições de ensino não significa negar a necessidade de zelar por uma gestão preocupada com planejamento e acompanhamento (e possíveis mudanças) de seus métodos e ações no sentido de aprimorar-se cada vez mais. No entanto, conceitos como “aluno equivalente”, “fator de equiparação de carga horária”, “fator de esforço de curso” e “ingressantes acumulados equivalentes” colocam novamente em xeque a modernização que as “ciências” gerenciais se propõem a promover, pois, em nome do pragmatismo, elas buscam traduzir em linguagem matemática a realidade complexa implicada na gestão de cada instituto, perpassada por variáveis que extrapolam os cálculos.

Em outras palavras, faz total sentido planejar e acompanhar a estruturação da rede federal EPCT como política pública atrelada a outras políticas sociais e fazê-lo com responsabilidade sobre os recursos públicos, de forma articulada com as administrações locais (dos IFs). No entanto, o orçamento destinado aos IFs não é fixo, muito pelo contrário, está sujeito a decisões políticas que podem inviabilizar a execução do planejado. É o caso da Emenda Constitucional 95, que institui “Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, que vigorará por vinte exercícios financeiros” (BRASIL, 2016, texto digital). Para exercícios financeiros, leia-se anos.

Tal situação exemplifica o descompasso entre as responsabilidades atribuídas aos IFs e

as condições materiais para seu cumprimento (exemplifica-se também como opera o Estado regulador). Sob o discurso do Estado mínimo, vai naturalizando-se a ideia de que é preciso gerenciar melhor as instituições, fazendo recair a responsabilidade do Estado pela garantia do direito à educação pública de qualidade sobre os gestores, como será melhor explicitado ao longo desta análise. Desse modo, a aparente racionalidade dos indicadores de gestão mencionados acima impõem

uma concepção industrial e normativa que se impõe como uma visão universal, abstrata e a-histórica. O mundo da gestão torna-se então um mundo à parte, ensinado nas escolas especializadas, que desenvolve uma linguagem, sua cultura, seu sistema de valores da moral social, cada vez mais desligado dos “mundos vividos” (GAULEJAC, 2007, p. 132).

Nessa discussão, entre as características do gerencialismo na administração pública, enquanto modelo de gestão e ideologia, está o processo de troca semântica de termos tecnocráticos para gerenciais. Nesse sentido, a leitura desses textos tem a intenção de criar um fotograma de algo que está na infraestrutura. Passemos à análise sobre como o texto dos três PDIs (I, II e III) entendem a gestão e a organização do trabalho, foco desta pesquisa.

3.2 Gestão e trabalho no texto dos PDIs do IFSC

Nesta sessão, discorro sobre o texto dos PDIs, após reunir orações, expressões ou ideias que remetam ao gerencialismo, procurando identificar discursos de conformação ou de resistência a essa forma de conceber a Administração Pública, a Instituição e a organização do trabalho nesses espaços. Sendo assim, na parte da gestão, apresento fragmentos dos textos que entendo como relevantes para apreender a atuação do IFSC, o entendimento expresso sobre educação e sobre gestão democrática. O exercício leva à reflexão sobre concepção de Estado. Posteriormente, na parte das inovações gerenciais, descrevo as ferramentas de gestão que foram sendo incorporadas no planejamento institucional. Por fim, para pensar o trabalho, atendo-me às partes dos PDIs que tratam de gestão de processos, gestão de pessoas e organização do trabalho.

3.2.1 Gestão

O texto do PDI I apresenta a gestão como parte do Projeto Pedagógico Institucional

(PPI), no capítulo 2, ao passo que no capítulo 7 – Organização Administrativa –, o documento descreve as instâncias de decisão e o organograma institucional e acadêmico. Já nos Planos subsequentes, PDI II e PDI III, a gestão aparece também nos respectivos PPIs para delimitar diretrizes e, posteriormente, divide-se em um capítulo para gestão de pessoas e outro para organização administrativa. O advento da gestão de pessoas justifica-se pela necessidade de administrar o quadro de pessoal que aumentou vertiginosamente ao longo da vigência dos três PDI's a fim de acompanhar o processo de interiorização e ampliação da oferta educativa. Ademais, o emprego de termos como gestão de pessoas, fator humano, recursos humanos, capital humano, imprimem visões a respeito da ordenação do trabalho e, portanto, das relações socioprofissionais entre os servidores servidoras e a gestão do Instituto.

Quanto ao modelo de gestão, associado ao “como fazer”, no PDI I, é conceituado como a forma de

cuidar dos processos de aprendizado organizacional, necessários à evolução da organização, tanto em sua dimensão operacional (uso dos recursos) como em sua dimensão estratégica (realocação dos recursos), dada a evolução do ambiente e da própria organização. É o modelo planejado sobre como a organização deveria ser estruturada e gerida, para que atenda determinados objetivos definidos em certo momento. Trata-se de fazer bem o “necessário”, de ser, em um sentido mais geral, “eficiente” no cumprimento de sua tarefa e também propiciar à organização que evolua na direção correta (IFSC, 2009, p. 37).

Nos PDIs II e III, o conceito de modelo de gestão permanece quase totalmente, havendo uma mudança na última frase do parágrafo: “Trata-se de agir com efetividade, propiciando que a instituição evolua continuamente” (IFSC, 2017, p. 50; 2020, p. 87).

A gestão escolar, por sua vez, é abordada apenas no PDI I. O texto indica que Libâneo (2001) diferencia a administração técnico-científica da gestão simbólico-interpretativa. A primeira entende o espaço escolar como neutro, objetivo e técnico, que pode ser planejado, controlado e avaliado a partir de certa racionalidade na busca por eficiência e eficácia, ao passo que a segunda compreende a escola como organização social

compreendida como o resultado da interação e do entendimento construído entre as pessoas, pela vivência compartilhada de momentos e de experiências comuns. As organizações escolares, nessa concepção, são percebidas como sistemas que agregam pessoas. Esse autor ressalta que ao se adotar outro modelo de gestão, é necessário entender as organizações escolares como sendo complexas, ambíguas e paradoxais (IFSC, 2009, p. 38).

Aqui, a preocupação sobre os impactos da nova institucionalidade na forma de

administrar o Instituto Federal está evidente. Sendo assim, observa-se, nessa passagem do texto, uma postura crítica sobre a gestão escolar, no sentido de não perder de vista a especificidade e o propósito da instituição pública de ensino. Já nos PDIs II e III, o termo gestão escolar é mencionado apenas no título de uma das especializações ofertadas pelo IFSC.

Com relação aos desafios postos à nova realidade institucional, o PDI I sinaliza o seguinte:

· Definição de políticas de atuação e de gestão sistêmicas, de modo a constituir um modelo de gestão que possibilite o aperfeiçoamento dos processos [...] · Implementação de sistemáticas de acompanhamento, supervisão e avaliação das atividades, de modo a facilitar a comunicação, a coordenação e o controle, considerando a dispersão espacial do Instituto apresentada pelos *Campi* [...]; · Estabelecimento de políticas e programas visando à inserção dos servidores, em uma nova perspectiva de gestão; [...] · Adaptação contínua da infra-estrutura, considerando novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio e novos sistemas de informação; · Gestão dos recursos materiais, financeiros, de informação, de comunicação e tecnológicos com vistas ao atendimento dos objetivos institucionais e a aprendizagem e inovação permanentes; · Revisão do papel dos gestores, de modo a possibilitar a preparação prévia [...] envolvendo alguns elementos: estratégia e transformação organizacional, arquitetura organizacional, aprendizado organizacional, processo de decisão, gestão de projetos, controle orçamentário, cultura organizacional, *stresse* e qualidade de vida, entre outros. (IFSC, 2009, p. 40 – 41)

O IFSC é uma entidade da administração pública indireta e, ao tomá-lo como elo entre Estado e sociedade, como executor de políticas públicas, os planejamentos do Instituto demarcam seu campo de atuação social. Logo, se esta instituição de educação profissional científica e tecnológica produz conhecimento científico e tecnológico, pesquisa aplicada e extensão, cabe perguntar: para quem? Com qual finalidade?

Logo no início do PDI I, o texto pontua que “com a transformação em Instituto Federal, o papel da instituição amplia-se, exigindo uma atuação eficaz em resposta às demandas da sociedade” (IFSC, 2009, p. 19). Tais demandas estão associadas aos arranjos produtivos do estado de Santa Catarina, também delimitados no texto que segue.

O IF-SC tem procurado atender às demandas sócio-educacionais disseminando educação profissional e tecnológica pública e gratuita, contribuindo para o desenvolvimento das regiões de Santa Catarina, pela via do fortalecimento dos arranjos produtivos locais e do incremento da capacitação de pessoas. Nessa perspectiva, destaca-se a importância do planejamento da oferta de Educação Profissional e Tecnológica, observadas as demandas laborais e a sintonia da oferta com os indicadores sócioeconômico-culturais, locais, regionais e nacionais (IFSC, 2009, p. 19).

Nos dois trechos selecionados, o termo “demanda” aparece associado a diferentes esferas: *demandas da sociedade, demandas socioeducacionais, demandas laborais*. Já, o texto do PDI II diz que

o IFSC é uma instituição pública que tem por finalidade ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense (IFSC, 2017, p. 2).

Por fim, o texto do PDI III lista as finalidades e objetivos dos IFs, segundo a Lei nº 11.892/2008, apresentando a missão, a visão e os valores do Instituto, bem como sua cadeia de valor e, por fim, a área de atuação acadêmica:

A educação profissional e tecnológica caracteriza-se por estar voltada ao exercício de profissões, ou seja, dirige-se para o mundo do trabalho e para a vida em sociedade. Por isso, é necessária diversidade de oferta, com cursos de qualificação, habilitação técnica e tecnológica, e de pós-graduação. A partir daí, almeja-se que o público da educação profissional e tecnológica faça o aproveitamento contínuo e articulado dos estudos, e que haja convergência entre o direito à educação e o direito ao trabalho. Para cumprir essa função social, adota-se o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. [...] A oferta educativa do IFSC se organiza em itinerários formativos verticalizados desde os cursos de qualificação profissional de curta duração [...] até os cursos de pós-graduação, passando pelos cursos técnicos de nível médio [...]. (IFSC, 2020, p. 46-47)

Quanto aos indicadores socioeconômicos, o texto do PDI I caracteriza o estado de Santa Catarina a partir de microrregiões:

No norte, predominam as indústrias moveleiras, de malhas e de motores. No sul, destacam-se a extração mineral, a produção cerâmica e de descartáveis plásticos. No planalto serrano, a agropecuária e a indústria madeireira. No oeste, a agroindústria, com a produção de frutas e de aves congeladas para exportação. E na região chamada Grande Florianópolis, há predomínio do setor tecnológico e de serviços ligados ao turismo, à administração pública e ao ensino. Santa Catarina, portanto, apresenta seis eixos industriais claramente identificados: agroindustrial, eletrometal-mecânico, mineral, florestal, têxtil, vestuário e tecnológico. No comércio, apresenta duas classes: comércio interno e comércio externo e, ainda, o comércio varejista e atacadista (IFSC, 2009, p. 19).

Sendo assim, pode-se inferir que os indicadores socioeconômico-culturais e locais estão expressos nos termos dos arranjos produtivos. Esse pode ser considerado um elemento de conformação ao discurso e à prática sustentados por organismos internacionais que associam a educação com desenvolvimento econômico e social, sem considerar a situação dos países

“em desenvolvimento” na periferia do capitalismo. Sob essa premissa, os problemas sociais e econômicos poderiam ser sanados com a aceleração do desenvolvimento capitalista na América Latina. Todavia, nem o objetivo da educação precisa ser esse desenvolvimento, nem tampouco a solução para problemas estruturais de nosso continente é a passagem de um capitalismo tardio para um capitalismo avançado. Nesse debate, problemas sociais e econômicos poderiam ser sanados com a aceleração do desenvolvimento capitalista na América Latina.

Marini (1990) afirma que o desenvolvimento no continente é consonante à dinâmica do capitalismo internacional. O autor indica que a revolução industrial na Inglaterra, e a independência política de países na América Latina, no início do século XIX, permitem novas relações de trocas. Sendo assim, à medida que os novos países começam a dinâmica de importação e exportação (de matérias-primas e manufaturas) com a metrópole inglesa, as relações entre o continente sul-americano e os centros capitalistas europeus tomam nova forma. Essa relação de troca desigual desdobra-se na divisão internacional do trabalho. O desenvolvimento da região, portanto, configura-se a partir da dependência “entendida como uma relação de subordinação entre nações formalmente independentes, em cujo marco as relações de produção das nações subordinadas são modificadas ou recriadas para assegurar a reprodução ampliada da dependência.” (MARINI, 1990, p. 4)

A busca pelo desenvolvimento abre, também, a discussão sobre a teoria do capital humano explicitada na ideia de que “no contexto econômico, considerando-se a necessidade de vencer as desigualdades, destaca-se como um dos eixos prioritários a ser trabalhado, o da educação” (IFSC, 2009, p. 22). Mais adiante, no texto do documento, a noção é reforçada pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), citado para afirmar que “talvez seja na educação profissional e tecnológica que os vínculos entre educação, território e desenvolvimento se tornem evidentes e os efeitos de sua articulação, mais notáveis” (IFSC, 2009, p. 38).

Em outro trecho, o Plano afirma que “um modelo de gestão escolar focado nas necessidades sociais, buscando superá-las, fomentará um referencial para desenvolver as políticas da instituição” (IFSC, 2009, p. 39). Essa ideia permanece no PDI II e PDI III, que mantêm a frase em seus PPIs: “Desse modo, um modelo de gestão focado nas necessidades sociais, buscando superá-las, fomentará um referencial para desenvolver as políticas da instituição” (IFSC, 2017, p. 50; 2020, p. 87). Aqui, observa-se um projeto de

desenvolvimento que atribui ao Instituto Federal a responsabilidade de resolver, junto a outras políticas públicas, demandas sociais. Ainda sobre o PDI I, esse discurso aparece também entre as possibilidades vislumbradas pela nova Institucionalidade, a saber:

· Incremento de parcerias com outras instituições públicas e privadas, considerando o conceito de responsabilidade social como resposta aos grandes problemas causados pela má distribuição de renda do país, visando à inclusão social; [...] · Inserção no contexto científico/tecnológico nacional e com vistas à implantação e à consolidação do processo de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país (IFSC, 2009, p. 40).

As parcerias público-privadas aparecem como ponto passivo no texto dos três PDIs examinados. Tais parcerias podem ser lidas como uma forma de privatização indireta, prática disseminada pela ideologia gerencialista, e também da governança sustentada em preceitos como o da ineficiência da administração pública no mundo globalizado e competitivo. Aliada a essa visão existe também a premissa de que, na iniciativa privada, há mais espaço para inovação e criatividade, em oposição à administração pública burocrática e arcaica. Essa noção está expressa no texto, por exemplo, quando se afirma “que a modernização da gestão implica repensar a organização e o funcionamento da administração pública” (IFSC, 2009, p. 43). Aqui, se a modernização implica repensar, reorganizar a gestão pública, ela implica também repensar o Estado.

Nesse sentido, a crítica ao modelo gerencialista e à pretensão modernizadora passa pela concepção de Estado, uma vez que este “não é feito para “gerenciar” a sociedade. Ele é a garantia da segurança de todos, da igualdade de direitos, do desenvolvimento da democracia, do fato de que cada um possa ter um lugar sejam quais forem suas origens, suas competências, suas convicções e seus meios” (GAULEJAC, 2007, p. 278). É louvável a busca pelo aperfeiçoamento da gestão pública na direção de qualificar a relação do Estado com as pessoas que o compõem, no entanto, questiona-se a ideia de que se trata apenas de uma questão de gestão – má gestão, no caso. Esse pensamento contribui para “a perda de confiança nas instituições e nos serviços públicos, designados como ineficazes, inutilmente custosos e mal administrados” (GAULEJAC, 2007, p. 278). Essa desqualificação enfraquece as instituições públicas e reflete a ideologia neoliberal, que precisa tornar o setor privado necessário.

Retomando o texto dos PDIs, a atuação do IFSC integrada ao sistema produtivo de Santa Catarina é apresentada como mecanismo de “inserção de seus egressos no mundo do

trabalho e o estabelecimento de parcerias para pesquisa e desenvolvimento, favorecendo a inclusão dos grupos em desvantagem social” (IFSC, 2009, p. 41). O texto associa o fomento à P&D, à inclusão social, como se houvesse essa relação direta de causa e efeito, sem problematizar essas parcerias e a finalidade da produção científica e tecnológica.

Se a referência aos setores produtivos permanece do PDI I para o PD II, uma mudança considerável está em assumir a prática da parceria com instituições privadas não só como possibilidade, mas como política. Essa estreita relação está impressa no texto do PDI II ao iniciar o capítulo 10 sobre as Relações Externas, com o subtítulo

Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas. Para o cumprimento da missão institucional, o IFSC empreende esforços para fortalecer e ampliar suas relações com a comunidade por meio da articulação e formalização de parcerias com instituições governamentais, não governamentais e empresas. Em seu planejamento estratégico, o IFSC estabeleceu o objetivo estratégico P7: “ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada”, compreendendo que a instituição deve participar ativamente das esferas pública, privada e do terceiro setor, atuando como agente de divulgação e de reconhecimento da EPCT. Um dos indicadores de acompanhamento do alcance desse objetivo estratégico é o número de parcerias estabelecidas. A formalização das parcerias é um importante instrumento para aqueles que dedicam suas atividades a ações que garantem a articulação entre Ensino, Pesquisa e Extensão e que, dessa forma, contribuem para a consecução dos objetivos do IFSC conforme a Lei nº 11.892/2008 em seu artigo 7º (IFSC, 2017, p. 253).

Dessa passagem, infere-se que a realização das parcerias contribui para a missão institucional, amplia e qualifica a intervenção na sociedade e ainda é um meio de articular ensino, pesquisa e extensão. Ora, é compreensível que o IF interaja com o governo de Santa Catarina, prefeituras, secretarias, instituições de ensino, movimentos sociais e empresas, já que nenhuma organização é uma ilha e existe em relação a atores sociais diversos.

A realização de estágios, por exemplo, envolve o convênio com empresas privadas e possibilita aos estudantes experiências e aprendizados inseridos no mundo do trabalho, concretamente. Além disso, projetos interinstitucionais somam esforços para fins comuns, enriquecem a relação do IFSC com o território em que se encontra.

No entanto, importa também atentar para a responsabilidade do Estado relegada aos IFs, na medida em que cabe aos gestores viabilizarem parcerias para, em última instância, o próprio funcionamento do instituto (os textos demonstram explicitamente a atividade de captação de recursos possibilitada por parcerias). O texto do PDI II afirma que as finalidades dessas relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas são diversas, ao que descreve uma delas. A de fortalecer as

atividades de inovação, alinhando as ações institucionais com as diretrizes nacionais, que, por meio de editais, vêm financiando projetos de pesquisa e extensão tecnológica que visam a alavancar a interação entre setor público e privado, assim como desenvolver mecanismos legais para impulsionar a transferência de tecnologia (IFSC, 2017, p. 253).

O texto explicita, ainda, que a instituição de parcerias “qualifica o ensino e impulsiona as atividades de pesquisa e de extensão, ampliando a captação de recursos financeiros e permitindo que o IFSC atenda às demandas da sociedade” (IFSC, 2017, p. 253). No texto, a formalização das parcerias com diferentes instituições assegura a execução das ações planejadas e permite “aumentar o leque de atividades [...] para incluir novos atores sociais no processo de ensino” (IFSC, 2017, p. 254). Por fim, o texto exemplifica a viabilização de projetos ou atividades, de duração definida, com Termos de Cooperação Técnica e Contratos de Prestação de Serviço.

Quanto à sustentabilidade financeira no IFSC, o debate aparece no sentido de reafirmar que compreende uma “instituição pública federal com missão e valores únicos e que tem, prioritariamente, os recursos públicos como forma de financiamento (IFSC, 2017, p. 267). O advérbio prioritariamente faz inferir que, se não é possível barrar a entrada de recursos do setor privado, que se afirme o caráter público da Instituição.

Já no PDI III, o capítulo sobre relações externas é suprimido, mesmo assim, é possível encontrar passagens que conformam a relação do IFSC com o setor produtivo. Ao apresentar a Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas (PROEX), o texto indica sua atribuição de “planejar, desenvolver, controlar e avaliar as políticas de extensão, de integração e de intercâmbio da instituição com o setor produtivo e a sociedade em geral, homologadas pelo Consup” (IFSC, 2020, p. 55). No capítulo sobre Capacidade e Sustentabilidade Financeira, entre as estratégias de gestão econômico-financeiras está a captação de recursos extraorçamentários, os quais não se limitam a recursos privados, pois abrangem também a descentralização de créditos e as emendas parlamentares. Contudo, o relevante aqui é a afirmação de que

além da dotação definida na LOA, o IFSC necessitará de aporte de recursos extraorçamentários para a consolidação e adequação da infraestrutura, bem como para a aquisição de mobiliário e equipamentos, a qualificação dos servidores e a assistência ao estudante, durante a vigência do PDI. [...] Essa providência tem ocorrido com o intuito de minimizar o impacto das despesas do IFSC com a contratação dos serviços terceirizados e serviços essenciais ao funcionamento da

instituição sobre o orçamento de custeio e de investimento da rede. Outra forma de minimizar essa situação é o aumento das receitas próprias do IFSC, por meio da prestação de serviços e da realização de convênios e parcerias, além de melhorar a qualidade do gasto e a eficiência na gestão dos processos (IFSC, 2020, p. 112).

Nessa passagem, pode-se problematizar a situação de caber ao IFSC sua gestão financeira, não somente na prestação de contas e no uso e alocação responsável dos recursos públicos, mas também de implementar estratégias de captação de receitas. Observa-se como a noção de Estado empreendedor vai ao nível da administração local, do IFSC, que necessita buscar recursos para além do que lhe é disponibilizado, fazendo recair sobre o IFSC uma responsabilidade que é do Ministério da Educação.

No texto do PDI III, o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) reforça a orientação do Estado empreendedor, uma vez que a unidade, no texto, possui atribuição bem mais abrangente do que o incentivo e a produção de conhecimento científico e tecnológico. Sua finalidade é

realizar a gestão da política institucional de inovação e promover as atividades relacionadas à propriedade intelectual e à transferência de tecnologia. [...] avaliar os resultados decorrentes das atividades e projetos de pesquisa desenvolvidos no IFSC e, caso julgado conveniente, deve providenciar sua proteção para posterior transferência dessas criações e tecnologias para a sociedade. Outra importante tarefa é a promoção e acompanhamento do relacionamento do IFSC com instituições públicas e privadas na realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo, e na execução de serviços técnicos especializados voltados à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, visando, entre outros objetivos, à maior competitividade das empresas. Dessa forma, o NIT potencializa um aprendizado interativo associado à produção e à exploração de conhecimento científico e tecnológico aplicado à realidade das empresas (IFSC, 2020, p. 72).

A passagem explicita uma concepção utilitarista do IFSC e de sua produção de ciência e tecnologia, orientada, no texto, a transferir esse conhecimento à sociedade, genericamente, e à elevação da competitividade das empresas, em específico. Além disso, no texto do PDI III a pesquisa, pós-graduação e inovação do IFSC

estão pautadas nas finalidades e objetivos dos Institutos Federais e na indissociabilidade dessas com o ensino e a extensão. Dessa forma, [...] a educação profissional e tecnológica deve ser um processo educativo e investigativo, que gere e adapte soluções técnicas e tecnológicas, sendo que essas devem atender às demandas sociais e peculiaridades regionais. [...] as atividades de pesquisa no IFSC visam a: 1. Incentivar a participação de servidores e alunos do IFSC em projetos, programas e ações de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e inovação, no âmbito do IFSC e em conjunto com instituições públicas e privadas; 2. Integrar a pesquisa e o ensino com as demandas da sociedade, os seus interesses e as suas necessidades,

estabelecendo mecanismos que inter-relacionem o saber científico e o saber popular de forma articulada com a extensão; 3. Articular com o NIT parcerias com a sociedade para a concretização de projetos que envolvam pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação e empreendedorismo. Portanto, o processo da pesquisa envolve [...] desenvolver o conhecimento científico e tecnológico, buscando soluções práticas e inovadoras para o dia a dia das empresas, da comunidade ou da sociedade na qual estão inseridos, atendendo às demandas externas, tais como os arranjos produtivos locais. Considera-se que a pesquisa deve ser pautada na transformação da realidade local e na redução da desigualdade social (IFSC, 2020, p. 73).

A atuação junto da/para a iniciativa privada explicitada no texto dos PDI II e PDI III não significa necessariamente que essa orientação institucional seja consenso. Aparentemente ele existe, já que o texto a informa como uma prática necessária e promissora para a instituição (servidores e estudantes), para as empresas e a sociedade catarinense como um todo. No entanto, pode-se pensar que as condições políticas da construção desses documentos foram desfavoráveis para barrar essa concepção de Instituto Federal no planejamento do IFSC.

Pode-se pressupor que essa disputa ocorreu, na construção dos PDI II e PDI III, por conta de diretrizes de gestão como estas:

- avaliar constantemente os processos educacionais, exigindo dos órgãos superiores responsáveis pela educação as condições necessárias para atender às necessidades da comunidade; [...]
- promover, sistematicamente, a melhoria das condições físicas e materiais, assim como a adequação do quadro de pessoal às necessidades institucionais;
- criar mecanismos de ampliação dos recursos financeiros, garantindo o caráter público e gratuito de todos os cursos mantidos pelo Instituto; [...]
- buscar articulação com diferentes parcerias para viabilizar a proposta política, pedagógica e administrativa, valorizando a comunidade onde a instituição está inserida (IFSC, 2017, p. 53 – 54; 2020, p. 88-89).

Essa discussão explicita o fato de que não é somente a técnica, os instrumentos prescritivos e os mecanismos de controle que compõem a gestão, mas também a habilidade de articulação com demais atores, dentro e fora da instituição, ou seja, o campo da política. Apreende-se assim a dimensão social da gestão, para além de conjunto de técnicas para medir e melhorar o desempenho, reduzir custos, maximizar resultados.

Outro exemplo da aproximação do IFSC com o setor privado está no Polo de Inovação. Conforme as passagens abaixo, o PDI II anuncia o projeto, e o PDI III informa que o Polo está em funcionamento, por meio de uma parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII).

Para intensificar as atividades de pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e inovação, em articulação com o setor produtivo, o IFSC pretende implantar, nos próximos cinco anos, um Polo de Inovação, uma unidade administrativa destinada ao atendimento de demandas das cadeias produtivas por Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e à formação profissional para os setores de base tecnológica (IFSC, 2017, p. 2).

Também,

em 2017 foi criado o Polo de Inovação Embrapii - IFSC, vinculado à Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), concebido com o intuito de intensificar as atividades de pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e inovação, em articulação com o setor produtivo. Para isso, atuam por meio da cooperação com instituições de pesquisa científica e tecnológica, públicas ou privadas, com foco nas demandas empresariais, além do compartilhamento de risco na fase pré-competitiva da inovação. Trata-se de uma unidade administrativa destinada ao atendimento de demandas das cadeias produtivas por Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e à formação profissional para os setores de base tecnológica (IFSC, 2020, p. 40).

De acordo com o portal da transparência, a EMBRAPII é uma associação privada sem fins lucrativos e, de acordo com o art. 4º de seu estatuto, intenta

promover e incentivar a realização de projetos empresariais de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I voltados para setores industriais em áreas determinadas pelo Conselho de Administração, preferencialmente por meio de cooperação a ser firmada com instituições de pesquisa tecnológica, tendo como objetivos específicos: I – fomentar o desenvolvimento tecnológico de novos produtos, processos ou soluções empresariais, contribuindo para a construção de um ambiente de negócios favorável à inovação; II – articular e estimular a cooperação entre empresas e instituições de pesquisa tecnológica, nos termos e conforme definido no Regimento Interno; III – financiar projetos de PD&I, com ênfase em projetos que incluam a fase pré-competitiva, em áreas ou temas definidos pela EMBRAPII, em parceria com empresas e instituições de pesquisa tecnológica pré-selecionadas, compartilhando o risco da inovação tecnológica; IV – contribuir para o desenvolvimento dos Polos de Inovação dos Institutos Federais; V – contribuir para o desenvolvimento de *startups*, micro e pequenas empresas de base tecnológica; VI – contribuir para o treinamento tecnológico de recursos humanos para a indústria, em áreas ou temas selecionados; [...] e VIII – prestar serviços relacionados às áreas de atividades que constituem o seu objeto (EMBRAPII, 2020, p. 1-2).

O site da EMBRAPII a qualifica como Organização Social (O.S.), cujo Contrato de Gestão foi firmado em 2013 “com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC [...] tendo o Ministério da Educação – MEC como instituição interveniente. Os dois órgãos federais repartem igualmente a responsabilidade pelo seu financiamento” (EMBRAPII, 2013, texto digital).

Retomando à leitura do PDI I, existem também elementos de resistência à concepção de Estado gerencial, empreendedor. O excerto que segue exemplifica tal perspectiva.

Consciente da trama de relações sócio-econômicas e culturais, considerando os fundamentos legais concernentes à educação, a instituição poderá agir intencionalmente e contribuir para a construção de uma sociedade mais humana, justa, livre, participativa e fraterna. (IFSC, 2009, p. 20) [...] o IF-SC, uma instituição pública imbuída de sua função social poderá contribuir com as transformações atuando criticamente para reconstruir as representações que os sujeitos têm da realidade, de modo a promover a mudança de postura e de prática diante dessa realidade (IFSC, 2009, p. 22).

Aqui, subentende-se que a educação, por si, não transforma a realidade, mas uma formação crítica e historicamente localizada, ofertada por uma instituição que compreende seu papel tem o potencial de germinar novas perspectivas de pensamento e de ação por parte dos sujeitos envolvidos na prática educativa. Novamente, os desafios institucionais de optar por integrar a Rede Federal EPCT listados pelos PDI I são os seguintes:

- Assegurar o caráter público e gratuito da Instituição visando à inclusão educacional e social;
- Orientar as ações com base em pressupostos éticos, contribuindo para o convívio social, à manutenção da paz e ao respeito aos direitos humanos;
- Preparar o aluno para que se torne capaz de fazer intervenções na sociedade no sentido de superar as desigualdades sociais;
- [...] • Construir a identidade e a autonomia da Instituição;
- Criar condições para que os servidores atuem de modo responsável e comprometido com a função social da Instituição;
- Construir a organicidade coletiva. Esses desafios implicam a quebra de muitos paradigmas relacionados à função da Instituição na sociedade e remetem à educação como condição de libertação do homem (IFSC, 2009, p. 22).

Sobre a concepção de educação, o texto do PDI I, afirma que esta deve ser

um espaço fundamental para a formação integral do cidadão, sujeito consciente, com visão crítica e, sobretudo, atuante na sociedade. Mobilizar-se nessa direção significa condenar toda e qualquer ação que repercuta em exploração e submissão do Ser Humano e atuar para *humanizar o globo e não globalizar o homem*. Implica defender, nas práticas cotidianas, a solidariedade, a ética, a igualdade social, o reconhecimento das diferenças, a liberdade e o respeito à natureza. [...]. Uma instituição educacional deve garantir aos egressos condições de exercício de cidadania responsável, capacitação para o trabalho, socialização do conhecimento e da tecnologia, colocando-os a serviço da construção de uma sociedade mais ética, justa e igualitária. Para tal, faz-se necessário um projeto educacional em que a história da construção do coletivo integre-se à história individual de cada vida - que não pode e nem deve ser esquecida, pois a construção coletiva de sociedade é inerente à educação de seres humanos autônomos, com capacidade de entender e cumprir seus deveres e reivindicar seus direitos. Nesse sentido, o IF-SC deve preservar e fortalecer sua condição de instituição pública, gratuita, inclusiva, democrática, com educação de qualidade (IFSC, 2009, p. 22-23 grifo do autor).

Entre os princípios para as ações educativas, observam-se outros enunciados de resistência ao paradigma gerencialista.

- Todos os integrantes da comunidade acadêmica serão educadores e agirão como tal;
- A gestão da instituição será democrática, com participação da comunidade acadêmica nas decisões. [...]
- O trabalho educativo é entendido como um trabalho de humanização, de formação de cidadãos capazes de atuar e modificar a sociedade na qual estão inseridos.
- A tecnologia será valorizada pelo que acrescenta de qualidade à vida humana (IFSC, 2009, p. 24).

Aqui, manifesta-se uma concepção de escola a serviço das pessoas e não do desenvolvimento econômico ou fortalecimento de arranjos produtivos, necessariamente.

Nos PDI II e PDI III, a concepção de educação que “fundamenta o trabalho no Instituto Federal de Santa Catarina é a concepção histórico-crítica, democrática e emancipadora, que entende a educação como prática social” (IFSC, 2017, p. 20; 2020, p. 64). O texto dos dois PDIs cita Libâneo (2003) para afirmar também o ato educativo como exercício de humanização, contextualizado nas relações sociais em que se encontram envolvidos os sujeitos. O mesmo texto reitera que “a educação é um espaço fundamental para a formação integral do cidadão, sujeito consciente, com visão crítica. Mobilizar-se nessa direção significa defender, nas práticas cotidianas, os valores institucionais” (IFSC, 2017, p. 20; 2020, p. 65).

Acerca da gestão democrática, o PDI I compreende-a como inerente à função social da instituição, logo

faz-se necessário que sua gestão pedagógica, administrativa e financeira seja democrática e transparente, para que na pluralidade de visões constitua-se o caráter público das práticas da instituição. Para tal, os processos de decisão devem ser coletivos, participativos, de modo que as escolhas efetuadas sejam legítimas e os integrantes da comunidade acadêmica vejam-se co-responsáveis pela execução e acompanhamento das ações (IFSC, 2009, p. 35).

O entendimento sobre a gestão permanece igual nos textos dos três planos, que a definem como prática social, “dependendo de pessoas, da sociedade, da economia, da cultura, das possibilidades tecnológicas e de outras tantas dimensões da vida” (IFSC, 2009, p. 36; 2017, p. 49; 2020, p. 86). O mesmo acontece com a ideia de gestão pública:

Na gestão pública, essas variáveis têm ainda maior influência, pois a capacidade de mediação é um dos requisitos fundamentais. A diversidade de opiniões será considerada como parte do processo democrático e participativo, de forma a contribuir para o fortalecimento e construção da identidade institucional. Nessa perspectiva de gestão democrática, destaca-se o papel do gestor, no sentido de mobilizar de forma constante a comunidade acadêmica, de modo a tornar possível o processo democrático e participativo (IFSC, 2009, p. 36; 2017, p. 49; 2020, p. 86).

Outra característica comum ao texto dos três PDIs é a associação entre gestão

democrática, inovação gerencial e o fortalecimento das instituições, por meio de políticas públicas:

É fundamental que a gestão da instituição deva ser essencialmente voltada para o atendimento de seu público-alvo, proporcionando-lhe educação formal de qualidade, bem como à comunidade, disponibilizando oportunidades educacionais, culturais e de extensão. [...] A continuidade e expansão da adoção de um modelo de gestão democrático e diferenciado abrem o caminho para a inovação gerencial. O gerenciamento da concepção complexa de Instituição educacional, referida anteriormente, requer, além do estabelecimento de uma nova política de atuação, também uma concepção de gestão que permita administrar essa complexidade, envolvendo os diferentes atores organizacionais e recursos necessários. Nessa perspectiva de renovação, destaca-se, também, o cenário político atual que, por meio de políticas públicas voltadas ao atendimento das demandas sociais do país, tem contribuído sobremaneira para o resgate das Instituições educacionais (IFSC, 2009, p. 38-39).

É fundamental que a gestão da instituição seja essencialmente voltada para o atendimento de seus públicos estratégicos, disponibilizando oportunidades educacionais, culturais e de extensão. Dar continuidade ao uso de um modelo de gestão democrática e expandir a adoção desse modelo abrem caminho para a inovação gerencial. O gerenciamento da instituição educacional requer, além do estabelecimento de uma nova política de atuação, também uma concepção de gestão que permita administrar os diferentes atores organizacionais e recursos necessários. Nessa perspectiva de renovação, destaca-se também o cenário político que, por meio de políticas públicas voltadas ao atendimento das demandas sociais do país, tem contribuído sobremaneira para o resgate das Instituições educacionais (IFSC, 2017, p. 50; 2020, p. 87).

Junto à permanência dessa associação, observa-se a mudança – do PDI I para os PDIs II e III – da expressão *público-alvo* para *públicos estratégicos*, e a supressão da parte *proporcionar educação formal de qualidade*.

Nas diretrizes para gestão no PDI I, inscreve-se a garantia da “gestão democrática, cooperativa, transparente e participativa” (IFSC, 2009, p. 43), o fortalecimento e o aprimoramento da gestão sistêmica, o incentivo à participação nas ações de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações institucionais, assim como a criação de condições para a “prática de princípios éticos e de valores humanos mais solidários nas práticas do Instituto” (IFSC, 2009, p. 44). Essas diretrizes vão ao encontro de uma instituição voltada para as pessoas que a integram.

Nas concepções para a gestão, o PDI II e PDI III fazem referência à LDB e assumem a autonomia institucional e a gestão democrática como pilares e para incentivar “que os interesses e anseios da comunidade institucional” (IFSC, 2017, p. 47; 2020, p. 85) sejam considerados no momento de firmar – coletivamente – as regras para a organização dos

processos.

Os dois planos (PDI II e III) associam a gestão democrática com a democracia participativa e, partindo da concepção sociocrítica de administração, afirmam a autonomia do IFSC materializada na participação em tomadas de decisão, na delegação de poder e no senso de corresponsabilidade. Portanto, nos textos, a descentralização, junto com a autonomia e a participação

estabelecem abertura de novas arenas públicas de decisão, que conferem a cada "escola" sua singularidade, sua identidade própria, tendo a qualidade do ensino como ponto central de qualquer proposta para "escola" pública. No exercício da construção da autonomia escolar, não obstante seus percalços e desafios, são visíveis e promissores os benefícios e as vantagens produzidos nessa vivência. A "escola" torna-se palco de experiências democráticas, em que a participação e a autonomia devem ocorrer de forma transparente, respeitando a diversidade, o pluralismo e os valores éticos (IFSC, 2017, p. 47; 2020, p. 85).

Dito isso,

é imprescindível, ainda, que se promova o espaço de discussão e de preparação da comunidade acadêmica para tomar decisões coletivas. Esse espaço contribui para a formação dos sujeitos e, sobretudo, qualifica as decisões e ações. Todos crescem e aperfeiçoam sua condição de cidadãos (IFSC, 2017, p. 49-50; 2020, p. 86).

Algumas diretrizes para a gestão do Instituto, também nos dois Planos (PDI II e III), informam a intenção de incentivar espaços participativos e formativos, como exercício de cidadania por parte da comunidade. Tal intenção aparece no excerto que segue:

- consolidar a identidade institucional, promovendo a reflexão e a disseminação das concepções de educação profissional, científica e tecnológica; [...]
- propiciar, sistematicamente, espaços para reflexão sobre as questões institucionais e educacionais mais amplas, visando à preparação das pessoas para os processos decisórios e para colaborar nos processos educativos;
- garantir espaços de discussão e integração de cada segmento para encaminhamento de solicitações específicas, visando à formação de lideranças para o exercício da representatividade; [...]
- assegurar, para o exercício da cidadania, que a instituição seja espaço de formação e participação;
- promover as condições necessárias para a participação organizada, transparente e democrática dos integrantes da comunidade acadêmica no processo decisório;
- promover a integração entre as diversas áreas profissionais, bem como entre os segmentos que constituem a comunidade acadêmica do IFSC; [...]
- reivindicar, nos espaços apropriados, os direitos dos servidores e da instituição;
- estabelecer mecanismos que permitam a prática de princípios éticos e de valores humanos mais solidários nas práticas da instituição (IFSC, 2017, p. 53-54).

Essas diretrizes permanecem no texto do PDI III, mas numeradas. Além dessas, há diretrizes novas relativas ao incentivo à formação e à participação para a comunidade escolar:

“2. Institucionalizar o modelo de gestão em rede a partir dos conceitos de interdependência, auto-organização, igualdade e solidariedade; [...] 13. Envolver a comunidade, mediante suas organizações sociais, nos processos decisórios relativos à atuação do IFSC” (IFSC, 2020, p. 88). O incentivo à gestão democrática e à democracia participativa são sinais de defesa da escola pública e contribuem para o fortalecimento da identidade e autonomia institucional.

3.2.2 Inovações gerenciais

Disponho, aqui, as ferramentas de gestão incorporadas no planejamento institucional, especialmente nos PDIs II e III, que demonstram como a nova institucionalidade, anunciada no PDI I, reflete nos próprios planos. As inovações gerenciais, assim denominadas nos textos, são Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), Plano de Oferta de Cursos e Vagas, Plano Diretor de Infraestrutura Física, Cadeia de Valor, Gestão de Riscos e a Governança.

Se o PDI I foi publicado no contexto da transformação do CEFET-SC em IFSC, em 2009, a publicação do PDI II aconteceu seis anos depois, em 2015. Posteriormente, em 2017, o mesmo planejamento foi atualizado, sendo essa a versão do documento utilizada nesta pesquisa. O texto (do PDI II) situa que, ao longo desse período, houve a expansão e a interiorização do IF. Em 2009, o Instituto ofertou seu primeiro curso de pós-graduação stricto sensu, em 2010, foram criados sete novos campi, entre eles um câmpus bilíngue (Libras/Português), experiência pioneira na América Latina. O texto informa também que, no ano de 2011, foram inaugurados mais quatro câmpus e o prédio para sediar a reitoria. A partir de 2015, como resultado da terceira fase da política de expansão da Rede Federal de EPCT (RFEPCT), foram criados mais dois câmpus e a unidade São Lourenço do Oeste.

Sobre a política de expansão da RFEPCT, Meza e Souza (2021) afirmam que ela nasce como política pública social, cujos objetivos são “a capacitação profissional, inserção no mundo do trabalho e formação integral. Para além dessas intenções, essa expansão também prevê ações estratégicas para promoção do desenvolvimento econômico regional/local por meio da interiorização dos IFs” (MESA; SOUZA, 2021, p. 12). Além disso, é no bojo dessa visão desenvolvimentista calcada na redução das desigualdades regionais que “a expansão em larga escala e de forma interiorizada da RFEPCT foi implementada” (SANTOS, 2018, p. 119). O autor explica a política de expansão da rede a partir de dois eixos:

o primeiro se explicita a partir das novas formas de organização político-administrativa, implantadas no conjunto das escolas que fazem parte da RFEPCT; o segundo, que se articula ao primeiro, está nas estratégias políticas, econômicas e sociais, que se fundam a partir das bases do modelo de desenvolvimento que norteou as ações do governo do Partido dos Trabalhadores, a partir de 2003, por meio do qual essas instituições de ensino passaram a ocupar espaços geográficos capazes de atender a esse desenvolvimento. Em resumo, a política de expansão da RFEPCT, administrada pelo governo da União, caracterizou-se basicamente por introduzir na sua organização estrutural e espacial uma outra institucionalidade e uma nova territorialidade (SANTOS, 2018, p. 113- 114).

De acordo com o autor, a expansão aconteceu em três fases: a primeira de 2005 a 2007; a segunda de 2007 a 2010; e a terceira de 2011 a 2014. Na fase 1, foram inauguradas 64 escolas, na fase 2, 150, e na fase 3, mais 208. Ao longo desses nove anos

foram construídas 422 unidades, as quais somadas às 140 escolas que já existiam, fizeram com que a rede passasse a contar com 562 *campi* vinculados aos IFs, com uma distribuição territorial que em 2014 abrangia 515 municípios, localizados nas 27 Unidades da Federação, situados em regiões geográficas pertencentes ao interior do país (SANTOS, 2018, p. 113- 114).

O texto do PDI II denota essa nova institucionalidade e busca consolidar uma nova e imprescindível organização administrativa. Nesse contexto, após mudanças estruturais, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM)⁷, firmado para garantir a proporcionalidade da oferta educativa, disposta no art. 8º da lei 11.892/2008, segundo o texto, é anunciado como mecanismo para fazer “o melhor uso dos recursos públicos” (IFSC, 2017 p. 28). Esse dispositivo permite ao IFSC

dimensionar suas práticas, planos e projetos a fim de ir além do cumprimento das metas e inaugurar novas sistemáticas de elaboração de projetos e construção de currículos. O objetivo é desempenhar as atividades de ensino e de gestão em direção à concepção de educação prevista neste documento, mas desdobrada em diferentes estratégias, de acordo com as particularidades de cada oferta educativa (IFSC, 2017 p. 28).

Aqui, observa-se a justificativa financeira para efetivar o planejamento na direção de fazer cumprir as finalidades do IF. Em nível local, sob responsabilidade dos gestores junto à contrapartida do Ministério da Educação, o Termo de Acordo, Metas e Compromissos projeta a expansão e a consolidação da nova estrutura organizacional, por meio de metas, responsabilidades e obrigações (do IF e da SETEC), indicadores globais, dotação

⁷ Definido para viabilizar as estratégias 11.11 e 12.3 referentes à elevação de matrículas para a educação profissional e superior (metas 11 e 12) do Plano Nacional de Educação 2014-2024.

orçamentária, programa de trabalho, operacionalização e uma tabela de indicadores e dados gerais. Mesmo sob a afirmação de ampliar o espectro do Plano para além do cumprimento de metas, o texto utiliza o TAM, instrumento previsto para cumprimento de duas das metas do PNE.

O Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV) e o Plano Diretor de Infraestrutura Física, dispostos nos capítulos 4 e 6 do PDI II, são as ferramentas de gestão implementadas para calcular a relação aluno-professor e também a relação docente-técnicos-administrativos, vinculadas às condições materiais para garantir a oferta dos cursos, como a construção de novas unidades, laboratórios, bibliotecas etc. O POCV deriva das Portarias 246/MEC/2016 e 25/MEC/2015, ambas subsidiando o cálculo para dispor 50% da oferta educativa à educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados e 20% para licenciatura ou formação pedagógica para a Educação Básica no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

As normativas objetivam efetivar as estratégias 11.11 e 12.3 da Lei 13.005/MEC/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). A Portaria 246 cria um modelo de dimensionamento de cargos e define critérios e parâmetros para serem aprovados e a Portaria 25 estabelece conceitos e fatores para calcular indicadores de gestão, como Aluno-Equivalente, Aluno-Matriculado e Capacidade de Matrículas. No texto do PDI II, esses indicadores “permitem um melhor dimensionamento do esforço institucional para a oferta - em termos de ocupação de carga horária de professores e disponibilidade de espaço físico, e se alinham à lógica atualmente utilizada na composição da matriz orçamentária da Rede Federal EPCT” (IFSC, 2017, p. 108-109).

O documento ressalta que ao longo de sua vigência “o IFSC ainda estará em consolidação de sua estrutura física, contratação de servidores, criação de novas ofertas e todos os desdobramentos advindos dessas atividades” (IFSC, 2017, p. 29). Dito isso, são listadas algumas políticas para orientar o planejamento, entre as quais cito aquelas que inferem a conformação do modelo de gestão gerencial no IFSC.

- construção e consolidação do marco regulatório necessário à agilidade de processos, sistemas e métodos;
- implantação de um sistema eletrônico de gerenciamento dos vários processos;
- ampliação de um programa de educação continuada na formação de formadores, aperfeiçoando os processos de ensino, comprometendo-se com o êxito na aprendizagem (IFSC, 2017, p. 29-30).

É evidente que a ampliação e a reestruturação do IFSC, do ponto de vista

organizacional, torna-o cada vez mais complexo, necessitando um olhar mais esmiuçado sobre o Instituto, assim como a adesão de novas ferramentas administrativas. No entanto, incorre-se descrever, no planejamento, o ensino como um processo que, junto aos demais, deve ser gerenciado e aperfeiçoado na direção de atingir o melhor desempenho possível.

Esse modelo de gestão está implicado já na Lei de Criação dos IFs, quando se definem as finalidades e características dos Institutos, entre as quais situa-se a de “promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão” (IFSC, 2017, p. 8). Sob o argumento de ampliar as modalidades e possibilidades formativas, a otimização, traduzida em “fazer mais com menos” acaba precarizando o trabalho e o Instituto. Tal imperativo econômico (de fazer mais com menos) alimenta a noção da ineficiência do Estado e da escola pública como instituição.

Com relação ao quantitativo de servidores, Gonçalves (2014) informa que, em 2008, a Rede Federal EPCT contava com 16.365 servidores TAEs concursados e, em 2012, o número passou para 26.225 trabalhadores/as lotados em “354 municípios do Brasil atendidos por uma unidade do instituto federal. Assim, pode-se deduzir o impacto regional se apresenta não somente pelo aumento no número de campi, matrículas, orçamento, mas pela contratação de trabalhadores” (GONÇALVES, 2014, p. 86). A autora menciona que essa expansão não se refletiu em

investimentos na melhoria das relações e condições de trabalho nem da infraestrutura dessas instituições de ensino. Considerados como instituições *multicampi*, pois não há instituto federal com um só campus, a expansão e a interiorização da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica ocorre de forma acelerada e desorganizada. [...] evidenciam-se um conjunto de mudanças, algumas de forma imediata, e outras que se manifestarão em médio e longo prazo e que, de alguma forma corroboram a alteração e a complexificação das relações e condições de trabalho nos institutos federais, a saber: a ampliação do número de vagas concomitantemente à criação de novos cursos, o que passou a exigir o aumento progressivo do quantitativo de servidores docentes e administrativos; a oferta de uma pluralidade de cursos com diferentes currículos, uma das especificidades dos institutos federais, que por serem instituições pluricurriculares demandam diferentes processos pedagógicos (GONÇALVES, 2014, 92-93).

A valorização dos profissionais da educação escolar e a garantia do padrão de qualidade, dispostos no art. 206, incisos V e VII da Constituição, implicam em condições dignas de trabalho. Mas, ao que está indicado, a nova institucionalidade, aparentemente, com a complexificação, o aumento da oferta, a interiorização, assim como a entrada de servidores

em relativo curto espaço de tempo teve consequências para a organização do trabalho.

Entre as inovações gerenciais implementadas nos PDI II e III está o Planejamento Estratégico (PE), no Capítulo 3 do PDI II, e no Capítulo 6 do PDI III, em que passa a chamar-se Planejamento Estratégico Institucional (PEI). No texto do PDI II, o PE faz-se necessário por conta da

estrutura multicâmpus do IFSC e [d]as metas estabelecidas para a Rede Federal de EPCT [as quais] requerem mecanismos de gestão que garantam o fortalecimento do caráter sistêmico do Instituto e a consolidação da identidade institucional. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel fundamental como ferramenta de gestão. (IFSC, 2017, p. 68, grifo da autora).

O PDI III mantém o PE como ferramenta de gestão sob as duas mesmas premissas da estrutura “multicâmpus” e das metas estabelecidas para a Rede. Além disso, é visível o aprimoramento da atuação do PEI no PDI III. Se no PDI II está demonstrado o caminho de incorporação da ferramenta por meio de estudo de sua viabilidade em contexto escolar e pela disseminação da ideia pela comunidade acadêmica, no PDI III, o PEI, como o título sugere, já se encontra institucionalizado e exprime uma metodologia mais complexa, com novas ferramentas de gestão.

O texto do PDI II afirma que a “participação dos servidores e alunos na elaboração deste plano reforça a gestão participativa da instituição e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela construção do futuro do IFSC” (IFSC, 2017, p. 68). Ao mesmo tempo em que demonstra apreço pela participação da comunidade na concepção e na validação do PE, o texto explicita o processo de tradução/transposição da ferramenta administrativa por parte da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) ao dispor que o

processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi subsidiado por uma pesquisa acerca da metodologia e da sua utilização em instituições de ensino. A partir do aprofundamento no tema, a equipe da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional pôde delinear como a metodologia seria adaptada à realidade e às necessidades do IFSC. Buscando envolver efetivamente a comunidade acadêmica no processo de construção do Planejamento Estratégico, foram realizados debates e eventos, dentre os quais destacam-se o Seminário do Planejamento Estratégico, a Consulta Pública e os Seminários Regionais de Comunicação da Estratégia (IFSC, 2017, p. 68).

No texto, o PE é dividido em três perspectivas: Alunos e Sociedade; Processos; Pessoas e Conhecimento, para as quais são definidos os temas, o mapa e objetivos

estratégicos – detalhados a partir de indicadores, metas e iniciativas estratégicas a serem implementadas. Além disso, os temas estratégicos

foram definidos no começo do processo de elaboração do planejamento, norteados o estabelecimento dos objetivos estratégicos nos cinco eixos: inclusão social; inserção profissional; pesquisa e inovação; intervenção político-social; identidade e imagem institucional (IFSC, 2017, p. 69).

O Painel de Indicadores propõe tornar visível a performance institucional, e assim, subsidiar a adoção das medidas, preferencialmente preventivas. Esse painel é formado a partir das fichas dos indicadores de desempenho, concebidas para acompanhar e divulgar o andamento das metas. Além disso, o processo pode ser melhorado a partir de relatórios periódicos sobre os indicadores. Por fim, a análise do painel deve considerar as “relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores abordados” (IFSC, 2017, p. 291-292).

Já no texto do PDI III, o PEI é apresentado sob a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), na intenção de construir uma perspectiva sistêmica a partir da qual a estratégia é traduzida em indicadores de desempenho, os quais proporcionam aos gestores

um sistema de avaliação com visão abrangente da organização, para auxiliar a implementação da estratégia. Ao considerar as particularidades do contexto institucional, por meio de métricas que permitam aos seus usuários a visualização dos impactos de suas ações, o BSC também proporciona a melhoria do processo de construção do conhecimento da própria organização (IFSC, 2020, p. 115).

Segundo o texto, o planejamento inicia com as análises ambientais (interna e externa) por meio da ferramenta Matriz SWOT⁸. Feita a análise ambiental,

as áreas responsáveis pela gestão estratégica do IFSC identificaram os objetivos à luz das diferentes perspectivas do BSC, para, então, definir as bases da implementação da estratégia e sua mensuração. Esse processo de planejamento reforça a gestão participativa da instituição e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela construção do futuro do IFSC (IFSC, 2020, p. 115).

Aqui, parece existir outra contradição. O texto primeiro identifica os responsáveis pela análise ambiental, pela identificação dos objetivos (sob a metodologia do BSC) e por mensurar a materialização da estratégia: as áreas que se ocupam da gestão estratégica, em

⁸A sigla SWOT, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* é traduzida como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA). A técnica surge no contexto da *Harvard Business School* e objetiva realizar a análise ambiental (interna e externa) das organizações, servindo como etapa diagnóstica para a concepção da estratégia.

específico, a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN). Posteriormente, o texto relaciona o processo de construção do PEI com a gestão participativa, fazendo referência à corresponsabilidade. A forma como o processo está descrito, justapõe as inovações gerenciais com a gestão democrática.

Outras inovações gerenciais expressas no PDI III, são a cadeia de valor, a política de gestão de riscos, a figura do gestor responsável pelo objetivo estratégico. A Portaria nº 08/2018/IFSC aprova a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos como instrumento básico de gestão por processos. No texto, a cadeia de valor

apresenta os macroprocessos pelos quais a instituição cumpre a sua Missão, gerando valor para os alunos e para a sociedade [...]. Os macroprocessos são os conjuntos de processos do mais alto nível, organizados e classificados de forma a proporcionar uma visão geral, lógica e sistêmica da instituição. Eles mantêm uma interdependência e complementaridade entre si, contribuindo de forma sinérgica para o alcance dos objetivos institucionais, garantindo o cumprimento da missão. [...] que auxilia na tomada de decisão em alto nível. Para se realizar análises ou inferir como os processos são feitos, deve-se verificar os níveis mais baixos da arquitetura de processos (processos de negócio e processos de trabalho), disponíveis no repositório de processos do IFSC (IFSC, 2020, p. 45-46).

O documento explica que os processos finalísticos compreendem as atividades essenciais que recebem “apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou para o aluno e a sociedade” (IFSC, 2020, p. 45). Os processos de suporte, por sua vez, entregam valor aos processos finalísticos e gerenciais, sendo imprescindíveis, uma vez que “estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento todos os processos da instituição” (IFSC, 2020, p. 45). Por fim, os processos gerenciais correspondem à estratégia do IFSC, estando vinculados à concepção das políticas e diretrizes

para se estabelecer e concretizar metas. Também se referem ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. São necessários para assegurar que a instituição opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (IFSC, 2020, p. 45).

Quanto ao gerenciamento de riscos, o texto do PDI III indica que a ferramenta auxilia na tomada de decisão ao conferir maior segurança ao cumprimento da missão e ao alcance dos objetivos institucionais, ou seja, é uma estratégia que potencializa “a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso

eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da imagem da instituição” (IFSC, 2020, p. 90).

A figura do Gestor do Objetivo Estratégico, identificado como o “titular da área especialista no tema” (IFSC, 2020, p. 317) é apresentada nos mecanismos de acompanhamento e avaliação do PEI. No planejamento, cada responsável por cada indicador deve demonstrar resultados, identificando tendências e propondo “planos de ação” a serem discutidos em colegiados e fóruns setoriais. Os planos devem propor as iniciativas estratégicas a serem implementadas

por meio de projetos no PAT, tendo como finalidade promover ampla compreensão aos servidores e gestores dos câmpus, sobre quais ações são necessárias e prioritárias para alcançar os objetivos estratégicos. É por meio dos “planos de ação” que os Gestores dos Objetivos Estratégicos poderão propor e pactuar com os câmpus e demais pró-reitorias o desdobramento das metas estratégicas “globais” apresentadas no Capítulo 6 em “metas locais” anuais. Dessa forma, anualmente, a instituição construirá um portfólio de projetos com potencial estratégico (IFSC, 2020, p. 317).

Passando para a temática da governança, retomo ao PDI I – já que é um dos eixos da política de gestão daquele plano que objetiva a “concepção de documentos norteadores de gestão de forma a propiciar as condições necessárias e adequadas para a implementação de mudanças que resultem em maior flexibilidade, inovação e efetividade gerencial” (IFSC, 2009, 48). Pode-se inferir, do texto, que a governança objetiva “melhorar” a gestão, engessada e ineficiente, ou seja, superar a burocracia. É o que alguns autores chamam de liberdade para gerenciar. A burocracia é uma teoria organizacional pautada em certa racionalidade para administrar o Estado, materializando-se em suas instituições públicas. Tomada de formalismos, conforme indicado anteriormente, a burocracia foi estruturada na administração pública brasileira no início do século XX com a intenção de cercear práticas de utilização do público para interesses privados, associadas ao clientelismo e ao patrimonialismo, questões fundantes da relação entre Estado e sociedade no Brasil.

À medida que os limites da organização burocrática foram sendo postos, tornou-se necessário aprimorar o modelo de gestão pública. O modelo burocrático de gestão, sob o qual o IFSC surge, como Escola de Aprendizes e Artífices, é criticado no texto do PDI I, ao afirmar que o Instituto

tem mantido algumas de suas práticas ao longo da sua história como instituição

pública. No cotidiano institucional, percebe-se que parte das pessoas se apropria de características calcadas nesse modelo, diminuindo as possibilidades de reflexão e busca de formas diferenciadas e inovadoras de gestão (IFSC, 2009, p. 38).

No texto, a crítica fundamenta-se em Morgam (1996) para afirmar que o modelo burocrático cerceia a expansão das capacidades humanas e os potenciais das organizações, impede o crescimento pessoal por conta de horas de trabalho desprovido de valor e apreço, gerando perda de criatividade e inteligência para as organizações. Em oposição a essa herança burocrática o texto ressalta que

a Instituição vem adotando formas mais flexíveis de organização do trabalho, com a estruturação de fóruns para discussão e decisão colegiadas, formação de grupos de trabalho multidisciplinares para solução de situações específicas, elaboração de projetos para captação de recursos e outros. (IFSC, 2009, p. 39) [...]. Esse contexto de mudanças marca definitivamente o novo perfil do IF-SC como sistema escolar, com uma configuração diferenciada no campo pedagógico e administrativo (IFSC, 2009, p. 40).

Prosseguindo a leitura, surge o tema da Gestão em Rede, não mencionado no PDI I. Nas diretrizes de gestão dos PDI II e PDI III, este é um elemento que busca materializar a autonomia institucional, quando esboça as ações de “institucionalizar o modelo de gestão em rede a partir dos conceitos de interdependência, auto-organização, igualdade e solidariedade; [...] fortalecer e valorizar os câmpus, respeitando as suas potencialidades e especificidades (IFSC, 2017, p. 53; 2020, p. 88).

No PDI II, Consolidar a Governança Institucional e a Gestão em Rede é o objetivo estratégico P9, cuja descrição é “garantir a integração, inovação e efetividade do modelo de gestão institucional em rede, alinhado à otimização dos processos e estruturas implementadoras da estratégia” (IFSC, 2017, p. 96). Os três indicadores para esse objetivo estratégico são a implantação das políticas previstas no PDI, a efetivação dos colegiados, comissões e grupos de trabalho institucionais, em percentuais, e o índice de participação (de servidores e de alunos) nos instrumentos avaliativos. Para cumprir o objetivo, são previstas sete iniciativas estratégicas, a saber

P0901 Criar e aprimorar práticas que fortaleçam a gestão em rede. P0902 Estabelecer mecanismos de gestão que garantam a autonomia dos câmpus e ao mesmo tempo fortaleçam o caráter sistêmico do Instituto. P0903 Implementar diferentes formas e instrumentos avaliativos para o constante aprimoramento do processo de gestão. P0904 Realizar de forma contínua a avaliação, a revisão e a adequação da estrutura organizacional aos processos do Instituto. P0905 Formalizar

metodologicamente a implantação da gestão por processos no IFSC, considerando a gestão em rede e a perspectiva do usuário. P0906 Construir e consolidar o marco regulatório necessário à efetividade de processos e sistemas. P0907 Consolidar as competências da Reitoria, dos câmpus e dos fóruns sistêmicos, formalizando a implantação das políticas e diretrizes institucionais em rede (IFSC, 2017, p. 96).

Já no PDI III, o objetivo estratégico P9 suprime o termo gestão em rede, ficando com o título “Consolidar a Governança Institucional”. O objetivo prevê:

desenvolver os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, com responsabilidade pelos resultados, transparência e prestação de contas. Estabelecer os processos de participação, autonomia e delegação de poder, gerando o senso de corresponsabilidade quanto à entrega de valor público para alunos e sociedade. Implementar a gestão estratégica e alinhar os processos de avaliação e planejamento, otimizando a utilização dos recursos da instituição, consolidando seu modelo de gestão em rede e promovendo o valor da sustentabilidade (IFSC, 2020, 125).

As Iniciativas Estratégicas para esse objetivo são:

P9 Consolidar a governança institucional P901 Estabelecer o modelo de governança da instituição P902 Estruturar o processo de gestão estratégica baseada em indicadores e riscos P903 Aprimorar estratégias de transparência ativa P904 Aprimorar a governança de TI P905 Promover a Transformação Digital dos serviços oferecidos aos alunos e sociedade. Indicador P9.1: Índice integrado de gestão e governança do TCU (IGG) Responsável pela Medição: Diretoria de Gestão do Conhecimento Descrição da fórmula: medição efetuada pelo TCU. Fonte do dado: Relatório individual da autoavaliação (TCU) (IFSC, 2020, p. 130).

Nas políticas de Gestão dos PDI II e PDI III, a governança é descrita igualmente, havendo apenas a mudança no título da política: no PDI II – Governança Corporativa; no PDI III – Governança Institucional. Esse dado endossa o argumento de que as premissas e práticas de gestão na administração pública advêm do mundo corporativo, muitas vezes, sem uma reflexão prévia. A política de gestão para a Governança Corporativa (PDI II) ou Institucional (PDI III) concebe os instrumentos e as estratégias de gestão para promover a integração das atividades institucionais com vistas a ajudar na efetivação das finalidades do IF, bem como nas ações comprometidas com o “desenvolvimento local e regional. Deve se levar em consideração a identidade institucional, a implementação das políticas públicas e a relação com a Rede Federal EPCT e demais instituições de ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2017, p. 57; 2020, p. 90).

A política estabelece, também, diretrizes e critérios institucionais consoantes aos “princípios da administração pública, da equidade, da solidariedade, da transparência e da

participação, para subsidiar o processo de gestão estratégica, possibilitando a integração do ciclo de avaliação, planejamento, programação, acompanhamento e execução orçamentária. (IFSC, 2017, p. 57; 2020, p. 90). De acordo com as passagens, a governança diz respeito a colocar em prática a atuação do IFSC, e da Rede Federal EPCT, de acordo com a Lei de criação dos Institutos, e em relação aos dispositivos do Estado que aferem sua efetividade, como a Lei do SINAES e as auditorias do TCU, a gestão estratégica e o ciclo de avaliação, este último instrumentalizado e operacionalizado pelo PDI.

Há uma contradição entre a governança e a identidade institucional, já que se trata de uma identidade preconcebida e homogeneizadora dos IFs se vista pela perspectiva dos PDIs. Mesmo que se prime pela gestão democrática e pela participação das comunidades acadêmicas, a governança parece operar como uma engrenagem para que a gestão se oriente e se enquadre ao modelo de gestão do Estado gerencial. O que leva a outra contradição, pois, apesar de evocar os princípios da administração pública, a governança advém do ambiente corporativo, como o próprio PDI II deixa explícito no título “Governança corporativa”.

Os fenômenos de *governance* são estudados por diferentes disciplinas, como “as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, as ciências políticas e a administração pública” (SECCHI, 2009, p. 357). Vale destacar que alguns autores entendem a governança também como um modelo de gestão e que as teorias do desenvolvimento compreendem a governança como a reunião adequada de

práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social. “Boa governança” é, portanto, a combinação de boas práticas de gestão pública. O Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial exigem “boa governança” como requisito para países em via de desenvolvimento receberem recursos econômicos e apoio técnico. Áreas de aplicação das boas práticas são aquelas envolvidas na melhora da eficiência administrativa, da *accountability* democrática, e de combate à corrupção (SECCHI, 2009, 358).

Nos PDIs II e III, a governança aparece também associada à sustentabilidade financeira no IFSC. Partindo da complexidade inerente à gestão de uma organização multicâmpus, o texto desses PDIs, sob o preceito de atender às necessidades da comunidade, aponta para a necessidade de estabelecer

diretrizes orçamentárias e estruturas de governança eficientes, além de efetivar a atuação em rede para a otimização dos processos e resultados. [...] A atuação em rede das unidades que compõem o IFSC tem trazido bons resultados e busca tornar

ainda mais eficiente a gestão de seus processos para que o ensino ofertado seja da máxima qualidade (IFSC, 2017, p. 267; 2020, p. 106).

O texto indica, além do já mencionado, que a opção por um “modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades administrativas” (IFSC, 2017, p. 268; 2020, p. 107) justifica-se na busca por mais “eficiência no gasto público, atuação mais transparente, justa e com mais responsabilidade social” (IFSC, 2017, p. 268; 2020, p. 107).

Nesse sentido, o Decreto nº 9.203, de 2017, que institui a política de governança para Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, entrou em vigência após a publicação dos PDI I e PDI II. Mesmo assim, como demonstrado, a governança já estava inscrita no planejamento. O referido decreto conceitua governança pública, valor público, alta administração e gestão de riscos; enumera os princípios da governança pública – capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas responsabilidade e transparência – e também os mecanismos de governança pública, como liderança, estratégia e controle.

O decreto faz refletir sobre como esse ferramental vai alterando a própria estrutura da gestão democrática, já que, de um modelo de gestão que separava os atores organizacionais entre gestores e comunidade acadêmica – no caso das IFES –, passou-se a uma nova orientação com um novo ator institucional: a alta administração. Sua finalidade é implementar e assegurar “mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto” (BRASIL, 2017, texto digital). Quanto aos mecanismos, instâncias e práticas aludidas, essas devem incluir, no mínimo: “I - formas de acompanhamento de resultados; II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências” (BRASIL, 2017, texto digital).

A noção de que o processo decisório deve estar fundamentado em evidências demonstra como o gerencialismo propõe-se a suprimir ou a “achatar” a política – que sob a premissa da objetividade e do pragmatismo

quase sempre, é submetida ao primado do econômico e materializada nas metas a serem cumpridas. [...] em nome de eficiência e eficácia o gerencialismo vai deslocando a política para o terreno do desempenho e da rentabilidade. [...] Enfim, o utilitarismo da prática gestonária, em razão dos resultados que pretende produzir, torna insignificante o conteúdo crítico e problematizador que deveria ser inerente a todo o espaço público (HELOANI, 2018, p. 190-191).

Conforme indica o autor, nesse modelo de gestão, a técnica propõe-se a substituir a política, torná-la insignificante. Qualquer instância de tomada de decisão democrática deve garantir debate e a busca por consenso, processo decisório baseado em evidências mantém uma representação positivista e funcionalista da instituição, o que causa “a erosão das contradições, dos conflitos e da complexidade” (GAULEJAC, 2007, p. 89). Mecanismos como esses “se apresentam como ‘objetivos’ e neutros ao englobar em uma construção abstrata as oposições de interesse, as diferenças de pontos de vista sobre as finalidades, as diferenças entre o prescrito e o real” (GAULEJAC, 2007, p. 89-90).

Em 2019, o decreto 9.901 atualizou a política de governança pública. As alterações mais significativas são a mudança na composição do Comitê Interministerial de Governança (CIG), originalmente com quatro membros – passando para três – e a disposição das competências do CIG, dos órgãos e entidades da administração pública federal e dos comitês internos de governança. A Controladoria Geral da União (CGU) fica incumbida de “estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019, texto digital). Aqui, é relevante notar que, no decreto de 2017, a CGU possuía status de Ministério da Transparência e CGU.

O dispositivo, no geral, imprime a já conhecida descrença na capacidade de governar da administração pública, assim como de utilizar o orçamento público. Ele ainda aponta para a falta de estratégia e de controle, bem como para a necessidade de medir e monitorar o desempenho dessas instituições. É notável um apelo moral inscrito no decreto, no sentido de combater fraudes e corrupção, conforme afirmam algumas das diretrizes:

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades; [...] VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; [...] IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente; [...] XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (BRASIL, 2017, texto digital).

A contradição está no fato de o decreto ter sido publicado originalmente por um presidente golpista que não fora eleito por voto popular. Padrões elevados de conduta, legitimidade, coerência, assim como princípios de integridade, confiabilidade, transparência

não condizem com o contexto em que foram postos para a administração pública. O decreto exemplifica a ação do Estado regulador, ao centralizar as decisões, e descentralizar o controle com instrumentos como esse dispositivo legal. Mesmo evocando valores democráticos e de participação popular, atos normativos como este demonstram como a democracia brasileira é frágil, e tende a ceder a investidas autoritárias.

Seguindo a leitura, no último capítulo dos PDI II e PDI III, inscreve-se o dispositivo de Acompanhamento e Avaliação do Desenvolvimento Institucional, cujo objetivo é aprimorar a gestão através da avaliação constante dos processos institucionais – conforme o PPI, buscando implementar novas práticas e instrumentos avaliativos.

Para tanto, o texto do PDI II apresenta o ciclo de desenvolvimento institucional como articulador dos objetivos estratégicos P9 e C5, ou seja, consolidar a governança institucional e a gestão em rede por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à estratégia. Assim, o plano dispõe que para consolidar a governança deve-se criar as iniciativas estratégicas para orientar os “Planos Anuais de Trabalho do IFSC (PAT) e que enfatizem a importância da otimização dos processos da instituição e das estruturas implementadoras da estratégia.” (IFSC, 2017, p. 281) Dispõe também que para desenvolver uma cultura organizacional orientada à estratégia “é fundamental para que se concretize a excelência expressa na nova visão de futuro declarada pela instituição.” (IFSC, 2017, p. 281)

Já no PDI III, o texto de apresentação deste capítulo final dos PDIs está explicitamente mais amadurecido. Ele coloca o PDI no centro do ciclo avaliativo, o qual compila anualmente os planos e as políticas para que, então, se estabeleçam as diretrizes que impulsionam o IF a sua visão de futuro. Tais diretrizes

inspiram as ações que compõem o Plano Anual de Trabalho (PAT) e orientam o planejamento de Câmpus e Reitoria para o período de um ano. Após a execução dessas iniciativas é realizada a avaliação com intuito de verificar o resultado obtido. Esse resultado é compilado e publicizado por meio do Relatório Anual de Gestão, que presta contas à sociedade e fornece um panorama para gestores sobre como o IFSC gerencia seu capital intelectual e financeiro no enfrentamento de seus obstáculos e sobre como a instituição se prepara para os desafios futuros (IFSC, 2020, p. 309).

Identifica-se aqui a escola de estratégia (VBR) ao associar a prestação de contas sobre a avaliação do ponto de vista do gerenciamento sobre os capitais intelectual e financeiro. O texto indica, ainda, que o ciclo avaliativo deve comportar uma dimensão formativa, em que “as pessoas e a instituição aprendem continuamente, aprimoram suas práticas e relações

laborais e sociais a partir da consideração dos valores institucionais” (IFSC, 2020, p. 309).

Pode-se entender o ciclo avaliativo ou ciclo de desenvolvimento institucional como uma ferramenta de controle sobre a execução do PDI, subsidiada por outros dispositivos de acompanhamento, elencados nos textos: os colegiados, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e o Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional (COPADIN). Este último, descrito como “estrutura voltada a subsidiar o alinhamento institucional em prol do alcance da estratégia concebida, coletivamente, para o próximo quinquênio” (IFSC, 2017, p. 282; 2020, p. 309). O texto apresenta também o Relatório de Gestão que, junto ao Relatório de Autoavaliação Institucional redigido pela CPA, compreendem os principais documentos para avaliar o desenvolvimento do Instituto.

Sobre o Relatório de Gestão, também chamado de Prestação de Contas Anual, o PDI II informa que é obrigatório e, uma vez sendo

normatizado e auditado pelos órgãos externos de controle, traduz em seu conteúdo, de forma objetiva, todo o fazer institucional ao longo do exercício, tanto na esfera educacional, compreendendo ensino, pesquisa, extensão e inovação, como na esfera da gestão. Em síntese, apresenta para a sociedade e comunidade acadêmica os resultados obtidos e as dificuldades enfrentadas pela instituição no exercício, considerando os ativos tangíveis e intangíveis (IFSC, 2017, p. 282).

Nos estudos organizacionais existe a escola de estratégia da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual utiliza a matriz SWOT para realizar a análise interna da organização. A estratégia parte de duas premissas: cada organização possui os próprios recursos estratégicos controláveis – aqueles internos; os recursos organizacionais não são distribuídos uniformemente. Logo, em relação de competição, algumas organizações podem ter vantagem competitiva sobre as outras. Existem diferentes categorizações, mas, sinteticamente, os recursos podem ser divididos em capital físico, capital humano, capital organizacional.

No PDI III, o Relatório de Gestão é modificado, conforme o texto, pois, em 2018 o

Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou o processo de implantação de um novo modelo de relatório denominado relato integrado. Essa iniciativa objetiva a necessidade de elaborar um documento mais transparente, que concilie informações financeiras e não financeiras com necessidades que provêm da sociedade. Assim o modelo integrado visa catalisar uma abordagem mais coesa e eficiente para os relatórios dos entes públicos (IFSC, 2020, p. 319).

Retomando a leitura, os textos mencionam as instâncias colegiadas como uma das importantes ferramentas de gestão para acompanhar e avaliar a execução do PDI e

complementam que a consolidação “desses órgãos tem se revelado um importante diferencial e um desafio para a comunidade acadêmica. Eles são instrumentos integradores que facilitam a comunicação, a coordenação e o controle dos elementos diferenciados que compõem o Instituto” (IFSC, 2017, p. 281; 2020, p. 309). Aqui há uma diferença relevante, as ferramentas que acompanham e avaliam a execução do planejamento, no texto do PDI III, não são descritas somente como ferramentas de gestão, mas como ferramentas de gestão e de governança.

Quanto à Comissão Própria de Avaliação (CPA), o texto informa que a comissão é constituída por TAEs, docentes, discentes e um representante da sociedade civil. Ela está prevista na lei do SINAES, “com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)” (IFSC, 2017, p.250).

O Ciclo de Gestão é explicado como articulador entre as avaliações, os relatórios e demais indicadores. Assinala que, além de disponibilizar

dados, informações e conhecimento, por meio de relatórios e sistemas de informação, para que seja possível a análise sobre a evolução da performance institucional, a continuidade do desenvolvimento de competência institucional voltada à capacidade analítica é de grande importância. É por meio de análises críticas e fundamentadas que se aprimora o ciclo de gestão, possibilitando a correção da trajetória em prol do alcance das finalidades institucionais e atendimento às políticas públicas delineadas (IFSC, 2017, 283-284).

O trecho faz refletir sobre a atuação da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) na gestão do IFSC. Uma vez ocupada do PDI, através do levantamento e estudo de dados, deve produzir “conhecimento estratégico” para a instituição e necessita validar esse conhecimento na comunidade acadêmica, para assegurar a gestão participativa. Logo, pode-se atribuir ao exercício da Pró-reitoria o sentido de tradução/transposição de ferramentas e concepções de gestão gerenciais para o IFSC.

O objetivo da produção de “conhecimento estratégico” alinha-se, dessa forma, ao cumprimento de obrigações legais do Instituto. A partir da leitura dos PDIs, pode-se inferir que a atuação da PRODIN reúne elementos de burocracia e de participação para validar práticas gerencialistas, as quais se propõem a superar o modelo burocrático de gestão e que, em essência, não favorecem a organização e a construção coletiva.

No PDI III, a atribuição de conceber, validar institucionalmente e acompanhar a

efetivação do planejado em relação ao executado é descrita e explicada, de modo que, conforme normativas internas, a responsabilidade pelo planejamento se distribui entre as diferentes instâncias da organização e ao sistema de governança institucional. Dito isso, o texto exprime as atribuições da PRODIN, da DGC, do CODIR e do CONSUP, com relação aos PDIs, a começar pela PRODIN:

promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional, cabendo à sua Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), por meio da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (CPlan), coordenar e acompanhar a atualização e o cumprimento do PDI. Compete ao Codir expedir orientações e procedimentos para o planejamento anual e, ao Consup, aprovar o planejamento anual e o PDI. (IFSC, 2020, p. 316, grifo do autor)

O texto indica, também, as atribuições do Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional (COPADIN), expresso como articulador entre a comunidade acadêmica e os colegiados, os quais devem propor “ações efetivas para a melhoria contínua dos métodos de elaboração e execução do PDI e dos planos que o compõem ou dele se desdobram” (IFSC, 2020, p. 316). Além disso, o comitê deve gerenciar o PDI, no sentido de “apoiar as instâncias regimentais e qualificar o sistema de governança, o processo de acompanhamento, avaliação e atualização” (IFSC, 2020, p. 316) do documento. Por fim, atribui-se ao comitê a responsabilidade “pelo monitoramento da implementação da estratégia institucional, bem como pela proposição das funções necessárias para o seu monitoramento” (IFSC, 2020, p. 316).

A respeito da relação entre o IFSC e o Estado, ao mesmo tempo que o MEC descentraliza a administração, ao delegar a construção e execução do planejamento, no âmbito local, como é o PDI, esse plano tem um formato a cumprir; os órgãos de controle possuem sua métrica para auditar e aferir a legalidade e a efetividade dos atos e das práticas administrativas. Como visto, com a implementação da política de governança pública, órgãos como o TCU pautam-se por indicadores de governança para aferir o desempenho e a segurança das instituições públicas federais, em geral, e no do IFSC, em específico. Nessa dinâmica de centralização e descentralização, “a desconcentração prevê a transferência de parte das responsabilidades de algumas decisões das esferas federal e estaduais para os municípios e para as próprias escolas. Esses entes que compõem os sistemas educativos estarão submetidos a esquemas centralizados de avaliação (HELOANI, 2018, p. 192).

O autor identifica essa prática na educação pública como um traço central do

gerencialismo em que há uma autonomia controlada (PAGÈS *et al.*, 1987; LIMA, 2012), ou, em suas palavras, autonomia para obedecer, a qual expressa a mudança do Estado, ao passar “da condição de provedor para a de regulador, assumindo a condição de auditor que avalia resultados a distância” (HELOANI, 2018, p. 191-192). Desse modo, explica o autor, os sistemas de ensino são avaliados em sua performance, por meio de instrumentos internos e externos, como demonstrado nesta pesquisa, concebidos no setor privado sob uma cultura gerencial, conduzindo a política educacional na direção da eficiência nos processos e da legitimação social.

Gaulejac (2007) identifica um aspecto contraditório desse modelo de gestão ao afirmar que, como gestores, homens políticos confiam a eficácia de seu trabalho em práticas gerenciais e, ao fazê-lo, desvalorizam a gestão pública. Em suas palavras,

a partir do momento em que os homens políticos optam por *gerenciar* em vez de *governar*, defendendo os valores da empresa mais do que os do Estado, apelando para a mobilização dos indivíduos mais do que para a defesa dos serviços públicos, eles entram em uma armadilha. Produzem, sem perceber, o descrédito de sua função (GAULEJAC, 2007, p. 275, grifo do autor).

3.2.3 Síntese

A análise dos PDIs I, II, e III, em sua totalidade, faz perceber que existem elementos discursivos de resistência, misturados a elementos de conformação às teses reformadoras e à ideologia gerencialista como modo de adequar-se à nova realidade, fruto da incorporação de referenciais externos ao campo da administração escolar, mas bastante introjetados na administração pública. De tal sorte, essa mistura resulta do debate entre atores internos que atuam como difusores desses discursos externos à gestão escolar e aqueles mais conscientes da especificidade do IFSC enquanto instituição pública, cuja finalidade não é competir e sobreviver no mundo das organizações sob a lógica dos negócios por meio da elevação de seu desempenho e *performance*.

As contradições reveladas no texto dos três PDIs demonstram que eles foram construídos e referendados sob tensões e disputas de projetos de educação e, portanto, de sociedade, além da busca por adequar-se aos preceitos postos pela nova conjuntura de educação profissional e tecnológica a partir de então, como uma política de Estado, associada a outras políticas sociais. Sobre os modelos de gestão impressos nos PDIs, o gerencialismo é hegemônico e a governança avança no sentido de um novo “modelo de soluções” para ajudar

países a se desenvolverem. A governança já estava impressa nos PDIs I e II, antes de se tornar obrigação legal, o que faz pensar que, se essas práticas da cultura corporativa chegam ao IFSC via decreto, Instrução Normativa ou portaria, elas também são pautadas localmente pelas próprias pessoas que trabalham no Instituto e que constroem e validam o planejamento.

Por fim, verifica-se, ao longo dos três PDIs, como a noção de desenvolvimento, associada à concepção de Estado, de Gestão Pública e também da natureza dos Institutos Federais estão implicadas no emprego das inovações gerenciais, no IFSC. Essas noções são assumidas, ao que os PDIs indicam, mais para cumprir obrigações legais do que pelo exercício de autonomia, mas nem sempre. Aponto, ainda, que não é possível identificar um modelo de gestão único e específico no IFSC, por conta de sua historicidade. Conforme Secchi,

ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores. Analiticamente um pesquisador pode encontrar fragmentos de burocracia, APG, GE e GP dentro de uma mesma organização. Até mesmo o patrimonialismo pré-burocrático ainda sobrevive por meio das evidências de nepotismo, gerontocracia, corrupção e nos sistemas de designação de cargos públicos baseados na lealdade política (SECCHI, 2009, p. 365).

Ao tomar a gestão como prática social, assumo-a como permeada por disputas de projetos e, mesmo havendo ideias e práticas hegemônicas, há sempre possibilidade de resistência e proposição de caminhos alternativos. Ao observar o IFSC através de seus PDIs (I, II e III) concluo que, sim, concepções, ferramentas e práticas de gestão oriundas de fora daquelas do campo dos estudos sobre gestão escolar, principalmente gerencialistas e neo-gerencialistas, estão incorporadas na gestão do IFSC. Existe uma racionalidade na transposição dos conceitos, e invariavelmente o resultado é uma nova identidade institucional.

O PPI, como visto, vai sendo justaposto à estratégia, por exemplo. Da mesma forma, os órgãos colegiados não são abordados nesse texto por estarem descritos em termos de composição, competência e de serem a materialização da gestão democrática e participativa. As instâncias em que os planos, políticas e projetos devem ser debatidos e referendados explicitam a distância entre o prescrito e o real, pois, se de um lado devem zelar pelo cumprimento dos objetivos, das metas, do controle, da governança institucional, de outro devem, de preferência, mediar democraticamente conflitos de toda ordem que, por sua vez, inserem-se na materialidade das relações entre pessoas, entre coletividades e entre projetos civilizacionais.

O texto dessa nova identidade informa a enorme importância atribuída ao plano estratégico do planejamento, de maneira que, dentre as cinco Pró-reitorias, tem-se a Pró-reitoria de Administração (PROAD), que se ocupa da execução orçamentária e a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), voltada aos processos de gestão. Não podemos dizer, portanto, que a burocracia está superada.

Essas novas ferramentas buscam conferir efetividade às ações, ao descreverem o funcionamento institucional na linguagem de processos, ativos, indicadores, competências, resultados. Apesar de nomearem a gestão como prática social, as ferramentas de gestão incorporadas – e também a justificativa para seu uso – partem de uma noção positivista de organização e também de sociedade, pura, sem conflitos de interesses e operando constantemente em harmonia no “melhor dos cenários”. Dito isso, apresento a seguir o que foi possível apreender sobre a organização do trabalho no IFSC no texto dos três PDIs.

3.2.4 Trabalho

Nesta seção, reúno os temas mais diretamente relacionados à organização do trabalho técnico-administrativo no IFSC, dispostos no texto dos três PDIs, abordando questões sobre desenvolvimento e capacitação dos servidores, gestão por processos, gestão de pessoas e condições e organização do trabalho. Inicialmente, nos PDIs I, II e III, são elencadas as características organizacionais, que identificam o perfil e o significado da atuação institucional, obrigação disposta no art. 3º, inciso V, da Lei 10.861/2004.

Entre as informações prestadas estão “as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho” (BRASIL, 2004, texto digital). Tais políticas estão descritas nos três planejamentos examinados e, quanto às carreiras e às possibilidades de ascensão, são mencionados os dispositivos que normatizam as carreiras TAE e docente. No PDI I, as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas, ou política de qualificação, listadas consideram:

- a função estratégica dos servidores dentro da Instituição;
- a apropriação do processo de trabalho, inserindo os servidores como sujeitos no planejamento institucional;
- o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;
- a reflexão crítica acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;
- a valorização e a formação continuada dos servidores, visando a melhoria da qualidade de prestação de serviços, do desenvolvimento das potencialidades dos servidores e sua realização

profissional e como cidadão; • a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento (IFSC, 2009, p. 92).

Como se pode observar, já no PDI I, o desenvolvimento dos servidores está relacionado à aprendizagem organizacional e à estratégia, e essas, à qualidade dos serviços prestados. No entanto, há também a perspectiva da gestão como prática social, no sentido de considerar o desenvolvimento e a qualificação das pessoas relacionado à construção coletiva do conhecimento e à valorização dos servidores enquanto sujeitos, cidadãos trabalhadores. Chama a atenção para a reflexão crítica estar orientada para o desempenho individual, apenas.

Os PDIs II e III, como dito anteriormente, contêm um capítulo dedicado à Organização de Pessoal. O PDI II delimita os entendimentos sobre capacitação e evento de capacitação.

Entende-se por capacitação o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Entende-se por eventos de capacitação os cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (IFSC, 2017, p. 215).

Aqui, observam-se as premissas de aprendizado permanente por meio da capacitação e de competências. Nessa perspectiva, apesar de a capacitação abarcar uma gama grande de ofertas, pode-se refletir sobre a diferença entre capacitar e formar.

Outro ponto relevante sobre o assunto é a preocupação com a qualificação e a valorização do quadro técnico-administrativo, não só no sentido de possibilitar a ascensão na carreira, por meio das progressões, mas também na direção de integrar os servidores TAEs como sujeitos ativos no IF, protagonistas de projetos de pesquisa e de extensão. Essa preocupação, está expressa nos três PDIs como oportunidade de participação e de atribuição de significado ao seu trabalho.

Uma vez que os servidores TAEs trabalham em uma instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão, o texto do PDI I projeta a “formação continuada dos servidores, tendo em vista a construção de um quadro referencial e cultural baseado na pesquisa como princípio educativo” (IFSC, 2009, p. 45-46). O texto do PDI II também evoca a ideia de técnico-administrativos mais integrados ao IFSC, tanto no sentido da sua prática como trabalhadores/as da educação, quanto de seu aprimoramento intelectual. Uma das diretrizes de pesquisa, por exemplo, é “capacitar os servidores da instituição para que exerçam melhor as atividades de pesquisa” (IFSC, 2017, p. 39). O verbo capacitar pode ser questionado no

âmbito do exercício da pesquisa, sobretudo no contexto da pesquisa como princípio educativo. Há vocábulos mais adequados ao ambiente do Instituto nos textos, como nas passagens abaixo, impressas no PDI II e mantidas no PDI III.

Todos os profissionais da instituição poderão constituir-se pesquisadores e atuar em atividades de pesquisa e extensão, desde que essas atividades estejam voltadas à consolidação das finalidades do IFSC e que não infrinjam as atribuições de sua função (IFSC, 2017, p. 42; 2020, p. 77).

Além disso, o IFSC deve promover a formação continuada de seus servidores, incentivando a oferta de cursos [...] bem como proporcionar condições para a consecução de estudos complementares dos servidores (IFSC, 2017, p. 46; 2020, p. 80).

No PDI III, as principais diretrizes da extensão para os servidores são:

1. Proporcionar um espaço de ação com o mundo do trabalho, favorecendo o contato com as novas tecnologias e a formação continuada do servidor por meio da troca de conhecimentos contextualizados; 2. Fomentar e incentivar a participação de todos os servidores em ações, projetos e programas de extensão; [...] 7. Fomentar e apoiar a mobilidade de servidores para o desenvolvimento de atividades de extensão que contribuam com a troca do conhecimento e de tecnologias (IFSC, 2020, p. 76).

Há também outras diretrizes importantes, que demonstram a previsão da extensão também no ambiente de trabalho. Caracteriza-se assim, nos textos dos planejamentos institucionais, o espaço de trabalho do IFSC como um ambiente propício para criar, envolver-se em projetos de pesquisa e de extensão e, assim, construir uma vida funcional mais identificada com a instituição. Sempre condicionando, é evidente, essas possibilidades às finalidades do IF, e buscando com que as atividades não colidam com as atribuições da pessoa.

A gestão orientada por processos é posta nos textos como caminho para modernizar, flexibilizar e tornar a gestão e o trabalho menos herméticos e segmentados. O texto do PDI I propõe a superação da visão fragmentária dos processos institucionais, que deve acontecer por meio de práticas de gestão que busquem

- Superação das atuais práticas burocráticas de gestão, de modo que estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço a estruturas mais horizontais e descentralizadas, favorecedoras de maior autonomia, participação e envolvimento dos servidores.
- Transformação do trabalho realizado de forma fragmentária, no qual as pessoas desenvolvem tarefas, em um sistema que possibilite o desenvolvimento de processos. Consolidação de uma cultura que favoreça a aprendizagem individual e organizacional e a inovação.
- Estímulo à interação social

e à participação das pessoas nos processos organizacionais [...]. Adoção de tecnologias e práticas que promovam a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; · Foco na gestão que considere princípios sociais e fundamentos éticos, incorporando práticas de respeito ao meio ambiente, higiene, segurança e qualidade de vida. · Revisão dos papéis dos gestores da Instituição, bem como dos servidores, frente a um novo modelo de gestão, de modo a contemplar o desenvolvimento das competências necessárias (IFSC, 2009, p. 42).

Tendo como referências Gonçalves e Dreyfuss (1995) e Quinn (1992), o texto elege a gestão por processo como orientadora. Nessa perspectiva, a importância dos processos de trabalho no contexto em que as organizações lidam com conteúdo cada vez mais intelectual faz afastar do modelo fabril, de organizações “voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas” (IFSC, 2009, p. 42). Um limite apontado nas estruturas organizacionais convencionais que, segundo o texto, compromete o desempenho das empresas, está na priorização das funções (áreas verticais) em detrimento dos processos, colocados como essenciais. Os modelos convencionais, nesse sentido,

exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiper especialização. Nessa situação, as organizações têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de “caixinhas” que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho (IFSC, 2009, p. 42-43).

Partindo do princípio de que a administração pública deve ser repensada e modernizada,

em lugar do trabalho individual voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de “propriedade do processo” (IFSC, 2009, p. 43).

Sendo assim, o PDI I anuncia, entre suas políticas de gestão, a

consolidação de um modelo de gestão orientado por processos, que favoreça o aprendizado organizacional e a adoção de visão estratégica, prospectiva e sistêmica, tendo como foco o alcance das finalidades educativas de formação profissional, científica e tecnológica e a ação comprometida com o desenvolvimento local e regional (IFSC, 2009, 47).

Observa-se o intento de organizar as atividades a partir de cada processo de trabalho. Essa ideia não deixa de conceber, contudo, o trabalho sob a divisão de tarefas, uma vez que,

em tese, cada processo tem uma só forma de ser realizado e isso acontece por apenas um caminho, de maneira padrão. A partir da ergonomia da atividade, compreende-se que esse olhar gera distorções, já que o trabalho abstrato realizado pelos TAEs requer a mobilização de mais conhecimentos, técnicas e capacidades cognitivas para ser colocado em prática, e não pode ser prospectado em sua totalidade.

Mesmo assim, a prática do mapeamento de processo, implícita no excerto que se refere à aprendizagem organizacional, à visão estratégica, prospectiva e sistêmica, é uma ferramenta importante. Um processo de trabalho mapeado gera um manual descritivo a ser publicizado. O mapeamento envolve a dimensão do trabalho em equipe, já que implica interação com o setor responsável por essa atividade e setores pelos quais eventualmente o processo “percorra”. Existe também a dimensão da corresponsabilidade, já que o mapeamento é um trabalho que contribui para o melhor funcionamento do IFSC, pois oferece um olhar mais próximo à realidade daquele processo, além de disponibilizar o conhecimento para futuros servidores que necessitem entender o funcionamento de determinado processo.

No entanto, mapear e atualizar o mapeamento de todos os processos institucionais são ações planejadas que não condizem com a realidade do IFSC, tendo em vista o volume das demandas diárias por atividades e o quantitativo de servidores. A ideia do mapeamento é excelente, mas desconsidera o fato de que muitos setores têm sobrecarga de trabalho, além disso, descrever o próprio trabalho, nos termos da gestão por processos, gera outro trabalho. Processos já mapeados realmente favorecem o aprendizado organizacional, o alinhamento de procedimentos, o compartilhamento de informação etc. Entretanto, a materialidade demonstra, ao longo do tempo, que o prescrito muitas vezes não corresponde ao real.

Esse modelo de gestão, apesar de propor mais interação humana, pode diminuir a autonomia do trabalho devido à pretensão de mapear, prospectar e descrever todas as possíveis ações necessárias para colocar o planejado em prática. Na tentativa de otimizar as ações, orientações gestionárias como essa engessam as possibilidades de uma gestão e de um trabalho autorreferenciados, pautados na própria realidade concreta.

Com relação à política de gestão de pessoas, o PDI I projeta o seguinte:

- Estabelecimento de um cenário organizacional que proporcione aos servidores o seu espaço de realização por meio do trabalho, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a Instituição.
- Desenvolvimento de processo de formação continuada para os servidores, considerando os respectivos estágios de ambientação na instituição e as finalidades institucionais (IFSC, 2009, p. 47).

No PDI II, o texto da política é aprimorado, e no PDI III, mantido.

O estabelecimento de um cenário organizacional que possibilite a realização profissional e a valorização do servidor em todas as etapas da vida funcional, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a instituição; o desenvolvimento de processo de formação continuada para os servidores, considerando os respectivos estágios de ambientação na instituição, a formação de gestores e as finalidades institucionais; a realização de processos de ingresso e de dimensionamento de servidores alinhados às políticas e critérios institucionais (IFSC, 2017, p. 56; 2020, p. 90).

As diretrizes gerais para a organização e gestão de pessoal, no PDI II, informam que a gestão de pessoas contempla diversos processos, cujos mais relevantes para esta pesquisa são recrutamento e seleção, capacitação e avaliação e atenção à saúde. As políticas para os respectivos processos são

a) recrutamento e seleção: o recrutamento será baseado na análise dos cargos com o objetivo de traçar o perfil do servidor que melhor se adaptaria a uma função específica, de acordo com as políticas de gestão de pessoas e o planejamento institucional. A seleção será realizada com base nas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) verificadas em cada um dos candidatos e nas competências esperadas pela instituição; b) capacitação: propor ações de desenvolvimento para os servidores, considerando as competências institucionais e as individuais. As capacitações serão pautadas em trilhas de desenvolvimento gerais e específicas; c) avaliação: os programas de avaliação de desempenho dos servidores estarão pautados no acompanhamento e no desenvolvimento de competências relacionadas as diretrizes do cargo de contratação, e deverão considerar as diretrizes da Política de Gestão de Pessoas instituída pelo Governo Federal. A avaliação de desempenho dos servidores fará parte da avaliação institucional; d) atenção à saúde: promover ações voltadas à saúde e melhoria da qualidade de vida do servidor, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (IFSC, 2017, p. 203).

No texto do PDI III, a introdução do capítulo Organização e Gestão de Pessoal explica que a gestão de pessoas do Instituto utiliza

a gestão por competências no planejamento das capacitações e busca a aplicação desse modelo nos demais processos de gestão de pessoas como seleção de servidores e gestores, movimentação e avaliação de desempenho. [...] A atenção à saúde do servidor também é priorizada por meio de ações contínuas e sistemáticas com o objetivo implantar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde, aliada a ações de qualidade de vida no trabalho (QVT) que consideram a estruturação de um ambiente social saudável de trabalho, conciliando o bem-estar dos seus trabalhadores, o desempenho funcional e a missão institucional (IFSC, 2020 p. 211).

Entre as perspectivas abertas no sentido de melhores condições de trabalho, o texto do

PDI I aponta o seguinte:

· Ampliação de verbas orçamentárias, bem como de verbas extra-orçamentárias, aumentando as possibilidades de melhoria da infra-estrutura dos ambientes de ensino e administrativos e investimentos em capacitação do corpo docente e técnico-administrativo; [...] · Atualização do quadro de servidores docentes e técnico-administrativos · Atualização dos planos de carreira [...] ampliando a possibilidade de ascensão funcional e melhoria salarial (IFSC, 2009, p. 40-41).

O Plano de Carreira dos servidores Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) está estruturado pela Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre os respectivos cargos no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs) vinculadas ao Ministério da Educação. A atualização mencionada no excerto refere-se à Lei nº 11.784/2008, que reestrutura o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, alterando vários artigos na lei do PCCTAE.

Como demonstrado, a alteração do quadro de servidores, apesar de ter aumentado significativamente o quantitativo, não acompanha a complexificação do trabalho, tampouco a ampliação das atribuições do Instituto Federal, a partir da nova institucionalidade. Ainda sobre o PDI I, as necessidades advindas da inserção do CEFET-SC na Rede Federal EPCT inscritas são:

Implementação de sistemáticas de acompanhamento, supervisão e avaliação das atividades, de modo a facilitar a comunicação, a coordenação e o controle, considerando a dispersão espacial do Instituto apresentada pelos *Campi*, operando em localidades múltiplas; [...] Estabelecimento de políticas e programas visando à inserção dos servidores, em uma nova perspectiva de gestão. [...] Adaptação contínua da infra-estrutura, considerando novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio e novos sistemas de informação (IFSC, 2009, p. 40-41).

Com relação às diretrizes para a gestão que refletem diretamente nas condições de trabalho, o PDI I enumera as que aparecem na sequência:

• Estabelecer o perfil desejável aos gestores, de modo a garantir competência técnica e política. [...] • Garantir o cumprimento dos direitos e deveres de todos os segmentos da instituição (docente, discente e técnico-administrativo), bem como as atribuições dos diversos profissionais e seus respectivos setores. • Reivindicar, nos espaços apropriados, os direitos dos servidores e da instituição. • Promover a integração entre as diversas áreas profissionais, bem como entre os segmentos que integram a comunidade acadêmica do IF-SC. [...] • Estabelecer mecanismos que permitam a prática de princípios éticos e de valores humanos mais solidários nas práticas do Instituto (IFSC, 2009, p. 43-44).

Já nos textos dos PDIs II e III, sobre organização do trabalho, retomo o Planejamento

Estratégico, para ressaltar que, a partir de então, o planejamento do IFSC passou a orientar-se pelas perspectivas e temas estratégicos, detalhados e traduzidos em objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas institucionais. De acordo com o PDI II, as três perspectivas – Alunos e Sociedade; Processos; Pessoas e Conhecimento – proporcionam uma visão ampliada da instituição. Dito isso, vejamos a perspectiva que pode indicar aspectos relacionados ao trabalho técnico-administrativo: Pessoas e Conhecimento.

Representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Abrange quatro categorias principais: capacidade dos servidores; capacidade dos sistemas de informação; clima organizacional; procedimentos organizacionais. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder à seguinte pergunta: Como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar? (IFSC, 2017, p. 69)

A forma como o trabalho está inscrito no planejamento estratégico (dentro de pessoas e conhecimento) não distingue as carreiras, homogeneizando os cargos, atribuições e atividades de servidores TAEs, professores, administradores, engenheiros, técnicos de laboratório, assistentes em administração, bibliotecários etc. Posteriormente, no PDI III, a perspectiva Pessoas e Conhecimento é reescrita:

Representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, analisando e repropondo seus capitais humano, informacional e organizacional de modo a favorecer os alcances dos objetivos da perspectiva dos Processos Internos. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem responder à seguinte pergunta: Como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar? (IFSC, 2020, p. 122).

Além da noção genérica sobre o trabalho permanecer, no texto do PDI II infere-se uma associação entre servidores, sistemas de informação, clima organizacional e procedimentos em que o elemento aglutinador é a capacidade de gerar crescimento e melhoria. Além disso, no texto do PDI III, as capacidades tornam-se capitais. Entre os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva Pessoas e Conhecimento, destaco aqueles para pessoas:

C2 - Desenvolver uma organização saudável para o trabalho: Desenvolver um ambiente de trabalho saudável em que todos colaborem para o processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho. C3 - Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia: Identificar as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, avaliar o desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação e promover eventos de capacitação que diminuam ou eliminem as

lacunas de competências essenciais à execução da estratégia. C4 - Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências: Desenvolver relações, decisões e normativos orientados pela gestão por processos e pela gestão de competências, pautados na colaboração, integração entre áreas, visão sistêmica, gestão em rede e com foco na permanência e êxito dos alunos e nas necessidades da sociedade (IFSC, 2020, p. 126).

O Objetivo C4 – Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências –, demonstra novamente como, no modelo de gestão gerencial, a técnica se dispõe a substituir a política: propostas de iniciativas, baseadas em indicadores e orientadas por processos e competências, pretendem otimizar a tomada de decisão, como se essa racionalidade fosse capaz de eliminar o conflito, as contingências, e qualquer fator que esteja fora dos processos e das competências. Os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas referente às pessoas são:

Quadro 1 - Objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Iniciativa Estratégica		Metas 2024
C2	Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	C2.1	Índice de percepção de qualidade de vida do servidor no trabalho	Implementar o programa Institucional de Qualidade de Vida no Trabalho		> 7,36
C3	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia.	C3.1	Lacuna média geral das competências estratégicas.	C301	Identificar as competências estratégicas	20%
				C302	Ofertar ações de capacitação orientadas às competências estratégicas	
C4	Desenvolver uma cultura organizacional orientada por processos e competências	C4.1	Percentual de processos de negócio com os processos de trabalho implantados	C401	Consolidar a Gestão por Processos	100%
		C4.2	Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelo de Gestão por Competências	C402	Consolidar a Gestão por Competências	100%
		C4.3	Percentual de processos de negócio com as competências vinculadas	C403	Articular gestão por processos e a gestão de competências	100%

Fonte: Adaptado pela autora com base nos quadros 6.8 e 6.10, de IFSC (2020).

Com relação à cultura organizacional, e a pretensão de orientá-la para compreender o trabalho a partir de processos e competências, conforme Silva e Aguerre (2019), trata-se de uma perspectiva funcionalista de cultura. Como afirmam os autores, essa visão pretende gerenciá-la como uma variável, passível de ser orientada para uma finalidade específica sob uma lógica instrumental.

Outro ponto relevante sobre a perspectiva Pessoas e Conhecimento é a associação direta entre qualidade do trabalho e aprendizado organizacional, já existente desde o primeiro planejamento, e mais explícito no PDI III. Ocorre que as possibilidades de aprendizado são aquelas de ambientação, de formação e de capacitação. Nesse contexto, caberia esmiuçar a proposição e a execução dessas ofertas, algumas das quais já disciplinadas por meio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e outras planejadas e executadas no âmbito do IFSC.

3.2.5 Síntese

Por fim, fica evidente que, além da gestão por processos, delimitada já no PDI I, a gestão por competências, vinculada à estratégia, ao aprendizado organizacional e à avaliação de desempenho, vai tornando-se proeminente nos textos do planejamento institucional, fazendo diminuir a dimensão social e humana do trabalho. Além disso, as capacitações, a formação e outros aprendizados são concebidos de maneira individualizada, da mesma forma que a avaliação de desempenho. Pode-se dizer, portanto, que à medida que o planejamento se torna mais complexo e racionalizado, e que as ações vão sendo prospectadas em relação à estratégia, aos indicadores e ao desempenho, mais distante o texto do documento torna-se a realidade material da instituição.

Além disso, se o Instituto Federal é uma escola técnica centenária, que foi alterando ao longo do tempo sua estrutura, seu tamanho, e sua atuação social, existe, nesse lugar, uma racionalidade própria, que ao ser apreendida por meio de referenciais externos a ela, como é o caso das concepções e dos instrumentos de gestão apresentados nesta pesquisa, cria representações distorcidas sobre o IFSC, as pessoas que o constituem e o trabalho ali realizado.

4 PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo, apresento uma análise da pesquisa de qualidade de vida no trabalho (QVT) à luz do referencial teórico sobre o gerencialismo na administração pública, sobre o trabalho em seu sentido histórico-ontológico e a partir da abordagem sociotécnica, que diferencia o trabalho prescrito do trabalho real. O objetivo é demonstrar a relação entre a situação de trabalho técnico-administrativo no IFSC e o modelo de gestão pública gerencialista, materialização do Estado Gerencial. Para tal, parto do princípio de que este modelo de gestão é hegemônico no Instituto, mas não unânime e, portanto, não desconsidero indícios de modelos de gestão remanescentes da história do IF, no contexto da administração da educação pública brasileira. Busco perceber, ainda, a permanente disputa por um modelo societal que perpassa o debate sobre o trabalho e a educação pública.

A pesquisa de QVT no IFSC foi aplicada entre três e trinta e um de maio de 2017 para conhecer a percepção de seus servidores e servidoras acerca da própria condição de trabalho, e os resultados foram publicados no site da instituição, em 2018. O Índice de Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT) foi medido por meio da Escala do tipo Likert, junto a um questionário composto por quarenta e quatro perguntas objetivas e quatro questões abertas. A pesquisa diagnóstica pretendeu apreender especificamente a visão dos servidores sobre as condições de trabalho e de suporte organizacional, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, de reconhecimento e de crescimento profissional e a relação trabalho – vida social. Ao todo, 520 servidores e servidoras TAEs responderam, e o IQVT da amostra foi de 6.197, em uma escala de zero a dez, em que zero corresponde a discordo fortemente e dez, concordo fortemente.

O relatório geral da pesquisa serviu de suporte para a redação da Política de QVT do IFSC, que viria a ser validada pelos servidores, para que, depois, fosse formulado o programa de QVT. Assim, a política foi aprovada por meio da Resolução 40/2018/CONSUP. No entanto, o programa não foi posto em prática. Este fato é um dado de pesquisa, uma vez que, na impossibilidade de executar o planejado em sua totalidade, por conta das condições materiais, como a falta de pessoal para tantas atribuições, o exercício da gestão também inclui fazer escolhas, definir prioridades e abrir mão de uma frente para dedicar-se a outras.

De todo modo, o debate sobre a QVT no IFSC foi feito, resultando no esforço para institucionalizar as ações através da pesquisa diagnóstica, da criação e da normatização da

política de QVT, assim como a obrigatoriedade de prever o Programa de QVT no Planejamento Estratégico e também no Plano Anual de Trabalho (PAT). Além disso, uma nova diretriz de gestão foi incorporada no texto do PDI III (2020-2024), a de promover “um ambiente de trabalho saudável em que todos colaborem para proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho” (IFSC, 2020, p. 89).

Assim como a ideia de capital humano, a QVT é uma premissa de gestão advinda do setor privado. Como visto, a partir dos anos 1970, com a crise estrutural do padrão de acumulação taylorista e fordista, a reestruturação produtiva, expressão fenomênica dessa crise (ANTUNES, 2009) instaura novos padrões de competitividade empresarial, que alteram substancialmente o mundo do trabalho. Ou seja, tal reestruturação “cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal” (ANTUNES, 2009, p. 31) teve como desdobramento “um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores” (ANTUNES, 2009, p. 31).

Nessa circunstância, de diferente relação entre capital e trabalho, surge a ideia de QVT, vinculada à preocupação com a produtividade e com a rentabilidade, a qual pode vir a orientar ações e políticas organizacionais consideradas assistencialistas e de alcance individualizado. Ferreira (2011) afirma que as ideias hegemônicas de QVT podem gerar práticas organizacionais de natureza individualista, compensatória e produtivista. Portanto, propõe-se uma abordagem contra-hegemônica sob duas perspectivas, uma sob a ótica das organizações (da institucionalidade) e outra sob o olhar dos trabalhadores (de suas representações).

No primeiro caso, a QVT constitui-se em uma finalidade da organização, a ser consolidada em sua cultura, devendo ser transversal, sustentável e “balizada por um marco jurídico coletivamente pactuado, institucionalizada por meio de política e programa” (FERREIRA, 2011, p. 173-174). Apesar do programa de QVT não ter sido colocado em prática, esse caminho de construção da política junto com a comunidade foi percorrido por meio da pesquisa diagnóstica e da aprovação da política, no CONSUP.

No segundo caso, sob a visão dos trabalhadores, a QVT envolve suas representações mentais, através das quais é possível compreender como essas pessoas veem a própria

situação de trabalho. Nas palavras do autor

sob a ótica das organizações, a QVT é um **preceito de gestão organizacional** que se expressa por um conjunto de **normas, diretrizes e práticas** no âmbito das **condições**, da **organização** e das **relações socioprofissionais de trabalho** que visa a promoção do **bem-estar** individual e coletivo, o **desenvolvimento** pessoal dos trabalhadores e o exercício da **cidadania organizacional** nos ambientes de trabalho. Sob a **ótica dos trabalhadores**, ela se expressa por meio das **representações** globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no **trabalho**, de **reconhecimentos** institucional e **coletivo**, de possibilidade de **crescimento profissional** e de **respeito** às características individuais (FERREIRA, 2011, p. 173, grifos do autor).

Para compreender a QVT sob a ótica dos trabalhadores, ou seja, a percepção dos servidores TAEs sobre trabalho e qualidade de vida, optei por analisar duas das quatro questões abertas, contidas na pesquisa institucional. As duas questões escolhidas foram: 1. Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é?; 2. Sugestões para uma melhor qualidade de vida no trabalho. Mas antes, assinalo alguns aspectos da resolução que aprovou a política, a qual ampara-se em legislações mais gerais, sob o princípio da discricionariedade para sustentar legalmente o documento. Algumas dessas normas aludidas na resolução do IFSC permitem observar a relação entre a discussão de QVT no IFSC e no âmbito da administração pública federal.

O Decreto nº 6.833/2009 institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor; a Portaria Normativa SRH/MPOG nº 03/2010 estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor; a Portaria Normativa SRH/MPOG nº 03/2013 institui as Diretrizes Gerais das ações de promoção da saúde do servidor público federal.

Tem-se aí um esforço por parte do governo de fomentar a atenção à saúde das pessoas, cujo trabalho está vinculado ao poder executivo federal. Infere-se, portanto, que a discussão não é exclusiva do IFSC, tampouco das Instituições Federais de Ensino (IFEs), conforme o decreto e as portarias listadas acima. Já internamente, a Resolução 40/2018/CONSUP define a Política de QVT como “um preceito de gestão organizacional que prioriza e estimula a conciliação entre o bem-estar dos seus trabalhadores (servidores efetivos, temporários e substitutos, estagiários e terceirizados), o desempenho funcional e a missão institucional” (IFSC, 2018, p. 2).

4.1 Qualidade de vida no trabalho para os TAEs

Retomando as duas questões abertas, escolhidas e tomadas neste capítulo como fonte, elas demonstram que, ao falar sobre o que os TAEs entendem por QVT e sugerir práticas para sua promoção, no IFSC, essas pessoas expressam diversos aspectos sobre sua realidade de trabalho. Para apreender alguns desses aspectos, primeiramente dividi as respostas em cinco categorias, que penso que contemplam os assuntos mais significativos: **1.** humanização do trabalho; **2.** identificação com o trabalho; **3.** dimensão coletiva do trabalho; **4.** promoção de saúde e situações de adoecimento; **5.** gestão democrática.

Ao todo, a pesquisa reuniu 780 respostas, sendo 496 para a pergunta 1. O que é QVT? e 284 para a pergunta 2. Sugestões para promover a QVT no IFSC. A categorização das respostas serviu apenas para tornar a análise mais minuciosa, no entanto, tais características atribuídas ao trabalho técnico-administrativo no Instituto Federal podem e devem ser consideradas em sua totalidade. Pois, muitas vezes, como as respostas demonstram, trata-se de aspectos interligados, portanto, as categorias não são excludentes.

Cada campus, e a reitoria, aplicou a própria pesquisa, de maneira que cada uma das 23 unidades administrativas do Instituto está representada por uma sigla, a saber: Araranguá (ARU), Caçador (CDR), Canoinhas (CAN), Chapecó (CCO) Criciúma (CRI), Florianópolis (FLN), Florianópolis/Continente (CTE) Gaspar (GAS), Garopaba (GPB), Itajaí (ITJ), Jaraguá do Sul (JAR), Jaraguá do Sul/Rau (RAU), Joinville (JVL), Lages (LGS), Palhoça (PHB), Reitoria (REI), São Carlos (SCL), São José (SJE), São Lourenço do Oeste (LSO), São Miguel do Oeste (SMO), Tubarão (TUB), Urupema (URP), Xanxerê (XXE)⁹.

Apresento, primeiro, as respostas sobre o que se entende por QVT, seguidas das sugestões para um futuro programa de QVT, divididas nas cinco categorias criadas e por unidade administrativa do Instituto. A disposição das respostas tem o objetivo de exemplificar aqueles aspectos mais mencionados, buscando construir uma visão panorâmica sobre esses dizeres.

Com relação à humanização do trabalho, Antunes (2009) descreve o sistema de mediações de segunda ordem (MEZÁROS, 1995) para a sustentar a tese de que não há avanço tecnológico capaz de eliminar o trabalho vivo, ou seja, não há como eliminar as pessoas do mundo da produção. No entanto, por meio da

⁹ Para padronizar a apresentação dos dados, retirei números ordinais que antecederiam algumas respostas, as aspas em respostas inteiras e os sinais * e • indicativos de nova resposta, de algumas unidades.

alienação, o capital degrada o sujeito real da produção, o trabalho, à condição de uma objetividade reificada – um mero ‘fator material de produção’ –, subvertendo desse modo, não só na teoria mas também na prática social mais palpável, a relação real do sujeito/objeto (...) Entretanto, a questão que permanece para o capital é que o ‘fator material da produção’ não perde condição de sujeito real da produção. (MEZÁROS, 1995, p. 66 *apud* ANTUNES, 2009, p. 25).

Além disso, sob a crítica ao modelo de gestão gerencialista, Heloani (2018) afirma que a ciência da gestão pode ser compreendida como a negação do humano “como sujeito construtor da realidade histórica, a negação do humano-humano, portanto, desumanização pelo esvaziamento da discussão política e da resistência politizada vinculada ao propósito da emancipação humana” (HELOANI, 2018, p. 191).

Para este estudo, portanto, o trabalho humanizado é aquele cuja gestão e organização das atividades não equipara as pessoas aos fatores produtivos. Sobre a busca por um trabalho mais humanizado, foram expressas afirmações como estas sobre o que é QVT:

É ser respeitado como ser humano e ter seu trabalho respeitado (CDR, 2018, p 5).

[...] realizar minhas atividades com profissionalismo sem esquecer que o servidor também deve ser olhado como "pessoa" que faz (CCO, 2018, p. 7).

Local de trabalho humanizado. [...] tratamento humano (ITJ, 2018, p. 4).

Sair do trabalho satisfeito como ser humano, e sentir-se satisfeito com o que faz. [...] de forma que a qualidade seja na vida como um todo, pois qualidade de vida no trabalho é indissociável de qualidade na VIDA (RAU, 2018, p. 5).

Tornar todo o processo mais humanizado e não tão "taylorista-fordista". [...] Trabalhar em clima de confiança e não de desconfiança, como se tivéssemos intenção de burlar alguma lei (REI, 2018, p. 14-17).

Possibilidade de desenvolver todas as dimensões humanas por meio do trabalho e de suas relações (SCL, 2018, p. 3).

A associação entre QVT e qualidade da vida, assim como a possibilidade de humanização pelo trabalho, corrobora o pensamento de Antunes (2009) ao dispor que

se necessitamos do trabalho humano e de seu potencial emancipador, devemos também recusar o trabalho que explora, aliena e infelicita o ser social. Isso porque [...] o sentido do trabalho que estrutura o capital acaba sendo desestruturante para a humanidade; na contrapartida, o trabalho que tem sentido estruturante para a humanidade é potencialmente desestruturante para o capital (ANTUNES, 2009, p. 12).

Observa-se, assim, que a falta de humanização no trabalho não ocorre exclusivamente

no âmbito organizacional, na relação entre gestão e servidores do IFSC, mas reflete uma característica estrutural do sistema capitalista. Prosseguindo a leitura, nas ações propostas para promover a QVT no IFSC, o anseio por um trabalho mais humanizado fica evidente.

Sensibilização e Motivação dos gestores para que estes percebam as "pessoas" nas instituições. [...] Organização dos processos com o ser humano. Pensar no servidor, enquanto pessoa. [...] é necessário urgentemente um trabalho de humanização com a gestão e servidores (CRI, 2018, p. 7).

Comecem a pensar nas PESSOAS. Estou cansada de ser só mais um número ou um dado dentro dessa instituição. [...] Essa queixa não é só minha e não só no meu câmpus, por isso digo que essa "má vontade" em atender o servidor é "institucionalizada". Não me sinto gente, me sinto número aqui (RAU, 2018, p. 6).

[...] humanização das relações [...] Que a gestão se preocupe mais com esse assunto e não só com números (LGS, 2018, p. 4).

Tratamento mais humanitário (PHB, 2018, p. 6).

Ambientação de novos servidores voltados para acolhida e aprendizagem. Capacitação dos gestores quanto aos seus papéis na humanização do trabalho dos servidores enquanto totalidade de grupo. [...] DGP não pode ser um setor de administração dos documentos dos servidores somente. Precisa estar muito mais atento às pessoas do que tem ocorrido. [...] O IFSC precisa ter um olhar mais humano com suas servidoras mães. Perguntem a este público o que precisa melhorar. Todas têm muito a lhes sugerir. Outros públicos também têm solicitações específicas. [...] não ter que me moldar tanto a um processo de trabalho que parece querer transformar o servidor em engrenagem de máquina (REI, 2018, p. 18-22).

Nota-se, aqui, uma contradição entre a ênfase excessiva nos processos e nos documentos, em detrimento de um trabalho mais direcionado ao cuidado com as pessoas e com a relação interpessoal. As menções a modelos de gestão mecanicistas, orientados para a produção em série, denotam uma organização do trabalho a partir de uma racionalidade instrumental. Referenciada na "organização científica" que decompõe o trabalho

em unidades de base, que permitem reconstruir a atitude ótima na execução das diferentes tarefas a realizar. O objetivo de tal abordagem é evidentemente, melhorar a produtividade e o rendimento. Os trabalhadores são considerados as engrenagens de uma máquina ou como elementos de um sistema (GAULEJAC, 2007, p. 71-72).

A gestão por processos aparece como fator de engessamento, na medida em que acaba subordinando o trabalho da pessoa ao processo, em lugar de ser uma ferramenta para otimizar o trabalho. O papel atribuído à área de Gestão de Pessoas (DGP, na reitoria e CGPs, nos campi) remete ao formalismo ainda presente na administração pública, em que, conforme alguns relatos, a expectativa sobre a área é de acolhimento, de escuta e de reconhecimento, e

não somente de administração e de controle dos documentos e dos processos relativos à vida funcional de cada servidor.

Quanto a tratar pessoas como número ou dado, pode-se pensar no vazio ontológico (GAULEJAC, 2007), que é produto de uma organização do trabalho do tipo heterônomo e instrumental (HELOANI, 2018). A gestão gerencialista, para além de sua aparência objetiva, operatória e pragmática “é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos em custos ou em benefícios” (GAULEJAC, 2007 p. 36) Nesse sentido, as ciências gerenciais “legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para a sua instrumentalização” (GAULEJAC, 2007 p. 37). Por fim, conceber as pessoas como fator produtivo ou como recurso pode naturalizar um trabalho desumanizado.

Passando para a categoria da identificação com o trabalho – ou a falta dela – as respostas mais significativas sobre o que é QVT são:

Ter vontade e poder contribuir para o desenvolvimento da instituição (ARU, 2018, p. 8).

Trabalhar sendo útil para sociedade. [...] Se sentir parte da INSTITUIÇÃO que você representa (CCO, 2018, p. 7).

Poder realizar um trabalho com autonomia, consciência e informação, compreendendo não só a minha atividade, mas todo o processo do qual ela faz parte (FLN, 2018, p. 15-16).

Contribuir para uma sociedade melhor, formar bons alunos e cidadãos. [...] poder exercer todo o meu comprometimento com a Educação, com a responsabilidade profissional que me é característica (RAU, 2018, p. 5-6).

[...] vir todos os dias e ao chegar em casa saber que seu trabalho pode fazer a diferença para outra pessoa (LGS, 2018, p. 4).

Realmente se importar com o bem-estar de cada aluno, trabalhando em equipe, para o bem maior. [...] é sentir que o seu trabalho contribui com a proposta da instituição. [...] Comprometer-se com o ensino público e de qualidade. Compreender a importância da Educação como processo formativo do aluno, de uma sociedade melhor (PHB, 2018, p. 5-6).

Trabalhar em um ambiente alegre, com pessoas comprometidas com a Instituição e que nos possibilite exercer nossa função de servir à sociedade com presteza. [...] Desenvolver um trabalho de qualidade, que seja motivo de orgulho para quem fez [...] saber que você honra o valor pago pela sociedade e que retribui com um trabalho útil e com finalidade social. [...] Conhecer o que e porque estou fazendo as coisas (REI, 2018, p. 13-17).

Observa-se que a identificação com o trabalho vai além do sentido atribuído à realização de uma tarefa ou atividade em si, pois, para isso é necessário situar o próprio fazer dentro do Instituto, para poder contribuir com sua finalidade: a educação, e ainda, conforme algumas respostas, com a educação pública por meio do serviço público. Pode-se pensar que essas são formas de fugir da alienação do trabalho, do trabalho estranhado. As sugestões para promoção da QVT, no IFSC, que mais dialogam com o aspecto da identificação com o trabalho são as seguintes:

Parece que falta conscientização do real papel e da importância desta instituição para as comunidades onde as escolas estão inseridas (ARU, 2018, p. 8).

[...] se familiarizar com a instituição, tentar ao menos se identificar com algo que goste. [...] IFSC precisa capacitar seu quadro de técnicos (muitas vezes executamos um trabalho sem saber direito o que estamos fazendo) (RAU, 2018, p. 6).

As pessoas devem conhecer o papel do IFSC para gostar de estar aqui (REI, 2018, p. 20).

Principalmente em capacitação profissional voltada a área de administração, utilização dos sistemas e leis em seus vários âmbitos: constitucional, administrativo, comercial e penal para fortalecer a concepção da coisa pública em nossa atuação como servidor. [...] Percepção do significado do trabalho (SJE, 2018, p. 9).

Trabalho no registro acadêmico e não sei por quê faço determinadas funções (SLO, 2018, p. 2).

Subentende-se aqui a importância atribuída à identificação com o trabalho, seja pelo autorreconhecimento como servidor público, como educador, ou como um sujeito cujo trabalho contribui para o funcionamento de uma instituição à qual sente orgulho de pertencer. Nesse momento, observa-se a relevância de trabalhos acadêmicos que fortaleçam as possíveis identidades coletivas dos trabalhadores TAEs nas IFES e nos IFs. Com relação ao IFSC, Wolniewicz (2019), Martins (2019) e Garcia (2021) estudam a relação entre identidade e trabalho de servidores TAEs, sendo que os sujeitos das pesquisas são respectivamente TAEs (técnicos-administrativos em educação); TAEs (técnicos em assuntos educacionais); e assistentes sociais¹⁰.

Wolniewicz (2019) afirma que trabalho e identidade são inseparáveis. A autora situa as atividades de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão como elo entre os cargos que

¹⁰ Nas universidades e nos IFs, a sigla TAE é utilizada para designar os cargos técnicos-administrativos em educação, genericamente, mas também para os cargos técnicos em assuntos educacionais – cujo pré-requisito é formação de nível superior, em pedagogia ou alguma licenciatura – diferente daquele primeiro que contempla técnicos-administrativos de todos os níveis, com pré-requisitos variados.

compõem a parte administrativa do instituto. Sobre a falta de referencial de inclusão, ela diz que “a concepção do trabalho do técnico-administrativo se construiu historicamente na periferia do ensino, vinculada às atividades burocráticas, administrativas e de controle” (WOLNIEWICZ, 2019, p. 23). Seu estudo busca identificar concepções de trabalho e de trabalhador que constituem o eu-profissional dos TAEs, no IFSC.

Martins (2019) investiga o exercício do trabalho e os sentidos atribuídos a ele por servidores TAEs especialistas em educação. Os resultados revelam a imagem do ofício atrelada à do “servidor coringa”, cuja generalidade dificulta o reconhecimento por parte de gestores e da comunidade acadêmica, tornando-se um obstáculo para a constituição de vínculos identitários. O autor conclui também que o fazer desses profissionais ganha sentido através de atividades relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem, ao passo que perde sentido com atividades de natureza exclusivamente administrativa.

Garcia (2021) analisa o trabalho e a construção da identidade profissional dos servidores assistentes sociais da instituição, procurando explicitar a historicidade desse trabalho no contexto das políticas educacionais no Brasil, os limites e as possibilidades para sua atuação no IFSC, bem como a relação entre o exercício profissional e suas identidades. A autora afirma que, na dinamicidade da construção identitária, existe uma tensão entre uma identidade profissional conservadora e outra mais crítica, sendo fundamental avultar a autonomia desse trabalho para a consecução de práticas mais congruentes com o projeto profissional.

Outro ponto importante, relativo à identificação com o trabalho, é a necessidade de compreensão. As pessoas necessitam conferir racionalidade ao que fazem. Conforme algumas respostas, suas atividades precisam ser entendidas dentro do contexto do IFSC e, da mesma forma, precisam atribuir significado à atuação do Instituto Federal. Caso isso não ocorra, ou ocorra precariamente, a tendência é à falta de identificação. Gaulejac afirma que

cada indivíduo - sejam quais forem as condições de trabalho, seja qual for o grau de instrumentalização de que é objeto - tem necessidade de dar valor àquilo que produz, de colocar coerência diante do caos, regulação diante da desordem, racionalidade diante das contradições, criatividade diante da uniformidade. Isso lhe permite realizar-se ao realizar sua tarefa (GAULEJAC, 2007, p.153).

Por isso, existem algumas reclamações sobre não conseguir ligar as próprias atividades com as demais e ainda não compreender a razão de exercer determinadas funções. A situação explica-se também por conta da atual sociedade do trabalho abstrato, penoso,

alienante, unilateralizado (ANTUNES, 2009) em que vivemos, ou das sociedades hipermodernas, em que

o ato de trabalho está cada vez menos ligado à realização de um produto concreto ou de um serviço específico. Ele se perde em um sistema complexo, abstrato, des-territorializado, que não permite mais ao agente circunscrever concretamente os frutos de sua atividade. [...] Nas estruturas reticulares e polifuncionais, cada um não sabe mais muito bem quem faz o que, quem é quem, onde está quem (GAULEJAC, 2007, p. 151).

É notável essa busca por circunscrever o resultado da própria atuação no IF. Em contexto polifuncional, e ainda considerando a diversidade de ocupações dos TAEs, os respondentes de forma geral vinculam a QVT à identificação com o trabalho, a qual envolve apropriar-se das próprias atividades – que nem sempre é possível, como demonstrado – além de sentir-se parte de um trabalho coletivo, em nível institucional e também da rede federal EPT. As muitas falas na direção de valorizar o trabalho em relação ao seu resultado coletivo concordam com a noção de que “o trabalho tem sentido visto que dá o sentimento de contribuir para uma obra coletiva e que cada atividade tem um fim fora de si mesma” (GAULEJAC, 2007, p. 156). Por isso, nesta pesquisa a dimensão coletiva do trabalho emerge como categoria.

Nesse recorte, o principal tema relacionado ao significado de QVT foi o reconhecimento, que apareceu em vinte das vinte e duas unidades ouvidas na pesquisa. Da mesma forma, a valorização, mencionada em dezoito, das vinte e duas unidades, fez inferir que estão fortemente relacionados. Essas são questões inerentes ao convívio social, pois se trata de reconhecimento e valorização do outro, do entorno em relação a si: dos colegas, da chefia, do próprio IF. Por esse motivo, o bom relacionamento interpessoal, com equipe, chefes e entre setores também foram temas significativos. Enfim, o assunto mais recorrente foi a harmonia no ambiente de trabalho, associada ao bom relacionamento interpessoal. Abaixo, alguns trechos exemplificam o que é QVT, na sua coletividade.

Sentir-se parte da instituição, poder atuar de forma articulada e harmoniosa com os colegas de trabalho (ARU, 2018, p. 7).

Ambiente agradável, colegas dispostos a ajudar, boa comunicação entre colegas (CAN, 2018, p. 4-5).

[...] sentir-se bem com os colegas de trabalho (CCO, 2018, p. 7).

[...] trabalhar em um clima de cooperação entre os colegas da equipe. [...]

oportunidade de troca de experiência entre profissionais de áreas afins ou não. [...] Estar inserido num grupo solidário e comprometido (FLP, 2018, p. 14-15).

[...] consideração entre os colegas de trabalho. [...] Companheirismo. Trabalho em equipe (e não apenas em grupo). [...] Integração entre os trabalhos das diversas equipes (senão, tem-se um trabalho alienado) (GPB, 2018, p. 4).

Ambiente harmonioso, colaborativo, transparente e acolhedor a fim de que todos possam desempenhar suas funções tranquilamente (GAS, 2018, p. 8).

É poder atuar coletivamente diante da complexidade de demandas que surgem (ITJ, 2018, p. 5).

Ambiente amigável e sentimento de equipe (RAU, 2018, p. 5).

Chefia comprometida não só com os resultados, mas com o bem-estar das pessoas (JLE, 2018, p. 5-6).

Fazer parte como um todo e saber que faço parte daquela construção de trabalho. [...] boa integração com a equipe. [...] Que o trabalho não seja considerado como um ambiente estressante, mas sim, um local de troca e crescimento, de todas as partes envolvidas. Que se possa criar laços de companheirismo, de equipe. [...] Coletividade. [...] Boa relação entre os colegas, não cada um em "sua caixa" como acontece (REI, 2018, p. 13-17).

[...] comprometimento da equipe com o bom andamento do trabalho. (SJE, p. 8) [...] se dar bem com o coletivo e colegas, contribuir. [...] Trabalhar com uma equipe que contribua na formação coletiva (SMO, 2018, p. 5).

Ter possibilidade de trabalhar feliz, proporcionando crescimento pessoal e coletivo (URP, 2018, p. 3).

Se a coletividade e a intersubjetividade são relevantes aos respondentes da pesquisa, o mundo do trabalho hoje não tem sido muito favorável, pois, de acordo com Gaulejac (2007) os laços e os coletivos do trabalho tendem a enfraquecer e a não criar mais um sentimento de pertencimento. Em suas palavras, o coletivo de trabalho

não é mais o suporte essencial da identidade social: as identidades profissionais desaparecem, as pertencas a um “corpo” profissional se tornam obsoletas [...]. Em caso de conflito, ele não é mais o lugar em que se decidem as formas de resistência, as estratégias de luta, a elaboração de reivindicações. Ele não representa mais um elemento central de solidariedade e de proteção. [...] esse coletivo que é portador de sentido [...] que fixa, em última análise, suas normas aceitáveis, seus modos úteis de funcionamento, as apreciações que de fato importam. [...] Ele dá um sentido à atividade. Ele serve de espaço de transição entre o sentido prescrito, pela instituição e o sentido produzido pelo indivíduo (GAULEJAC, 2005, p. 151-152).

Tal cenário é perceptível quando o servidor diz não haver equipe e sim grupo, quando das várias menções ao acolhimento, ao companheirismo, à necessidade de pertencer. Entre as sugestões para a melhoria da QVT no IFSC, as principais passagens relacionadas à

coletividade do trabalho são feitas em torno de promoção de eventos/confraternizações (dentro e fora do IFSC) para integrar as pessoas; a necessidade de integração entre TAEs e docentes é bastante mencionada, assim como a de ambientes reservados para lazer, discussão e descanso coletivos. Algumas sugestões para a melhoria da QVT, relacionadas à coletividade do trabalho são as seguintes:

Oportunizar capacitações presenciais (Reuniões, Seminários, Encontros, etc.) com profissionais de outros câmpus que atuam na mesma área (ITJ, 2018, p. 5).

Precisamos de espaço/ambiente para discussão sobre as nossas atividades, inclusive as ambientações de novos servidores deveriam ser ampliadas, de modo que cada servidor pudesse se apresentar e informar os demais sobre as atividades que exerce dentro da Instituição (JLE, 2018, p. 6-7).

[...] incentivo à convivência coletiva, com espaço específico. [...] Acredito que a proximidade entre os servidores pode ajudar no processo. Atividades relativas a pertencimento e reconhecimento motivam o servidor e consequentemente estará melhor no trabalho (REI, 2018, p. 18-21).

Encontro entre os servidores, momentos de interação e lazer, palestras (SMO, 2018, p. 5).

A modernização dos serviços públicos, pretendida pela gestão gerencialista em universos historicamente burocráticos, introduz novos valores nesses espaços, produzindo contrassensos “pela importação da lógica comercial nos meios de trabalho impregnados por uma cultura de serviço público” (GAULEJAC, 2007, p. 155). Além disso, o efeito dessa modernização está na mudança dos coletivos para uma

coleção de indivíduos intercambiáveis. Ela faz desaparecer o trabalho concreto, sinal tangível da produção de cada um, em favor de processos, em parte informatizados, que tornam abstratas as contribuições de cada um. A única realidade tangível é uma tradução cifrada e financeira, por vezes muito distante do valor que o empregado confere a suas atividades (GAULEJAC, 2007, p. 157-158).

O individualismo, alimentado por esse modelo de gestão, torna-se mais evidente em situações conflituosas, assunto bastante mencionado que dialoga com as relações socioprofissionais no trabalho.

Se o IFSC é uma instituição de ensino, pode-se compreendê-lo como um sistema social, uma organização humana, instável e aberta. Por esse motivo, “os conflitos internos não são disfunções e sim revelações de contradições entre interesses divergentes, lógicas diferentes, visões contrastantes” (GAULEJAC, 2007, p. 97-98). Dito isso, aponto algumas das

falas que expõem situações conflituosas.

Acredito que o primeiro passo para melhorar o ambiente no trabalho seria melhorar o tratamento impessoal (tanto dentro dos campus quanto com relação a Reitoria). Se os gestores aderirem essa prática, menor será o sentimento de injustiça entre os servidores e provavelmente melhor será a colaboração e harmonia entre os mesmos (CTE, 2018, p. 4).

É ser respeitado por seu profissionalismo, por sua cor ou opções de gênero. [...] É não sofrer preconceito por ser diferente (CRI, 2018, p. 5).

Sei que é muito difícil lidar com pessoas, principalmente quando existem diferenças de interesses políticos incrustados, colocados acima de tudo e de todos (FLN, 2018, p. 17).

As relações interpessoais são horríveis, não tenho nem colegas, que dirá amigos dentro do meu local de trabalho (JLE, 2018, p. 6).

Gestão mais democrática, em que a mediação de conflitos não se dê de forma hierárquica, mas dialógica. [...] Capacitar os servidores sobre relacionamento interpessoal no trabalho (PHB, 2018, p. 6).

Temos muitos servidores individualistas e precisamos promover ações para tentar mudar isso. [...] Deve ser trabalhado as relações de convívio entre servidores dentro de uma mesma coordenadoria/departamento/diretoria (REI, 2018, p. 18-20).

Num Estado laico sonho com uma escola laica, que não promova as festas da religião dominante/predominante. (SMO, 2018, p. 5).

Como demonstrando, o terreno das interações humanas não é uniforme, coeso e harmônico. Ao contrário, no espaço de trabalho há também desavenças interpessoais, intersetoriais, conflitos de classe, de gênero, de raça. É evidente a necessidade de medidas institucionais educativas para combater e punir situações de assédio, homofobia, racismo e outros tipos de violência dentro do IFSC. Todavia, em situações contornáveis, importa também, conseguir lidar com as diferenças e a diversidade, pois assumir a possibilidade de conflitos é o primeiro passo para buscar a mediação.

A categoria “promoção de saúde e prevenção de adoecimento” é a que mais reúne respostas, confirmando que, sim, o ambiente e as relações de trabalho são fatores que interferem na saúde dos servidores, seja pela jornada, por questões de ordem material, seja pelo grau de responsabilidade ao qual as pessoas que trabalham no IFSC são submetidas. Tranquilidade, satisfação, harmonia e bem-estar no ambiente de trabalho foram temas bastante recorrentes nessa parte. Outros assuntos comuns contemplam condições adequadas de trabalho, materiais e psicológicas, assim como adequação das atividades do cargo à formação e do tempo destinado ao exercício das atribuições. Como há muitas respostas sobre

a relação tempo-atividade sintetizo-as nestas: [QVT no trabalho é?]

[...] rotina compatível com a jornada de trabalho; conseguir conciliar vida profissional com vida pessoal saudável (ARU, 2018, p. 8).

Ficar o tempo suficiente dentro do serviço para desempenhar as atividades, 6 ou 8 horas, não mais que isso [...]. Pois, isso com o tempo é extremamente desgaste, psicológica e fisicamente. A vida não é só trabalho (JAR, 2018, p. 4).

[...] o trabalho ser condizente com a carga horária para que todos os eixos da vida possam engrenar-se de forma saudável (IFSC, 2018; REI, 2018, p.13).

São sugeridos cuidados e melhorias em aspectos ergonômicos do trabalho, como cadeiras e mobiliário adequado, iluminação, ventilação, espaços adequados para refeições. Apresento, primeiramente, frases sobre promoção de saúde e, em seguida, sobre prevenção ou situações de adoecimento. As respostas mais significativas sobre o que é QVT, relacionadas à promoção de saúde e bem-estar no trabalho são:

Ter um ambiente acolhedor, saudável psicologicamente (CDR, 2018, p. 5).

Quando a satisfação e boa saúde são resultados das atividades exercidas. [...] Me sentir bem fisicamente e psicologicamente. [...] Ter bem-estar e ficar feliz com seu trabalho, sem prejuízos à saúde física e mental (FLN, 2018, p. 14-16).

[...] ter suporte das chefias, segurança física e psicológica no ambiente de trabalho. Estar em um ambiente de trabalho seguro e saudável (ITJ, 2018, p. 5).

[...] condições de prazo razoáveis para a execução das atividades do cargo, com devidas orientações e apoio das chefias (SJE, 2018, p. 8).

Já quanto às sugestões para a QVT envolvendo práticas físicas de promoção do bem-estar e manutenção da saúde, quinze unidades mencionaram ginástica, alongamento ou outras práticas corporais no ambiente de trabalho, como meditação, yoga, corrida. Aqui, as sugestões mais representativas foram

[...] projetos relacionados ao bem-estar e a saúde física, dos servidores. [...] com o objetivo de melhorar a saúde e evitar lesões dos funcionários por esforço repetitivo e algumas doenças ocupacionais (RAU, 2018, p. 5-7).

Momentos de relaxamento e atividades lúdicas (PHB, 2018, p. 6).

[...] mais palestras sobre saúde e incentivos para a realização de exercícios físicos (fora do horário de trabalho), tais como: grupos de corrida e caminhada, descontos em academia ou mesmo academia na própria instituição. [...] Ter espaço para descanso e relaxamento (REI, 2018, p. 18-22).

Nesse ponto explicita-se a necessidade de compensar fisicamente situações de trabalho que à primeira vista não parecem tão desgastantes. O desenvolvimento tecnológico e os novos modelos de gestão pós-industriais alteram a organização e a exploração do trabalho que acontece hoje mais no campo cognitivo e mental, seja pelo volume de informações mobilizadas, exigindo mais atenção, maior capacidade de foco, seja por ambientes que se modificam cada vez mais rápido. Entre as consequências de uma vida sedentária fisicamente, devido ao tempo sentado em frente ao computador, e hiperativa do ponto de vista psíquico, encontram-se algumas situações de sofrimento relatadas, como esse exemplo: “Gostaria que o IFSC estivesse mais atento às questões emocionais que interferem no rendimento do servidor e não só na doença física, que só se manifesta no último estágio” (JLE, 2018, p. 6). Há relatos também de situações de estresse e de pressão em excesso.

Com relação às práticas físicas sugeridas, é importante considerar que a oferta de práticas corporais, lúdicas ou de bem-estar, mesmo sendo importantes para a saúde, não resolvem questões estruturais das relações de trabalho, como a falta de condições materiais para desempenhar uma função, ou uma cultura organizacional individualista, por exemplo. Ferreira (2011) explica o “‘cardápio de serviços’ oferecido pelas empresas às organizações públicas e privadas” (FERREIRA, 2011, p. 94) como sendo a expressão dessa lógica de “restauração corpo-mente”, a qual caracteriza as práticas de QVT hegemônicas, de cunho assistencialista. Também conhecida como “ofurô corporativo” essa abordagem, em essência, é produtivista e de foco individualizado. Em suas palavras, programas e práticas de QVT como esses caracterizam “formas de dominação própria do capitalismo moderno em que a maximização da produtividade permanece como um objetivo central” (FERREIRA, 2011, p. 100).

As respostas mais significativas sobre o que é QVT, que remeteram à prevenção ou a situações de adoecimento no trabalho são:

Executar as suas atividades dentro dos seus limites, sem causar danos à saúde mental, física e emocional (CAN, 2018, p. 4-5).

Não sofrer estresse ou depressão por conta do trabalho (CCO, 2018, p. 8-9).

Ambiente sadio, sem controles antiquados que lembram uma empresa privada e autoritária (FLN, 2018, p. 14-16).

Estar tranquilo e sem ansiedade para cumprir a minha função (GPB, 2018, p. 4).

Espero que este projeto contribua pelo menos para identificar as pressões psicológicas que vivemos cotidianamente (JLE, 2018, p. 6).

Gestão que ouve os anseios dos servidores e trabalha para ajudar, não para punir como forma de coagir ao resultado (suposto) (PHB, 2018, p. 5).

Realizar as suas atividades [...] onde prevaleça a sensatez ao invés das cobranças por resultados inverossímeis. [...] o que vemos hoje em dia de adoecimentos das pessoas que trabalham aqui tenha menos a ver com questões físicas, tais como mobiliário ergonômico, etc., do que com as tensões psicológicas do dia a dia. Há uma tendência aqui de superestimar as expectativas sobre as pessoas. [...] isso resulta em má distribuição do trabalho, adoecimento e tensões mal resolvidas no ambiente de trabalho (REI, 2018, p. 13-17).

Jackson Filho (2015) compila alguns estudos oriundos da ergonomia da atividade, realizados em diferentes setores do serviço público, desde 1998, para confirmar a relação entre problemas de saúde e as atividades desempenhadas nessas organizações, o que leva a concluir que os servidores adoecem em função de suas condições de trabalho. Conforme os relatos sobre ergonomia reunidos, os servidores públicos “desempenham suas atividades a despeito das incoerências da prescrição, dos modos de organização implementados, da inadequação dos meios físicos disponíveis (espaço, instrumentos, sistemas, dentre outros elementos)” (JACKSON, 2005, p. 100). Entre os pontos abordados para compreensão sobre tais situações de adoecimento, estão a alta carga de trabalho e/ou sua intensificação que, de acordo com o autor, expressam-se nos corpos dos trabalhadores, em sintomas e complicações físicas e mentais.

De fato, na pesquisa de QVT aqui examinada, muitos relatos de sobrecarga de trabalho relacionam-se aos quadros de sofrimento psíquico e, de acordo com os depoimentos, resultam da má distribuição das atividades e responsabilidades, bem como da falta de pessoal. Nas respostas sobre o que é QVT, pode-se encontrar alguns exemplos:

É quando resolvo os problemas no trabalho e não levo problemas para casa. Trabalhar com tranquilidade e sem correria, ficar todo momento apagando INCÊNDIO, tendo em vista que atualmente a quantidade de trabalho e responsabilidade é de grande volume e poucas pessoas se preocupam com isso ou até mesmo ajudam (CDR, 2018, p. 5).

Relação carga de trabalho e condições de trabalho equilibrada (FLN, 2018, p. 14-16).

Gosto do meu trabalho no IFSC mas estou sobrecarregado de trabalho e sem apoio da chefia imediata, o que está prejudicando minha saúde (JAR, 2018, p. 4-5).

[...] não ficar sobrecarregado de trabalho (melhor distribuição de tarefas) (XXE, 2018, p. 5).

Com relação às sugestões para promover a QVT no IFSC, tem-se o seguinte:

Melhor dividir as tarefas e responsabilidades, tendo mais parceria e cooperação no trabalho (ARU, 2018, p. 8).

Promover a readequação de postos de trabalhos. [...] Mais contratação de assistentes em adm para setores estratégicos (FLN, 2018, p. 16-17).

Fim do desvio de função ou do acúmulo de função com a devida contratação nos setores em que efetivamente faltam servidores, sobrecarregando o nosso. [...] Contratação de mais TAEs para divisão de trabalho (PHB, 2018, p. 6).

Distribuir os servidores em funções que estejam de acordo com sua experiência profissional, habilidades e que respeitem a risca a função do cargo para o qual foi contratado (REI, 2018, p. 21).

Melhor distribuição de tarefas a serem executadas para não sobrecarregar quem executa as tarefas considerando a segregação de funções (XXE, 2018, p. 6).

Souza (2012) afirma que, com a expansão e a modernização dos serviços públicos no Brasil, os servidores foram vendo seu trabalho intensificar-se e complexificar-se. O estudo sobre as repercussões psicossociais dessas transformações sobre os técnico-administrativos do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) indica o aumento das atribuições, decorrente (entre outros fatores) da insuficiência de pessoal. Nesse contexto, os processos de trabalho vêm demandando cada vez mais investimento cognitivo e afetivo por parte dos servidores, e as mudanças na administração pública vêm alterando as identidades profissionais, disseminando a individualidade, reduzindo espaços de convivência e enfraquecendo os coletivos de trabalho.

Retomando à pesquisa de QVT no IFSC, a má distribuição das atividades reflete-se também no descontentamento de outras pessoas que se sentem desmotivadas e desvalorizadas no trabalho. Na reitoria, unidade onde mais houve reclamações relacionadas à sobrecarga, ao estresse, à pressão e ao adoecimento psíquico, também houve quem afirmou não se sentir desafiado o suficiente. Nas palavras desses respondentes,

não há coisa pior para uma instituição que servidores ociosos, sentindo-se inúteis, sem direção. Disso, decorre a maior parte dos afastamentos para tratamento de saúde. Os servidores, ou estão com problemas físicos, ou já estão com problemas emocionais. [...] As instituições públicas, em geral, deveriam realizar um planejamento da sua gestão. Saber a real necessidade de novos servidores, e quais atividades eles vão desenvolver quando empossados. Ou seja, deve haver demanda

para determinado cargo, para realizar determinada atividade. [...] harmonização dos cargos e atividades que devem ser desempenhadas (REI, 2018, p. 21-22).

Esse quadro, assim como situações de desvio de função, explicita a distância que pode haver entre a prescrição das atividades dos servidores TAEs no IFSC, ou suas expectativas sobre a natureza do trabalho, e a realidade concreta. A descrição das atividades no plano de carreira e também nos editais de concursos são bastante genéricas, não contribuindo para um entendimento mais complexo sobre o trabalho.

De acordo com a Lei 11.091/2005, art. 8º, as atribuições gerais dos cargos TAEs compreendem ações de planejamento, de organização, de execução ou de avaliação das atividades próprias ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino. Além dessas atribuições, a lei prevê a possibilidade para tarefas específicas, assim como o uso de recursos dispostos pela IFE a fim de “assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão das Instituições Federais de Ensino” (BRASIL, 2005, texto digital).

Passando para a quinta categoria, busco demonstrar que o paradigma gerencial altera a gestão da educação pública brasileira, afetando o exercício da gestão democrática, concebida em torno de “aspectos humanistas da educação mediante a politização da escola pela democratização de seus espaços e da participação dos diversos atores na gestão dos sistemas de ensino” (HELOANI, 2018, p. 190). Em função da importância do espaço público para o exercício da vida em sociedade, é válido observar como esses servidores técnico-administrativos associam a QVT à gestão democrática no IFSC.

A escolha dessa categoria justifica-se também pela recorrência de respostas como gestão democrática, democracia, democratização das decisões, mostrando-se uma questão relevante aos respondentes. Além dessas, há sentenças referentes à necessidade de sentir-se ouvido, à vontade para expressar as ideias/opiniões e tê-las levadas consideração, respeitadas. Há, também, recorrentes manifestações a respeito da construção coletiva, da participação nas decisões, na criação e na execução de políticas institucionais, de transparência e de autonomia profissional, tanto no âmbito individual quanto em setores e/ou áreas de trabalho. Nesse recorte, a QVT pode ser expressa no nível local, nos espaços de trabalho, e também organizacional, do IFSC em sua totalidade. Primeiramente, apresento as respostas que dialogam com a democratização nos espaços de trabalho. Segundo elas, a QVT é o seguinte:

Compreender que conflito é algo bom e que é possível chegar a um consenso com a equipe (ARU, 2018, p. 8).

Um conjunto de fatores que permitam ao servidor desempenhar seu trabalho da melhor forma possível num processo participativo-democrático. [...] Ter oportunidades para opinar, sugerir, planejar e melhorar continuamente o trabalho (CCO, 2018, p.8).

Trabalhar num ambiente harmonioso, com unidade, não unanimidade. Unidade no sentido de todos vestirem a camisa pelo bem da comunidade, de sabermos das coisas as claras, de sabermos as informações que nos dizem respeito (CRI, 2018, p. 5).

É ter uma chefia transparente, acessível, com a qual se pode contar e conversar (FLN, 2018, p. 14-16).

Ambiente de respeito às pessoas e às diferenças, liberdade para discutir sobre os mais variados temas. [...] É ter relações horizontais (JAR, 2018, p. 4-5).

Ambiente horizontal (PHB, p.5).

[...] espaço para atuar de forma criativa, liberdade para conversar com os superiores. [...] Decisões e planejamentos democráticos. [...] Ambiente democrático/compreensivo e não só impositivo (REI, 2018, p. 13-16).

Poder fazer parte do planejamento das ações de trabalho (SJE, 2018, p. 8).

Situações como essas, demonstram que a gestão democrática, impressa nos PDIs e demais documentos e materializada por fóruns e outros espaços públicos de discussão e de planejamento institucional, por vezes, não ultrapassa a democracia formal. Já em relação à democracia institucional, as respostas são as que seguem:

Comunicação em rede, não somente de forma vertical. Liderança Democrática, não autocrática (CDR, 2018, p. 5).

Ter um ambiente harmonioso para se trabalhar, o que nem sempre é possível, já que o IFSC tem muitas decisões apenas "revestidas" de democracia (CAN, 2018, p. 4-5).

Abertura para as discussões e respeito pela decisão da maioria e dos representantes escolhidos pela base e alunos (CCO, 2018, p.8).

Poder participar dos processos de decisão, dirimindo a dicotomia trabalho executivo x trabalho intelectual (FLN, 2018, p. 14-16).

[...] decisões construídas coletiva e democraticamente que valham pra todos, em todos os campus (GAS, 2018, p. 8).

A baixa participação em discussões e tomadas de decisão, aqui, em específico, no IFSC, pode contribuir para uma condição de trabalho estranhado. Segundo Heloani (2018) a racionalidade gerencialista, na tentativa de explicar a realidade e as relações sociais por uma lógica matemática faz com que a política se desloque para os campos do desempenho e da

rentabilidade. Dessa maneira, “o utilitarismo da prática gestonária, em razão dos resultados que pretende produzir, torna insignificante o conteúdo crítico e problematizador quer deveria ser inerente ao espaço público” (HELOANI, 2018, p. 191). Nas sugestões para a promoção de QVT no IFSC, também há referências à gestão democrática. As ideias mais comuns versam sobre ouvir os servidores e a comunidade, dar voz aos anseios dos TAEs, e estimular a transparência e a isonomia.

Proporcionar a participação dos servidores em debates e grupos internos no câmpus. [...] Ter ambientes de convivência, exercer relações democráticas construídas coletivamente (CCO, 2018, p. 8).

Existe uma distância na comunicação rotineira/procedural entre a Reitoria e os Câmpus e nos Câmpus, existe uma distância entre os gestores, os cursos e os setores. É necessário que as informações sejam divulgadas amplamente, que circulem mais rápido e que o *feedback* seja incentivado (GPB, 2018, p. 4-5).

QVT é olhar para o outro, escutar a opinião de todos - fazer com que a voz da comunidade acadêmica seja ouvida, construir juntos um bom lugar para se trabalhar. Para melhoria da QVT é preciso que os gestores do IFSC pratiquem o diálogo com os servidores, tirando a dita promessa de gestão democrática do papel. [...] A Gestão deve ser participativa, e não autoritária, como está atualmente. [...] Se um número maior de servidores estiver opinando, seremos mais iguais e haverá menor discriminação. [...] Um gestor que não se comunica, que não dedica tempo para os seus liderados, que usa poder para se impor [...] que toma decisões muitas vezes em desacordo com o pensamento da equipe é mais danoso para a instituição que qualquer baixo qvt individualmente (REI, p. 2018, 16-22).

Processos mais democráticos na implementação de novos Campus (SCL, 2018, p. 4).

Nessa parte da pesquisa, fica evidente a necessidade de rever as práticas de comunicação interna, exercitar a escuta e o compartilhamento das informações. De certa forma, são práticas capazes de indicar o quão democrático ou não é um ambiente organizacional. O mais interessante, nesse ponto, são as sugestões de ampliação da gestão democrática.

Construímos a instituição juntos e diariamente. É interessante que todos possam participar e estar em constante melhoria tanto do ambiente de trabalho como do fluxo de trabalho nos departamentos e laboratórios, de forma que as decisões sejam tomadas de formas mais horizontalizadas (FLN, 2018, p. 17).

Sugiro eleições diretas para todos os cargos de chefia (diretores e coordenadores), reduzindo os cargos de assessoria, fazendo com que a harmonia seja o primeiro passo para uma melhor qualidade de vida no trabalho. [...] Eleição para todos os cargos de gestão, desde diretorias até coordenadorias, nos campi e reitoria (REI, 2018, p. 19-20).

Por fim, acaba que a busca por relações de trabalho mais democráticas, que superem a democracia formal, apela para a concreticidade do debate sobre QVT. Torna-se possível apreendê-la, na sua forma mais fidedigna, a partir da experiência das próprias pessoas que trabalham. Nas palavras destes servidores, faz-se necessária uma

gestão mais democrática sobre as necessidades dos servidores, ouvindo, em cada setor específico quais são suas necessidades, sem perder de vista uma concepção clara da política educacional da instituição, pautada não apenas em documentos, mas em ações concretas dos trabalhadores em seus locais de trabalho (ITJ, 2018, p. 5).

Trabalhar a partir de dados concretos baseado na realidade de cada setor. Ouvir os servidores. Gestão com participação ativa e envolvimento dos servidores nas políticas de QVT (REI, 2018, p. 21).

Outro fator complicado é verificar que muitas decisões são tomadas em instâncias que não possuem conhecimento de causa. Falta por exemplo, vivência de Câmpus, conhecimento das atividades desempenhadas para decidir quadro de referência. Sobrecarregar de trabalho as pessoas usando como justificativa uma tipologia de câmpus não considera qualidade de vida (SMO, 2018, p. 6).

A menção ao quadro de referência e à tipologia de câmpus explicitam a contradição entre o plano de ofertas de cursos e vagas (POCV), instrumento de gestão concebido para dispor o quantitativo de servidores (TAEs e docentes) em relação à matrícula, à tipologia de campus, entre outras variáveis, e a materialidade de sua aplicação – ao implantar novos campus. O quadro que deveria conferir a partir de uma lógica matemática, a efetividade e a razoabilidade na expansão do IFSC, em termos de alocação de pessoal, não refletiu a realidade de todos os câmpus criados, se esta pesquisa de QVT for considerada.

Pode-se dizer, então, que a democratização da gestão e, portanto, do espaço escolar, contribui para criar condições de trabalho mais humanas, favorecendo a formação coletiva e política, e é algo elementar, tanto aos servidores – trabalhadores e trabalhadoras – quanto ao IFSC – instituição pública de ensino.

4.2 Gerencialismo nas concepções de organização e de organização do trabalho

Várias respostas examinadas apresentam ideias convergentes ao paradigma gerencialista de gestão pública, hegemônico não só no IFSC, como também nas IFES. Como visto, tais ideias são sustentadas em preceitos concebidos e consolidados na iniciativa privada e, depois, transpostos e ressignificados na gestão pública. Essas falas parecem tentar suprimir os problemas atribuídos à administração pública através do “realismo gestor”

(GAULEJAC, 2007). Esses problemas e soluções estão carregados de ideologia sobre o significado da educação e da escola pública, sobre a ingerência dos serviços públicos e a busca pela qualidade. Dessa forma, legitima-se a corrida pela redução de custos e o culto à estratégia. Como visto também, o gerencialismo procura superar o modelo de gestão burocrático por meio da modernização, da informatização e das inovações gerenciais.

Heloani (2018) aponta, entre as características desse modelo de gestão, a valorização do individualismo em detrimento dos coletivos de trabalho por meio da ênfase ao desempenho individual, do foco na produtividade, e da despolitização da escola. Algumas falas dos servidores reproduzem tais ideias, assim como as concepções gerenciais sobre organização, produção e trabalho. Desse modo, tornam-se perceptíveis alguns argumentos que sustentam a cultura corporativa. Nessa ótica, QVT é

ter condições de exercer suas atividades, com ajuda de ferramentas institucionais de TI que facilitam o trabalho e que têm registro dos dados e ferramentas de TI que fiscalizam o serviço gerando índices de produtividade. Só com fiscalização impessoal o servidor vai trabalhar mais e melhor (CTE, 2018, p. 4).

[...] um conjunto de práticas organizacionais que provocam melhoria no ambiente de trabalho, e melhoram a produtividade por meio da satisfação dos usuários (FLN, 2018, p. 14-16).

Essencial, pois reflete diretamente nos resultados dos trabalhos (JLE, p. 5-6).

Conjunto de ações visando melhorar a visão sistêmica do trabalhador, concebendo assim uma empresa pró ativa. [...] é um processo de melhoria contínua. Mas entendo que seja um bem-estar contínuo no trabalho, seja com seus colegas, chefes, clientes ou comunidade. [...] Um servidor satisfeito pode se sentir motivado, produtivo, criativo e inovador, proporcionando grandes benefícios para a sua instituição. *Feedbacks* constantes para melhoria do desempenho dos servidores, chefias e da Instituição. [...] Ter serenidade para realizar atividades úteis para que a instituição atinja seus objetivos da maneira mais eficaz possível (REI, 2018, p. 14-17).

Conjunto de condições que trazem satisfação ao colaborador da empresa ou instituição para o desempenho de suas atividades, resultando em realização profissional, produtividade, integração social (SMO, 2018, p. 5).

É um conjunto de práticas para melhoria do ambiente de trabalho, que visam aumentar/melhorar a produtividade por meio da satisfação (URP, 2018, p. 3).

Essa visão acerca do mundo do trabalho apela para a mobilização individual, como se a motivação pudesse emergir interna e individualmente, descolada da realidade ao seu entorno. Uma resposta muito recorrente sobre o que é QVT é fazer o que gosta e suas variações: gostar do que faz; estar feliz; satisfação e motivação para o trabalho; fazer o que promove prazer. Respostas genéricas e que remetem à responsabilização do indivíduo sobre a

sorte do próprio trabalho. Em dezoito das vinte e duas unidades encontra-se referências assim. Abaixo, alguns exemplos delas.

Estar feliz com aquilo que faz sem interferência política. [...] qualificação profissional e gente com astral legal (ARU, 2018, p. 8).

Fazer e aprender o que gosta (CAN, 2018, p. 4).

Gostar do que eu faço e ser grata por ter meu trabalho (CRI, 2018, p. 6).

Ter um ambiente harmonioso (no sentido de sem politicagem) (JAR, 2018, p. 5).

Ter pessoas dedicadas, contagiantes e inspiradoras de boas ações (PHB, 2018, p. 6).

Menos política, mais foco e liderança (REI, 2018, p. 22).

Menos politicagem e mais gestão. [...] Organizar espaços para que cada profissional consiga desenvolver sua função/atividade de forma individualizada e com autonomia profissional (SMO, 2018, p. 5-6).

Acabar com a politicagem dentro da Autarquia (URP, 2018, p. 4).

No recorte, a política parece ir contra um ambiente de trabalho tranquilo e na direção do atrito. Essa situação está imbricada com os próprios paradigmas de gestão, que acabam criando uma falsa oposição entre a técnica e a política. Nesse sentido,

a ideologia gerencialista mata a política. Preconizando uma exigência de resultados e de eficácia, ela desloca a política para o terreno do desempenho e da rentabilidade. [...] As “doutrinas políticas” são consideradas como arcaicas diante da eficácia gestonária e do pragmatismo da ação. [...] O discurso empresarial substitui o discurso político: o bom senso contra a ideologia, o pragmatismo contra as convicções, a eficácia contra os princípios, a ação contra os discursos (GAULEJAC, 2007, p. 275-276).

O debate público, portanto, fica submetido ao primado do econômico e materializado nas metas e objetivos a serem alcançadas. Já acerca do lugar atribuído ao servidor público no mundo do trabalho atual, observa-se o seguinte:

[...] as garantias legais de carreira já nos oferecem um benefício enorme frente a sociedade que busca um digno emprego (PHB, 2018, p. 6).

Acho que o IFSC oferece bastante "conforto" pro trabalho... Quem trabalhou em locais que são bem mais estressantes, e que não te deixam seguro, não tem muito do que se queixar (REI, 2018, p. 19-21).

Aqui pode-se fazer uma relação com a sociedade hipermoderna em que “cada

indivíduo pode ser ao mesmo tempo produtor e produto do mesmo sistema, ser o ator e o agente dele, fazê-lo funcionar, tanto quanto suportá-lo” (GAULEJAC, 2007, p. 25). As sugestões para a promoção de QVT na instituição, que reproduzem um discurso gerencialista sobre a organização e a QVT, são:

[...] ter processos definidos, cada vez menos burocráticos e mais gerenciais (CDR, 2018, p. 5).

Oportunizar participações em inovações para as rotinas diárias. [...] Esperamos que os dados sejam compartilhados e que haja mobilização para que possamos promover uma melhoria na qualidade de vida não só do servidor, mas que esta melhoria se volte às entregas sociais de serviços de maior qualidade e com maior efetividade (CCO, 2018, p. 7-8).

Um ambiente liberal, com boas pessoas e produtividade (CRI, 2018, p. 5-6).

Mais capacitação, mais investimento em gerenciamento de emoções (FLN, 2018, p. 16).

É preciso que as reuniões gerem soluções e indiquem responsáveis pelos trâmites de execução do trabalho. É preciso focar em soluções em vez de opiniões sem responsabilização (GPB, 2018, p. 4).

Trabalho eficiente, responsável, buscando a melhoria contínua dos nossos processos e oferecendo a sociedade um serviço de qualidade (PHB, 2018, p. 6).

Inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais. Desenvolvimento Humano e Capacitação dos Servidores (RAU, 2018, p. 5).

Ainda precisamos reconhecer e valorizar mais o capital humano no trabalho, sem o qual o trabalho não se desenvolve (SJE, 2018, p. 9).

DIMINUIR as instâncias de decisão (número de GTs, Comissões etc.), possibilitando um trabalho mais ágil para todos (REI, 2018, p. 18-22).

[...] uma nova política de aproveitamento de talentos internos quando não podem ser contratados novos servidores (SMO, 2018, p. 5-6).

[...] faz necessário analisar indicadores de satisfação: Ex - indicador de benefícios oferecidos pelo IFSC, indicador de remuneração e indicador de hierarquia de necessidades, sabendo a pontuação de cada um desses indicadores, por campus, correlacionando idade, sexo e escolaridade e outros mais, será possível mensurar o QVT com foco, [...] nunca iremos mitigar a insatisfação, pois toda satisfação é temporária e vem do indivíduo, é interna. A pesquisa QVT deverá localizar os focos de incêndios, e o IFSC vai tratar cada foco e criar a partir disso, um ambiente propício para a satisfação, com o objetivo de manter dentro de uma linha limite as possíveis insatisfações (URP, 2018, p. 4).

Quanto aos indicadores de satisfação, apesar da racionalidade aparente da proposta de criação e de avaliação desses indicadores, para melhor focar as ações de QVT, deve-se considerar que a própria noção de satisfação das necessidades é criticada por sociólogos e por

psicanalistas. Cavalcanti *et al.* (2019) afirmam que a hierarquia de necessidades de Maslow (1954) compreende “uma escalada por diferentes níveis de uma pirâmide que estrutura as necessidades” (CAVALCANTI *et al.*, 2019, p. 2), sendo que, suprida cada necessidade, gradualmente, as pessoas passariam de nível, e aquelas necessidades básicas, se não atendidas, resultariam em psicopatologias. De acordo com os autores, o psicólogo não concebeu um instrumento psicometricamente adequado para medir a satisfação das necessidades, desenvolvido posteriormente.

De toda forma, Gaulejac (2007) endossa a crítica à pirâmide de necessidades ao indicar que “a noção de necessidade não é capaz de abraçar a complexidade dos desejos humanos, de suas ambivalências e de seus mistérios. A satisfação do desejo não obedece mecanicamente às racionalidades de tipo econômico” (GAULEJAC, 2007, p. 87-88).

Assim como a busca e a manutenção da qualidade dos serviços prestados, os entraves da burocracia são um ponto de convergência entre esses respondentes. No entanto, conforme os respondentes da pesquisa de QVT, e tendo em vista todas as ferramentas gerenciais de gestão com potencial inovador, implementadas na instituição, pode-se concluir que, não, o modelo de gestão hegemônico ainda não foi capaz de desburocratizar a instituição.

Carvalho (2019) propõe a perspectiva de QVT preventiva, na qual o trabalho deve se adaptar ao ser humano, refutando o pensamento mecanicista a partir do qual as pessoas devem adaptar-se ao trabalho. Esse entendimento busca o equilíbrio nas organizações entre os processos produtivos e o bem-estar dos trabalhadores. A partir do estudo sobre QVT dos TAEs lotados na reitoria do Instituto Federal de Brasília (IFB), a autora elabora uma proposta de política de QVT para o Instituto Federal preocupada com a humanização do trabalho, com o incentivo ao desenvolvimento profissional dos servidores, e com a geração de uma cultura e um clima organizacional alinhados ao bem-estar comum.

4.3 Síntese

Em síntese, penso que as insatisfações e angústias vividas no ambiente de trabalho e relatadas pelos servidores refletem, além da realidade institucional, histórica e permeada por contradições, a situação da precarização no mundo do trabalho do século XXI. Hoje, especialmente nas periferias do capitalismo, onde nunca houve estado de bem-estar social, o direito do trabalho soa como privilégio. O avanço tecnológico não se traduz em qualidade de

vida no trabalho, ao contrário, o apelo à multifuncionalidade vai se naturalizando. Além disso, a importância atribuída a esse avanço não corresponde às soluções e facilidades que a tecnologia oferece hoje à instituição.

Aliás, embora a transformação digital já seja uma realidade na administração pública brasileira, ambientes de trabalho Hitech, com ferramentas de controle sobre o desempenho tão sofisticadas, como alguns respondentes da pesquisa almejam, ainda não são. A implementação do teletrabalho no IFSC é um exemplo desse descompasso.

Com relação às sugestões de melhoria de QVT, chama a atenção a demanda por capacitações: resolução de conflitos, habilidades comportamentais para a convivência, humanização das relações, como ser gestor, entre outros. Tais demandas fazem refletir sobre o aprendizado organizacional e a chamada sociedade do conhecimento. Assim, fica evidente que é importante ofertar capacitações e toda a forma de aprendizado organizacional, de acordo com a demanda dos próprios servidores. Nesse sentido, a pesquisa é positiva, mesmo porque, a formação continuada, alinhada aos objetivos institucionais, é um direito dos servidores TAEs, inscrito no plano de carreira.

No entanto, tratando-se de uma instituição de ensino, de pesquisa e de extensão é necessário diferenciar capacitação, sensibilização e treinamento de formação. A ideia de dirimir o custo humano do trabalho por meio de eventos de capacitação pode ser problematizado, pois parece transpor mais uma vez a lógica gerencial para a escola pública, na medida em que atribui a um curso, ou uma série de cursos, aprendizados que devem ser diários, de construção coletiva e de longo prazo.

Ainda sobre a política de capacitação no IFSC, saliento o mercado privado de cursos para servidores públicos federais, bastante consolidado. Como a responsabilidade pela operacionalização da política de desenvolvimento na carreira recai sobre a diretoria de gestão de pessoas, observa-se a transferência de outra responsabilidade do Estado para as IFES, para seus gestores, ou seja, aos próprios servidores.

Outro ponto a destacar são as referências à gestão e aos gestores como se fossem entidades separadas dos demais trabalhadores e da comunidade escolar. Conforme se percebe nas falas, parece superficial o entendimento de que a gestão é uma situação impermanente. Por meio da gestão democrática, a alternância do poder invariavelmente vai trocando os gestores, gestoras e as gestões – ou assim deveria funcionar –, além de permitir a participação política em comissões, fóruns, colegiados etc. Mesmo esses espaços não garantindo

necessariamente a efetividade do exercício democrático, eles existem e devem ser ocupados.

Sendo assim, de um modo geral, parece haver uma cultura organizacional ainda bem autoritária, que separa nitidamente gestores de servidores. Dessa maneira, o esvaziamento dos espaços coletivos de participação, situação concreta no IFSC, pode ser compreendido por conta desse autoritarismo, aliado à falta de disponibilidade, de condições físicas e psíquicas, e em função de trabalhadores(as) com sobrecarga de trabalho.

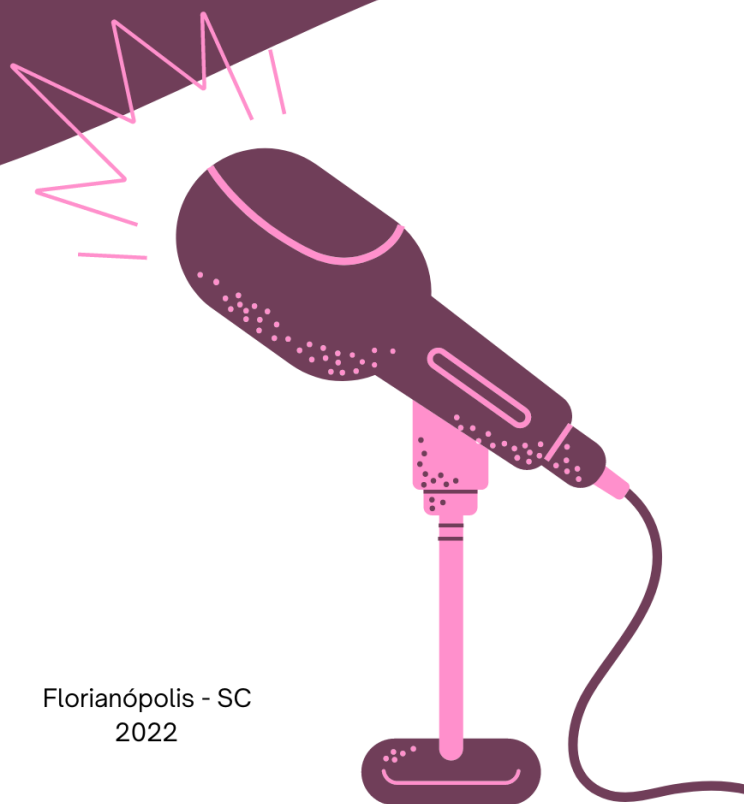
Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT)
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)

PODCAST

Trabalho e qualidade de vida no IFSC

Autora: Milene Bobsin
Convidada: Milena Garcia

Edição e diagramação: Júlia Caroba da Silva
Orientação: Prof. Dr. Adriano Larentes da Silva



Florianópolis - SC
2022

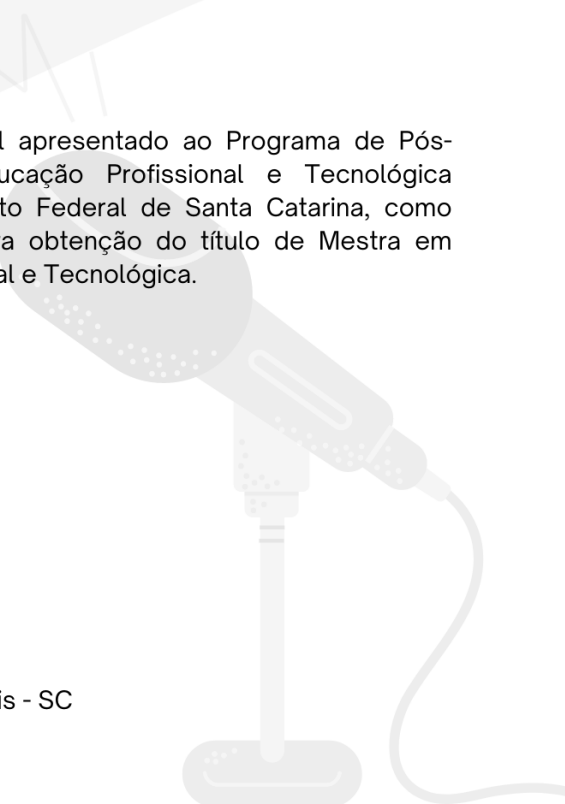
Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT)
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)

Orientador: Prof. Dr. Adriano Larentes da Silva
Mestranda: Milene Bobsin

Apresentação: Milene Bobsin
Convidada: Milena Garcia

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Florianópolis - SC
2022



5 PRODUTO EDUCACIONAL

5.1 Apresentação

Este produto educacional discorre sobre as possibilidades de consolidar uma política de QVT no IFSC e parte da dissertação intitulada *Gestão Pública e Trabalho Técnico-administrativo em Educação: um estudo sobre o Instituto Federal de Santa Catarina*, defendida junto ao Programa de pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). Vinculado à área de Ensino da CAPES, o PPG exige que um capítulo da dissertação seja dedicado a um produto educacional. De acordo com o documento de Área 46 (Ensino), produto educacional resulta de

um processo criativo gerado a partir de uma atividade de pesquisa, com vistas a responder a uma pergunta ou a um problema ou, ainda, a uma necessidade concreta associados ao campo de prática profissional, podendo ser um artefato real ou virtual, ou ainda, um processo. Pode ser produzido de modo individual (discente ou docente) ou coletivo (CAPES, 2019, p. 16).

O documento indica também que é preciso apresentar e descrever o produto, com as devidas especificações técnicas, para que possa ser compartilhado ou registrado.

Dito isso, considero alguns aspectos relacionados à avaliação dos PPGs profissionais da Área de Ensino da CAPES, discutidos por Rizzatti *et al.* (2020) para a elaboração deste produto educativo, já que propõem uma metodologia para a elaboração dos produtos educacionais resultantes desse tipo de mestrado profissional.

Os autores demonstram a divergência entre pesquisadores que apontam para o caráter tecnicista e instrumental dos programas e dos produtos, críticos também a sua compulsoriedade - e aqueles estudiosos que vêem boas possibilidades de reversão desse conhecimento em propostas educativas sólidas. Esses últimos afirmam que o contexto de formação profissional oportuniza a compreensão da prática profissional de maneira mais reflexiva.

Para dar subsídio à avaliação, os autores conceituam produto ou processo educacional como “o resultado tangível oriundo de um processo gerado a partir de uma atividade de pesquisa” (RIZZATTI *et al.*, 2020, p. 4). Ademais, basicamente tais produtos devem

apresentar, em sua descrição, as especificações técnicas, ser compartilhável, registrado em plataforma, apresentar aderência às linhas e aos projetos de pesquisa do PPG, apresentar potencial de replicabilidade por terceiros, além de ter sido desenvolvido e aplicado para fins de avaliação, prioritariamente, com o público-alvo a que se destina (RIZZATTI *et al.*, 2020, p. 4)

O Podcast, de acordo com as categorias de Produção Técnica da CAPES, pode ser entendido como um processo educacional, ao propor um espaço para a “superação do senso comum, levando o sujeito a compreender que o conhecimento é advindo da produção humana, não sendo, portanto, neutro” (RIZZATTI *et al.*, 2020, p. 4; 2020, p. 5) Tal processo, na forma de mídia educacional enquadra-se na tipologia produto de comunicação e faz uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) com o objetivo de ampliar parte da presente pesquisa para fins educativos.

Nesse caminho é importante considerar estudos críticos à mercantilização da educação, especialmente no mercado de materiais didáticos, mencionados por Leite (2018). A autora apresenta uma proposta avaliativa para os produtos educacionais resultantes dos mestrados profissionais da área de Ensino da Capes, na qual prevê a validação coletiva da experiência. O texto situa primeiramente as obrigações legais para a produção desse material pedagógico, de forma que “os mestrados profissionais na Área de Ensino necessitam gerar produtos educacionais para uso em escolas públicas do país” (LEITE, 2018, p. 331). Outras obrigações elencadas são de que esses produtos sejam aplicados em situações concretas, em espaços de ensino, e de que se escreva um relatório sobre a experiência.

É bastante desafiador conferir aplicabilidade a uma dissertação em forma de produto educacional, uma vez que se trata de uma pesquisa que justamente questiona a percepção utilitarista e positivista do conhecimento contida nas premissas e ferramentas de gestão empregadas no IFSC e hegemônicas na administração pública. A materialização do produto está na entrevista que fiz com a servidora Milena Garcia da Silva, psicóloga organizacional do IFSC. A gravação aconteceu no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), localizado no câmpus Florianópolis-Continente do IFSC. A conversa original durou uma hora e meia, e o podcast, após edição, possui quarenta e nove minutos e dezesseis segundos.

Pode-se dizer que a atividade se deu sob a concepção dialética de conhecimento, a qual está sucessivamente submetida à realidade concreta e material. Partimos de nossa realidade de trabalho para, por meio de nosso aporte teórico, discutir sobre as reais condições materiais de efetivação da política de QVT no IFSC. Na verdade, acabei não falando tanto, já que fizemos

uma entrevista. Quanto ao público deste produto, destina-se a todas as servidoras e servidores do Instituto e também da rede federal de EPCT e demais pessoas que tenham interesse no tema da qualidade de vida no trabalho.

Kaplún (2003) define a produção e uso de materiais educativos sob os aspectos conceitual, pedagógico e comunicacional os quais entende que devem ser definidos de modo articulado, e não apenas justaposto. Para fins de organização, apresento o podcast nos termos de como foi criado e nos aspectos delimitados pelo autor. Com relação ao aspecto conceitual, o podcast busca abordar o tema gerador trabalho e qualidade de vida no IFSC, delimitado em consonância com o referencial teórico da dissertação da qual faz parte, ou seja, baseado em estudos da sociologia do trabalho, sobre gestão nas organizações, administração pública da educação, entre outros.

Já, do ponto de vista pedagógico, expresso como articulador ou caminho a percorrer, por Kaplun (2003) penso que o podcast pode contribuir para o avanço do debate sobre QVT no IFSC, por meio de questões levantadas que eventualmente possam repercutir para além da conversa produzida, publicada e ouvida – podendo gerar novas perguntas e novas discussões, além de ampliar a adesão das pessoas ao movimento por QVT no Instituto Federal.

O aspecto pedagógico abrange todas as pessoas envolvidas no processo, a começar por mim, que busco conferir aplicabilidade a esta pesquisa, na produção do roteiro para o programa, no estudo específico sobre os temas podcasts, produtos educacionais, e na tentativa de somar, com minhas reflexões e achados de pesquisa, durante a atividade realizada com a Milena, psicóloga organizacional. Para ela também, acredito e espero que tenha sido educativo. Milena integra a área da saúde do IFSC, é doutoranda, colega de trabalho e estuda os fatores psicossociais protetivos e de risco à saúde dos trabalhadores. Este foi o primeiro podcast do qual ela participou, foi o meu primeiro também.

Desde o início da pandemia, do isolamento social e do trabalho remoto compulsório, a psicóloga participou ativamente dos esforços institucionais para que os servidores pudessem ser amparados psicologicamente, em tempos de muita angústia. Disponibilizou cartilhas, informativos, participou de *lives*, palestras e seu trabalho, assim como a de outras psicólogas organizacionais, foi elementar para a instituição. Por seu posicionamento nas questões de saúde mental no trabalho e também por seus estudos acadêmicos, convidei-a para participar deste podcast. A aplicabilidade deste produto está no debate entre duas pesquisadoras, e colegas servidoras TAEs, a partir das próprias investigações, permitindo assentar ideias,

consolidar alguns entendimentos e questionar outros.

A meu ver, o fato de estudar e falar sobre a própria realidade de trabalho, de maneira crítica e embasada teoricamente, resinifica o olhar sobre o IF, sobre minha atuação como servidora e como pesquisadora. Gera uma mudança de perspectiva. Sinto-me mais identificada com meu fazer, compreendo de outra forma como funciona a gestão, as relações de trabalho para os servidores TAEs e espero que as pessoas que ouçam aproveitem as reflexões.

Com relação à estudante responsável pela edição e produção desta mídia, vejo que pode ter sido educativo para ela também, ao participar da pesquisa na parte do produto educacional, espero que tenha sido. A Júlia cursa graduação em Produção Multimídia Bilíngue no campus Palhoça-bilíngue, e suas contribuições foram excelentes! Aprendi com ela sobre a possibilidade (e os limites) de tornar os materiais educativos mais acessíveis e inclusivos.

Retomando às dimensões apresentadas por Kaplún (2003), a comunicacional é o áudio em si. Conforme exposto acima, a mídia se propõe a ser uma ferramenta de diálogo com a comunidade institucional. O produto Podcast tem o potencial de fomentar a discussão sobre relações de trabalho mais saudáveis. Na direção de apoiar a efetivação de uma política de QVT no Instituto, disponibiliza-se esse material educativo que amplia a discussão para a sociologia do trabalho e para a psicologia social.

5.2 Roteiro

Autora: Milene Bobsin;

Convidada: Milena Garcia da Silva;

Tema: Trabalho e Qualidade de Vida no IFSC;

Objetivo: Debater trabalho e qualidade de vida no IFSC, e os caminhos para a promoção de QTV no Instituto Federal.

	TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO IFSC
INTRODUÇÃO	Apresentação do PODCAST - é um produto educacional, parte da pesquisa realizada no ProfEPT, como pré-requisito para obtenção do diploma de mestrado em EPT. O produto é uma forma de conferir aplicabilidade ao conhecimento científico produzido na dissertação. - a ideia do podcast surge no intuito de produzir algum conteúdo educativo

	que subsidie o debate sobre QVT e que seja acessível e replicável com certa facilidade. O público-alvo é toda a comunidade do IFSC que se interesse pelo assunto e que busque conhecer melhor o movimento pela QVT na instituição. - Falando do ponto de vista dos TAEs, Eu considero o ambiente organizacional do TAEs um espaço educativo, nos campi, na reitoria. Do ponto de vista pedagógico, acredito que vamos formando um(a) ao outro(a), através da nossa interação no trabalho, cada um(a) com a própria trajetória, cada um(a) com sua formação, de áreas do conhecimento diferentes. E muitos de nós, faz, ao longo da vida funcional, especialização, mestrado, doutorado, então tem muitos TAEs pensando o IFSC academicamente, fazendo pesquisa, por isso, existe essa possibilidade de troca, acredito que seja rico pra todos. E que o IF, como é uma escola, é um espaço educativo por si, se somos todos trabalhadores da educação, também somos potenciais educadores. - Como foi a entrevista e o que as pessoas irão ouvir.
ENTREVISTA	Entrevistada - Milena Garcia – Psicóloga do IFSC Apresentação: - Informações acadêmicas e profissionais Seja bem-vinda, obrigada por participar! Perguntas: a.i.1. Milena, o que você entende por QVT? a.i.2. Você pensa que é possível materializar uma política de QVT na Instituição? a.i.3. Um limite/gargalo que você percebe no IF ou na rede federal EPT que dificulta que esse debate avance. (?) a.i.4. Algum aspecto positivo sobre a instituição, ou num contexto mais amplo, na administração pública, que fortaleça um possível movimento por QVT? (aspecto positivo de qualquer ordem). a.i.5. Você saberia contextualizar se existem ações ou estudos sendo feitos nesse sentido da promoção de QVT no IFSC? a.i.6. E sobre o teletrabalho, para os servidores TAEs, essa possibilidade está ligada à QVT? Poderia falar um pouco sobre o teletrabalho e como ele pode alterar a organização do trabalho, do tempo e da vida das pessoas? – pensando do ponto de vista individual, mas também na organização dos setores, das equipes de trabalho e da própria organização. a.i.7. Você pode falar sobre o SIASS? Qual a relação do SIASS com a QVT?
	Indicação de algum material para quem queira saber mais sobre o assunto.

ENCERRAMENTO	Milene Podcast: vibes em análise - episódio Sentidos do Trabalho Canal no youtube: HISTRAEB - História, Trabalho e Educação no Brasil Milena Curso da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sobre QVT <u>links:</u> youtube.com/c/HistóriaTrabalhoeEducaçãonoBrasil/vídeos open.spotify.com/episode/1W61gZsZarSdPMqrgehzFi?si=36dac6950d7b4ec8 suap.enap.gov.br/portaldosaluno/curso/1307/
--------------	--

5.3 Referências do podcast

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

DA SILVA, Maurício Severo. **O uso do *podcast* como recurso de aprendizagem no Ensino Superior**. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ensino) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 2019. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2533/1/2019MauricioSeverodaSilva.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021.

FERREIRA, Mário César. Ofurô corporativo. **UNB**, 14 mar. 2006. Disponível em: www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA, 2011.

KAPLÚN, Gabriel. Material educativo: experiência de aprendizado - três eixos para a análise e construção de mensagens educativas: o eixo conceitual, o pedagógico e o comunicacional. **Comunicação & Educação**, São Paulo, v. 27, p. 40-60, maio/ago. 2003.

LEITE, Priscila de Souza Chisté. Produtos educacionais em mestrados profissionais na área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. **Atas CIAIQ**, v. 1, 2018.

RIZZATTI, Ivanise Maria; MENDONÇA, Andrea Pereira; MATTOS, Francisco; RÔÇAS, Giselle; DA SILVA, Marcos André B. Vaz; CAVALCANTI, Ricardo Jorge S.; OLIVEIRA, Rosemary Rodrigues. Os produtos e processos educacionais dos programas de pós-graduação profissionais: proposições de um grupo de colaboradores. **ACTIO**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1-17, maio/ago. 2020

SILVA, Milena Garcia da. **Fatores psicossociais protetivos e de risco no trabalho e saúde mental de servidores públicos de um instituto federal de educação profissional, científica e tecnológica**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina,

Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Saúde Mental e Atenção Psicossocial, Florianópolis, 2019. Disponível em: repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211615

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. Sobre o NEPPOT, Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho. UFSC, 2021. Disponível em: https://neppot.ufsc.br/?page_id=7. Acesso em: 24 abr. 2021.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os caminhos percorridos na presente dissertação, início essa reflexão final buscando responder algumas perguntas feitas ao longo do texto. Quanto às possíveis particularidades para os servidores e servidoras técnico-administrativos, em função de sua vida funcional, posso dizer que é muito difícil traçar um perfil TAE, pois trata-se de um grupo bastante diverso. Aponto como possível elemento de identificação entre essas pessoas, o fato de serem todos servidores públicos.

Quanto ao reconhecimento enquanto trabalhadores e trabalhadoras da educação pública, não é possível fazer essa generalização. Pode-se inferir que o reconhecimento de uma identidade comum no trabalho é um fator de qualidade de vida. De acordo com análise da pesquisa de QVT, reconhecer-se como agente público, como educador(a) ou trabalhador(a) da educação, significa ter qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma, ter o trabalho reconhecido.

Pode-se atribuir uma característica comum aos servidores TAEs do IFSC de ocupar um cargo público em uma IFES, situação essa com especificidades como por exemplo, a intensificação e complexificação do trabalho, no contexto de expansão e modernização dos serviços públicos no Brasil, iniciada com a promulgação da Constituição de 1988. A unificação, expansão e interiorização da Rede Federal EPCT é um exemplo dessa mudança. Esta pesquisa demonstra que, no contexto da expansão da rede, o trabalho TAE torna-se multifuncional e tem como principal causa a insuficiência de pessoas para dar conta de tantas novas atribuições advindas da nova institucionalidade.

Destaco o processo de liofilização organizacional pelo qual passa o mundo do trabalho de hoje, tanto no setor privado quanto no serviço público. Com a implementação do teletrabalho, já em curso nos Institutos Federais, o fenômeno da uberização estará mais explicitado. Sem desconsiderar as possibilidades de mais qualidade de vida nesta nova modalidade de trabalho, chamo a atenção para os custos e responsabilidades transferidos àqueles(as) que optarem pelo teletrabalho, como as condições para a reprodução de suas atividades: computador, internet, mobiliário. A implementação do teletrabalho nos Institutos

Federais careceria de um estudo a parte, por este motivo é um tema a ser explorado em pesquisas futuras.

Com relação ao modelo de gestão impresso nos PDIs, pode-se afirmar que o texto dos os três PDIs concebe o trabalho de forma instrumental, além disso é visível que do PDI I, publicado em 2009 para o PDI III, publicado em 2020, a noção desse trabalho como fator de produção se intensifica, já que os planejamentos vão se especializando e novas ferramentas de gestão gerenciais vão sendo incorporadas nos textos.

Quanto à consonância entre os PDIs e os PPIs, compreendo que os PDIs operam como a estratégia para fazer cumprir as diretrizes dos PPIs. No entanto, a leitura dos planos faz pensar que eles têm mais peso na tomada de decisão justamente porque se propõem a ser mais “técnicos” e, aparentemente, conferem segurança institucional em relação à SETEC, e ao próprio TCU. Os PDIs são instrumentos de avaliação institucional, e os PPIs, os planejamentos originários da gestão escolar democrática, permanecem formalmente como orientadores dos demais instrumentos de gestão. No entanto, este estudo demonstra que, sob o paradigma do gerencialismo, a autonomia do instituto quanto a sua gestão, está circunscrita aos seus PDIs, os quais nascem com a lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES é um exemplo da mudança do Estado provedor para o Estado avaliador, cujo papel é conferir se a administração pública, nesse estudo, o IFSC, está empreendendo uma gestão eficiente. Da mesma forma, avaliar se seus gestores e gestoras conseguem otimizar o uso dos recursos financeiros e garantir o desempenho do Instituto a contento de seus “usuários”.

A função do SINAES de regular o ensino superior compreende também o setor privado, aí está uma questão a ser pontuada: a gestão da educação na iniciativa privada difere da gestão da educação pública, a primeira tem como finalidade gerar lucro, e a segunda, garantir a educação como direito de todos(as) e dever do Estado, conforme artigo 205 da constituição federal. Ao utilizar o mesmo modelo de gestão para as esferas pública e privada, corre-se o risco de perder de vista essa diferença, ao orientar-se pelo modelo de gestão gerencialista a escola pública incorre em fragilizar iniciativas e práticas consolidadas historicamente pela gestão democrática da educação pública.

Portanto, o modelo de gestão gerencialista, inscrito nos planejamentos examinados, se estabelece a partir da “virada” de CEFET-SC para IFSC, e da sua equiparação às

universidades, para fins avaliativos. Possivelmente, antes desse marco, já existissem movimentos para esse modelo de gestão, pois a instituição sempre esteve vinculada ao poder executivo federal, e como visto, a reforma gerencial do Estado teve início, de forma institucionalizada, em 1995. Mas fato é que, até o advento dos PDIs, o documento norteador da escola técnica ainda era o Projeto Pedagógico Institucional.

A análise dos PDIs permite inferir que, apesar da empreitada desburocratizante esboçada pela Nova Administração Pública, as premissas e ferramentas de gestão gerenciais parecem engessar cada vez mais as estratégias de ação em indicadores, que devem ser sucessivamente mensurados para conferir o grau de efetivação do planejado.

Essa concepção de gestão tem efeitos nocivos ao trabalho dos servidores TAEs, conforme suas falas, o que confirma a tese dos estudos organizacionais mencionados nesta pesquisa. A expansão e a interiorização da Rede Federal EPCT foram acompanhadas pela precarização e intensificação do trabalho, justamente pela forma de estruturar a nova institucionalidade, transferindo muitas responsabilidades do Estado para o Instituto.

Na conjuntura do mundo do trabalho atual, ou seja, pós-reestruturação produtiva, e na periferia do capitalismo, as condições de trabalho dos servidores TAEs do IFSC são afetadas negativamente por uma nova faceta da exploração, de ordem mais cognitiva e mental. Na sociedade do trabalho abstrato, o sofrimento psíquico, conforme demonstram alguns relatos, é uma realidade. Entre os motivos de adoecimento nos espaços trabalho observou-se o alto custo humano imanente em função da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Os textos dos planos examinados nesta pesquisa indicam que o modelo de gestão gerencialista orienta as práticas no Instituto por meio dos dispositivos de gestão como planejamento estratégico, governança entre outras orientações gerenciais descritas nos planos como caminho para a efetividade administrativa, para a redução de custos e para a segurança jurídica. Desse modo, os textos criam uma representação dos gestores como empreendedores, cuja responsabilidade é manter a instituição em condições de competir na hostil realidade do mundo globalizado, fazer a gestão da sua imagem e estar atenta às demandas da sociedade.

Como visto, a parte da sociedade que integra os arranjos produtivos locais tem bastante visibilidade, uma vez que o IFSC, assim como a EPCT, atua também como agente de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, aos gestores e gestoras é colocado o papel de mediar as obrigações institucionais às expectativas e demandas dos servidores e da comunidade escolar como um todo, fazer valer os preceitos da governança, sem prejudicar a gestão democrática,

por exemplo. Basicamente, cabe aos gestores buscar o consenso acerca de decisões preestabelecidas.

A percepção dos servidores do IFSC sobre o próprio trabalho, expressa em duas respostas abertas da pesquisa diagnóstica de QVT foi apreendida e descrita a partir dos assuntos mais recorrentes. Os temas da humanização, identificação, dimensão coletiva do trabalho, promoção de saúde e situações de adoecimento e gestão democrática foram os mais significativos.

Em diálogo com o referencial teórico, foi possível indicar por exemplo que trabalhar por valor de troca, para muitos servidores, não é suficiente. Da mesma forma, identificar-se com o trabalho, sentir-se pertencente a um coletivo, compreender seu fazer em relação aos colegas e em relação à sociedade, ser reconhecido(a) e valorizado(a) também são elementos substanciais para o bem-estar. Pode-se afirmar que no IFSC, como no mundo do trabalho atual, a despeito das novas formas de exploração e das inovações gerenciais validadas, a herança taylorista do trabalho prescrito permanece, persistindo também o paradigma da organização científica do trabalho.

Destaca-se ainda a política de formação e capacitação aos servidores TAEs. É importante firmar a diferença entre formar e capacitar. Se por um lado existem prerrogativas para os TAEs buscarem qualificação por meio de educação formal, como graduação, mestrado e doutorado, por outro, existe toda uma política de capacitação, vinculada à gestão por competências, para efeito de avaliação de desempenho e de progressões periódicas, que merece um exame mais apurado. Por se tratar de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, é fundamental que a instituição compreenda a formação dos servidores sob os mesmos princípios da educação ofertada aos seus estudantes, ou seja, para sujeitos de direitos, para o exercício da cidadania, não somente uma formação instrumental.

A pedagogia histórico-crítica está impressa nos PDIs II e III, e a gestão orientada por competências - perceptível no texto do PDI II - está expressamente indicada no PDI III. Esse descompasso teórico entre gestão (no sentido de ordenação do trabalho) e educação para o mundo do trabalho merece destaque, pois se trata de uma contradição.

Quanto à realização do produto educacional no formato podcast, possibilitou o diálogo entre duas colegas servidoras TAEs, cujas pesquisas de mestrado abarcam as relações de trabalho no IFSC. A dissertação da Milena, sobre os fatores psicossociais protetivos e de risco à saúde dos servidores, foi incluída neste estudo ainda na revisão bibliográfica, integrando as

produções sobre trabalho no IFSC.

Ainda sobre o produto, por se tratar de um material de fácil acesso, possui grande potencial de alcance. O resultado positivo está para eu e Milena, como servidoras pesquisadoras, na possibilidade de incentivar outras colegas a olhar para o trabalho no IFSC academicamente, e também para que o debate sobre trabalho e qualidade de vida ultrapasse noções genéricas, como a de ginástica laboral, e faça refletir, por exemplo, que no serviço público o conflito entre capital e trabalho não desaparece.

A precarização das condições de trabalho na atualidade passa por novas formas de intensificá-lo, pelo incentivo ao subjetivismo e exaltação do individualismo, que enfraquece a organização coletiva, pela liofilização das organizações, pela uberização. Esta última ficou explicitada durante a pandemia e o trabalho remoto compulsório. Mesmo tendo aberto a possibilidade de flexibilizar a jornada, sob a premissa de “gerenciar o próprio tempo”, em dois anos foi possível perceber que a “internet das coisas” cria a falsa sensação de liberdade no mundo do trabalho. Fato é que o trabalho remoto, junto à situação pandêmica e ao período de intervenção no IFSC, demonstrou que a tecnologia da informação e comunicação tem potencial de controle e de adoecimento psíquico.

O período de intervenção no IFSC, entre abril de 2020 a agosto de 2021, é um indício de que a autonomia de seus atos administrativos, portanto de sua autonomia institucional, está condicionada e é afetada pela conjuntura política brasileira. Após o docente indicado para assumir a reitoria se negar a fazê-lo nas condições postas, ou seja, tendo ocupado o terceiro lugar no pleito eleitoral, o candidato que tinha ficado em segundo lugar assumiu o cargo na condição pro tempore, sob o argumento de não colocar em risco o funcionamento da instituição. Tal situação desrespeitou o resultado da eleição realizada e validada localmente, ferindo o princípio da gestão democrática disposto na constituição de 1988. A justificativa do MEC foi um processo administrativo disciplinar reportado à Controladoria Geral da União (CGU), que viria a ser posteriormente arquivado por falta de provas.

Sobre o ocorrido, vale salientar que a lei de criação dos Institutos Federais apresenta um avanço para a autonomia da gestão escolar na rede federal de EPCT, se comparada com a gestão das universidades públicas, ao estabelecer que o reitor(a) dos IFs deve ser nomeado pelo presidente(a) da república após consulta à comunidade escolar – que deve ser paritária entre os três seguimentos: docente, TAE e estudante.

A ampliação da autonomia institucional está em dois pontos: primeiro, no fim da lista

tríplice a ser enviada à escolha da presidência na nomeação para a reitoria, e, segundo, no fim da proporção de setenta por cento (para a votação de professores) quinze por cento (para votação de TAEs) e quinze por cento (aos votos de estudantes) na escolha do reitor(a), em âmbito local. Apesar desse avanço, de 2008 para 2020, as condições políticas mudaram consideravelmente e a escalada autoritária, em especial após 2016, chegou até a gestão de algumas IFES, como o caso do IFSC.

Se, de um lado, houve resistência e luta contra a intervenção, até que se garantisse a posse do reitor eleito, de outro, houve servidores que seguiram trabalhando sem questionar a situação ou preferindo não se posicionar. Esse estado passivo de parte da comunidade do Instituto frente ao ocorrido pode ser compreendido como resultado de um processo de despolitização, abordado nesta pesquisa, perceptível também na baixa participação em colegiados, fóruns e grupos de trabalho. Esse posicionamento revela uma falta de confiança na construção coletiva e no debate público.

Outro ponto relevante de observar é que, no texto dos PDIs, a gestão por processo ainda é bastante relevante, diferente do que os apontam alguns estudos de gestão gerencial, os quais orientam-se para resultados. A ênfase excessiva em processos figurou como fator de adoecimento, ou falta de QVT, na pesquisa, o que parece uma contradição, pois ao mesmo tempo que se pretende otimizar e simplificar as atividades, a gestão por processos segue inscrita nos três planos como norteadora, mesmo que a gestão por competência também tenha sido mencionada.

Com relação à troca semântica de termos tecnocráticos para gerenciais para explicar a organização, cito alguns desses elencados ao longo desta pesquisa: entrega de valor público; meta de desempenho; tomada de decisão em alto nível; gerenciamento de risco; lidar com incerteza; perspectiva do usuário; efetividade gerencial; liderança; estratégia; direcionamento; monitoramento; vantagem competitiva. Reforço que muitos desses termos estão em decretos, leis, portarias e outros documentos publicados pela administração pública federal, o que significa que o gerencialismo orienta também uma concepção de Estado, um projeto político. Por isso, as expressões Estado gerencial, Estado empreendedor, avaliador, etc; para dar conta da concepção de Estado subjacente aos textos examinados neste trabalho.

Entre as limitações de pesquisa, avalio que a análise dos PDIs tomou muito mais tempo do que imaginamos, e isso comprometeu o andamento da pesquisa. Muitos textos ficaram de fora, não foi possível incluir toda a bibliografia reunida neste estudo. Sendo assim, indico

algumas possibilidades de prosseguir essa pesquisa. A discussão acerca do modelo de desenvolvimento implicado na gestão dos Institutos Federais é uma delas. Além disso, pode-se ampliar o olhar sobre a burocracia nas organizações públicas. Se o discurso antiburocrático é um dos pilares que ratifica e torna necessária a incorporação das chamadas inovações gerenciais, importa compreender melhor, em que medida é possível abrir mão, ou superar o modelo de gestão burocrático.

Outra possibilidade em aberto é a problematização do Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM) firmado para projetar e consolidar a expansão do IFSC, por meio de metas, responsabilidades, indicadores, dotação orçamentária, etc. O documento, assinado pela reitoria do instituto e pela SETEC, mencionado no PDI II, soou como os contratos de gestão surgidos no contexto da reforma do Estado para firmar contratos de publicização de serviços originalmente privados. Trata-se, aparentemente, de um dispositivo de controle sobre a efetivação da expansão da rede federal EPCT, como para assegurar a implementação da política pública. Nesse sentido, as responsabilidades e atribuições ao âmbito local, ou seja, ao IFSC, podem ser discutidas.

Pode-se dizer, a partir desta pesquisa, que a reforma do Estado segue em curso e que o Estado gerencial, conforme indica a lei do SINAES, abre brechas para a privatização dos serviços públicos, mediante, por exemplo, a própria deslegitimação da administração pública, caracterizada como má gestora, corruptível, onerosa, etc. Aqui cabe o questionamento sobre a diferença entre gerenciar e governar, outro campo de análise aberto para pesquisas futuras.

Como servidora TAE e como pesquisadora, considero que esta dissertação permitiu ampliar e aprofundar meu olhar sobre a gestão e a organização do trabalho TAE no IFSC. Hoje, compreendo melhor as atividades que realizo na secretaria do CDP e na DGP onde estou lotada.

REFERÊNCIAS

ABILIO, Ludmila Costhek. Plataformas digitais e uberização: globalização de um Sul administrado? **Contracampo**, Niterói, v. 39, n. 1, abr./jul. 2020.

ALMEIDA, Carlos Augusto Gomes de. **A carreira dos Técnico-Administrativos em Educação**: movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço. 2018. 197 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2018.

ALVES, Giovanni; GONÇALVES, Luís Henrique do Nascimento; CASULO, Ana Celeste. Democratização e Tecnocapitalismo: o Brasil na era neoliberal. **Revista PerCursos**, Florianópolis, v. 21, n. 45, p. 24-49, jan./abr. 2020.

ANTUNES, Cristiana Ferreira. **Cultura Organizacional no contexto da expansão da rede federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**: um estudo com servidores técnico-administrativos. 2015. 106f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

ANTUNES, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, 2014.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, Marília de Azevedo Gomes. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores técnico administrativos da reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)**. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

ARAÚJO, Rafael Pereira de. **Comprometimento e entrenchamento na carreira e valores do trabalho**: um estudo entre servidores de um instituto federal de educação. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL – EMBRAPPII. Estatuto da Associação. **EMBRAPPII**, 2021. Disponível em: embrapii.org.br/wp-content/images/2021/02/Estatuto-Social-aprovado-CA-06-11-20-Registrado.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. Capítulo IV Trabalho. In: BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. Características da investigação qualitativa. In: BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994. p. 47-51.

BRANDÃO, Ana Cristina; FREITAS, Michelle. A Importância da Motivação e sua influência no ambiente de trabalho: Um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Juína. **RCA – Revista Científica da AJES**, Juína, v. 8, n. 17, p. 56-82, jul./dez. 2019.

BRASIL. **Biblioteca digital brasileira Teses e Dissertações**. Disponível em: bdtd.ibict.br/vufind/. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005**. Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5497.htm. Acesso em: 23 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. Disponível em: legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5773&ano=2006&ato=453UTTU50MRpWT4ac. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em 28 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9901, de 8 de julho de 2019**. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 24 out. 2022.

BRASIL. **Decreto, nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 22 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, para dispor sobre os critérios e os procedimentos para a classificação de risco de atividade econômica e para fixar o prazo para aprovação tácita e

altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, para incluir elementos na Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10178.htm#art17 acesso em 28 out. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, 2016. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 24 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 24 abri. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 24 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.460/2017, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm Acesso em 28 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.015, de 15 de junho de 2020.** Altera as Leis nº 13.460, de 26 de junho de 2017, e nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, para dispor sobre a interrupção e a religação ou o restabelecimento de serviços públicos. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14015.htm Acesso em 22 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Gastos com pessoal no contexto da Reforma Administrativa.** Secretaria de Política Econômica. Brasília, set/2019. Disponível em:

www.gov.br/fazenda/pt-br/orgaos/secretaria-de-orcamento-federal-sof Acesso em 18 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação – SETEC. **Portaria nº 25, de 13 de agosto de 2015**. Brasília, 2015. Disponível em: portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=21991-portaria-n25-2015-setec-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação – CAPES. **Portaria 246, de 15 de abril de 2016**. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. Brasília, 2016. Disponível em: portal.mec.gov.br/component/content/article?id=67781. Acesso em 24 out. 2022.

BRASIL. **Portal da Transparência**. Disponível em: www.portaltransparencia.gov.br/servidores. Acesso em: 17 abr. 2021.

BRITO, Jussara Cruz de. Trabalho real; 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. p. 440-460

CAETANO, Maria Raquel; COSTA, Marilda de Oliveira. Gerencialismo, Internacionalização da educação e o papel da Teach For All no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 56, n. 47, p. 249-275, jan./mar. 2018.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. L.; SILVA, E. A.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. *In*: **Encontro de Administração pública e governança** -ANPAD. Vitória/ES 28 a 30 de novembro de 2010.

CARVALHO; Jackeline Portela Fontenele. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): o caso dos servidores da Reitoria de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. Instituto Politécnico de Santarém. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional) – Escola Superior de Educação de Santarém, Santarém, 2019.

CASTRO, Ana Caruline de Souza. **Os trabalhadores Técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás: Trabalho, profissionalização e gestão da educação superior**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

CAVALCANTI, Thiago Medeiros; GOUVEIA, Valdiney Veloso; MEDEIROS, Emerson Diógenes; MARIANO, Tailson Evangelista; MOURA, Hysla Magalhães; MOIZÉIS, Heloísa Bárbara Cunha. Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, p. 1-13, 2019. Disponível em: www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/. Acesso em: 26 abr. 2021.

COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas**,

políticas e práticas. Tese (Doutorado em educação) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

CUNHA, Daysi Moreira; ALVES, Wanderson Ferreira. Saúde do Trabalhador: produção de conhecimento e intervenção nos meios laborais. *In*: ALVES, Wanderson Ferreira; MACHADO, Maria Margarida (Orgs.). **Trabalho & saber: questões e proposições na interface entre formação e trabalho**. Campinas: Mercado de Letras, 2016.

ESQUINSANI, R. S. S.; DAMETTO, J. 30 anos do princípio de Gestão Democrática do ensino: o que temos para celebrar? **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 12, n. 17. Setembro de 2018. Disponível em: revistas.ufpr.br/jpe/article/view/59310 Acesso em 23 out. 2022.

FERREIRA, Mário César. Bem-estar: Equilíbrio entre a Cultura do Trabalho Prescrito e a Cultura do Trabalho Real. *In*: TAMAIO, Álvaro (Org.). **Cultura Organizacional e Saúde**. São Paulo: Artmed, 2004.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA, 2011.

GARCIA, Shirlei. **Trabalho e Identidade Profissional das(os) Assistentes Sociais no Instituto Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Santa Catarina. CERFEAD. Florianópolis, SC, 2021. Disponível em: repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/2399

GAULEJAC, Vicent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GONÇALVES, Sandra Lúcia. **A expansão da rede de educação profissional, científica e tecnológica**: implicações nas relações e condições de trabalho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. 2014. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2014.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.

HELOANI, Roberto. **Modelos de gestão e educação**: gerencialismo e subjetividade. São Paulo: Cortez, 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2009-2013**. IFSC, 2009. Disponível em: www.ifsc.edu.br/documents/23567/524605/PDI+2009-2013. Acesso em 23/10/2022

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2015-2019**. IFSC, 2017. Disponível em: www.ifsc.edu.br/pdis-antiores. Acesso em 23/10/2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2020-2024**. IFSC, 2020. Disponível em: www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024. Acesso em: 24 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. Resolução nº 028/2009/CS. **IFSC**, 2020. Disponível em: cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2028%20-%20ESTATUTO.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. Resolução nº 40/2018/CONSUP. **IFSC**, 2018. Aprova a Política de Qualidade de Vida no Trabalho do IFSC. Disponível em: sig.ifsc.edu.br/sigrh/public/collegiados/filtro_busca.jsf. Acesso em: 24 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – **IFSC**. Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) Relatório Geral: 2018. Disponível em: ifsc.edu.br/qvt/. Acesso em 18 mar 2022.

JACKSON FILHO, José Marçal. Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 40 (131): 98-108, 2015.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2010.

KEHLER, Gabriel dos Santos; FERREIRA, Liliana Soares. Gestão e Trabalho: Analisando o projeto pedagógico de um Instituto Federal. **História em Revista**, Pelotas, v. 19, p. 111-123, dez. 2013.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

KOSIK, Karel. O mundo da Pseudoconcreticidade e a sua Destruição. In: KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LUKÁCS, György. **Para uma ontologia do ser social I**; tradução Carlos Nelson Coutinho, Mario Duayer e Nélío Schneider. - São Paulo: Boitempo, 2012. 2v.

MALHEIROS, Bruno Taranto; TOMEI, Patrícia Amélia. Cultura organizacional no Brasil: estudo bibliométrico em bases internacionais. **Pretexto**, v.23, n. 1, p. 60-77, jan./mar. 2022. Disponível em: revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8768/4397. Acesso em: 27 abr. 2021.

MARINI, Ruy Mauro. **Dialética da Dependência**. México: Editora Era, 1990. Disponível em: www.centrovictormeyer.org.br Acesso em: 23 out. 2022.

MARTINS, Caio Caselli. **O Trabalho dos Técnicos em Assuntos Educacionais no Instituto Federal de Santa Catarina: fazeres e sentido**. 2019. 162 p. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1139 Acesso em 22 out. 2022.

MARX, Karl. Capítulo V – Processo de Trabalho e Processo de Valorização. *In*: MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. O processo de produção do capital – vol. 1.** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, Karl. O método da Economia Política *In*: MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política.** 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã.** São Paulo: Expressão Popular, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública.** Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 4º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2014.

MEZA, Lucia Figueiredo Gomes de & SOUZA, Raquel Eugênio de. A Expansão da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica como propulsora do desenvolvimento regional. *In*: **Anais Do Simpósio Latino-Americano De Estudos De Desenvolvimento Regional**, 2(1). Disponível em: publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/21191/19896. Acesso em: 23 out. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.

PAZELLO, Ricardo Prestes. Hegemonia a qualquer custo: Neoliberalismo e globalização como expressão de uma guerra total. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, v. 17, n. 25, 2013.

PIOLLI, Evaldo; SILVA, Eduardo P.; HELOANI, Roberto. Plano Nacional de Educação, Autonomia Controlada e Adoecimento do Professor. **Cadernos do Cedes**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 589-607, set./dez., 2015.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento.** Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Jailson Alves dos. Política de expansão da RFEPCT: quais as perspectivas para a nova territorialidade e institucionalidade? *In*: FRIGOTTO, Gaudêncio (Org). **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: relação com o ensino médio integrado e o projeto societário de desenvolvimento.** Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2018.

SCHWEDE, Marcos Aurelio. **A ciência e a tecnologia entre projetos de sociedade em disputa: o caso do IFSC.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia, Curitiba, 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva – Revista do Centro de Ciências da Educação da UFSC**, Florianópolis, v. 23, p. 427-446, 2005. Disponível em: educa.fcc.org.br/pdf/rp/v23n02/v23n02a09.pdf. Acesso em: 08 abr. 2021.

SILVA, João Maroni; AGUERRE, Pedro. Conexões entre cultura e diversidade: teoria e prática. In: SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos, Org.; Cruz, Myrt Thânia de Souza, Org. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos.** – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

SILVA, Kalina Vanderlei; SILVA, Maciel Henrique. **Dicionário de conceitos históricos.** 2.ed. - São Paulo: Contexto, 2009.

SILVA, Milena Garcia da. **Fatores psicossociais protetivos e de risco no trabalho e saúde mental de servidores públicos de um instituto federal de educação profissional, científica e tecnológica.** Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Saúde Mental e Atenção Psicossocial, Florianópolis, 2019. Disponível em: repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211615

SOCORRÁS, José Francisco Puello. Novo Neoliberalismo: Arquitetura Estatal no Capitalismo do Século XXI. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre – Vol. 27 – N.º 1 – Janeiro / Abril 2021 – p. 35-65.

SOUZA, Sheila Ataíde Domingues de. **Transformações do trabalho no serviço público: o caso dos técnicos em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo.** 114f. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. Núcleo de estudos de processos psicossociais e de saúde nas organizações e no trabalho. **UFSC**, 2022. Disponível em: neppot.ufsc.br/?page_id=7. Acesso em: 21 abr. 2021.

VIANA, Luana. Estudos sobre podcast: um panorama do estado da arte em pesquisas brasileiras de rádio e mídia sonora. **Contracampo**, Niterói, v. 39, n. 3, dez./mar. 2020.

WOLNIEWICZ, Eveline Boppré Besen. **A Construção da identidade profissional do técnico-administrativo em educação: saindo dos bastidores da Educação Profissional e Tecnológica.** Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1142 Acesso em 22 out. 2022.