

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Alessandra Aparecida Soares Calil

**O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS
DE GESTÃO DO TRABALHO:
um estudo de caso**

Taubaté – SP
2019

Alessandra Aparecida Soares Calil

**O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS
DE GESTÃO DO TRABALHO:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestra pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Políticas Sociais e Formação.

Linha Pesquisa: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola

**Taubaté – SP
2019**

Sistema integrado de Bibliotecas – SIBi/ UNITAU
Biblioteca Setorial de Pedagogia, Ciências Sociais, Letras e Serviço Social

C153s Calil, Alessandra Aparecida Soares
O serviço público e os novos modelos de gestão do trabalho:
um estudo de caso. / Alessandra Aparecida Soares Calil. – 2019.
117f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 2019.
Orientação: Profa. Dra. Elísa Maria Andrade Brisola,
Departamento de Serviço Social.

1. Desenvolvimento Humano. 2. Modelo gerencial.
3. Reforma do estado. 4. Serviço público. I. Título.

CDD – 351

ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL

**O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestra pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Políticas Sociais e Formação.

Linha Pesquisa: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Profª. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola.

Data: 27/03/19

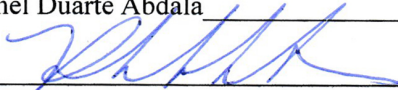
Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola _____ Universidade de Taubaté

Assinatura 

Profª. Dra. Rachel Duarte Abdala _____ Universidade de Taubaté

Assinatura 

Prof. Dr. Guaracy Silva _____ Grupo Educacional UNIS

Assinatura 

*Que nada nos defina.
Que nada nos sujeite.
Que a liberdade seja
nossa própria
substância.*

(SIMONE DE BEAUVOIR)

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo, Cleber, constante companheiro e colaborador, que possibilitou a realização deste meu sonho.

Aos meus filhos, Cleber Augusto e João Guilherme, que sempre me estimularam a crescer intelectualmente.

Ao meu pai, Ari, à minha mãe, Luiza Maria, e às minhas irmãs Ariádine e Angélica, pelo incentivo, apoio, e por acreditarem na importância da formação profissional.

À secretaria do Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano, em especial à Rita e meus estagiários, que me deram apoio carinho em todas as horas desta empreitada.

À PRPPG, em especial à Simone Piccini, do Comitê de Ética, e aos servidores Maria Lair Alarcão e Valter Souza, que muito me apoiaram, nesta trajetória.

Aos colegas do Mestrado em Desenvolvimento Humano, que participaram desta caminhada, dividindo alegrias e angústias, no percurso da pesquisa, especialmente às minhas amigas Daniela Façanha, Erica, Paula, Rubia e Vanessa.

Aos professores do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, que transmitiram seus conhecimentos e me apoiaram nesta caminhada, em especial à Professora Mariana Aranha de Souza, amiga de todas as horas, e às professoras Maria Angela Boccara de Paula, Rachel Duarte Abdala e Suzana Lopes Salgado Ribeiro, que fizeram parte da Banca de Seminários Interdisciplinares I e II e que muito ajudaram com suas sugestões.

À amiga e Professora Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, pelas palavras de incentivo, constante disponibilidade, apoio e conselhos.

Ao professor Guaracy, meu carinho especial e gratidão por seus preciosos ensinamentos.

À minha orientadora e amiga adorável, Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola, pelos encaminhamentos e orientações, e pelo carinho e paciência em me orientar nos caminhos da pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa foi motivada pelas observações e experiências vivenciadas no âmbito do serviço público, as quais revelaram mudanças no modelo administrativo. Tal quadro de transição acarretou novas formas de gestão do trabalho, fortemente influenciadas pelas ideias neoliberais e pelos impactos das novas tecnologias e da globalização. Objetivou-se investigar como os servidores públicos de uma instituição de ensino superior percebem as mudanças no modelo de gestão. Para isso, buscou-se identificar as práticas características desse paradigma, os reflexos nos salários e benefícios, e como esse cenário de transição afeta a subjetividade dos servidores públicos. Utilizou-se abordagem qualitativa, por ser mais afeita às ciências sociais, sob a forma de estudo de caso. Foi adotada a metodologia da História Oral, por permitir visão ampla do contexto dos sujeitos pesquisados. Realizaram-se entrevistas com 6 participantes, servidores de uma instituição de ensino superior, das áreas administrativa e de obras. O instrumento utilizado foi a entrevista guiada por um roteiro. A análise dos dados foi feita por meio da triangulação de métodos. Os resultados apontaram um quadro de mudança no modelo de gestão do trabalho marcado pela precarização, com redução de salários e benefícios, intensificação do trabalho e uso cada vez mais frequente das terceirizações no serviço público, com impactos na subjetividade do trabalhador da instituição pesquisada.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Humano. Gestão do Trabalho. Reforma do Estado. Serviço público.

ABSTRACT

The research was motivated by observations and experiences in the scope of the public service, which revealed changes in the administrative model. Such a transition framework has led to new forms of work management, strongly influenced by neoliberal ideas, the impacts of new technologies and globalization. In this sense, the research aimed to investigate how the public servants of a higher education institution perceive the changes in the management model. In order to do so, we sought to identify the practices that are characteristic of this paradigm, the repercussions on salaries and benefits and how this transition scenario affects the subjectivity of public servants. The research used the qualitative approach, because it was more sensitive to the social sciences, in the form of a case study. The Oral History methodology was adopted, since it allowed a broad view of the context of the subjects studied, for which interviews were conducted with 6 (six) participants, employees of a higher education institution covering the administrative and construction areas. The instrument used was the interview guided by a script. Data analysis was done through triangulation of methods. The results pointed to a change in the work management model, characterized by precariousness, reduction of wages and benefits, intensification of work and the increasing use of outsourcing in the public service, with impacts on the subjectivity of the institution's worker searched.

KEYWORDS: Human Development. Work Management. Reform of the State. Public service.

LISTA DE SIGLAS

CEE/GP - Conselho Estadual da Educação/Gabinete da Presidência

CEP/UNITAU – Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos

EUA – Estados Unidos da América

FHC – Fernando Henrique Cardoso

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo

UNITAU – Universidade de Taubaté

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Dados gerais dos entrevistados.....	45
Quadro 2: Variação Salarial	64
Quadro 3: Variação da Cesta Básica – DIEESE.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Delimitação do Estudo	19
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa	20
1.5 Organização da Pesquisa	21
2. REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 Mudanças no Mundo do Trabalho	22
2.2 Reforma do Estado	31
2.3 Gestão do Trabalho e Capitalismo	34
2.4 Gestão Pública	37
2.5 Transformações do Ensino Superior e a Precarização da Docência	39
3. PERCURSO METODOLÓGICO	42
3.1 Tipo de Pesquisa	42
3.1.2. História Oral	43
3.1.3. Estudo de Caso	44
3.2 População	45
3.3 Instrumentos	46
3.4 Procedimentos para coleta de dados	48
3.5 Procedimentos para análise de dados	49
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
4.1 Práticas profissionais	52
4.2 Mudanças na Gestão do trabalho	55
4.2.1 Percepção das mudanças de gestão do trabalho	56
4.2.2 Práticas do modelo gerencial de gestão	57
4.2.3 Mudanças no modelo de gestão do trabalho X direitos, salários e benefícios	61
4.3 Mudanças de gestão do trabalho X subjetividade do trabalhador	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	79

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	84
APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	103
ANEXO I - OFÍCIO	104
ANEXO II – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	105
ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA INSTITUIÇÃO.....	106
ANEXO IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	108
ANEXO V – ENVIO PARA O COMITÊ DE ÉTICA.....	112
ANEXO VI – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	114

1. INTRODUÇÃO

A motivação para escolha deste tema para estudo e aprofundamento partiu da realidade profissional da pesquisadora como servidora pública municipal há mais de 25 anos. Sob essa ótica, pôde vivenciar as transformações ocorridas principalmente nos últimos 20 anos, decorrentes das sucessivas Reformas Administrativas, no âmbito mais amplo do Estado brasileiro e, em particular, na instituição *locus* da pesquisa, com o mote de implantar um sistema de gestão gerencial, que em última instância significa redução de custos.

O mundo do trabalho vem passando por grandes mudanças, principalmente a partir da década de 1990. Fatores como a crise do capital, a globalização, as novas tecnologias digitais, a reestruturação produtiva e a hegemonia do modelo capitalista neoliberal ou neoliberalismo¹ são os combustíveis responsáveis pelas rápidas alterações no cenário mundial. Esse novo contexto do trabalho acarreta alterações que se refletem na vida dos trabalhadores em geral.

O modelo neoliberal assumido pelo capitalismo contemporâneo é fator que pressiona as relações de trabalho. O neoliberalismo prega a maximização dos lucros e competitividade das empresas, em detrimento inclusive dos gastos com mão de obra, e ainda, a diminuição da presença do Estado na sociedade, restringindo-se a cobrir custos de algumas infraestruturas, aplicar incentivos fiscais, garantir escoamentos suficientes e institucionalizar processos de liberação e desregulamentação, em nome da competitividade. A ideologia surgiu como resposta ao *Welfare State*², pondo em risco e dilapidando os ganhos sociais obtidos pela classe trabalhadora (BEHRING, 2008).

Como reflexo dessa pressão neoliberal, no Brasil tem ocorrido uma sequência de mudanças legislativas, como a Emenda Constitucional 95 (BRASIL, 2016) e o Projeto de Lei 4302/98, convertido na Lei 13429/2017 (BRASIL, 2017). Ambas as inovações legais, recentemente aprovadas, consagram pilares do neoliberalismo. Enquanto a alteração do texto

¹ Conjunto de ideias e políticas que se opõe ao Estado intervencionista e de bem-estar social, recusando qualquer limitação estatal aos mecanismos do mercado (ANDERSON, 1995).

² Estado de Bem Estar Social é baseado em uma ideia de que o homem possui direitos indissociáveis a sua existência enquanto cidadão. São direitos sociais. De acordo com essa concepção, todo indivíduo tem direito, desde seu nascimento, a um conjunto de bens e serviços que devem lhe ser oferecidos e garantidos de forma direta por intermédio do Estado, ou indiretamente, desde que o Estado exerça seu papel de regulamentá-los dentro da própria sociedade civil.

constitucional visa à preservação do superávit primário³ para o pagamento da dívida interna, a ampliação da contratação terceirizada tem o escopo de precarizar as relações de trabalho e enfraquecer a classe trabalhadora.

A Emenda alterou os Atos das Disposições Constitucionais Transitórias instituindo um limite aos gastos públicos que perdurará por 20 anos. Conforme apontam Rossi e Dweck (2016), na prática a Emenda Constitucional 95 congela os gastos públicos com saúde e educação aos níveis de 2017, pois nos exercícios posteriores tais gastos serão reajustados pelo índice inflacionário. O novo regime fiscal instituído configura-se num projeto de redução do Estado, pois implica diminuição do gasto público *per capita*, já que estabelece o crescimento zero desses gastos, enquanto a população do país continuará a crescer.

Na mesma direção de consagrar os princípios neoliberais, a Lei 13429, de 31 de março de 2017, sancionada no governo Michel Temer (2016-2018), alterou a Lei nº 6019/1974, que antes somente regulava o trabalho temporário, tendo o seu conteúdo estendido para abarcar as hipóteses de prestação de serviços a terceiros. A retirada dos embaraços ao trabalho intermediado nas atividades-fim e nas atividades-meio tem como objetivo baratear os custos de mão de obra. A terceirização irrestrita do trabalho trará graves consequências, como a precarização das relações de trabalho, falta de segurança jurídica aos empregados e diminuição de salários.

Conforme Mandel (1990) a crise do capital na década de 1970, em escala global, surpreendeu, pois até então havia a crença de que os governos capitalistas tinham condições de controlar os ciclos industriais, ou seja, uma eventual queda de produção e de demanda num país em recessão, como se deu nos EUA (1960) ou na Alemanha Ocidental (1966/1967), seria compensada pela expansão das exportações para outras nações. Contudo não foi o que ocorreu, pois em 1974/1975 um quadro negativo na conjuntura dos países de capitalismo desenvolvido levou a uma retração da atividade econômica em nível mundial. Para o mesmo autor, a crise não foi fruto de um elemento determinante, mas sim de uma série de circunstâncias e fatores que convergiram num mesmo momento histórico. O excesso de produção, o subconsumo, a queda nas taxas de lucro, a crise do petróleo e o aumento na

³ Resultado positivo de todas as receitas e despesas do governo, excetuando gastos com pagamentos de juros. O déficit primário ocorre quando esse resultado é negativo. Ambos os resultados constituem o “resultado primário”. (BRASIL, 2019)

composição orgânica do capital⁴, gerada pela terceira revolução tecnológica, devem ser considerados em conjunto como fatores determinantes e agravantes da crise.

A globalização⁵, por seu turno, traz em seu bojo a interdependência mundial. Decisões tomadas em determinado país geram consequências em várias outras partes do mundo, tão maiores quanto a importância desse personagem no cenário mundial. Há que se esclarecer que essas decisões não se restringem a atos governamentais⁶, mas também a decisões das grandes multinacionais, com tentáculos espalhados por várias partes do mundo. Essas decisões têm consideráveis consequências para os padrões de comércio e na geração e extinção de postos de trabalho. As empresas sediadas em países desenvolvidos têm sistematicamente transferido parte de suas atividades para países em desenvolvimento, em busca de trabalhadores dispostos a receber menores salários. Com isso, há fechamento de postos de trabalho nos países de origem, com a criação de vagas em países periféricos (PNUD, 2015).

Tal “deslocalização” da prestação de serviços em nível mundial deveu-se ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Inegavelmente vivemos na era da revolução da tecnologia digital. Nas últimas décadas do século XX experimentamos uma vertiginosa mudança na forma com que nos comunicamos com o mundo, com a possibilidade de acesso a uma enorme quantidade de informações. As novas tecnologias digitais abriram novas fronteiras, trazendo também maior flexibilidade do trabalho, exigindo que os trabalhadores sejam mais adaptáveis para manter e renegociar as condições de trabalho. A parcela da população mais vinculada a essa realidade é a chamada “geração do milênio”, nascida nas duas últimas décadas do século XX, pois se desenvolveram num ambiente em que a flexibilidade, adaptabilidade e os trabalhos não convencionais tornaram-se mais comuns (PNUD, 2015).

O modo de produção capitalista caracteriza-se pela acumulação crescente de capital nas mãos dos proprietários, o que se dá pela apropriação da força de trabalho. De acordo com Harvey (2008), um dos problemas centrais das sociedades capitalistas é o de como se opera a conversão do trabalho de homens e mulheres em frutos a serem apropriados pelo capitalista. Para tanto, devem ser estabelecidas formas de controle da força de trabalho, para que se

⁴ Conceito marxista que corresponde à relação entre o capital variável (salários, mais-valia) e o capital constante (instalações, matérias primas...).

⁵ Série de transformações políticas e econômicas iniciada no final do século XX, levando à produção e à distribuição de valores dentro de redes em escala mundial, com o acirramento da concorrência entre grupos empresariais multinacionais (VASCONCELOS, 2000).

atingam os objetivos de acumulação de capital. Harvey afirma que tal controle se dá de forma complexa, abrangendo aspectos não só do ambiente de trabalho, mas da vida social. As formas de controle da força de trabalho vivo⁷ constantemente evoluem e se adequam para que o capitalismo se mantenha em constante crescimento.

Com a expansão e o aumento da complexidade da empresa capitalista, no final do século XIX surgiram estudos sobre estratégias de organização e controle do trabalho. Foi com Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que se deu *status* científico à administração de empresas, com a publicação de sua obra “Princípios da Administração Científica”, em 1911. O método de produção baseado nas estratégias de Taylor passou a ser denominado “*taylorismo*”. De acordo com Harvey (2008), para o *taylorismo* a produtividade da empresa poderia ser aumentada com a decomposição do trabalho em tarefas com rigoroso controle dos tempos e movimentos.

Característica marcante do *taylorismo* é a divisão entre a concepção e a execução do trabalho, implicando rígida estrutura hierarquizada e a exclusão do saber do trabalhador, que se submete à forma com a qual o trabalho deve ser executado, estabelecida pela gerência. Isso, com base em dados científicos, já que estaria o trabalhador impedido de operar a máquina e estar na mesa de planejamento. Afirma Taylor (1987, p. 34): “Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho”. Resta então ao trabalhador a repetição de simples atos mecânicos de execução, com mínima utilização de sua capacidade cognitiva. São impostos aos operários embaraços ao estudo dos processos de trabalho, retirando-lhes a compreensão dos raciocínios técnicos, assegurando-se assim à gerência o controle sobre os processos de produção e também barateando a força de trabalho.

O modelo de produção fordista surge como um aprimoramento do sistema *taylorista*. Para Harvey (2008), o marco inicial desse sistema pode ser considerado o ano de 1914, quando Henry Ford implanta a jornada de oito horas de trabalho, com remuneração de cinco

⁶ Mesmo porque no contexto da globalização há o enfraquecimento da soberania dos Estados-nacionais.

⁷ A análise de Marx, explica-nos Hamraoui (2014, p. 43), é a condição de lugar de realização de práxis e de atualização da subjetividade do Homem, ou seja, o núcleo entre os eventos da atividade humana. “Sem sua intervenção, a matéria e os instrumentos de produção permaneceriam sem vida. Ele é o determinante antropológico capaz de fazer ressurgir neles,

em permanência, a vida. Nesse sentido, o trabalho vivo se opõe ao trabalho abstrato e ao trabalho alienado, signos de um empobrecimento da vida que favorece a cooperação, fundamento do sistema de produção capitalista como instrumento da reunião unitária de uma mão-de-obra originalmente dispersa”.

dólares para os trabalhadores da linha de montagem de sua fábrica de automóveis. As principais características do fordismo são: a produção em massa, para baratear os custos da produção; a racionalização do processo, com parcelamento das tarefas (seguindo a tradição *taylorista*); e, a linha de montagem, que surge com a instalação de uma esteira rolante, possibilitando o aceleração do ritmo da produção.

Segundo Harvey (2008), o modelo de produção em massa fordista, além de se configurar como uma nova forma de gestão e controle do trabalho inaugura um novo tipo de sociedade democrática, fundada numa nova psicologia e estética, com o intuito de criar um novo tipo de trabalhador e de Homem, pois esse novo modo de trabalhar é inseparável de um modo específico de viver e de pensar a vida. Nesse ponto se situa a principal diferença entre o sistema *taylorista* e o fordismo. Enquanto aquele visava simplesmente o controle da força de trabalho, o modelo fordista buscava ser hegemônico, conquistando a adesão de todos, não se restringindo aos muros da fábrica, tomando a hegemonia social, por meio de um pacto entre a classe capitalista e a classe trabalhadora.

O modelo de produção fordista começa a apresentar sinais de estagnação no final da década de 1960, com a queda da lucratividade das empresas nos países do capitalismo central. De acordo com Antunes (2002), a crise do padrão de acumulação *taylorista/fordista* é uma expressão da crise estrutural do capital iniciada na década de 1970 e que perdura até os dias de hoje. Em razão desse quadro de crise, o capital deflagra, entre outras estratégias, uma série de transformações no modelo produtivo, baseadas em um modelo de acumulação flexível, como alternativa ao binômio *taylorista/fordista*, destacando-se o *toyotismo*, inspirado no sistema implantado na empresa japonesa Toyota Motors pelo industrial Eiji Toyoda e pelo engenheiro Taiichi Ohno.

Conforme Alves (2011), o *toyotismo* surgiu para atender às condições específicas do capitalismo japonês da década de 1950, caracterizado por um fraco mercado interno. Tal característica tornou o modelo de acumulação flexível adequado à condição da crise de superprodução do capitalismo mundial na década de 1980. Para o autor, foi a crise capitalista que constituiu os novos padrões de gestão da produção de mercadoria, tal como o *toyotismo*.

Esse novo modelo de acumulação foi denominado flexível, conforme Harvey (2008), pois se contrapõe à rigidez do fordismo, apoiando-se na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, produtos e padrões de consumo. É corolário da produção flexível a precarização do trabalho, que se dá por meio da redução das garantias jurídicas do contrato de

trabalho, incentivando a instabilidade salarial, o surgimento de uma taxa de desemprego estrutural, terceirizações e trabalho em tempo parcial. De acordo com Alves (2011), esse cenário de precarização e retração salarial, somado à fragilização da classe trabalhadora, são os pressupostos objetivos da “captura” da subjetividade do trabalhador.

No modelo fordista/taylorista buscou-se desenvolver atitudes maquinais e automáticas do trabalhador. Por seu turno, no *toyotismo* exige-se a adesão psíquica do trabalhador, para intervir na produção, instaurando-se o processo da subjetividade capturada pelo capital. (ALVES, 2011)

O serviço público, por sua vez, é refratário às mudanças, considerando o histórico de patrimonialismo desde o período colonial e a herança portuguesa, conforme Faoro (2014). Mas os fatores das transformações já podem ser sentidos. As inovações tecnológicas, por um lado, trouxeram significativas mudanças no ambiente de trabalho das repartições públicas, a facilidade na comunicação, os portais de serviços virtuais, dentre outros. Ao mesmo tempo, trouxeram mais agilidade às atividades, garantiram maior controle de assiduidade e produtividade. Entretanto deve-se considerar no que tange às reformas orientadas pelo ideal neoliberal, tais mudanças significam a perda de direitos.

Uma nova mentalidade nascida com essas inovações tecnológicas e, principalmente com as ideias de globalização e neoliberalismo, tem cobrado um modelo gerencialista no serviço público, com estipulação de metas e economia de custos, aproximando-se da gestão de empresas privadas.

Tal visão parte de uma ideia simplista de eficiência. Entretanto, o serviço público não pode ser considerado como uma empresa privada. Suas finalidades são diferentes; enquanto a empresa tem como objeto a obtenção de lucro, a entidade pública deve primar pela prestação de serviço ao público, como instrumento de bem-estar da sociedade.

A terceirização no serviço público também é questão que pode vir a afetar as relações de trabalho e a qualidade da prestação do serviço. Na medida em que se abre a possibilidade de se contratar mão de obra terceirizada, corre-se o risco de precarização do sistema público, com a utilização de trabalhadores não recrutados por concurso público sem o perfil exigido para o exercício das funções. E, ainda, existe o risco de aumento do clientelismo, com a contratação de apadrinhados para exercer cargos antes reservados a ampla concorrência dos concursos. Tal perspectiva reforça a prática do patrimonialismo, bastante conhecida no Brasil.

A tradição patrimonialista da Administração Pública brasileira, que tem nas práticas clientelistas de trocas de favores por apoio político como uma de suas facetas, é mencionada por Sérgio Buarque de Holanda, em sua obra “Raízes do Brasil”, como decorrente do caráter historicamente patriarcal e tradicionalista da sociedade. Os detentores de posições públicas, oriundos de tal ambiente, não conseguem facilmente distinguir entre os domínios do público e do privado. Existe a figura do funcionário “patrimonial” em oposição ao conceito *weberiano* de burocrata puro.

Para Holanda (1996), o funcionário “patrimonial” não distingue a gestão dos assuntos públicos de seus interesses pessoais. As escolhas dos homens e mulheres que irão exercer funções públicas não decorrem, portanto, de acordo com as capacidades próprias; são “escolhidos” por critérios de confiança pessoal. Esse funcionalismo patrimonial pode adquirir traços burocráticos decorrentes de uma progressiva racionalização e divisão de funções, contudo não perde o caráter particularista da herança patrimonialista.

1.1 Problema

Considerando-se as novas formas de gestão do trabalho, influenciadas pelas inovações tecnológicas, pela globalização e pelo neoliberalismo, e também a possibilidade de contratação de mão de obra terceirizada, qual o impacto dessa tendência no serviço público? Esses novos modelos de gestão do trabalho estão de acordo com as finalidades a que se presta o serviço público? Como os servidores compreendem a implementação do modelo gerencial no serviço público? Que práticas gerenciais são identificadas pelos servidores públicos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a percepção dos servidores públicos de uma instituição de ensino superior acerca das mudanças no modelo de gestão do trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas profissionais dos servidores;
- Caracterizar as práticas do modelo gerencial de gestão na instituição;
- Compreender a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão na instituição objeto do estudo, sobre os direitos, salários e benefícios;
- Identificar se as mudanças no modelo de gestão afetam a subjetividade dos servidores públicos.

1.3 Delimitação do Estudo

A presente pesquisa tem por base o quadro de servidores técnico-administrativos e da diretoria de obras de uma Instituição de Ensino Superior do vale do Paraíba paulista. A Instituição é uma entidade de Ensino, na forma de Autarquia Municipal⁸, do Estado de São Paulo. Foi instituída pela Lei Municipal nº 1498, de 06 de dezembro de 1974, reconhecida pelo Decreto Federal nº 78924, de 9 de dezembro de 1976, e recredenciada pela Portaria CEE/GP nº 241, de 30 de junho de 2013.

A origem da instituição remonta à criação das primeiras faculdades na cidade do vale do Paraíba paulista onde foi realizada a pesquisa. A primeira entidade de ensino superior fundada na cidade foi a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, criada em 20 de setembro de 1956. Seguiram-se a Faculdade de Direito (1957), a Faculdade de Ciências Contábeis (1957), a Escola de Engenharia (1964), a Faculdade de Serviço Social (1963) e a Escola Superior de Educação Física e Desportos (1968). Tais faculdades possuíam estrutura, administração e ensino independentes, até 1973, quando foram reunidas, por força da Lei Municipal 1.416, constituindo a Federação das Faculdades da cidade. Evoluíram, em 1974, para Universidade, que foi instalada em 2 de janeiro de 1976, de acordo com Projeto Pedagógico do setor da Instituição de 2010.

A Estrutura Organizacional da Instituição pesquisada compõe-se de: Reitoria, seis Pró-reitorias, vinte e dois departamentos, Ensino a Distância (EAD), Escola de Aplicação (Ensino

Fundamental e Médio), clínicas, assistência jurídica, dentre outros Na instituição há 10 mil alunos, 99 laboratórios, acervo bibliográfico com mais de 240.000 exemplares, 53 grupos de pesquisas nas três áreas: biológicas, exatas e humanas (site da Instituição).

O quadro de pessoal compunha-se, em maio de 2017, de 677 servidores efetivos, de acordo com a informação dos Recursos Humanos da Instituição pesquisada. Desse universo, a pesquisa focou no pessoal técnico-administrativo e da diretoria de obras, cujas atividades se desenvolvem nos departamentos, órgãos administrativos e na escola de aplicação.

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

As inovações tecnológicas, por um lado, trouxeram importantes mudanças no ambiente de trabalho das repartições públicas, bem com facilidade na comunicação. Os portais de serviços virtuais, dentre outros, trouxeram mais agilidade às atividades, com maior controle de assiduidade e produtividade, marcas de um novo modelo de gestão, iniciado nos anos 1990, com a contrarreforma.

Uma nova mentalidade nascida com essas inovações tecnológicas, principalmente com as ideias de globalização e neoliberalismo, impõe um modelo gerencialista no serviço público, com estipulação de metas e economia de custos, aproximando-se da gestão de empresas privadas.

Na realização deste estudo, buscou-se identificar novos modelos de gestão do trabalho dentro do serviço público de uma Instituição de Ensino Superior e verificar se os servidores se sentem satisfeitos com essas novas gestões do trabalho.

Pretendeu-se contribuir com a temática analisando as várias gestões de trabalho no serviço público e o modo como isso tem influenciado na rotina dos servidores públicos de uma Instituição de Ensino Superior, com benefícios ou prejuízos.

⁸ São entes administrativos autônomos, criados por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público Interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. Sujeitas ao controle da entidade (União, estados ou Municípios) que a criou (MEIRELLES, 1990).

1.5 Organização da Pesquisa

O primeiro passo foi a introdução à temática, aos objetivos e à relevância do estudo na realidade atual. Em seguida, encetou-se a revisão de literatura, de forma a embasar teoricamente o estudo.

No desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma análise teórica das mudanças no mundo do trabalho, a partir das origens do liberalismo e da ascensão do *Welfare State*, influenciados pelo *keynesianismo* e pelo modelo de produção fordista. Em seguida, tratou-se da crise capitalista do final do século XX e do surgimento do modelo de acumulação flexível e da implantação dos ideais neoliberais. Discorreu-se ainda sobre os efeitos dessa crise no Estado Brasileiro a partir dos anos 90, com o processo da Reforma do Estado. Em seguida, apresentaram-se as análises das narrativas que abordam as mudanças no modelo de gestão em uma Instituição Pública do Estado de São Paulo. Na seção seguinte procedeu-se ao desenvolvimento do processo metodológico adotado.

Este relato de pesquisa encerra-se com a apresentação das considerações finais, da listagem das referências bibliográficas e de anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O arcabouço teórico que baseia a presente pesquisa tomou a forma de uma Revisão Narrativa, constituída a partir da análise e interpretação da literatura pertinente, publicada em livros, periódicos, artigos de revistas, tanto do meio físico como eletrônico, que serviram de base para a formação de um ponto de vista teórico e contextual a respeito do tema. Para tanto, a presente seção foi dividida em cinco categorias: Mudanças no Mundo do Trabalho; Reforma do Estado; Gestão do Trabalho e Capitalismo; Gestão Pública; Transformações do Ensino Superior e a Precarização da Docência.

2.1 Mudanças no Mundo do Trabalho

As origens do liberalismo na Inglaterra remontam à segunda metade do século XVII. O termo liberalismo tem sua origem no *Bill of Rights*, imposto pelo Parlamento à Coroa, em 1689. O texto estabelecia os princípios de liberdade individual, e um de seus artigos autorizava o porte de arma aos ingleses de religião protestante, para que pudessem se defender. Foi justamente esse sistema de liberdade garantido pelas armas que, à época, foi denominado liberalismo (MALUF, 1991). A edição de tal Carta de Direitos foi um dos marcos para o fim definitivo do absolutismo na Inglaterra, levando o Parlamento, que era composto por membros da burguesia, ao centro do poder do Estado, criando as condições políticas para o avanço do capitalismo e a Revolução Industrial.

Na França, na mesma época, o liberalismo encontraria terreno fértil para prosperar. “A intranquilidade política e a insolvência internacional foram agravadas pela perda da Índia e do Canadá, dois importantes elementos do império colonial francês (ROSSETTI, 1991). Segundo aponta Maluf (1991), sob a influência de pensadores como Voltaire, Montesquieu, D’Argenson, dentre outros, a França se tornou um caldeirão de ideias liberais. Para tornar o quadro sócio-político-econômico mais grave, o sistema tributário francês, principal ponto de crítica dos pensadores da época, sobrecarregava os artesãos, mercadores e camponeses, isentando os nobres e o clero (ROSSETTI, 1991).

De acordo com Maluf (1991), o contexto de crise generalizada na França culminou com a Revolução Francesa, deflagrada com a instauração da Assembleia Nacional, em 17 de junho de 1789 e a tomada da Bastilha, símbolo do absolutismo, em 14 de julho. A revolução, baseada nas ideias liberais do século XVIII, levou a burguesia ao poder, instaurando um Estado Liberal, fundado na concepção individualista, de supremacia do indivíduo em relação

à sociedade e ao Estado. Não por outra razão, as codificações legais que se seguem têm uma natureza negativa, ou seja, impõem limites à atuação estatal na vida dos cidadãos, e o grande exemplo foi a “Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão”, promulgada pela Assembleia Constituinte Francesa em 1789.

Os princípios constantes no *Bill of Rights* de 1689, que limitavam os poderes do rei, refletiram também nas colônias inglesas da América do Norte, consagrados na Declaração da Virgínia (1776), na Constituição Federal (1787) e nas Constituições estaduais das antigas colônias que formaram os Estados Unidos da América. As influências liberais também se notam na declaração conjunta de Independência, de 4 de julho de 1776 (MALUF, 1991). Estavam assim lançadas as bases do Estado Liberal Burguês, marcado pela mínima intervenção estatal nos negócios privados, limitando sua atuação à garantia da propriedade e da ordem.

No campo econômico, traduziu-se na filosofia do *laissez-faire*, que defendia a liberdade do mercado, sem interferência estatal, transformando-se na expressão máxima da versão mais pura do Capitalismo. O grande precursor do pensamento econômico do final do século XVIII, Adam Smith, cunhou a hipótese da “mão invisível”, alegando que o mercado se autorregularia, pois todos os agentes econômicos, na busca de maximizar os lucros, acabariam por promover o bem-estar de toda a comunidade (VASCONCELOS; TROSTER, 1998).

De acordo com Smith (1996), o indivíduo ao empregar o seu capital, com o objetivo de que seu produto tenha o máximo valor possível, acaba por também elevar ao máximo a renda anual da sociedade. Embora não fosse seu objetivo promover o interesse público, pois estaria sendo movido por seus interesses particulares, é levado pela “mão invisível” a promover os interesses de toda a sociedade, mais eficazmente do que se tivesse intenção de fazê-lo.

Contudo, conforme nos indica Harvey (2008) a tão famosa “mão invisível” do mercado, nunca foi suficiente para promover o crescimento estável do capitalismo, mesmo com suas instituições funcionando adequadamente. Em todas as Nações capitalistas, algum grau de ação coletiva, em geral por meio das atividades de intervenção e regulamentação estatal, é necessário para compensar as falhas do mercado, evitando concentrações de poder, monopólios, fornecer bens coletivos, como educação, defesa, infraestrutura e impedir surtos especulativos.

O Capitalismo Industrial e o avanço da industrialização no final do século XVIII e XIX prometiam a realização do progresso e desenvolvimento. Contudo o aumento da riqueza gerou o crescimento das desigualdades. “Em verdade, o liberalismo que se apresentara perfeito na teoria bem cedo se revelou irrealizável por inadequado à solução dos problemas reais da sociedade. Converteu-se no reino da ficção, com cidadãos teoricamente livres e materialmente escravizados” (MALUF, 1991, p. 130).

Portanto, o liberalismo fundado no *laissez-faire*, baseado na não intervenção estatal na economia, gerou graves problemas sociais, enquanto o conjunto das leis naturais que regulariam a atividade econômica desmoronou diante das crises e do conjunto de problemas sociais e econômicos (ROSSETTI, 1991).

Conforme Nascimento (1997), a mão de obra empregada nas novas indústrias provinha do campo. Na Inglaterra, especialmente entre 1760 e 1830, houve grande onda migratória para os centros industriais, que não estavam preparados para receber essa massa humana, levando esses trabalhadores a uma situação de total desproteção. E ainda, a concentração de capital os distanciava das outras parcelas da população. Neste contexto, deu-se a origem do proletariado. As péssimas condições de trabalho, jornadas excessivas de 14 a 16 horas diárias, uso indiscriminado de crianças e mulheres, nenhum tipo de auxílio em casos de doença e invalidez, geraram a criação de comissões para investigar os abusos. Segue o depoimento dado por um pai de duas meninas, à época:

1. Pergunta: A que horas vão as menores à fábrica? Resposta: Durante seis semanas foram às três da manhã e voltaram às dez horas da noite. 2. Pergunta: Quais os intervalos concedidos durante as dezenove horas, para descansar ou comer? Resposta: Quinze minutos para o desjejum, meia hora para o almoço e quinze minutos para beber. 3. Pergunta: Tinha muita dificuldade para despertar suas filhas? Resposta: Sim. A princípio, tínhamos que sacudi-las para despertá-las e se levantarem, bem como vestirem-se antes de ir ao trabalho. 4. Pergunta: Quanto tempo dormiam? Resposta: Nunca se deitavam antes das onze horas, depois de lhes dar algo que comer, e então, minha mulher passava toda a noite em vigília ante o temor de não despertá-las na hora certa. 5. Pergunta: A que horas eram despertadas? Resposta: Geralmente, minha mulher e eu nos levantávamos às duas horas da manhã para vesti-las. 6. Pergunta: Então, somente tinham quatro horas de repouso? Resposta: Escassamente quatro. 7. Pergunta: Quanto tempo durou esta situação? Resposta: Umas seis semanas. 8. Pergunta: Trabalhavam desde as seis horas da manhã até às oito e meia da noite? Resposta: Sim, é isso. 9. Pergunta: As menores estavam cansadas com esse regime? Resposta: Sim, muito. Mais de uma vez ficaram adormecidas com a boca aberta. Era preciso sacudi-las para que comessem. 10. Pergunta: Suas filhas sofreram acidentes? Resposta: Sim, a maior, a primeira vez que foi trabalhar, prendeu o dedo em uma engrenagem e esteve cinco semanas no hospital de Leeds. 11. Pergunta: Recebeu o salário durante esse tempo? Resposta: Não, desde o momento do acidente, cessou o salário. 12. Pergunta: Suas filhas foram remuneradas? Resposta: Sim. Ambas. 13. Pergunta: Qual era o salário em semana normal? Resposta: Três shillings por semana, cada uma. 14. Pergunta: E quando faziam horas suplementares? Resposta: Três shillings e sete pences e meio (NASCIMENTO, 1997, p. 14-15).

O liberalismo trouxe em seu bojo um contraste chocante, entre a miséria da classe trabalhadora e as fortunas que se acumulavam nas mãos dos dirigentes do poder econômico, que na ânsia de ampliar seus lucros perpetravam toda sorte de artifícios para aumentar seu poderio, acentuando cada vez mais o desequilíbrio social. Esse contexto de pobreza generalizada e exacerbada da massa trabalhadora traduziu-se no pauperismo, que segundo Netto (2001) é corolário do capitalismo em sua forma industrial. Segundo o mesmo autor, nas formas de sociedades anteriores à burguesa, a pobreza estava relacionada a um quadro de escassez de recursos. Contudo, pela primeira vez na história humana, a pobreza aumentava, na mesma medida em que a capacidade da sociedade de gerar riquezas crescia.

Prossegue Netto (2001), afirmando que a pobreza generalizada das primeiras décadas do século XIX, o pauperismo, apresentava-se como novidade, pois se reproduzia em função das mesmas condições que estariam relacionadas, de forma imediata, com a sua redução e até sua supressão. Tal estado de coisas levou os pauperizados a se revoltarem com a realidade em que viviam não se contentando com a condição de vítimas resignadas.

E o Estado liberal a tudo assistia de forma inerte, limitando-se a manter a ordem pública. Em menos de meio século, as promessas do liberalismo redundaram em conquistas e privilégios às classes dominantes. As multidões espoliadas, sem lar, sem comida, sem

trabalho, começavam a convulsionar-se, levando o Estado liberal ao dilema de reformar-se ou perecer (MALUF, 1991).

A transição do modelo de Estado Liberal⁹ para o Estado Social¹⁰ não se deu de forma linear, não podendo se vislumbrar um momento de ruptura. Conforme Behring e Boschetti (2011) não existe uma polaridade entre o Estado liberal do século XIX e o Estado social capitalista do século XX, podendo se notar uma gradual mudança de perspectiva do Estado, com o abrandamento dos princípios liberais e a incorporação de orientações social-democráticas.

Na Inglaterra, já na primeira metade do século XIX surgiram as primeiras normas de proteção ao trabalho, como a Lei de Saúde e Moral dos Aprendizes (1802) e o *Factory Act* (1833). O Chanceler alemão Otto von Bismarck, em 1884, erigiu uma legislação trabalhista, com vistas a frear o avanço socialista e garantir o que chamou de “paz social”. Para Behring e Boschetti (2011), o modelo de Bismarck consistiu em um sistema de seguros sociais, similar aos privados, cujos benefícios cobrem os trabalhadores contribuintes e suas famílias e o financiamento se dá através das contribuições de empregados e empregadores. A França tem como marco inicial do Estado-providência a aprovação da lei que cobre acidentes de trabalho, no ano de 1898, sob a responsabilidade do Estado. A igreja católica, por seu turno, através da encíclica *Rerum Novarum*, de Leão XIII, em 1891, defendeu a instituição de direitos mínimos aos trabalhadores (MALUF, 1991).

De acordo com Behring e Boschetti (2011), esses tímidos avanços legislativos no campo da proteção social do trabalhador, demonstram a prevalência das ideias liberais até o início do século XX. O processo de enfraquecimentos da argumentação liberal deu-se em função do crescimento do movimento operário, que forçou a burguesia a reconhecer direitos políticos e sociais aos trabalhadores e, em razão da “[...] concentração e monopolização do capital, demolindo a utopia liberal do indivíduo empreendedor orientado por sentimentos morais” (Behring e Boschetti, 2011, p.68).

A Revolução Russa de 1917, por sua vez, provocou uma atitude defensiva do capital, assim como o surgimento do fordismo, fortaleceu o movimento operário. Por um lado, houve

⁹ Surgido como reação do absolutismo, impondo limites aos poderes e funções estatais, assumindo a ideologia burguesa, tornando o liberalismo o seu princípio basilar. Não admite o intervencionismo estatal, possibilitando à burguesia a expansão de seus interesses econômicos em detrimento da classe trabalhadora.

¹⁰ Nasce da exigência de o Estado assumir um papel mais ativo para a garantia de direitos sociais. O seu conceito central é o de igualdade e para tanto o Estado assume postura mais intervencionista.

receio nos países da Europa ocidental de que o movimento revolucionário russo se alastrasse pelo continente europeu, em função do descontentamento da classe trabalhadora com suas condições de sobrevivência. De outro, o advento da empresa fordista, fundada na produção em massa, acarretou um grande aumento contingente operário, que levou a uma maior organização da classe trabalhadora.

Tais eventos geraram um maior poder de barganha aos trabalhadores, que passaram a requisitar acordos coletivos mais vantajosos. Ficou ainda evidente que o mercado livre favorecia a formação de monopólios e a concentração de capital, tornando imperioso que o Estado assumisse uma posição mais ativa no cenário econômico. A grande crise do capitalismo, iniciada com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 29 de outubro de 1929, apontou para a crise do modelo liberal. A crise de 1929-1932 causou um estado de desconfiança geral da burguesia mundial nos ditames liberais dos automatismos do mercado. (BEHRING, BOSCHETTI, 2011,)

Nesse cenário de crise capitalista, ganhou destaque às ideias do economista inglês John Maynard Keynes, que justamente pregava uma atitude ativa do Estado na economia. Para Keynes ao Estado cabe, a partir de uma visão holística da conjuntura, estabelecer o equilíbrio econômico, lançando mão, para tanto, de políticas fiscais, de crédito e de gastos. Conforme apontam Behring e Boschetti (2011) de acordo com os ideais do *keynesianismo*, o Estado deve agir para minimizar períodos de crises, através de mecanismos até então impensáveis pela burguesia liberal, tais como: planificação econômica; efetivação de uma política salarial e controle de preços; concessão de subsídios e política fiscal; oferta de créditos e políticas sociais.

Esses mecanismos foram a base da política do *New Deal*, programa implantado pelo presidente norte-americano Franklin Delano Roosevelt (1932-1936 e 1936-1940), para a retomada do crescimento após a crise de 1929-1932, focado na diminuição do desemprego, por meio de uma conjunção de investimentos estatais e privados. Esse modelo baseado nos princípios do que denominaria *keynesianismo*, influenciou as políticas adotadas nos países da Europa ocidental que aliada ao modelo fordista de acumulação de capital, promoveu a grande expansão econômica do pós-guerra.

As três décadas que se seguiram à II Guerra Mundial ficaram conhecidas como a “era de ouro do capitalismo”. Como explica Behring e Boschetti (2011), com o final da guerra em 1945 “as tecnologias incrementadas no esforço de guerra transformaram-se em meios de

produção na indústria civil, bem como alguns produtos”. É nesse momento que se dá o *boom* na produção de bens de consumo duráveis. A reestruturação econômica dos países da Europa ocidental se deu à custa das transferências de capital dos EUA, através do Plano Marshall¹¹. Com tal política, os norte-americanos buscavam evitar a ampliação da influência da URSS na Europa.

Nos anos que se seguiram houve uma melhoria nas condições de vida dos trabalhadores, que incorporaram novos hábitos de consumo e lazer. Esse pacto social, conduzido pelos partidos Social-Democráticos, criou uma sensação de estabilidade de emprego, levando a crença na possibilidade de conciliação desse *status quo* com a acumulação de capital e certos níveis de desigualdade. É desse conjunto de fatores que surge a possibilidade político-econômica do *Welfare State* (BEHRING, BOSCHETTI, 2011). O *Welfare State* se materializou numa forma de conciliação entre a economia de mercado e o Estado democrático. Segundo Leme (2010) há três princípios fundamentais do *Welfare State*: a seguridade social, ou seja, amparo ao trabalhador em caso de infortúnio; a ampliação das oportunidades de emprego e renda; e ampliação das políticas sociais, com políticas redistributivas e compensatórias, com vistas a minimizar as desigualdades sociais.

Apesar das diferentes formas com que se manifestou, o *Welfare State* pode ser identificado com a criação de estruturas estatais garantidoras de condições de bem-estar à população, como acesso à educação, sistema público de saúde, seguridade social e amparo aos fragilizados. Como explicam Behring e Boschetti (2011): “É comum encontrar na literatura sobre políticas sociais a utilização do termo *Welfare State* para designar genericamente os países que implementaram políticas sociais sob a orientação *keynesiano*-fordista, ainda que alguns países não se definam dessa forma, como é o caso da França e da Alemanha”.

Os principais motores da “era do ouro do capitalismo”, ou seja, as altas taxas de crescimento da economia, a expansão do consumo estimulado pela produção em massa e a valorização da força do trabalho e de seu poder aquisitivo, duraram por algumas décadas, começando a demonstrar sinais de estagnação no fim dos anos 1960. (PANIAGO, 2012).

Tais sinais puderam ser notados com a queda nas taxas de lucro em razão do excesso de produção, o exaurimento do padrão de acumulação fordista, a crise do Estado de Bem Estar Social, a crise do petróleo, a intensificação das lutas sociais e o rompimento do acordo

¹¹ Plano implementado pelos EUA para a reconstrução dos países aliados após a II Guerra Mundial.

Bretton Woods, que havia sido celebrado em 1944, e estabelecia o dólar norte-americano como padrão às outras moedas, em substituição ao ouro.

As revoltas operárias se constituíram em um dos movimentos de contestação que eclodiram nos anos 1960, que incluem também os movimentos pelos direitos dos negros, das mulheres e dos estudantes. Na França houve greves de metalúrgicos, com o ápice na greve geral de 1968. No mesmo ano ocorreram greves no norte da Itália, centro industrial do país. Contudo, segundo Anderson (1995), esses movimentos grevistas sucumbiram em razão da dificuldade de desmontar a organização social-democrática consolidada. E ainda, o movimento trabalhista não conseguiu conciliar-se com os outros movimentos sociais. Apesar do ambiente conturbado as forças capitalistas conseguiram reorganizar-se e “estavam dadas então as bases sociais e ideopolíticas para a retomada do processo de reestruturação do capital, num patamar distinto daquele efetivado pelo *taylorismo* e pelo *fordismo*” (ANTUNES, 1999, p. 45).

Para Antunes (1999), foi nesse contexto que emergiram o *toyotismo*¹² e a era da acumulação flexível. No mesmo sentido, Abramides e Cabral (2013), afirmam que o sistema de acumulação flexível foi a reação do capital para retomar seus níveis de acumulação e elevar as taxas de lucro. Segundo o autor, no *toyotismo* o foco principal não é a produção em massa, mas atender a demanda imposta pelo mercado consumidor, apoiando-se em novas formas de tecnologia. Como corolário cria-se uma precarização do trabalho, com os níveis de emprego sempre flutuantes, aumento na competição, diminuição de salários e enfraquecimento dos sindicatos. Deve-se ainda considerar que a crise de petróleo em 1973 gerada pelos países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) que diminuíram sua oferta em represália à ocupação israelense no Egito, durante a guerra árabe-israelense, também instabilizou as economias dos países capitalistas.

O período compreendido entre o final da Segunda Guerra Mundial até o início da década de 1970 foi marcado por uma expansão do mundo capitalista, marcado por crescimento econômico e baixas taxas de desemprego. Mandel (1990) considera que tal expansão foi possível em razão da dessincronização do ciclo industrial no período, ou seja, eventuais quedas de produção e demanda em dado país seria compensada pela expansão de outros mercados.

¹² Sistema de produção industrial concebido por Taiichi Ohno, implantado na montadora japonesa Toyota Motors. Baseia-se na produção por necessidade, com finalidade de diminuir desperdícios.

Contudo, em 1974/1975 ocorre a sincronização internacional dos ciclos recessivos nos países capitalistas centrais, que mergulham o mundo numa grave crise do capital. De acordo com Mandel (1990) as causas dessa crise do capital não foram fortuitas, mas decorreram das transformações econômicas ocorridas no período de expansão capitalista posterior à Segunda Guerra Mundial. Os avanços tecnológicos levaram a uma concentração de capitais e internacionalização da produção, que cada vez mais ultrapassava os limites dos Estados, com o crescimento das empresas multinacionais, que passaram a extrair a mais-valia simultaneamente em vários países. Essa internacionalização do capital vai dificultar a ação dos Estados nacionais em ter sucesso na aplicação de medidas para evitar o ciclo recessivo, que basicamente consistia numa política de expansão e controle de crédito. Tal incapacidade de controle de produção e demanda aliadas ao esgotamento dos fatores de expansão, levaram à crise do capital iniciada na década de 1970.

Conforme Mandel (1990) a crise do capital na década de 1970, de escala global, surpreendeu, pois até então havia a crença de que os governos capitalistas tinham condições de controlar os ciclos industriais, ou seja, uma eventual queda de produção e de demanda num país em recessão, como se deu nos EUA (1960) ou na Alemanha Ocidental (1966/1967), seria compensada pela expansão das exportações para outras nações. Contudo não foi o que ocorreu, pois em 1974/1975 um quadro negativo na conjuntura dos países de capitalismo desenvolvido, levou a uma retração da atividade econômica em nível mundial. Para o mesmo autor, a crise não foi fruto de um elemento determinante, mas sim de uma série de circunstâncias e fatores que convergiram num mesmo momento histórico. O excesso de produção, o subconsumo, a queda nas taxas de lucro, a crise do petróleo e o aumento na composição orgânica do capital¹³, gerada pela terceira revolução tecnológica, devem ser consideradas em conjunto como fatores determinantes e agravantes da crise.

O advento da crise do capitalismo em 1973 foi o estopim para que as ideias neoliberais ganhassem relevo. Conforme Anderson (1995), os defensores do neoliberalismo afirmavam que as origens da crise estariam no movimento operário, em especial no poder dos sindicatos, que com as reivindicações salariais haviam prejudicado as bases da acumulação capitalista e obrigado os Estados a aumentar os gastos sociais. O remédio, pois, seria romper o poder dos sindicatos e diminuir a presença do Estado nas intervenções econômicas e controlar os gastos

¹³ Conceito marxista que corresponde à relação entre o capital variável (salários, mais-valia) e o capital constante (instalações, matérias primas...).

sociais, através de uma disciplina orçamentária. Deveria ainda manter-se uma taxa “natural” de desemprego que gerasse uma massa de trabalhadores de reserva, justamente para diminuir o poder de barganha dos sindicatos. O projeto neoliberal teve que esperar até o final da década de 70 para ser realizado, com a chegada ao poder de Margareth Thatcher na Inglaterra, em 1979. Após, seguiu-se Reagan (1980) nos EUA, Kohl (1982) na Alemanha Ocidental, e até mesmo a Dinamarca, país modelo do *Welfare State* escandinavo, elegeu uma coalizão de direita em 1983.

Em geral, os governos neoliberais elevaram taxas de juros, reduziram impostos sobre altos rendimentos, aboliram controle sobre fluxos financeiros, geraram altas taxas de desemprego, criaram legislações anti-sindicais, cortaram gastos sociais e lançaram um programa de privatização. Segundo Anderson (1995), a prioridade do neoliberalismo era deter a inflação dos anos 70, o que foi alcançado. Houve também uma recuperação nos lucros, principalmente na Europa Ocidental, decorrente da derrota do movimento sindical, que acarretou um crescimento nas taxas de desemprego. Contudo, segundo o mesmo autor, o principal objetivo do neoliberalismo, qual seja, a reanimação do capitalismo avançado não ocorreu, apresentando taxas de crescimento decepcionantes.

O neoliberalismo surge e ganha espaço a partir dos países centrais, como uma resposta do capitalismo à crise do modelo de acumulação iniciada na década 1970, numa tentativa de recuperar as margens de lucro e para tanto se desmantelou as redes de proteção social conquistadas nas décadas anteriores, resgatando valores do liberalismo, exigindo-se a diminuição da presença do Estado na regulamentação da economia. No Brasil as políticas neoliberais culminaram num movimento reformista do Estado, cujo ápice ocorreu nos governos FHC (1995-2002).

2.2 Reforma do Estado

A reforma do Estado brasileiro proposta em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, capitaneada pelo então Ministro da Administração e Reforma do Estado Bresser Pereira, foi materializada com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, apresentado ao Congresso Nacional em agosto de 1995. Para Bresser Pereira (1998) não se tratava de uma reforma neoliberal, mas, de um projeto social-democrático ou social-liberal,

pois não visava retirar o Estado da economia, mas aumentar a governança¹⁴ do Estado, dando-lhe meios financeiros e administrativos para que pudesse intervir quando o mercado não tivesse condições de estimular a capacidade competitiva das empresas nacionais e de coordenar a economia. Apesar da tentativa de dar um verniz social às reformas, as medidas implementadas pelo governo FHC basearam-se nos princípios neoliberais de diminuição do Estado, com a escolha dos “funcionários públicos como vilões da pátria e a reforma da administração pública como a solução para os problemas e imperfeições históricas do Estado brasileiro” (OLIVEIRA, 2011, p. 144).

Segundo Behring (2008), Bresser Pereira acreditava que a única saída para o Brasil e América Latina escaparem do período recessivo dos anos 1980 era através de uma rigorosa disciplina fiscal, com privatizações e liberalização comercial. E ainda, que o Estado, em função de seu caráter cíclico e mutável, iria chegar a um modelo social-liberal. “Esse modelo, segundo Bresser, não pretende atingir o Estado mínimo, mas reconstruir um Estado que mantém suas responsabilidades na área social, acreditando no mercado, do qual contrata a realização de serviços, inclusive na própria área social” (BEHRING, 2008, p. 172).

Para os autores do Plano Diretor, a Constituição Federal de 1988 aumentou o custo da administração pública, criando um sistema altamente rígido e centralizado. Para Bresser Pereira (1998) a Carta de 1988 sacramentou princípios administrativos arcaicos, burocráticos ao extremo, centralizada e rígida. Ainda segundo o mesmo autor, privilegiou-se o modelo burocrático clássico, pois as tentativas de descentralização geraram práticas clientelistas, acentuadas após a redemocratização. Criticava ainda a concessão de privilégios aos funcionários públicos, como aposentadoria integral e estabilidade. Prossegue afirmando que a Constituição de 1988 reduziu a capacidade operacional do aparelho do Estado brasileiro. Portanto seria necessária uma reforma no nível constitucional para que se reforme o Estado. O Plano Diretor tinha como finalidade promover a transição do modelo administrativo burocrático para a administração gerencialista, que introduziria conceitos de eficiência e qualidade na cultura administrativa brasileira, inspirada em elementos da gestão empresarial, com controle pelos resultados e não pelos processos, esperando uma maior eficiência do Estado (BEHRING, 2008).

¹⁴ Modo de operação das políticas governamentais e como se relacionam com a sociedade, traduzindo-se na forma em que o poder é exercido na administração dos recursos e na capacidade de articular políticas sociais.

Conforme Behring (2008) o fato de se explicar a crise contemporânea do capital¹⁵ como se localizada no Estado, representa uma simplificação e empobrecimento na discussão. Pois expressa um enfoque unilateral e limitado, impossibilitando uma visão mais realista do contexto. Partindo-se de uma visão mais global, com enfoque marxista, buscando-se a interação de diversos fatores, como as conclusões apresentadas por Mandel (1990), conclui-se que as causas da crise estão na reação do capital ao ciclo de recessão. Essa reação vai assumir formas diferentes, em razão da particularidade de cada país, contudo mantendo-se a característica básica de reformas de caráter liberal, pró-mercado.

No Brasil, como foi e está sendo engendrada a “reforma” do Estado, ainda segundo Behring (2008), reforça uma inserção passiva e a qualquer custo na dinâmica internacional, ao estilo das classes dominantes brasileiras, implicando em forte destruição dos avanços, mesmo que limitados, alcançados pelos processos de modernização conservadora, realizados no Brasil. Esse contexto, em que o problema é centrado no Estado, apresenta sérias contradições, pois se conforme o receituário da Reforma proposta por Bresser Pereira, por um lado o Estado deve passar por uma reformulação para torná-lo mais eficaz, com redução de custos, por outro lado, contudo:

a política econômica corrói aceleradamente os meios de financiamento do Estado brasileiro por intermédio de uma inserção na ordem internacional que deixa o país à mercê dos especuladores no mercado financeiro, de forma que todo o esforço de redução de custos preconizado escoar pelo ralo do crescimento galopante das dívidas interna e externa (BEHRING, 2008, p. 199).

O que se nota no discurso da Reforma é um esforço em mascarar o seu caráter neoliberal, dando ares progressistas, para esconder seu caráter conservador.

No que tange às privatizações levadas a cabo no processo de Reforma do Estado, o que se viu foi a entrega do patrimônio público ao capital estrangeiro e a não obrigatoriedade de aquisição de insumos nacionais agravou o quadro de desmonte do parque industrial brasileiro, gerando vultosas remessas de dinheiro ao exterior, desemprego e desequilíbrio das contas públicas. E ainda, estima-se que o governo perdeu no processo de privatização o montante em torno de 87,6 bilhões de reais, até dezembro de 1998, com base no que o governo FHC sonogou de informações sobre as condições das vendas das estatais, conforme Behring (2008).

¹⁵ Iniciou-se em 1973, quando o mundo capitalista mergulhou numa profunda recessão, combinando pela primeira vez baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação.

Na busca pelo cumprimento de metas de superávit primário, ocorreu uma drástica redução nos gastos, que atingiram especialmente os investimentos, as atividades-fim e os gastos sociais. Tal política gerou um acirramento em 1999 dos conflitos sociais, aumento nos índices de pobreza e desemprego. Outro aspecto da Reforma foi a criação das agências executivas e das organizações sociais, através de um Programa de Publicização, para execução de políticas públicas, favorecendo o crescimento de um setor público não-estatal para implementação das políticas sociais (BEHRING, 2008).

O próprio Bresser Pereira (1998) alertava que um dos riscos da publicização seria a apropriação das organizações sociais por grupos e indivíduos que as usem como entidades privadas. Nos dois governos FHC, fortemente influenciados pelos ideais neoliberais, não houve discussão a respeito do caráter das reformas implantadas, que foram levadas a cabo por meio de reformas constitucionais aprovadas em um Congresso Nacional pouco interessado com os anseios e necessidades da população.

O movimento de Reforma do Estado brasileiro tomou a forma de uma verdadeira “contra” reforma, pois buscou desregulamentar a economia, com a diminuição da presença estatal como agente regulador. Resultou ainda em perdas de direitos sociais conquistados e na implantação de um modelo gerencial na Administração Pública.

2.3 Gestão do Trabalho e Capitalismo

A ideia de gestão surgiu com a Revolução Industrial na tentativa de solucionar problemas até então inéditos, como a produção em massa, a divisão do trabalho e a preocupação com o aumento utilizando-se do método científico. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016), “gestão” e “administração” são sinônimos, podendo ser definidas, de forma geral, como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, conforme Paro (2006, p. 18 segundo SOUZA FILHO, GURGEL, 2016, p. 28), ressaltando que tal racionalidade está de acordo com a utilização dos recursos da forma mais econômica, para atingir o fim pretendido.

Nesse contexto, deve-se destacar que o valor da gestão terá como parâmetro a sua finalidade. Se a finalidade da gestão for à economia de recursos, tanto será mais eficiente, quanto menos gastar. Contudo, se a finalidade estiver num bom atendimento, à gestão deverá buscar alcançar tal objetivo, mesmo que eleve os gastos. De acordo com Souza Filho e Gurgel

(2016), em ambos os casos deve-se buscar a economia de recursos, por ser inerente ao ato de administrar, contudo o tipo de economia e o *quantum* economizado dependerão da finalidade. Tal situação assume grande relevo quando se tratar de serviços públicos, pois tal escolha da finalidade atenderá a um mandamento político, e tal opção será a de economizar recursos para pagamento de dívidas ou investimento em outras áreas, ou de se prestar um serviço de boa qualidade à população.

Para o sociólogo e jurista alemão Max Weber (1864-1920), dentro de sua concepção de burocracia, o termo dominação vai se referir a uma situação de mando e obediência. Diferentemente do sentido marxista do termo, que representa a dominação de uma classe sobre a outra. Segundo Souza Filho e Gurgel (2016), Weber destaca três tipos de dominação legítima, que ensejarão três diferentes modalidades administrativas: a carismática, a tradicional e a legal. Na dominação carismática a relação de obediência leva em conta as características e personalidade do líder, conforme os mesmos autores, a relação com os adeptos, ou dominados, se dá num nível emocional. Por seu turno, a dominação tradicional está fundada em tradições, costumes e práticas presentes em dada cultura. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 49): “Diferentemente da carismática, a dominação tradicional tem como base, como o próprio termo sinaliza, a tradição, a cultura e ideologia construídas numa determinada sociedade”. Por fim, no modelo legal, a condição de dominação é exercida pelo meio de normas e regras, reconhecidas e aceitas pelo grupo. O pressuposto da dominação legal é, portanto, um ordenamento racional e normativo e a ordem administrativa adequada a essa espécie é a burocracia (SOUZA FILHO e GURGEL, 2016).

Na concepção *weberiana* o modelo racional-legal ou burocrático seria ideológica e politicamente neutro, pois é fruto de um sistema normativo impessoal, que fundamentaria a dominação. Em outras palavras, a obediência seria devida em relação ao arcabouço normativo e não ao dominador. Contudo numa sociedade que se baseia na divisão de classes, aquela que detém os meios de produção vai impor, por meio da estrutura Estatal, a reprodução de seus conceitos, visando a sua perpetuação do *status quo*. Conforme Mascaro (2013) é necessária a intervenção do aparato estatal para que se garanta a aceitação e se reproduza a exploração da classe assalariada. De acordo com Souza Filho e Gurgel (2016), essa aceitação da situação de exploração, faz-se pela difusão de ideias que naturalizam a desigualdade e os valores do capitalismo. Ainda conforme os autores supracitados, na sociedade capitalista, a administração deve viabilizar a dinâmica de exploração da classe trabalhadora e, no campo da

reprodução social, deve garantir a ordem social, política, jurídica e cultural fundada na dominação de classe. A lógica do mundo capitalista se baseia na apropriação da mais-valia, por via da exploração da força de trabalho. Essa mais-valia vai se constituir na diferença de tempo entre a jornada efetiva de trabalho e o tempo da jornada que é remunerada ao trabalhador, sendo tal diferença apropriada pelo capitalista. Conforme asseveram Souza Filho e Gurgel (2016, p. 37): “É precisamente na apropriação privada do valor produzido durante o tempo excedente que reside a exploração operada nas/pelas relações sociais do mundo do capital”.

Em razão da crise da economia capitalista das últimas décadas do século XX, que foi identificada pela ideologia neoliberal dominante como uma crise do modelo estatal de bem-estar social, foi gerada uma onda reformista visando à diminuição da participação do Estado na sociedade, apresentando como um de seus pressupostos a substituição do modelo burocrático de administração pública pelo modelo administrativo gerencial, por considerá-lo dispendioso e moroso. Tal movimento evoca um sentimento antiburocrático na sociedade, que passa a defender a aplicação de uma modelo de gestão privado, tido como ideal, na coisa pública (RIBEIRO e LEDA, 2016).

A pressão exercida no âmbito da sociedade vai impregnar a administração pública, como marco inicial há a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), comandado por Bresser-Pereira, no governo FHC, em 1995. Conforme Behring (2008), o então presidente da República Fernando Henrique Cardoso, quando da criação do MARE, declarou que a crise que assolara o Brasil à época, era uma crise do Estado, que teria se desviado das funções básicas, ocasionando a deterioração do serviço público, agravando a crise fiscal e causado a inflação. Com o advento dos novos paradigmas gerenciais implantados na administração pública, os servidores públicos têm experimentado uma intensificação e precarização do seu cotidiano laboral, com novas formas de controle, exercendo um domínio ideológico nos trabalhadores, que acabam por adotar valores e objetivo das instituições como se fossem seus, aceitando passivamente tal realidade (RIBEIRO e LEDA, 2016).

2.4 Gestão Pública

A gestão pública brasileira está historicamente vinculada a uma herança patrimonialista, com a visão da organização governamental muito mais como um bem a ser explorado, do que uma estrutura de serviço voltada ao interesse público, conforme aponta Paula (2005). O caráter personalista com que o brasileiro se relaciona com patrimônio público, não o distinguindo dos bens privados, liga-se com a noção do “homem cordial” avesso aos formalismos e à impessoalidade que, conforme Holanda (1996) remete aos padrões de convívio decorrentes das tradições rurais e patriarcais. Essa herança patrimonialista nos torna refratários à exigência da Administração burocrática, de separação das esferas públicas e privadas.

De acordo com Paula (2005) a primeira tentativa de profissionalização do funcionalismo público brasileiro se deu com a criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), em 1933, pelo governo Getúlio Vargas, que visou a modernização do Estado, com uma estrutura burocrática pública. Contudo a experiência daspiana manteve a cultura patrimonial, criando alguns bolsões de eficiência administrativa.

Após o Golpe Militar de 1964, buscou-se novamente modernizar a Administração Pública, com a edição do Decreto-Lei nº 200/1967. Conforme Paula (2005), a iniciativa apresentou pontos positivos, como a profissionalização dos administradores e racionalização de processos, contudo consolidou uma tecnocracia estatal, alijando a sociedade civil dos processos decisórios. Continua a autora afirmando que esse quadro resultou em um neopatrimonialismo, com a apropriação da essência do Estado pelos burocratas, não só como uma forma de sobrevivência do tradicionalismo, mas como uma forma de dominação política pelos burocratas, ressaltando o caráter centralizador do Estado.

Após o período militar, que durou de 1964 a 1985, ocorreu uma reestruturação do Estado brasileiro buscando a redemocratização e, de acordo com Abrucio (2007), para combater o legado militar na Administração Pública, a Constituição Federal de 1988 apresentou inovações, estabelecendo um controle externo da administração, conferindo um papel mais ativo ao Ministério Público, instaurou um processo descentralizador, com maior participação do cidadão e estabeleceu o princípio da seleção universal pelo concurso público para ingresso nas carreiras públicas.

O Governo de Collor de Mello (1990-1992), por sua vez, abriu as portas para a entrada dos ideais neoliberais no Brasil. Conforme Abrucio (2007) o debate público da época foi contaminado pelos conceitos do Estado mínimo e da caça aos marajás, que corresponderia ao funcionário público privilegiado. Tais raciocínios errôneos levaram ao desmantelamento de setores e políticas públicas e a transformação do funcionalismo público em bode expiatório dos problemas nacionais. Após o período do Governo Itamar Franco (1992-1994), sem grandes iniciativas reformistas, assumiu o Presidente Fernando Henrique Cardoso, cujo um dos pilares de seu governo foi a criação do MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), com vistas a implantar um sistema administrativo gerencial na Administração Pública.

O sistema gerencialista buscado por FHC, que delegou ao economista Bresser Pereira a missão de comandar o MARE, foi inspirado nas ideias do *New Public Management* (NPM), surgido como solução dos países do capitalismo central para atender aos ditames neoliberais de redução do tamanho do Estado. Segundo Paula (2005), o NPM foi uma tentativa de adaptar os princípios da gerência empresarial ao setor público, tendo se tornado preponderante no Reino Unido e nos EUA na década de 1980.

De acordo com Motta (2013), os ganhos obtidos com o NPM foram modestos, inclusive com retrocessos em alguns pontos. Mesmos nos países avançados, as descentralizações e desregulações, foram seguidas por novas centralizações, novas regras e aumento da burocracia, inclusive no EUA. Outro ponto foi a de que empresas privadas têm capacidade de agir com mais rapidez, por seu turno a área pública está sujeita a normas legais, não facilmente alteradas, estando mais suscetível às ingerências políticas. Em países como o Brasil, com uma cultura patrimonialista arraigada, as reformas acentuaram a descrença e a resistência da população. Por fim, o foco no gestor mostrou-se demasiado simplista, pois se desconsideraram as dimensões políticas e as condições de trabalho. O gestor público insere-se em uma luta de poder que o deixa politicamente vulnerável a cada decisão, portanto sua atuação tende a ser mais comprometida com aquele que lhe sustenta do que com o interesse público.

A experiência reformista gerencial da Administração Pública brasileira não mostrou a superação do patrimonialismo, pois não rompeu com a linha tecnocrática e não inseriu a sociedade civil nas tomadas de decisões estratégicas, conforme aponta Paula (2005). Continua a autora, afirmando que a reforma gerencial não levou à democratização do Estado brasileiro,

o modelo de gestão pública participativa e os mecanismos de participação popular ainda encontram-se no campo da idealização e do discurso.

2.5 Transformações do Ensino Superior e a Precarização da Docência

A prevalência do ideário neoliberal na economia mundial, especificamente no Brasil, vai causar impactos profundos nas políticas sociais em geral, e em particular na Educação, sobretudo no ensino superior. Conforme Serafim (2011), as transformações do sistema capitalista, iniciadas no final do século XX, vinculadas ao processo de globalização econômica levaram as instituições de educação superior a alinharem-se à lógica do mercado, atuando como empresas na busca por resultados economicamente mensuráveis.

No que se refere à mercantilização da educação, Silva Junior e Sguissardi (2000) afirmam que seu objetivo é de modificar a natureza das instituições universitárias para corresponder aos interesses do mercado, tomando a forma de qualquer empresa, fato que traz prejuízos à natureza e à identidade tradicional das instituições de ensino.

Para que se operasse a reordenação das instituições de ensino superior, foi necessária uma série de inovações legislativas. De acordo com Serafim (2011), a Constituição Federal de 1988 explicitou a existência de instituições de ensino com fins lucrativos, sendo que a partir da regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) em 1996, que ocorreu a expansão consistente das instituições privadas de ensino. Tais marcos legislativos sedimentaram a lógica capitalista contemporânea no ensino superior.

Para Chaves (2010), a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), materializada na Lei nº 9.394/1996, surge como resposta a um movimento reformista do Estado capitalista neoliberal, para adequar o sistema de educação superior brasileiro aos novos modelos de acumulação flexível, por meio da mercantilização da educação. Dentro dessa lógica busca-se uma maior competitividade com contenção de gastos. Dentro desse escopo, o ensino superior privado teve seu crescimento facilitado com a admissão das instituições com fins lucrativos. Continua a autora, afirmando que a LDB serviu à reformulação do ensino superior, atendendo aos paradigmas do modelo neoliberal, onde a mercantilização assume papel central.

Conforme Mello e Alves (2016) a educação sob a lógica do capital se manifesta em três características principais. A primeira seria a perspectiva ideológica da educação, pois não é uma dimensão neutra e estando inserida numa sociedade capitalista assumirá a forma

determinada pela classe economicamente dominante para atender aos seus interesses. A segunda característica diz respeito à expansão da mercadoria-educação, com a criação de estabelecimentos educacionais com fins lucrativos, submetendo-se à lógica do capital, a educação transforma-se em mercadoria suscetível à compra e venda. Por fim, uma terceira característica da mercantilização do ensino superior é a consolidação da educação-mercadoria, com o ajuste da formação acadêmica às demandas do capital produtivo.

No campo das instituições de ensino superior (IES) privadas ocorreu grande e acelerada expansão, tendo a LDB um decisivo papel na criação desse mercado educacional. Tal processo de mercantilização do ensino superior evoluiu para a formação de grandes oligopólios, resultantes das fusões e compras das instituições menores por grandes empresas privadas que passaram a controlar a maior parte do sistema educacional, inclusive com a entrada de capital estrangeiro. Esse modelo de organização é fundado nos princípios neoliberais como flexibilidade, racionalidade, produtividade e competitividade, transformando a educação superior em negócio lucrativo (CHAVES, 2010).

De acordo com Bosi (2007) a racionalização dos orçamentos públicos decorrentes das políticas neoliberais atinge as IES públicas com a intensificação do trabalho docente em função do represamento dos concursos públicos. Continua o autor, afirmando que as instituições tiveram “sua autonomia castrada em função da fixação de metas, índices de produção e a própria gestão serem informados de fora da universidade”. (BOSI, 2007, p. 1512)

No contexto da reestruturação oriunda das reformas educacionais a função do docente tende a responder às exigências que extrapolam a sua formação. Conforme aponta Oliveira (2004) o trabalho do professor não mais se resume à sala de aula, mas também à gestão da escola, planejamento, elaboração de projetos, discussão coletiva do currículo e avaliação. Tal quadro tende a complexificar as análises a respeito da atividade profissional de docência.

Em uma realidade em que a educação se torna mercadoria, a relação de trabalho decorrente da atividade educacional toma a feição da empresa capitalista. O professor assume a posição de trabalhador produtivo, gerador de mais-valia apropriada pelos grupos educacionais. Nesse cenário surge o fenômeno da proletarianização da atividade do docente, que segundo Oliveira (2004) consiste na perda do controle, por parte do trabalhador, sobre o processo de trabalho e perda da noção de sua integralidade, assumindo-se como mero executor de apenas uma parte, alienando-se da concepção. Nesse sentido o principal risco aos

docentes, decorrente da reforma educacional, reside na perda da sua autonomia profissional, por meio da padronização dos processos, como o livro didático, currículos centralizados e avaliações externas.

Dentro desse panorama da educação superior, conforme Serafim (2011), tendente a reconhecer as universidades como cada vez mais inseridas na lógica empresarial e dos riscos da proletarianização da atividade docente, insere-se a precarização do trabalho do professor.

Segundo Oliveira (2004) a precarização do trabalho docente envolve principalmente a flexibilização e até mesma a desregulamentação da legislação trabalhista. O processo de precarização decorre da constatação de que pode haver crescimento econômico sem a ampliação do número de empregos. Nesse ponto inegável deve ser a relação da precarização do trabalho com as formas de acumulação flexível, em que as inovações na gestão do trabalho atuam na ampliação da mais-valia seja em função das inovações técnicas e intensificação do trabalho ou por um maior rigor no controle da atividade de produção.

Observa Oliveira (2004), que os docentes se sentem obrigados a responder às novas exigências, todavia sentem-se inseguros e desamparados. As inovações trazidas pela reestruturação do trabalho pedagógico, implementadas sem as adequações necessárias implicam num processo de precarização do trabalho docente. Tal fato também se reflete nas relações de emprego, com crescimento dos contratos temporários, arrocho salarial, a inadequação ou mesmo a ausência de planos de cargos e salários, a perda de garantias trabalhistas e previdenciárias decorrentes dos processos de reforma do aparelho do Estado. Esse quadro, que se torna cada vez mais agudo, gera instabilidade e precariedade no magistério.

Nota-se que a realidade de precarização experimentada na docência superior, tanto no campo privado, como nas entidades públicas, são análogas a todas as categorias de trabalhadores. A precarização do trabalho não é fenômeno novo na esfera produtiva, mas o caráter que a torna diferente nos dias atuais é justamente o seu aspecto generalizante. Em épocas anteriores a precarização restringia-se a uma parcela de trabalhadores sem qualquer qualificação, uma população marginal, que se sujeitavam a condições deficientes e instáveis de trabalho para conseguir sua sobrevivência. Contudo modernamente esse quadro de precarização tem se espalhado para todas as categorias, inclusive com alto grau de instrução, como no caso dos docentes universitários.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Inicialmente é importante destacar que a metodologia se traduz num processo investigativo que busca atingir o conhecimento sobre o objeto ou participante da pesquisa, e que o método científico é condição obrigatória para a existência e evolução da ciência.

Minayo (2004) conceitua metodologia como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Goldenberg (2007) também a entende como um caminho possível para a pesquisa científica. Portanto, é possível compreender a metodologia como um encadeamento de ações levadas a cabo pelo pesquisador, com a finalidade de construir o conhecimento, utilizando-se para tanto, de ferramentas e de recursos teóricos para a solução dos problemas que lhe são impostos.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa foi baseada no materialismo histórico dialético, pois todas as relações sociais e culturais têm como causa subjacente as relações de produção e troca de produtos. Essa relação é fator determinante na divisão dos homens e mulheres em classes, em função da forma de como e do que a sociedade produz. Em razão de sua natureza dialética, as relações sociais estão interligadas com as forças de produção. Quando essas forças são alteradas, alteram-se também as relações sociais.

3.1 Tipo de Pesquisa

Com o objetivo de compreender a percepção dos servidores públicos de uma Instituição de Ensino acerca das mudanças no modelo de gestão do trabalho, realizou-se um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevista guiada por um roteiro com servidores técnicos-administrativos e da diretoria de obras de uma Instituição de Ensino da Região Metropolitana do Vale do Paraíba.

Quanto à abordagem, realizou-se uma pesquisa qualitativa. Nessa modalidade não há preocupação com representações numéricas, mas, sim, com a compreensão do contexto social. Quanto à relação entre as ciências sociais e a pesquisa qualitativa, afirma Goldenberg (2007) que:

Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa em pesquisa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, baseado no modelo de estudo das ciências da natureza. Estes pesquisadores se recusam a legitimar seus conhecimentos por processos quantificáveis que venham a se transformar em leis e explicações gerais. Afirmam que as ciências sociais têm sua especificidade, que pressupõe uma metodologia própria. Os pesquisadores qualitativistas recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social (GOLDENBERG, 2007, p. 16-17).

Martinelli (1999) aponta que a pesquisa qualitativa visa trazer à tona o pensamento dos participantes a respeito do objeto pesquisado, valendo-se da fonte oral para a busca dos significados de suas vivências.

No que tange aos objetivos, a pesquisa é descritiva, na modalidade estudo de caso. Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição de fatos e fenômenos de dada realidade. Conforme Goldenberg (2007) no estudo de caso busca-se uma análise mais completa possível, considerando a unidade social estudada como um todo, reunindo-se o maior número de dados, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, para compreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

3.1.2. História Oral

Conforme Portelli (1996), a História Oral oferece um campo de possibilidades compartilhadas, reais ou imaginárias, ou seja, um determinado sujeito pode não ter experimentado determinada situação, mas vive subjetivamente a possibilidade de tal fato. Portanto todos aqueles sujeitos a uma situação de opressão vivem subjetivamente a possibilidade do castigo ou do dano, mesmo que não tenham experimentado objetivamente tal evento. Nesse ponto reside uma virtude da História oral, qual seja a de

(...) lembrar-nos que a sociedade não é uma rede geometricamente uniforme como nos é representada nas necessárias abstrações das ciências sociais, parecendo-se mais com um mosaico, um patchwork, em cada fragmento (cada pessoa) é diferente dos outros, mesmo tendo muitas coisas em comum com eles, (...) É uma representação do real mais difícil de gerir, porém parece-me ainda muito mais coerente, não só com o reconhecimento da subjetividade, mas também com a realidade objetiva dos fatos (PORTELLI, 1996, p. 8,9).

Por meio da Metodologia da História Oral buscou-se conhecer e determinar a realidade, os padrões culturais, processos e estruturas sociais, utilizando-se de relatos orais. As pessoas ao transmitirem suas lembranças e impressões pessoais, ajudam a construir uma visão mais concreta do grupo social a que pertencem.

E para atingir os objetivos desta pesquisa, dando voz aos participantes pesquisados, a metodologia adotada foi a da História Oral, uma vez que,

[...] durante todo o tempo, enquanto o pesquisador olha para o narrador, o narrador olha para ele, a fim de entender quem é e o que quer, e de modelar o seu próprio discurso a partir dessas percepções. A “entrevista”, afinal, é uma troca de olhares. E bem mais do que outras formas de arte verbal, a história oral é um gênero multivocal, resultado do trabalho comum de uma pluralidade de autores em diálogo (PORTELLI, 2010, p. 20).

A História Oral permite, por meio da liberdade intrínseca a essa metodologia, a representação da realidade como um mosaico ou colcha de retalhos, em que os diferentes pedaços formam um todo coeso, e não como um tabuleiro em que todos os quadrados são iguais (PORTELLI, 1996).

3.1.3. Estudo de Caso

A pesquisa tomou a forma de um Estudo de Caso. Nessa modalidade busca-se a compreensão das particularidades de um dado sistema delimitado, como na realidade do presente estudo, uma Instituição de Ensino Superior. Conforme André (2013), as origens dos estudos de caso no campo da sociologia e antropologia remontam ao século XIX e início do século XX, na França e por integrantes da Escola de Chicago, nos EUA.

De acordo com André (2013), no estudo de caso deve se levar em conta que o conhecimento está em constante processo de construção, portanto o pesquisador deve assumir uma postura flexível, que deve se apoiar no referencial teórico, mas não deve se fixar rigidamente nele, ficando sempre atento a aspectos novos que surgirão no decorrer do trabalho. Deve ainda lançar mão de uma multiplicidade de fontes de dados, métodos de coleta, procedimentos e instrumentos para apreender as múltiplas dimensões do fenômeno investigado.

Continua a autora, afirmando que o estudo de caso exige uma postura ética do pesquisador, que deve fornecer as evidências utilizadas nas análises, como eventos, transcrições de depoimentos, situações observadas, dentre outros. Com esses elementos o leitor pode confirmar ou não as conclusões do pesquisador, pois a realidade pode ser compreendida sob diversos pontos de vista. Por fim, o conhecimento construído no estudo de caso difere das outras modalidades de pesquisa por ser mais concreto, mais contextualizado e mais voltado à interpretação do leitor (ANDRÉ, 2013).

3.2 População

A população da pesquisa foi composta por seis servidores de uma Instituição de Ensino da Região Metropolitana do Vale do Paraíba.

Os critérios de seleção ou inclusão dos servidores foram, acessibilidade e o tempo de experiência profissional no âmbito da Administração Pública e o de exclusão foram os que rejeitaram e até dos que desistiram de participar da entrevista durante o período de seleção.

Os participantes foram divididos em dois grupos: grupo dos Técnico-Administrativos composto por 3 (três) servidores e o grupo da Diretoria de Obras, composto por 3 (três) servidores. Os servidores participantes da pesquisa foram denominados pela palavra Sujeito, seguida de um número, a fim de manter-lhes o sigilo.

As características de cada um dos participantes da pesquisa, como gênero, idade, tempo de atuação na instituição, área de atuação e escolaridade, podem ser observados no quadro 1:

Quadro1: Dados gerais dos entrevistados

Sujeitos	Gênero	Idade	Tempo na Instituição	Área de Atuação	Escolaridade
Sujeito 1	Masculino	51 anos	14 anos	Diretoria de Obras	Superior Completo
Sujeito 2	Masculino	23 anos	5 anos	Diretoria de Obras	Superior Incompleto
Sujeito 3	Masculino	52 anos	11 anos	Diretoria de Obras	Ensino Médio
Sujeito 4	Feminino	49 anos	31 anos	Técnico-Administrativo	Especialista
Sujeito 5	Feminino	51 anos	17 anos	Técnico-Administrativo	Superior Completo
Sujeito 6	Feminino	44 anos	6 anos	Técnico-Administrativo	Superior Completo

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro acima nota-se a distribuição das áreas de atuação em relação ao gênero. Todos os entrevistados lotados na Diretoria de Obras são do gênero masculino, por seu turno, todos os sujeitos do quadro técnico-administrativo pertencem ao gênero feminino. Esses dados nos mostram o caráter tradicionalista da Instituição pesquisada, no que diz respeito à distribuição das funções por gênero. Todos os entrevistados pertencentes ao quadro de serviço de obras são homens, e todos provenientes do quadro técnico-administrativo são mulheres. Dos seis participantes, cinco estão numa faixa etária entre 44 e 51 anos de idade e quatro deles, os sujeitos 1, 3, 5 e 6 ingressaram na Instituição com idades entre 34 e 41 anos de idade.

No tocante à escolaridade quatro participantes possuem grau superior, um especialista e um participante com nível de escolaridade de Ensino Médio. Daí se verifica que todos os participantes possuem nível de escolaridade acima daquela exigida para os cargos em que estão lotados.

Houve dificuldades na seleção dos participantes da pesquisa. Em muitas oportunidades os servidores escolhidos foram contatados para as entrevistas, contudo se negaram a participar ou a princípio concordaram, mas posteriormente desistiram da participação. Tal fato, aparentemente se deu em função de receio de represálias, mesmo cientes da garantia do anonimato, ou por simples falta de interesse.

3.3 Instrumentos

Em uma pesquisa qualitativa, inúmeros instrumentos podem ser utilizados e combinados visando à produção de um conhecimento mais aprofundado (MINAYO et al, 2004).

O instrumento utilizado foi entrevista guiada por um roteiro (Apêndice III).

Os riscos decorrentes da participação dos servidores na pesquisa são de que poderiam se sentir desconfortáveis, inseguros ou não contassem sobre alguma informação pessoal solicitada pela pesquisadora. Para prevenir os possíveis riscos, então, ficaram-lhes garantidos os direitos de anonimato, de abandonar a qualquer momento a pesquisa, de deixar de responder a qualquer pergunta, bem como solicitar a saída da pesquisa, o que não aconteceu, pois os servidores que concordaram com a entrevista, puderam se sentir confortáveis e

seguros ao compartilharem suas histórias, mas houve alguns que não concordaram por medo de se expor.

A presente pesquisa utilizou-se a entrevista com instrumento de coleta de dados. Valeu-se da História Oral, que trata da subjetividade e da memória, do discurso e do diálogo. Ressalte-se, que a objetividade científica não visa nos retirar da cena do discurso e em impor uma neutralidade, que tanto é impossível como não recomendável. A objetividade científica consiste numa atividade de interpretação (PORTELLI, 1996).

Conforme ensina Portelli,

[...] antes de nos perguntarmos o que fazer com a História Oral, creio que deveríamos indagar: para que a fazemos. Minha impressão é a de que a fazemos, antes de mais nada, para nós mesmos, motivados pelo desejo e pela necessidade de “tentar aprender um pouquinho” e de “conseguir com que as pessoas [nos] contem histórias” (PORTELLI, 1996, p. 29).

A partir das histórias orais nota-se a importância da realidade e das experiências vividas pelos participantes da pesquisa e através das narrativas orais construir-se um novo conhecimento acerca do quanto as dimensões individuais e sociais estão conectadas. Segundo Portelli (1996):

Abordando a história como um processo construído pelos próprios homens, de maneira compartilhada, complexa, ambígua e contraditória, o sujeito histórico não é pensado como uma abstração, ou como um conceito, mas como pessoas vivas, que se fazem histórica e culturalmente, num processo em que as dimensões individuais e sociais são e estão intrinsecamente imbricadas (PORTELLI, 1996, p. 80).

Ademais, a História Oral realça a importância do participante na pesquisa, uma vez que trabalha com a memória, consistente no ato e na arte de lembrar, que nunca deixam de ser essencialmente pessoais.

Como relata Portelli (1996, p.16), “a memória é um processo individual, que ocorre em um meio social dinâmico, valendo-se de instrumentos socialmente criados e compartilhados”. Nesse sentido, para o autor, é importante notar que a mesma vivência pode ser constituída em lembranças diferentes para duas pessoas, o que faz de cada relato um objeto único. As lembranças são como vozes ou as impressões digitais, sempre são únicas de cada indivíduo.

Portelli (1996, p 9) afirma que “uma entrevista é uma troca entre dois sujeitos: literalmente uma visão mútua”. Nesse sentido, o autor propõe que uma parte só pode ver a outra, se ela também for vista, a partir da construção de “alguma espécie de mutualidade”.

Nessa pesquisa, a entrevista possui dois momentos. No primeiro deles, para o delineamento do perfil dos sujeitos da pesquisa, foi realizado um levantamento dos dados, tais como gênero, idade, tempo de atuação na Instituição.

Para o segundo momento da entrevista se construiu um roteiro de perguntas disparadoras que seguiram os eixos norteadores abaixo apresentados:

- Eixo 1: Conte-me sobre as suas práticas profissionais;
- Eixo 2: Mudanças na Gestão do trabalho;
 - Identificar as práticas dos colegas em relação às mudanças;
 - Como vocês identificam as práticas do modelo gerencial de gestão;
 - Compreender a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão sobre os direitos, salários, benefícios;
- Eixo 3: Conte-me se mudanças identificadas afetam a sua saúde como trabalhador.

Acreditou-se, dessa forma, que no decorrer das entrevistas, foram estabelecidos laços progressivos de confiança, possibilitando riqueza nas informações, e permitindo “trazer” os participantes para os eixos norteadores da pesquisa.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

O Projeto de Pesquisa foi submetido à Plataforma Brasil e, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (UNITAU), sob o CEP/UNITAU nº. CAAE 72645517200005501 e parecer 2.285.722, possibilitando o início da coleta de dados.

Em seguida, a pesquisadora fez contato com a referida universidade para obtenção do Termo de Autorização Institucional, a fim de que a pesquisa pudesse ser realizada com os servidores.

A princípio foram analisados os quadros de servidores técnico-administrativos e da Diretoria de Obras, selecionando-se servidores em três grupos, em função do tempo de serviço na Instituição. Buscaram-se participantes com até 10 anos de trabalho, outros entre 10

e 20 anos e por fim, com mais de 20 anos de serviço. A escolha baseou-se na disponibilidade do servidor em ser entrevistado.

Dessa forma, as entrevistas foram agendadas com os sujeitos da pesquisa, e realizadas em local e horário definidos pelos mesmos. Antes de seu início o participante foi esclarecido sobre os objetivos da pesquisa, bem como foi firmado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias, sendo que uma via ficou em posse do participante e a outra com o pesquisador, garantindo o sigilo, assim como a sua liberdade para abandonar a entrevista em qualquer momento que desejasse.

As entrevistas com os servidores da Instituição de Ensino Superior ocorreram na cidade sede, situada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista e foram realizadas em dias e locais distintos, sendo apenas três realizadas dentro da própria Instituição.

No processo de coleta tivemos alguns pré-participantes que tiveram medo e até mesmo que agendaram a entrevista e não compareceram, talvez por certa insegurança a respeito da entrevista.

Importante destacar que todos os participantes se mostraram à vontade para falar sobre o assunto da pesquisa, bem como ressaltaram a relevância do tema para os servidores.

Todas as entrevistas foram gravadas em mídia digital, transcritas e analisadas. As mesmas ficarão salvas pelo período de cinco anos, contados da data da realização da pesquisa, após o que serão destruídas.

3.5 Procedimentos para análise de dados

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica da Triangulação, uma vez que se mostra adequada para a interpretação qualitativa das narrativas orais. Tal técnica envolveu o seguinte procedimento: num primeiro momento tivemos os dados coletados durante as entrevistas, seguidos pelo estabelecimento de um diálogo entre o material coletado e os pesquisadores que abordam os temas conexos, e ao final, a reflexão estabelecida pelo pesquisador, que buscou ir além das narrativas transcritas.

Na técnica da triangulação, teve um trabalho investigativo com categorias que podem ser pré-definidas ou não, conforme estabelecido pelo pesquisador e seus objetivos. Optando-se por definições prévias de categorias, após a coleta de dados, as mesmas podem ser revistas

ou formuladas nesta etapa da pesquisa e não antecipadamente, a fim de que sejam classificadas e comparadas (MARCONDES; BRISOLA, 2011).

Dessa forma, definiu-se o processo de interpretação em três etapas: preparação e reunião dos dados, avaliação de sua qualidade e elaboração de categorias de análise.

A primeira etapa compreende a transcrição das entrevistas gravadas, garantindo o anonimato dos participantes.

Na segunda etapa, considerada pré-análise, fez a avaliação dos dados primários coletados, retomando-se os objetivos da pesquisa e iniciando a discussão das categorias anteriormente estabelecidas se estas foram formuladas. Se não tiverem sido formuladas, passou para a etapa seguinte, refletindo, contextualizando, exemplificando e elucidando as várias dimensões do estudo que se objetiva. Nesse momento os dados qualitativos também foram usados como fundamentos para as conclusões (MARCONDES; BRISOLA, 2011).

Na última etapa, realizou “construções teóricas, mediante aproximações contínuas por meio da criação de categorias ou até mesmo criação de subcategorias dentro das categorias caso seja necessário para melhor classificação das informações”. (MARCONDES; BRISOLA, 2011, p. 132).

Já no segundo momento de análise dos dados coletados, buscou-se contextualizá-los e triangulá-los, reconstruindo a realidade teoricamente (MARCONDES; BRISOLA, 2011).

Dessa forma, o contexto assume especial importância, uma vez que as informações geradas devem ser interpretadas levando-o em consideração. Deve-se focar nas falas apresentadas nas entrevistas, identificando as razões que levam o participante da pesquisa a manifestar-se da maneira como o faz. Tão relevante é a não consideração da narrativa apresentada como última palavra do participante, bem como a possibilidade de o participante compartilhar da análise realizada pelo pesquisador (MARCONDES; BRISOLA, 2011).

Na primeira etapa do segundo momento, fez uma leitura profunda do material objetivando alcançar uma visão do todo atenta às particularidades. Após, a leitura será fundamentada nos referenciais teóricos e contextualizada. Posteriormente, devem-se ultrapassar as narrativas, perquirindo as reais ideias dos participantes, identificando as representações implícitas no texto (MARCONDES; BRISOLA, 2011).

O último passo representa o ápice da interpretação, onde o pesquisador buscou a articulação entre as informações prestadas pelos participantes da pesquisa com as questões mais amplas que as elucidam ou complementam. Neste momento, é indispensável uma

“interpretação das interpretações, uma construção de síntese mediante diálogo entre a literatura pertinente ao tema e as narrativas orais, textos e contextos, informações coletadas e as categorias de análise estabelecidas, num contínuo movimento dialético” (MARCONDES; BRISOLA, 2011, p. 134).

Portanto, ao analisar os dados coletados através da técnica da Triangulação, o pesquisador assume um papel reflexivo, conceitual e prático de certa realidade, sob diferentes pontos de vista, propiciando complementar com fartura de informações o objeto de pesquisa. Através da compreensão de que os participantes são sujeitos históricos e construtores do estudo, o pesquisador assume um comportamento ético, que acarreta na comunicação dos resultados da pesquisa da melhor maneira que atenda os limites de compreensão dos receptores das informações (MARCONDES; BRISOLA, 2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na presente seção analisam-se as narrativas dos sujeitos-servidores públicos de uma Instituição de Ensino Superior, visando compreender como o processo de mudança na gestão do trabalho, no contexto da contrarreforma do Estado, influencia as práticas profissionais.

Para tanto, organizaram-se subseções, as quais traduzem os eixos temáticos apontados na metodologia.

4.1 Práticas profissionais

A entidade pesquisada é pessoa jurídica de direito público, portanto seus profissionais estão sujeitos ao regime jurídico único dos servidores públicos, previsto na Constituição Federal de 1988, afastando-se, pois, o regime trabalhista próprio da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Nas palavras do jurista Hely Lopes Meirelles:

Regime jurídico único é o estabelecido pela entidade estatal – União, Estados, Distrito Federal e Municípios – no âmbito de sua competência para todos os servidores de sua Administração direta, autárquica e fundacional, excluídas desse regime as empresas públicas e sociedades de economia mista, que poderão ter regimes diversificados, sujeitando-se, contudo, às disposições constitucionais referentes à investidura em cargo ou emprego por concurso público, bem como à proibição de acumulação de cargo, emprego ou função (art. 37, I, II, XVI e XVII) (MEIRELLES, 1999, p. 347)

Depreende-se que aos ocupantes de cargos públicos são impostas série de restrições em especial as constantes no texto constitucional e que suas atividades profissionais cotidianas são reguladas por uma série de disposições legais compreendidas em leis, decretos, regulamentos e portarias.

Entretanto nas últimas décadas pode-se ser notado que os ideais do modo de produção flexível ou *toyotista* vem se tornando paradigmático em diversos campos sociais, não só nos empreendimentos capitalistas. Como afirma Alves (2011), os ditames organizacionais do *toyotismo* transformaram-se em um senso comum no ambiente administrativo, não só das tradicionais empresas industriais, criadoras de valor, mas também nas organizações de prestação de serviço e na administração pública.

Um dos pilares do sistema *toyotista* é a necessidade da flexibilização da organização do trabalho, conforme Alves (2011), devem ser constituídos trabalhadores capazes de assumir

multitarefa, inserindo-se em diferentes etapas do processo de trabalho. Há que se considerar que na empresa pública, por força do dispositivo constitucional acima citado, tal flexibilização nas atividades dos servidores públicos chega, no limite, à ilegalidade, com a ocorrência de desvio de funções, que inclusive gera direito de indenização ao servidor.

O Superior Tribunal de Justiça, que é o órgão jurisdicional encarregado de unificar a jurisprudência em nível nacional, se manifestou em diversas oportunidades sobre a questão do desvio de função no serviço público, tendo inclusive pacificado o seu entendimento no sentido de que cabe indenização ao servidor que estiver em desvio de função, conforme texto da Súmula 378 daquele tribunal: “Reconhecido o desvio de função, o servidor faz jus às diferenças salariais decorrentes”. (BRASIL, 2013).

Nesse sentido nota-se a ocorrência exacerbação e acumulação de atividades, como se percebe na fala do Sujeito 5:

Aqui no “setor”, eu faço bastante coisa. Eu faço, eu lido com praticamente com as turmas da manhã, os alunos da turma da manhã, eu lanço faltas, eu faço as declarações, faço os processos dos alunos, eu sou intermediária dos alunos, entre os alunos e os professores em alguns assuntos que eles precisam de acesso, entre alunos e diretor e coordenador. Sou responsável pelos estagiários dos três períodos. Eu faço parte do “Conselho Departamental” aqui, auxílio também algumas coisas que precisam. Acabo resolvendo algumas coisas assim, às vezes tem aluno com problema, vem me procurar, mesmo de outras turmas, vem me procurar para desabafar, para conversar alguma coisa. A gente acaba meio que ajudando. Ajudo também outros colegas em algumas coisas que precisa. No geral assim, é lidar mais com aluno mesmo. E os professores também, quando precisa de alguma coisa, acaba pedindo para a gente. Ai hoje em dia acaba funcionando bastante coisa pelo WhatsApp também, então os alunos às vezes pedem ajuda pelo WhatsApp, então acaba fazendo bastante coisa.

O Sujeito 5 ocupa o cargo de Bedel, cujas funções previstas na legislação pertinente são de inspetoria de alunos, fiscalizando a utilização dos espaços e equipamentos educacionais, para preservar a integridade dos estudantes e o patrimônio da instituição. A despeito disso, exerce funções administrativas. Tal modelo de flexibilização, inspirado no sistema *toyotista*, na administração pública, conforme Souza Filho e Gurgel (2016), vão ao encontro dos ditames neoliberais de redução do Estado e ajuste fiscal, voltados à redução dos gastos públicos, pela via da flexibilização e precarização. No caso brasileiro tal contexto gerou uma ordem administrativa neoliberal, centralizada burocraticamente, aliada à lógica tradicional patrimonialista, propícia à dominação baseada num pacto conservador.

No mesmo sentido, destacamos a fala do Sujeito 1, que afirma:

Atualmente eu sou concursado como porteiro, mas venho desempenhando em média há uns oito anos algumas funções de confiança. Passei pela chefia de segurança, pelo apoio logístico e agora estou na administração do campus, que é uma área administrativa e operacional da instituição.

Esse acúmulo de funções ou intensificação do trabalho caracteriza-se, conforme Druck (2011, p. 48), como uma forma de precarização do trabalho, que se manifesta pela “imposição de metas inalcançáveis, extensão da jornada de trabalho, polivalência, etc.” Como exemplo podemos citar o relato do Sujeito 6:

Bom, aqui dentro da Instituição as minhas práticas são precisamente administrativas, atendimento aos alunos, auxiliar o Diretor nas questões administrativas, trabalhar no sistema informatizado da Instituição e o atendimento aos alunos e ao público em geral. Resumidamente é isso.

Pode-se ainda notar nas narrativas dos sujeitos citados, que tal estado de coisas, apesar de não lhes passar despercebidas, não causam estranheza, porém estão naturalizadas. Tal efeito pode ser entendido por meio do conceito de “captura” da subjetividade do trabalhador que, conforme Alves (2011) pode ser definido como a mobilização do “conhecimento, capacidades, atitudes e valores necessários para que os trabalhadores possam intervir na produção, não apenas produzindo, mas agregando valor”. Esse fenômeno é característico do modelo da empresa *toyotista*, que tem influenciado o modelo gerencial da administração pública em época de neoliberalismo. Dentro dessa lógica deve-se buscar a eliminação de qualquer contradição entre os interesses do capital e as necessidades do trabalhador.

Por meio do processo de “captura” da subjetividade a força de trabalho se sujeita a níveis cada vez mais intensos no ritmo de produção, característico do modelo de acumulação flexível, representado pelo sistema *toyotista*. A prevalência desse sistema se baseia na propagação de valores culturais, sociais e econômicos tipicamente capitalistas. Esses valores transformam-se em fetiches, cristalizando-se em um imaginário coletivo, tomando quase a forma de dogmas, assumindo a forma de objetos intocáveis (GUARESCHI, 1987).

De acordo com Alves (2011) palavras como competência, empregabilidade e empreendedorismo, assumem a forma de valores-fetichê, de tal forma que o indivíduo deve se adaptar a essa realidade, sentindo-se internamente impelido a alcançar tais valores. A “captura” da subjetividade se dá através da propagação desses valores-fetichê não só no ambiente do trabalho, mas tornando-os onipresente na sociedade através dos mecanismos de reprodução social. Nesse contexto o trabalhador deve ser proativo e disciplinado, sempre aderindo ao pensamento dominante para evitar o fracasso.

Da análise da fala do Sujeito 2, nota-se que o entrevistado não consegue nomear criticamente suas práticas profissionais. Levando-se em conta que o mesmo é o participante mais novo, contando à época da coleta dos dados com 23 anos de idade, ou seja, sua vida desenvolveu-se já num ambiente marcadamente influenciado pelas doutrinas neoliberais e da acumulação flexível do capital. Sob esse prisma, Alves (2011) nos fala de um capitalismo manipulatório, que não se restringe às instâncias produtivas, mas enreda todos os aspectos sociais:

Desse modo, é pela tempestade ideológica de valores, expectativas e utopias de mercado que se busca formar o novo homem produtivo do capital. As inovações sociometabólicas do capital se disseminam por meio de treinamentos em empresas, políticas governamentais, currículos escolares, aparatos midiáticos da indústria cultural e, inclusive, igrejas, que constituem uma pletera de ‘valores, expectativas e utopias de mercado’ que se cristalizam em noções, vocábulos ou conceitos que falam por nós nas instâncias de produção e reprodução social (ALVES, 2011, p. 89-90).

Segundo Alves (2011) a sociedade burguesa, como já afirmaram Marx e Engel, tem como sua ideologia preponderante a ideologia de sua classe dominante, que vai se manifestar através dos aparatos de manipulação midiática. O modelo *toyotista* se baseia em atitudes e comportamentos proativos e a construção do novo “Homem produtivo” vai depender da manipulação de sua mente e corpo, para tanto se lança mão de estratégias de *marketing*, controle de comportamento e difusão de seus valores-fetiche.

Esse contexto manipulatório gera um arcabouço de conceitos e valores que permeiam a sociedade, criando um ambiente em que a exploração do capital na era da acumulação flexível é naturalizada e aceita como absoluta e todos os conceitos desenvolvidos por um século de lutas sociais da classe trabalhadora é tido como obsoletos e impeditivos para a construção da modernidade.

4.2 Mudanças na Gestão do trabalho

O ideário neoliberal possui como um de seus pilares a redução dos gastos estatais, como um de seus reflexos na sua implantação no Brasil, na década de 1990 com a contrarreforma do Estado, foi a busca por um modelo de administração pública fundado nos ditames do setor privado, na forma de uma administração gerencialista. Para Souza Filho e Gurgel (2016, p. 138), tal modelo de gestão estatal “possui como finalidade central reduzir os gastos destinados às classes subalternas, para que mais recursos provindos da riqueza social

produzida sejam direcionados para o processo de acumulação capitalista”. Prosseguem os autores afirmando que o gerencialismo é mais identificado com o campo produtivo, do que com o campo social, não levando em conta as diferenças entre a finalidade da empresa privada (produção e apropriação da mais valia) com a da administração pública, que deve visar a manutenção da ordem social.

4.2.1 Percepção das mudanças de gestão do trabalho

Dentro do eixo de mudanças na gestão, num primeiro momento visamos identificar como os servidores percebem as mudanças de gestão em seu ambiente de trabalho. Nesse contexto destaca-se o discurso do Sujeito 6:

Olha, (as mudanças) quase não são absorvidas pelas pessoas. Nunca ouvi nenhum comentário que alguém tenha dito: ‘O modelo de gestão da Instituição mudou’. Desde que eu estou aqui, há 6 anos, [...] eu não observei nenhum colega comentar: ‘Isso está diferente. Isso mudou. Isso mudou para melhor.’ [...] A voz dos colegas é reclamação, mas isso nunca é associada a uma possível mudança do modelo de gestão (grifos nossos).

No relato do Sujeito 5 nota-se que as mudanças ocorridas são percebidas de forma negativa, pois referem-se ao sistema de informática, que os servidores não sabem utilizar. Some-se a isso a falha na comunicação entre os vários setores da Instituição, e que por vezes, as informações chegam aos funcionários por meio dos usuários dos serviços e não pelos meios de comunicação internos.

Nessa direção, observa-se que o modelo gestão adotado na instituição estudada ainda que tenha elementos do modelo gerencial, se efetiva de forma ambígua, visto que o modelo gerencial, ao menos no discurso, deve ser regido pelos princípios da eficácia¹⁶ e da eficiência¹⁷. Ao que parece, a implementação do modelo gerencial se dá com certa hibridez, mantendo aspectos da burocracia estatal – elemento cultural da administração pública, o qual era visto pelos ideólogos do modelo gerencial, como Bresser Pereira, como ineficaz, sem qualidade, agilidade e eficiência.

Segundo Bresser Pereira (1998) os objetivos da reforma do Estado iniciada no Governo Fernando Henrique Cardoso seriam possibilitar o ajuste fiscal, principalmente pela

¹⁶ A Administração Pública deve resolver as demandas que a sociedade lhe impõe, utilizando-se dos recursos disponíveis.

via do corte de gastos com funcionalismo público e tornar a administração mais eficiente, tendo como base o modelo gerencial, fundada na administração por resultados, na competição administrada por excelência e controle social. Considerava-se que a Constituição Federal de 1988 havia sido um retrocesso à modernização da administração pública, por haver instituído um sistema burocrático rígido, por essa razão lançou-se mão de reformas constitucionais, em especial a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que alterou os princípios e normas da Administração Pública, constantes na Constituição Federal.

Nota-se pelos discursos dos entrevistados que os Sujeitos associam o tema de mudança de gestão a aspectos materiais, de condições de trabalho (como aumento de trabalho). Porém, não se atendendo às outras formas de gestão que se instalaram após o movimento de contrarreforma, como perdas salariais, falta de pessoal, retirada de direitos e precarização social.

4.2.2 Práticas do modelo gerencial de gestão

Os novos modos de gestão da administração pública fundados no modelo gerencialista, criam um paradoxo, pois se por um lado buscam os resultados e práticas da administração privada, de outro lado não se dispõe dos mesmos recursos, inclusive do ponto de vista da legislação. Tal fato não passa despercebido pelo Sujeito 5:

Tem muita coisa que parece que esquece que é um serviço público e quer seguir como uma empresa privada, só que não tem suporte para seguir como uma empresa privada e não consegue, mas pensa que é. Então, não tem funcionário suficiente para isso, não tem material suficiente para isso. Acho que não tem conhecimento suficiente. É bem complicado porque eu já fui, nesse meu tempo aqui de servidor, eu já vi faltar caneta, eu já vi faltar papel higiênico, eu já vi faltar cliques para trabalhar, eu já vi faltar papel sulfite para a gente trabalhar, tinta para a impressora, toner para impressora. Então, como a gente vai trabalhar na forma de uma empresa privada se faltam materiais necessários, o mínimo necessário de uma empresa? (grifos nossos).

O sujeito 4 também destaca a falta de recursos para se efetivar as ações conforme as empresas privadas:

A gente não tem material de escritório, não tem computador adequado para trabalhar. No meu setor, eu tenho porque foi computador de doação de fomento. Porque se dependesse da instituição não teria um equipamento adequado para a realização do trabalho. Eu acredito que eles acham ‘vamos melhorar, mas não tem um ponto de partida’. Sem cai em cima dos funcionários (grifos nossos).

¹⁷ A Administração Pública deve cumprir os objetivos do serviço público do modo menos oneroso possível, ou seja, tem uma dimensão mais econômica.

Nesse ponto fica evidente uma das inúmeras contradições impostas pela realidade da contrarreforma neoliberal. Se por um lado, a imposição dos novos modelos de gestão, baseados no gerencialismo, exigem uma resposta mais eficaz dos órgãos públicos, usando o setor privado como parâmetro, por outro lado, não há investimentos em condições materiais e humanas para que os servidores possam atingir tal estágio, ou seja, constatou-se a contra face do modelo gerencial que é a precarização das condições de trabalho conforme discutido na revisão de literatura, bem como o processo de terceirização, que acarreta prejuízos objetivos e subjetivos ao trabalhador sejam do setor público e privado.

As terceirizações, cada vez mais frequentes no âmbito da administração pública, também se tornaram ferramentas dos novos modelos de gestão. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016) as terceirizações tem o objetivo diminuir os gastos públicos, pela via de contratações precarizadas de pessoal, com a respectiva diminuição dos quadros de pessoal estatutário que via de regra, estão mais amparados pela legislação, detentores de estabilidade dentre outros direitos. Conforme os mesmos autores, nesse estágio se apresenta uma nova contradição do sistema reformista neoliberal. “Por um lado, um movimento de centralização burocrática, via núcleos estratégicos e, por outro, o esfacelamento do quadro burocrático, via medidas de flexibilização e precarização, voltadas para a redução do gasto público” (SOUZA FILHO E GURGEL, 2016, p. 185).

Essa realidade das terceirizações é destacada pelos entrevistados, conforme se nota no depoimento do Sujeito 6:

[...] o que mudou para nós é a terceirização do serviço de limpeza e a terceirização do serviço de informática. Por exemplo, contratou-se uma empresa que implantou um sistema dentro da Instituição, um sistema que apresente muitos problemas, que a gente não tem suporte 24 horas, que causa transtornos entre a gente e o aluno, que é o nosso cliente. A gente passa, inclusive, vergonha na frente do cliente, porque o sistema é precário, ele não funciona bem e isso gera muita reclamação [...] (Grifos nossos).

De acordo com Druck (2016) o modelo de administração pública gerencial baseia-se nos princípios da acumulação flexível do regime *toyotista*, pois se adota em formas flexíveis de gestão, em sintonia com as políticas neoliberais, levando as atividades secundárias e auxiliares a ser objeto de terceirização. Continua a autora:

Na linha da reforma do Estado, a Lei de Responsabilidade Fiscal, de 2000, cujo objetivo principal para o controle das contas públicas é reduzir as despesas com o funcionalismo público, inibiu a realização de concursos públicos e incentivou a terceirização, pois as despesas com a subcontratação de empresas e com a contratação temporária, emergencial e de comissionados não são computadas como despesas com pessoal (DRUCK, 2016, p. 19).

No contexto de terceirizações em órgãos da administração pública, gerou-se um quadro em que parte dos serviços públicos não é prestada por um servidor submetido a concurso público, mas por uma diversidade de trabalhadores, contratados precariamente, sem os mesmos direitos de um funcionário público, em geral com contratos temporários tendentes e aceitar condições cada vez mais precárias, em razão do medo do desemprego.

A terceirização nasce dentro do sistema de acumulação flexível, no espírito do *toyotismo*. Para Alves (2011) a terceirização promove uma reordenação dos espaços de produção do capital, precarizando o trabalho não só nas condições de salários e direitos, mas precariza também o trabalho por promover o enfraquecimento da consciência de classe dos trabalhadores. O fim imediato da terceirização no setor privado é a recomposição das margens de lucro, com a redução dos custos salariais e, no caso do serviço público, a diminuição dos custos orçamentários, sob a alegação da “crise”. Contudo, essa estratégia “abre espaços para prática de predação do fundo público que veem na terceirização oportunidades de corrupção da coisa pública (cooperativas fraudulentas, superfaturamento, etc.)”.

De forma similar, Druck (2011) encara a terceirização como forma de precarização do trabalho, passando a comandar as relações entre capital e trabalho em todas as dimensões, num contexto em que a economia gira em torno da lógica financeira, que se baseia no curtíssimo prazo, na urgência de garantir rendimentos, “transferindo aos trabalhadores a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos com o trabalho e pela ‘volatilidade’ nas formas de inserção e de contratos” (DRUCK, 2011, p. 49).

Deve ainda ser destacado que o modelo gerencialista implantado no Brasil, iniciado com o Reforma do Estado no governo FHC, flexibilizando a administração pública, para atender aos ditames neoliberais, com a redução do Estado e ajuste fiscal, segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 175) foi articulado “com a lógica tradicional patrimonialista necessária para contemplar uma dominação fundada na continuidade do pacto conservador”. Prosseguem os autores:

A incorporação dos setores tradicionais na estrutura de dominação exigia uma ordem administrativa que contemplasse traços de patrimonialismo. Ou seja, o novo ordenamento administrativo, além de garantir o projeto de transnacionalização, via centralização burocrática, deveria também manter, através da estruturação de uma ordem administrativa com elementos de patrimonialismo, a participação dos setores tradicionais no poder, para viabilizar o pacto de dominação conservador articulado pelo governo FHC (SOUZA FILHO E GURGEL, 2016, p. 185).

No que tange à instituição estudada, cuja natureza jurídica é de autarquia, ou seja, é parte da Administração Pública indireta, estando sob o controle do ente estatal que a criou, esse caráter patrimonialista tradicional na administração gerencial pode ser notado no discurso do Sujeito 1, em que afirma que a Instituição, como entidade pública descentralizada é atrelada a uma pessoa jurídica de direito público interno, que exerce controle externo, em razão disso sofre muitas mudanças administrativas, que influencia no desenvolvimento das suas atividades.

De acordo com Weber (2004) as origens remotas do patrimonialismo estariam na necessidade de os soberanos realizarem a dominação de vastos territórios. Nessa perspectiva, a administração realizava-se atentando às necessidades puramente pessoais, ou seja, a gestão cuidava essencialmente do fundamento patrimonial do senhor. Tal modelo administrativo patrimonialista foi a base dos Estados Absolutistas do século XVIII, em que o administrador não diferenciava o patrimônio estatal do particular do soberano e da classe dominante. Esse contexto de dominação é propício ao desenvolvimento do clientelismo, com a prevalência das relações particulares e as trocas de favores, como a concessão de benesses e cargos públicos a amigos, familiares e apoiadores políticos.

O clientelismo se baseia numa troca de favores, em que o detentor do poder político-administrativo concede cargos públicos a determinadas pessoas, que passam a estar politicamente vinculado àquele que lhes prestou o favor. Suas origens no Brasil remontam ao período colonial, persistindo até os dias de hoje, na forma da concessão dos cargos comissionados. Apesar da Emenda Constitucional 19, de 1998, ter como fundamento a modernização da administração pública, abriu as portas para a livre nomeação para cargos em comissão, independente de qualificação técnica, incentivando as práticas clientelistas, com nomeações que atendem somente a interesses políticos e pessoais para funções estratégicas da administração pública.

Outra faceta do patrimonialismo brasileira é o personalismo. Conforme aponta Souza (2015), durante o século XX a sociedade e as diversas sociedades latino-americanas,

desenvolveram-se em torno de uma noção patrimonialista e também personalista, justificando uma cultura pré-moderna, exemplificada pelo “jeitinho brasileiro”, com uma hierarquia comandada pelas relações pessoais, com relações de favor/proteção. Esse personalismo pode ser identificado nos discursos dos entrevistados, como por exemplo, o Sujeito 1: *“Tem departamento (da Instituição) que tem regra, outros têm poucas regras...”*. Também o Sujeito 3, quando destaca casos de autoritarismo.

Em outro ponto, ainda reforçando o caráter patrimonial, o Sujeito 1 afirma que: *“Eu tenho observado que as pessoas reclamam muito porque a Instituição não tem um modelo definido de gestão. [...] parece que cada unidade tem uma cultura diferente, uma cultura organizacional diferente, o que acaba atrapalhando a evolução da instituição”* (grifos nossos). Reforça-se, pois, que o modelo gerencialista brasileiro foi estruturado para que se mantivesse o modelo de dominação tradicional patrimonialista, não de modo a superá-lo. De acordo com Souza Filho e Gurgel (2016, p. 185) “a contrarreforma administrativa, através da dimensão flexível/gerencial, repõe o patrimonialismo sobre outras bases, ou seja, muda-se, sem mudar”.

4.2.3 Mudanças no modelo de gestão do trabalho X direitos, salários e benefícios

O aspecto dos novos modelos de gestão mais aparente aos servidores se refere à precarização salarial e perda de direitos. Sem dúvida, consequências das políticas neoliberais de gestão do serviço público, com efeitos mais deletérios na vida dos trabalhadores. Tal fato pode ser verificado no discurso dos entrevistados, que tratam do tema de forma mais prolixa e uniforme, no sentido de que as condições se tornam mais precárias com o decorrer do tempo. Nesse sentido, podemos tomar o depoimento do Sujeito 1 como emblemático:

Acho que desde o início, quando entrei na Instituição, em 2003, nós tínhamos um plano de saúde gratuito, nós tínhamos seguro de vida gratuito, nós tínhamos auxílio funeral gratuito. Hoje não tem mais plano de vida gratuito, não tem auxílio funeral gratuito, plano de saúde aumentou muito e a qualidade diminuiu e muitas pessoas saíram do plano, devido a não poder pagar porque subiu muito. [...] E essa questão salarial, questão dos benefícios a cada ano vem caindo e a administração parece que não está preocupada (grifos nossos).

No mesmo sentido, corroborando com a narrativa acima, o Sujeito 3 afirma:

...A gente não tem benefício nenhum, salário não tem aumento nunca. [...] A gente não tem um salário decente, não tem um plano médico decente, não tem plano de carreira, não tem ajuda de custo decente, não tem (grifos nossos).

No mesmo diapasão, diz o Sujeito 4: “*Não tem aumento há mais de 4 anos, não tem infraestrutura para trabalhar [...] não tem cesta básica, não tem vale transporte, plano de saúde a gente tem que pagar*”. As palavras dos entrevistados refletem o cenário comum aos órgãos públicos em tempos de gestão inspirada no modelo neoliberal, qual seja, a sistemática retirada de benefícios dos servidores e arrocho salarial, com vistas a diminuição de custos.

Continuando as narrativas dos entrevistados, diz o Sujeito 2:

...não tem reajuste salarial. Os benefícios que colocaram nesse meio tempo que eu estou aqui foram mais para tipo abafar, [...] são medidas só para apaziguar o pessoal que está descontente com tudo, está descontente por não ter reajuste....”
(grifos nossos)

A narrativa do sujeito 2, além do conteúdo comum aos outros entrevistados, de falta de reajuste salarial, traz um dado novo, afirmando que são tomadas medidas para amenizar o descontentamento crescente entre os servidores.

Essas medidas vão se materializar em abonos pecuniários, que não se incorporam ao salário, progressões de acordo com avaliação de desempenho, com pequenos reflexos salariais, possibilidade de fazer horas-extras para melhorar a renda.

Já o Sujeito 6 aponta o descontentamento com a questão salarial e expressa o quanto pretende outro emprego, mas enquanto isso não acontece, fica na instituição:

“A gente fica aqui enquanto a gente não consegue uma coisa melhor porque o nosso salário é muito defasado. [...] Com o salário da Instituição não dá nem pra gente ter sonho. A gente não pode sonhar” (grifos nossos).

O entrevistado apresenta-nos uma visão dos servidores como descrentes quanto a uma melhora nas condições salariais, somente acreditando que a saída da Instituição lhes propiciará uma renda maior. Deve ser considerado que a desmotivação gerada pelos baixos salários influi na qualidade do serviço prestado. É fato que um funcionário motivado e satisfeito vai exercer melhor suas funções e essa motivação é gerada pela sensação do servidor de que tem um volume de trabalho adequado, recebendo uma remuneração também adequada.

Essa realidade de precarização do trabalho, de acordo com Druck (2011), tornou-se o cerne da política de desenvolvimento do atual modelo capitalista financeiro, que subordinou

todas as instâncias do sistema produtivo e da gestão do trabalho. A preponderância do setor financeiro escapa da realidade do mercado, inserindo-se em todos os aspectos da vida social.

A política de cortes de custos, no caso específico dos trabalhadores, pela via da precarização salarial e corte de benefícios, típica das políticas neoliberais e dos novos meios de acumulação, reflete também no serviço público, apesar de representar modelo diverso ao da economia produtiva. Segundo Alves (2011), vivemos uma mercantilização universal, a sociedade burguesa é entendida como uma grande fábrica, com todos os seus valores-fetichismo mercantis onipresentes nos meios de comunicação, alçando o mercado a uma posição de instância estruturante da vida social.

O processo de precarização salarial e corte de benefícios fica evidente na narrativa do Sujeito 4:

Antigamente, os administradores da década de 1990, nós éramos a principal Instituição e os administradores corriam atrás, queriam ser a excelência. Nós éramos a primeira, bons professores, funcionários contentes, motivados, com um bom salário, tinha um bom salário, tinha cesta básica. De repente, isso foi perdendo.

O sujeito 4 nos fala de uma época anterior à contrarreforma do Estado, anterior às políticas neoliberais, quando a gestão da força de trabalho no setor público ainda não havia sido afetada pelos ideais dos modelos de acumulação flexível da iniciativa privada ao nosso ver. Não se trata de discurso nostálgico em relação ao passado, mas o sujeito se referiu a um tempo em que a Instituição ofertava melhores condições de trabalho.

Contudo, cabe destacar que com a mercantilização dos anos de 1990, acentuou-se o processo de concorrência entre as Instituições de Ensino Superior, fato que complexifica a situação de uma instituição que era hegemônica na região. Foram instaladas, somente na cidade sede da Instituição pesquisada, sete novas Instituições de Ensino Superior presenciais e mais sete polos de ensino superior EAD. Esse quadro é representado na seguinte fala:

*Quando foi mudando a gestão, eles não pensaram no futuro, nas concorrências que chegaram. A primeira concorrência foi a XXXXX. **Eles acharam que a Instituição concorrente não seria páreo para a nossa Instituição. Mas de repente, foi chegando uma, duas, três, quatro, várias instituições de ensino e de repente a concorrência chegou e nós estamos assim.** Antigamente, nós chegamos na década de 1990 a ter 15 mil inscritos no vestibular. Hoje nós não chegamos a 2 mil inscritos no vestibular. Não pensaram, **a gestão nunca pensou a longo prazo, nunca teve um foco a longo prazo.** (Sujeito 4, grifos nossos)*

Da fala do Sujeito 4 acima descrita, nota-se que não houve planejamento estratégico para enfrentar a concorrências das IES que se instalaram nos últimos anos. Faltou à gestão da

Instituição visão de longo prazo para que se preparassem ao novo quadro de concorrência acirrada, instaurado após o intenso processo de mercantilização da educação superior, que resultou na proliferação de Instituições de Ensino Superior privadas.

O reflexo desse ideário neoliberal vem sistematicamente retirando direitos e precarizando os salários dos servidores. Para ilustrar tal perda do poder aquisitivo dos salários da instituição, apresentamos uma tabela comparativa dos salários, tanto do setor de obras, como administrativo, nos anos de 1999 e 2018 e os valores correspondentes do salário-mínimo nos mesmos anos.

Quadro 2: Variação Salarial

	Ano de 1999	Ano de 2018	Variação (%)
Setor de Obras	R\$ 220,00	R\$ 1000,00	+ 454,54%
Setor Administrativo	R\$ 472,14	R\$ 1017,00	+ 215,4%
Salário Mínimo Nacional	R\$ 136,00	R\$ 954,00	+701,5%

Fonte: Elaborado pela autora

Pelos dados apresentados na tabela acima, nota-se que no período entre 1999 e 2018, o salário-mínimo Nacional variou em aproximadamente 701%, saindo de um valor de R\$136,00 para R\$954,00. Deve ser destacado que o salário-mínimo, a partir de 2003, com o início do governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Partido dos Trabalhadores, 2003-2011), passou por um processo de valorização acima dos índices inflacionários, promovendo um aumento real no poder de compra. Essa política de valorização do salário mínimo perdurou até 2016, no governo de Dilma Rousseff, acumulando um índice de ganho real, ou seja, acima da inflação, de 77,01%. (DIEESE, 2017)

O salário de um funcionário do setor de obras da instituição variou no mesmo período, de R\$220,00 para R\$1.000,00, apresentando variação em torno de 454%. Já o salário de um servidor do quadro administrativo, variou 215,4%, entre 1999 e 2018, indo de R\$472,14 para R\$1.017,00.

Dentro do período compreendido entre 1999 e 2018 o valor da cesta básica na cidade de São Paulo, medido pelo DIEESE variou de R\$ 104,86, em janeiro de 1999, para R\$439,20 em janeiro de 2018, correspondendo a uma variação de 418,9%, como demonstra a tabela abaixo:

Quadro 3: Variação da Cesta Básica – DIEESE

Valor da cesta básica na cidade de São Paulo – DIEESE		Variação (%)
Janeiro de 1999	R\$104,86	-
Janeiro de 2018	R\$439,20	+ 418,9

Fonte: Elaborado pela autora

Fato que chama a atenção é o de que em 1999 um servidor do quadro administrativo ganhava 2,14 vezes mais que um funcionário do setor de obras. Contudo em 2018 os salários praticamente se igualaram, com uma diferença de apenas aproximadamente 1,7%. Esse fato demonstra que a política salarial da instituição dentro desse período foi direcionada para que tanto os cargos da administração, como os do departamento de obras, convergissem para um valor próximo ao do salário mínimo. Por esta razão os salários do pessoal de obras apresentaram uma variação superior aos do quadro administrativo, já que estes partiram de um patamar superior em 1999.

A variação da cesta básica na cidade de São Paulo, medida pelo DIEESE foi de 418,8%, valor quase 4 vezes maior que a variação do salário do pessoal administrativo da instituição, o qual demonstra acentuada queda no poder aquisitivo desses servidores. Esse quadro explica o fato da redução salarial ter sido tão mencionada como fator de precarização nas entrevistas.

No caso do Brasil, esse cenário é agravado, pois segundo Souza (2015), o mercado é visto como reduto de todas as virtudes e o Estado como fonte dos vícios. Portanto, esse movimento de desestruturação estatal ganha muita força e apoio das classes dominantes, gerando um movimento que cada vez mais pressiona as condições salariais dos servidores públicos.

Importante ressaltar que os funcionários públicos não se encontram diretamente ameaçados pelo desemprego, em razão de dispensa imotivada. Repousa, pois, nessa categoria um núcleo de resistência da classe trabalhadora contra os ataques sofridos pela ideologia neoliberal, conforme aponta Alves (2004, p.496): “Pode-se dizer que os trabalhadores do setor público são os ‘metalúrgicos da era neoliberal’. É deles que surgirá [...] a rebeldia do trabalho urbano contra as novas clivagens da crise do capitalismo no Brasil e do Estado neoliberal”.

No Brasil, no período correspondente ao final da transição do modelo de produção em massa para o sistema de acumulação flexível, na virada dos anos 1970 e 1980, os sindicatos dos metalúrgicos, mormente os do ABC paulista tiveram forte influência na luta da classe trabalhadora, com intensa luta política, que levou à criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e à realização de cinco greves gerais entre 1983 e 1989, constituindo-se em um dos fatores que retardaram a implantação de medidas neoliberais no país, que somente começaram a se instalar no Governo Collor, no início dos anos 1990. (Filgueiras, 2006).

Para que os servidores públicos tenham tal posição de prevalência, devem assumir sua condição de classe trabalhadora, sem indecisões. Pois o que se nota são as ostensivas retiradas de direito e precarização do serviço público. Numa das raras demonstrações de força, foram as manifestações de vários setores do funcionalismo público que conseguiram barrar a tentativa de reforma da Previdência do governo Temer.

4.3 Mudanças de gestão do trabalho X subjetividade do trabalhador

Nessa subseção buscamos compreender como os novos modos de gestão da administração pública e a subjetividade do trabalhador. Se no modo de produção *taylorista/fordista* o trabalhador era encarado como mero executor de tarefas, simples repetidor de movimentos mecanicamente determinados, no sistema de acumulação flexível, em razão da necessidade da aceleração da produção e de que o trabalhador assuma diversas tarefas, assumindo um caráter multifuncional, exige-se a adesão da sua cognição, no nível da subjetividade desse trabalhador.

A subjetividade representa o espaço interior em que o indivíduo forma seus ideais, valores e crenças e com o qual se relaciona com o mundo social. Para Gonzalez-Rey (2003) a subjetividade é um sistema complexo, afetado pelas relações sociais e das pessoas, interligadas pelas complexas redes relacionais, que formam o desenvolvimento social. Essa subjetividade não se forma num vácuo e não decorre simplesmente de um desenvolvimento natural, ela vai se formar e transformar num contexto das relações sociais e das condições materiais, como aponta Saviani (2004).

Saviani (2004) ainda fundamenta essa visão da subjetividade como fruto das relações materiais, com base na reflexão de Marx sobre a essência humana, apresentada na sua Tese VI

das “Teses de Feuerbach”: “a essência humana não é uma abstração inerente ao indivíduo singular. Em realidade, é o conjunto das relações sociais” (Marx e Engels, 2007, p. 534).

Nos modos de produção do binômio *taylorista/fordista* não se requisitava o aspecto subjetivo do trabalhador, pois todos os tempos e movimentos dos operários já estavam previamente calculados pela gerência. Contudo no sistema de acumulação flexível a necessidade do trabalhador multitarefas, a criação das equipes de produção, a gestão de qualidade total, a excelência organizacional e o constante aumento das cadências de trabalho, tornaram necessário o envolvimento do trabalhador no nível de sua subjetividade.

Conforme nos fala Antunes (1998) as lutas travadas pelos operários na década de 1960 para melhorar as condições de trabalho mostraram aos capitalistas que os trabalhadores possuíam não só a força bruta, mas também eram dotados de capacidade organizacional e iniciativa. Portanto, esses atributos poderiam ser mobilizados e explorados pelos donos do capital para multiplicar os seus lucros.

Segundo Alves (2011) o sistema de produção fluida deixa de lado o modelo de organização do trabalho em postos fixos e especializados. O trabalhador passa a ser polivalente, assumindo um envolvimento “pró-ativo”, busca-se um engajamento do trabalhador, nesse estágio está a se revelar a já mencionada “captura” da subjetividade, que lhe capacita a dar sustentação a uma serie de técnicas organizacionais que tornam possível a produção flexível.

A empresa flexível e seu modo de gestão do trabalho incute no trabalhador a constante ameaça do desemprego, da redução salarial, das punições, perdas de direitos, gerando um clima de tensão, de medo, de incertezas. Nesse ponto o controle do trabalho tem importante aliado nas tecnologias, através de ferramentas como ponto eletrônico, câmeras de vídeo no ambiente de trabalho, controle via celular, buscando sempre novas formas de controlar o trabalhador. (FRANÇA, 2009)

Como já afirmado, os valores da gestão *toyotista* ultrapassam a esfera do mundo empresarial, tornando-se onipresente em todos os aspectos da vida. O trabalhador do serviço público também está imerso nesse contexto cultural, como nos seguintes discursos:

Quando acontece algum tipo de mudança, é provável que haja algum tipo de resistência e aqui, durante esses anos todos em que eu trabalho aqui, eu percebi que sempre foi complicado deixar a zona de conforto e se adequar às novas regras. Como somos estáveis, muitos funcionários são acomodados e não aceitam muito bem quando têm que mudar. Quando vem uma nova regra é muito difícil, tem muita resistência, muito falatório e as pessoas dificilmente aceitam. (Sujeito 4, grifo nosso)

Pela fala do Sujeito 4 notamos o uso da expressão “deixar a zona de conforto”, que se transformou num dos mantras repetidos nos manuais de autoajuda corporativos, ao lado de liderança, pro-atividade, risco, dentre outros. Esses conceitos se configuram numa estratégia para que se consiga do trabalhador um envolvimento e um compromisso num nível não só meramente profissional, mas também emocional. Dessa forma deslocam-se as dúvidas e a culpa pelos insucessos para o indivíduo e não para gestão da empresa ou entidade em que ele trabalha.

Em outro ponto, o mesmo Sujeito 4 relaciona a estabilidade do servidor público como um fator negativo, ligado à “acomodação” e indiretamente à ineficiência. Tal discurso está presente no senso comum, de que a má qualidade da prestação do serviço público estaria ligada à impossibilidade da demissão imotivada dos servidores e não ao sucateamento e falta de recursos da Administração Pública. Tal discurso mostra como a subjetividade do Sujeito é “capturada” pelos valores culturais de que o serviço público é viciado e que a iniciativa privada é o reduto das virtudes da gestão administrativa, da iniciativa, empreendedorismo, pro atividade.

Eles (gestores) chegam, parece que têm boa vontade, mas não sei, a inadimplência muito grande, a máquina da instituição ela gira em torno do aluno e se tiver bastante aluno, ela gira bem, agora falta aluno e aí aumento de salário, a gente vê que as pessoas nós não recebemos, não temos aumento de salário... (Sujeito 3, grifos nossos)

O Sujeito 3 justifica a falta de revisão salarial em função da inadimplência e queda no número de alunos. Contudo a revisão anual dos salários dos servidores públicos é direito previsto na Constituição Federal, no art. 37, X:

Art. 37. A Administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte:

X – a revisão geral da remuneração dos servidores públicos, sem distinção de índice entre servidores públicos civis e militares, far-se-á sempre na mesma data. (BRASIL, 1988)

Torna-se relativo um direito constitucionalmente previsto, sob a alegação de fatores externos à Instituição. Novamente o problema é deslocado para fora da gestão, por fatores circunstanciais, intransponíveis. Reflete-se novamente o discurso propagado de falta de recurso, queda de faturamento, justificador do não cumprimento da norma constitucional.

Tema também correlato subjetividade do trabalhador é o processo de alienação do trabalho. Conforme Antunes (2005), o processo de trabalho na sociedade capitalista perde sua efetividade, o trabalhador perde a vinculação com o produto do seu trabalho, perdendo sua satisfação, apenas degradando-se. Perde-se a qualidade do trabalho de mediação entre o homem e a natureza, a identidade entre quem produz e o que é produzido. Podemos notar tal realidade na fala do Sujeito 1: “Se nós formos fazer uma pesquisa na instituição e ver como é que está a pessoa em relação à empresa em ela trabalha, eu vou dizer para você, a maioria das pessoas está triste, desmotivado, porque as condições realmente não são boas, não”.

Fator preponderante e recorrente no discurso dos entrevistados foram os efeitos das mudanças na gestão do trabalho e a saúde dos servidores. Deve ser levado em conta que desgaste do trabalhador é consequência natural do processo produtivo e, conforme Ferreira e Santana (2014) o capitalismo contemporâneo, com as transformações no mundo do trabalho, traz sérias consequências à saúde do trabalhador, aumentando o desgaste da força de trabalho, precarização e retirada de direitos.

Como já afirmado, os novos modelos de gestão são reflexos dos modos de acumulação flexível com a implementação do modelo *toyotista* e da agenda neoliberal. Conforme afirma Guimarães (2009) a ideologia neoliberal, atinge o Estado brasileiro, o qual se mostra terreno fértil aos “modismos” administrativos. Essa lógica privatista instalada no serviço público gera um choque cultural, pois os mecanismos da administração privada são implantados em estruturas burocráticas e patrimonialistas, afetando as vidas dos servidores.

Das falas dos entrevistados, destaca-se a precarização salarial fruto dos novos modelos de gestão, os quais impactam a saúde dos servidores da Instituição pesquisada:

...vai reduzindo tudo [...] nosso salário cada vez mais reduzido. Então você não tem mais um dinheiro disponível para o seu lazer, se você precisa fazer um exame médico, o seu plano não cobre, você não tem dinheiro para fazer particular. [...] Querendo ou não, se você não tem muitos recursos, você não tem uma alimentação melhor, você não pode comprar um remédio mais caro que o médico indicou para você tomar. Então diretamente vai influenciar na saúde da gente (Sujeito 6, grifos nossos).

Eu sei de pessoas que adoecem no serviço por não dar conta das suas contas, de bancar as suas despesas em casa. Eu sei de pessoas que chegam ao desespero de não conseguir bancar suas despesas mesmo, é difícil. [...] Eu já tive problemas de depressão por esse problema de falta de dinheiro, de não conseguir, eu já tive vários problemas de saúde. Inclusive eu estou em tratamento ainda por isso. Eu tive quase uma síndrome do pânico, eu estou em tratamento há quase 4 anos. [...] tem muita gente com problemas assim de saúde e que vários deles são gerados por essa insatisfação dentro da instituição (Sujeito 5, grifos nossos).

Nota-se que a precarização salarial, pela falta de reposição, não supre às despesas da vida dos trabalhadores e suas famílias, criando um desgaste emocional, como afirma o sujeito 5 o qual diz ter sofrido depressão e tratar-se de síndrome do pânico exatamente porque não conseguiu arcar com seus compromissos financeiros. De acordo com Arnaud e Gomes (2016) a Organização Mundial de Saúde aponta que 30% dos trabalhadores ocupados são acometidos por transtornos mentais menores, tais como depressão e ansiedade.

A falta de recursos financeiros aliado à perda do plano de saúde gratuito e posteriormente ao encarecimento do convênio médico contratado, conforme relatado pelo Sujeito 1, dificulta o acesso dos servidores à assistência médica e até aquisição de medicamentos. O salário insuficiente ainda impede que os servidores e familiares tenham uma melhor condição de alimentação e opções de lazer, demonstrando os efeitos deletérios que afetam aqueles que convivem e dependem financeiramente dos trabalhadores.

Ainda no que se refere à falta de correção salarial e sua relação com o aspecto psicológico do trabalhador, tomemos a narrativa do Sujeito 3:

[...] a saúde é afetada porque o lado psicológico da pessoa, do trabalhador [...] ele está trabalhando, ele quer dar o melhor para a sua família, para os filhos, para a esposa e, não tendo o seu aumento de salário ele vai se sentindo esgotado, aí começa a ficar fazendo hora extra, trabalhando de domingo a domingo, até tarde, fica trabalhando às vezes até mais tarde. E isso danifica a saúde, a saúde geral da pessoa (grifos nossos).

Na premência de garantir melhores condições para a família, o servidor acaba se submetendo a horas-extras, trabalhando os sete dias da semana, visando complementar os rendimentos. Contudo, conforme explica-nos o sujeito 3 tal situação afeta sua saúde. Esse caso amolda-se à já mencionada intensificação da jornada de trabalho, que acarreta efeitos danosos à saúde do trabalhador.

Ferreira e Amaral (2014) apontam que Marx em seus estudos acerca da sociedade burguesa já identificara que a intensificação do ritmo e ampliação da jornada para a produção da mais-valia, levaria ao esgotamento prematuro da força de trabalho, ao aumentar o tempo do trabalho excedente, levando à diminuição do tempo de vida que essa força de trabalho poderia produzir ao longo da vida do trabalhador.

Alves (2010) explica que o modo de ser do trabalho flexível e a conseqüente mudança na gestão promovem “mudanças significativas no metabolismo social do trabalho tendo em vista que alteram a relação “tempo de vida/tempo de trabalho” e alteram os espectros da

sociabilidade e auto referência pessoal, elementos compositivos essenciais do processo de formação do sujeito humano-genérico¹⁸”. Para o autor esses modos de ser do trabalho “instauram a nova condição salarial que põem novas determinações no processo de precarização do homem que trabalha.

Ainda segundo Alves (2010) há a partir dos anos 2000 um aumento significativo dos problemas psicossociais e de saúde do trabalhador os quais guardam nexos causais com a nova precariedade do trabalho. O autor ainda afirma que nessa “nova morfologia” do trabalho¹⁹, o trabalhador vive um processo de “vida reduzida” que se expressa na ausência de possibilidade de desenvolvimento humano-pessoal dos indivíduos sociais, “na medida em que ocupa o tempo de vida das pessoas com a lógica do trabalho”, sobretudo do trabalho que não faz sentido para o trabalhador, do trabalho precarizado (Alves, 2010, p. 21).

A análise de Giovani Alves acerca da “nova morfologia” do trabalho corrobora com as narrativas dos servidores públicos no que tange às formas pelas quais os trabalhadores vêm paulatinamente acumulando perdas salariais, como também perdendo “tempo de vida” em razão do trabalho, obviamente guardadas as diferenças entre uma empresa privada e um órgão público.

Eu já tive a oportunidade de ir até o RH e perceber o quanto de funcionários que estão encostados por depressão, vícios. É um número muito grande, preocupante, até uma preocupação da diretoria dos Recursos Humanos de tantos funcionários com estado de depressão, entre funcionários e professores deprimidos (Sujeito 4 grifos nossos).

Na narrativa do sujeito 4 podemos ter um vislumbre mais geral da situação, pois relata que teve acesso ao setor de Recursos Humanos da Instituição, verificou que o número de servidores afastados por depressão é grande e preocupa a diretoria daquele setor. Isso pode ser explicado pela política de gestão dos salários e benefícios dos trabalhadores, não podendo ser

¹⁸ Resende (2015, p. 132) explica o pensamento de Lukács acerca da Genericidade Humana: “O contínuo recuo das barreiras naturais no desenvolvimento humano ocorre no gênero humano de modo peculiar e é um traço determinante na realização da sociabilidade; não existe paralelo no reino animal, nada há que se aproxime deste processo. E este procedimento que talha a genericidade humana ocorre num duplo processo de causalidade e teleologia, cuja origem fora introduzida pela primeira práxis, isto é, o trabalho. Só a partir do momento em que o homem trabalha é que ele se torna realmente homem. Embora o processo natural que tenha potencializado a possibilidade da execução do trabalho fora causal, o resultado disso gerou a possibilidade do homem de executar atividades agora teleológicas, modificando o rumo do próprio gênero humano através de cada ente”.

¹⁹ Novas modalidades de trabalho existentes no mundo contemporâneo, baseados na flexibilização e na precarização, decorrentes dos novos sistemas de acumulação do capital.

atribuídos esses adoecimentos a condições e circunstâncias pessoais e sim a uma questão estrutural da Instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da força de trabalho configura-se como central no modo de produção capitalista. Percebe-se constante tensão entre a ampliação das margens de acumulação pelos capitalistas e as contrapartidas dadas aos trabalhadores em troca de sua mão de obra.

Já no século XVIII, Adam Smith tratava da especialização pela divisão do trabalho no célebre exemplo da fábrica de alfinetes, onde certo número de trabalhadores, mesmo não muito habilidosos, quando distribuídos em algumas funções específicas, possibilitavam elevar exponencialmente a produção (SMITH, 1996).

Como resultado da expansão da indústria capitalista, primeiramente na Inglaterra, ocorreu uma grande migração dos trabalhadores do campo para as cidades, para satisfazer as necessidades de mão de obra nas fábricas. Esse processo marca o início da formação da classe proletária, que vive da venda de sua força de trabalho. Marca também um período de grande aumento da pobreza.

Paradoxalmente, segundo Netto (2001), pela primeira vez na história a pobreza não se ligava a um quadro de escassez de recursos, mas crescia em proporção direta à capacidade da sociedade de produzir riquezas. A esse fenômeno deu-se o nome de pauperismo, marcado pelo crescimento da massa de pessoas sem acesso às riquezas produzidas e despossuídas dos meios materiais de prover sua existência.

O crescimento das desigualdades na sociedade europeia no século XIX gera uma série de revoltas e faz crescer o descontentamento com a situação precária da classe trabalhadora. Como reação dos Estados Nacionais, começam a surgir legislações que, mesmo timidamente, vão proporcionar alguma proteção social aos trabalhadores, como pensões e assistência em caso de acidentes.

No campo da gestão do trabalho, o início do século XX traz os primeiros estudos científicos de organização e controle dos operários. Com o modelo *taylorista* buscou-se o controle dos tempos e movimentos do trabalhador, para evitar desperdícios. Cabe à gerência definir os processos de produção e ao operário somente a função de cumpridor das determinações, efetuando os movimentos e ações pré-determinados.

O modelo fordista apresenta-se como evolução no modelo de acumulação capitalista. Sua inovação é a criação da linha de produção com esteira rolante. Conforme apontam Souza Filho e Gurgel (2016, p. 96), o ponto crucial é impor um ritmo comum aos trabalhadores, o

ritmo da esteira rolante, e eles efetuando operações muito simples, tornando-se como “apêndice da máquina”, conforme havia afirmado Marx.

O modelo fordista, conforme Harvey (2008), não se contenta em ser limitado pelos muros da fábrica; extrapola o ambiente de trabalho, para lançar seus valores no modo de vida dos trabalhadores, para que tivessem hábitos que lhes proporcionassem renda e lazer suficientes para consumir os produtos produzidos em massa pelos fabricantes. Na visão fordista, além de garantir a aceleração do ritmo produtivo, também deve ser assegurado que os bens produzidos em massa tenham um mercado que garanta a sua comercialização, criando-se um ambiente social, por via da normatização de hábitos e comportamentos favoráveis ao consumo em massa.

Após um período de expansão capitalista fundado nos ideais liberais de mínima intervenção estatal nos fluxos econômicos, a Crise da Bolsa de Nova Iorque, no ano de 1929, seguida pelo período da “Grande Depressão”, derrubou a economia norte-americana, causando um efeito dominó, quebrando as economias pelo mundo todo. Nesse contexto é deflagrada a política do “*New Deal*”, por Franklin D. Roosevelt, presidente dos Estados Unidos da América, em 1933. Essa política baseou-se na presença do Estado como indutor do crescimento econômico, por meio da realização de grandes obras públicas, e como ente regulador da economia.

Essas políticas foram estudadas e racionalizadas pelo economista inglês J. M. Keynes, para quem cabe ao Estado a função de restabelecer o equilíbrio econômico, por meio de políticas fiscais, creditícias e de gastos, estimulando a economia em períodos de crise. Após a II Guerra Mundial, o modelo *keynesiano*, aliado ao fordismo, garantiu crescimento econômico e elevação no padrão de vida nos países do capitalismo central, conforme Harvey (2008, p. 122). Foram lançadas as bases do *Welfare State* e iniciou-se a “era de ouro” do capitalismo, com taxas de crescimento estáveis e controle nas crises dos países centrais.

No final da década de 1960 o modelo *keynesiano-fordista* dá sinais de desgaste, com uma crise de superprodução, agravada por fatores como a crise do petróleo de 1973. As alternativas ao sistema foram apresentar, com o ideário neoliberal, de diminuição do tamanho do Estado, redução dos gastos sociais e desregulamentação da economia. No campo produtivo, ocorre a emergência do modelo de acumulação flexível, representado pelo *toyotismo*, que traz como corolários a redução salarial, desregulamentação jurídica dos contratos de trabalho, terceirizações e aceleração do ritmo produtivo.

Diferentemente do binômio *taylorista-fordista*, em que o trabalhador era visto apenas como apêndice da máquina, no *toyotismo*, conforme afirma Alves (2011), é necessário o engajamento do operário, que se aplica em multitarefas, assumindo um comportamento proativo e capacitado a dar sustentação a uma série de técnicas organizacionais que possibilitam a produção flexível.

No Brasil a porta de entrada das influências neoliberais se dá no Governo Collor de Mello. Essas influências vão se solidificar a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso. No campo da Administração Pública, o neoliberalismo se implanta pela Reforma Constitucional de 1998, que se transformou na Emenda Constitucional nº 19. Conforme aponta Behring (2008), a reforma sistematizada pelo Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995, traduziu-se numa “contra” reforma do Estado, com natureza conservadora e regressiva.

O processo de “contra” reforma implantado visava à instalação de um modelo “gerencialista” na administração pública, com inspiração nos modelos administrativos da empresa privada, já adaptados aos ditames do modelo de acumulação flexível. Trazia em suas propostas redução da presença do Estado, reforma previdenciária, redução da proteção social, flexibilização dos direitos, privatizações e reforma fiscal. Em resumo, visava diminuir os gastos estatais no campo social, para assim provocar um aumento de superávit primário, privilegiando os ganhos do capitalismo financeiro.

O modelo gerencial na Administração Pública teve que se submeter a um ambiente cultural patrimonialista. Para isso, acomodou-se num modelo híbrido, para que se possibilitasse a perpetuação das práticas clientelistas para garantir a lealdade política e a manutenção dos setores tradicionais no poder, viabilizando o “pacto de dominação conservador articulado pelo governo FHC” (SOUZA FILHO E GURGEL, 2016, p. 185),

Numa perspectiva histórica, considerando a consolidação do Estado burguês nos últimos 300 anos, que coincide com a preponderância hegemônica do modo de produção capitalista, nota-se um período cíclico de expansão e crise. Modernamente vivemos num período de crise política e econômica do capitalismo financeiro neoliberal, e as soluções encontradas pelos estudiosos são aquelas geradas no próprio seio das instituições neoliberais. Contudo, conforme aponta Mascaro (2016, p. 10), “[...] sair da crise tomando por padrão o fundamento teórico que conduziu à própria crise é como tomar o próprio corpo para ser alçado de um buraco no qual caiu, valendo-se para tanto das forças das próprias mãos do caído ao puxarem seus cabelos”.

Esta pesquisa sobre os novos modelos de gestão do trabalho no serviço público e sobre como essas mudanças são percebidas pelos servidores foi realizada com a oitiva de servidores de uma Instituição de Ensino Superior da Região Metropolitana do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo. Como instrumento para a coleta dos dados lançou-se mão de entrevistas guiadas por um roteiro de seis servidores da Instituição de Ensino, sendo três do quadro técnico-administrativo e três da Diretoria de obras. A análise dos dados coletados foi feita por meio da história oral e da triangulação das narrativas.

Para se atingir os objetivos da pesquisa, a coleta dos dados abrangeu três eixos temáticos norteadores. O primeiro eixo tratou das práticas profissionais dos servidores. O segundo eixo dizia respeito às mudanças de gestão, para indagar sobre as práticas dos colegas de serviço a respeito das novas práticas gerenciais, sobre como os entrevistados identificam essas práticas e como identificam as mudanças no modelo de gestão. Por fim, o terceiro eixo buscou investigar como essas mudanças de gestão influem na subjetividade do trabalhador.

De um modo geral, os sujeitos entrevistados mostraram percepção acerca das mudanças de gestão concernentes à falta de revisão salarial ao longo dos últimos anos, retirada sistemática dos direitos, benefícios e terceirizações. Contudo, aparentemente não associam tais fatos às suas causas subjacentes, que seriam as políticas adotadas em alinhamento aos ditames neoliberais na gestão do trabalho no serviço público.

Observou-se que alguns dos servidores selecionados para participar da entrevista mostraram-se resistentes, recusando-se a participar ou, por vezes, num primeiro momento aceitaram o convite, mas posteriormente desmarcaram a entrevista, aparentemente demonstrando receio em fazer parte do estudo. Entretanto, deve ser consignado que a presente pesquisa manteve o estrito anonimato dos participantes e da instituição, não se registrando qualquer ato de retaliação.

Ao identificar as práticas profissionais dos servidores pesquisados, demonstraram-se casos em que há acúmulo de atividades, notadamente naqueles que exercem atividades administrativas, inclusive desenvolvendo ações não previstas nas designações de seus cargos. Esse aumento nas funções desempenhadas vai ao encontro dos preceitos do modelo administrativo gerencialista, baseado no ideário neoliberal da empresa flexível, em que se exige a postura polivalente do funcionário. Ocorre que dentro do serviço público deve ser considerado um óbice legal para tal multifuncionalidade, pois os quadros funcionais da Administração Pública são divididos em cargos, com descrição prevista em lei, de suas

atribuições, sendo vedada a sua usurpação. Portanto, deve observada a ilegalidade desse acúmulo ou desvio de função no serviço público.

Os novos modelos de gestão na Instituição foram relatados pelos entrevistados na utilização de mão de obra terceirizada, principalmente nos serviços de limpeza e assistência informática. Tal opção gerencial pela terceirização corrobora o pensamento de Druck (2016, p. 17). De acordo com essa autora, a terceirização sintetiza a precarização social no Brasil, pois reafirma as posições mais precárias de inserção no mercado de trabalho, apresentando as piores condições salariais e de trabalho e os maiores índices de acidentes laborais. Além do mais, contribui para a fragmentação da classe trabalhadora e ataca as instituições do Direito do Trabalho e do seu papel protetivo dos trabalhadores.

Ainda no tocante às práticas gerenciais, os entrevistados apresentam um quadro em que a administração da instituição ainda é marcadamente personalista, faceta patrimonialista tipicamente brasileira, demonstrando falta de unidade organizacional e ainda estreita relação com as tradicionais práticas administrativas.

A faceta mais perceptível e com efeitos mais deletérios aos entrevistados, dentre os novos modelos de gestão fundados no gerencialismo, decorrentes da “contra” reforma neoliberal da Administração Pública, é aquela que incide sobre salários, direitos e benefícios. Os sujeitos são uníssonos em afirmar sobre as perdas salariais, que desgastaram seu poder aquisitivo, por vezes chegando ao ponto de não conseguirem honrar seus compromissos mais básicos, como alimentação e saúde.

Quanto aos direitos e benefícios, há destaque para a restrição ao acesso à cesta básica, queda de qualidade no plano de saúde e falta de vale transporte. Foi relatado também descontentamento com a falta de um plano de cargos e salários que garanta a progressão dos servidores na carreira. Tal contexto revela um quadro de precarização do trabalho, caracterizado por perdas salariais, cortes de benefícios, falta de perspectiva na carreira e de recursos para desempenho do trabalho, e acúmulo de funções.

Os novos modelos de gestão do trabalho influenciam a subjetividade da classe trabalhadora, que modernamente é entendida, conforme Antunes (2005), com seu conceito de nova morfologia do trabalho, não só restrita à clássica ideia do trabalhador industrial, mas também abrangendo todos aqueles que vivem da venda de sua força de trabalho. O servidor público nesse contexto, está sujeito a ter sua subjetividade influenciada pelo modelo flexível de produção.

A influência arcabouço conceitual próprio da cultura formada em torno da empresa de “produção fluida”, nos entrevistados, todos eles servidores públicos, ou seja, que não estão no contexto das atividades ditas produtivas de valor, pode ser entendida pela “captura” da subjetividade. Conforme Alves (2011), todo um arcabouço cultural, de conceitos e valores manipulados pelo capital, onipresentes na sociedade, faz com que a subjetividade do trabalhador seja posta a serviço da acumulação flexível. Dentro do subjetivismo do trabalho, houve sinais de trabalho alienado, com demonstração de desestímulo e falta de sentido nas atividades laborativas. Apresentaram-se ainda manifestações de efeitos deletérios dos novos modelos de gestão na saúde dos trabalhadores entrevistados, principalmente no que tange a depressão e vícios.

Os resultados dos dados coletados e analisados mostram que os entrevistados apresentam um quadro em que suas práticas profissionais refletem um acúmulo de funções e intensificação do serviço, reflexo da flexibilização e precarização do trabalho. Os novos modelos de gestão são percebidos na forma da precarização das condições de trabalho, perdas salariais e retirada de direitos. Nota-se um paradoxo, pois são esperados o empenho e os resultados de uma empresa privada, entretanto remanesce um quadro típico de uma empresa pública com falta crônica de recursos.

Estamos em tempos da radicalização do trabalho como mercadoria, cada vez mais barata, substituível e por vezes até dispensável. Invariavelmente as consequências nefastas da precarização atingem, obviamente em menor grau, os estratos mais baixos do serviço público. Contudo, tendo uma visão mais ampla do contexto histórico, é de se esperar que se atinja “ponto de viragem”, onde a sociedade caminhará para que se constitua um estado de justiça social, em que emprego e salário dignos sejam admitidos como direitos fundamentais de todo cidadão.

REFERÊNCIAS

ABRAMIDES, M. B. C.; CABRAL, M. S. R. Regime de Acumulação Flexível e Saúde do Trabalhador. **São Paulo em Perspectiva**, vol. 17, nº 1, São Paulo, janeiro/março 2013...

ABRUCIO, L.A. Trajetória recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço crítico e a renovação da agente de reformas. **Revista de Administração Pública** – FGV. Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ALVES, G. **Trabalho e Subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. Capitalismo e Trabalho no Brasil do Século XXI: metamorfoses da autocracia burguesa (1964-2004). **Projeto História**, São Paulo, tomo 2, p. 477-497, dez. 2004.

_____. **Trabalho, Subjetividade e Capitalismo Manipulatório**: o novo metabolismo Social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. 2010. Disponível em: <http://www.gionavvialves.org/artigo_giovanni%20alves_2010.pdf>. Acessado em 05/06/2018.

ANDERSON, P. In SADER, E. & GENTILI, P. (orgs.) **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.

ANDRÉ, M. O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho: Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do mundo do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: editora Unicamp, 1998.

_____. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. As Novas Formas de Acumulação de Capital e as Formas Contemporâneas do Estranhamento (Alienação). **Caderno CRH**, Salvador, nº 37, p. 23-45, jul./dez. 2002.

_____. **O Caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ARNAUD, F. I. M. e GOMES, V. L. B. Novas Formas de Gestão da Força de Trabalho do Serviço Público Brasileiro e suas Repercussões para o Adoecimento Mental: um estudo sobre os servidores de uma instituição judiciária. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n.48, p.<106-134>, jul./dez. 2016.

BEHRING, E.R. **Brasil em contrarreforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. 2. ed., São Paulo: Editora Cortez, 2008.

BEHRING, E.R e BOSCHETTI, I. **Política Social: fundamentos e história**. 9. ed., São Paulo: Editora Cortez, 2011.

BOSI, A. P. A Precarização do Trabalho Docente nas Instituições de Ensino Superior do Brasil Nesses Últimos 25 Anos. **Educ. Soc.** Campinas, vol. 28, n. 101, p. 1503-1523, set/dez. 2007.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

BRASIL, Jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/docs_internet/revista/electronica/stj-revista-sumulas-2013_34_capSumula378.pdf> Acessado em: 10 jan. 2019.

BRASIL, **Emenda Constitucional Nº 95, de 15 de Dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm> Acessado em 10 jan. 2019.

BRASIL, **Lei Nº 13.429, de 31 de Março de 2017**. Altera dispositivos da Lei 6019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário na empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm> Acessado em 10 jan. de 2019.

BRASIL, **Portal do Senado Federal**. Disponível em:< <https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/superavit>> Acessado em 12 abr. 2019.

BRESSER PEREIRA, L.C. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 1, jan/mar. 1998, p. 5-42
CHAVES, V. L. J. Expansão da Privatização/Mercantilização do Ensino Superior Brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educ. Soc.** Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr/jun. 2010.

DIEESE. **Política de Valorização do Salário Mínimo**: depois de 20 anos, reajuste fica abaixo da inflação (INPC). 2017, disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTecsalariuminimo2017.pdf>> Acessado em: 11 fev. 2019.

DRUCK, G. Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.

_____. A Terceirização na Saúde Pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trab. Educ. Saúde**. Rio de Janeiro, v. 14, p. 15-43, 2016.

FAORO, R. Uma Aventura Liberal numa Ordem Patrimonialista. *In*: **Revista USP**, n. 17. São Paulo, p. 14-29, 1993.

FERREIRA, A.M. de A.; SANTANA, A. A saúde do trabalhador e a (des)proteção social no capitalismo contemporâneo. *Revista Katálysis*, vol. 17, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 176-184 Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil.

FILGUEIRAS, L. O Neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. *In: Neoliberalismo y sectores dominantes: Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. 2006.

FRANÇA, P. I. S. **A Precarização do Trabalho Docente no Ensino Superior**: o processo de mercantilização da educação e a desprofissionalização docente. Anais do VII Seminário de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil”. Unicamp. Campinas, 2009.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2007.

GONZÁLEZ-REYS, F. **Sujeito e Subjetividade**. São Paulo: Thomson, 2003.

GUARESCHI, P.A. **Comunicação e Poder**. Petrópolis: Editora Vozes. 1987.

GUIMARÃES. M.C. Transformações no trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. *In Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, p. 163-171, 2009.

HAMRAOUI, E. Trabalho Vivo, Subjetividade e Cooperação: aspectos filosóficos e institucionais. **Cad. Psicol. Soc. Trab.**, São Paulo, v. 17, n. spe. 1, p. 43-45, 2014 – DOI: 10.1160/issn.1981-0490.v17ispe1p43-54. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000100006>. Acessado em: fev. 2019.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17. ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2008.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1996.

LEME, A.A. Neoliberalismo, Globalização e Reformas do Estado: reflexões acerca da temática. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 32, jan./jul. 2010.

MALUF, S. **Teoria Geral do Estado**. 21. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1991.

MANDEL, E. **A Crise do Capital**: os fatos e sua interpretação marxista. Campinas: Ed. da Universidade Estadual de Campinas, 1990.

MARCONDES, N. A. V. e BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *In: Revista Univap*, v. 20, n. 35, jul. 2014.

_____. A História oral enquanto metodologia dentro do universo da pesquisa qualitativa: um foco a partir da análise por triangulação de métodos. **Revista Ciências Humanas** – Universidade de Taubaté (UNITAU) – vol. 4, n. 1, 2011.

MARTINELLI, M. L. (org). **Pesquisa Qualitativa**: um desafio significativo. São Paulo: Veras Editora, 1999.

MARX, K.; ENGELS, F. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Ed. Boitempo, 2007.

- MASCARO, A. L. **Estado e Forma Política**. 1. ed., São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 1999.
- MELLO, F. M.; ALVES, A. E. S. **A Mercantilização do Ensino Superior e os Impactos no Processo de Trabalho Docente**. X Seminário Nacional do HISTEDBR – Unicamp, 2016.
- MINAYO, Maria Cecília de S (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis. Editora Vozes, 2004.
- MOTTA, P. R. M. O Estado da Arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.
- NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 14. ed., São Paulo: Editora Saraiva, 1997.
- NETTO, J.P. Cinco notas a propósito da “Questão Social. **Revista Temporalis/Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social**, ano 2, nº 3 (jan./jul. 2001), Brasília.
- OLIVEIRA, D. A. A Reestruturação do Trabalho Docente: precarização e flexibilização. **Educ. Soc.** Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004.
- OLIVEIRA, R. F. A Contra-reforma do Estado no Brasil: uma análise crítica. **Revista Urutágua – acadêmica multidisciplinar – DCS/UEM**, nº 24, mai/jul/ago de 2011, p. 132-146.
- PANIAGO, M.C.S. **Keynesianismo, Neoliberalismo e os Antecedentes da “Crise” do Estado**. In: Marx, Mézaros e o Estado. PANIAGO, M.C.S. (org), MELO, E. e ANDRADE, M.A. de. São Paulo. Instituto Lukács, 2012.
- PAULA, A. P. P. **Por Uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- PNUD – **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório do Desenvolvimento Humano**, 2015.
- PORTELLI, A.; A Filosofia e os Fatos; narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. **Tempo**, Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, 1996, p. 59-72.
- _____ ; **Ensaio de História Oral**. São Paulo: Letra e Voz, 2010.
- RESENDE, C. C. **Generidade e Politicidade no Último Lukács**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista, 2015.
- RIBEIRO, C. V. S.; LEDA, D. B. O Trabalho Docente no Enfrentamento do Gerencialismo nas Universidades Federais Brasileira: repercussões na subjetividade. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, vol. 32 nº 4, outubro/dezembro 2016.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROSSI, P.; DWECK, E. Impactos do Novo Regime Fiscal na Saúde e Educações. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 32 n. 12. Rio de Janeiro, 2016.

SAVIANI, D. Perspectiva marxiana do problema subjetividade-intersubjetividade. *In*: DUARTE, N. (org.). **Crítica ao fetichismo da individualidade**, p. 21-52. Campinas: Autores Associados, 2004.

SERAFIM, M. P. O Processo de Mercantilização das Instituições de Educação Superior: um panorama do debate nos EUA, na Europa e na América Latina. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba SP, v. 16, n. 2, p. 241-265, jul. 2011.

SILVA JUNIOR, J. R.; SGUISSARDI, V. O Impacto da Mercantilização da Educação Superior. **Revista Adusp**, p. 46-53, mar. 2000.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. **Vol. I**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.

SOUZA, J. J. F. **A Tolice da Inteligência Brasileira**. São Paulo: Ed. Leya, 2015.

SOUZA FILHO, R.; GURGEL, C.; **Gestão Democrática e Serviço Social**: princípios e propostas para a intervenção crítica. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

TAYLOR, F.W. **Princípio da Administração Científica**. São Paulo: Atlas. 1987.

TRIVIÑOS. A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo. Atlas, 1987.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo. Ed. UnB, 2004.

VASCONCELLOS, M. A. S.; TROSTER, R. L. **Economia Básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia Micro e Macro**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 01

SUJEITO 1

P: Sua formação, qual é?

S1: Eu sou formado em RH e pós-graduado em RH também.

P: Sua idade?

S1: Está em cinquenta e um anos.

P: E o tempo de Instituição?

S1: Catorze anos e meio.

P: Certo. A sua área de atuação na Instituição, sua função, seu cargo?

S1: Atualmente eu sou concursado como porteiro, mas venho desempenhando em média há uns oito anos algumas funções de confiança. Passei pela chefia de segurança, pelo apoio logístico e agora estou na administração do campus, que é uma área administrativa e operacional da Instituição.

P: Vou pedir para você contar sobre as suas práticas profissionais. Então, em primeiro lugar, eu vou pedir para você identificar as práticas dos colegas em relação às mudanças que acontecem na Instituição.

S1: A Instituição é uma autarquia municipal e ela tem uma influência muito grande externa na Prefeitura, inclusive na escolha do reitor, devido à tríplice, né? Então tem uma influência. E também tem uma influência na Câmara Municipal devido aos nossos projetos, muita coisa tem que passar pela Câmara Municipal. Então, ou seja, por ser autarquia, a autonomia dela não é tão, vamos dizer assim, não é exclusiva. Ela tem influência externa e ela muda muito, tem muitas alterações nas direções, nos outros setores. E toda vez que isso ocorre, atinge normalmente a maioria das pessoas. Quando se tem alteração nas direções atinge a instituição inteira. E no momento nós passamos por uma alteração na Direção Administrativa, nós tínhamos um gestor e tem aí menos de trinta dias tivemos uma troca de comando na Direção Administrativa e é óbvio, quando troca o comando, as pessoas ficam todas ansiosas. Será que vai melhorar? Será que vai piorar? Vai ficar do mesmo jeito? Por que que trocou? Por que não trocou antes? Até quanto tempo vai ficar essa troca? Vai permanecer? Então são as dúvidas que vem na cabeça dos servidores como um todo.

P: Certo. Como vocês identificam, você e seus colegas, como você tem um cargo de chefia, né? Vamos dizer, você gerencia todos os campus da Instituição. Como é que vocês identificam as práticas do modelo gerencial de gestão dentro da Instituição?

S1: Na verdade, como eu ando em todos os prédios e conheço pessoas do escritório, da limpeza, da segurança, eu conheço funcionários de todos os setores da Instituição. Eu conheço quase todos os funcionários e muitos professores também. E eu tenho observado que as pessoas reclamam muito porque a Instituição não tem um modelo definido de gestão. Por que? Ela, devido a ser espalhada, ter tantos prédios, então parece que em cada prédio tem uma

cultura diferente, uma cultura organizacional diferente, o que acaba atrapalhando a evolução da instituição. Isso é a minha opinião, né? E isso eu sinto no dia-a-dia. Porque toda vez que tem uma troca de Diretor Administrativo, qualquer prédio que você vá... Que nem, nós trabalhamos na Diretoria Administrativa, que serve as demais. Serve a Instituição inteira. Então essas mudanças elas mexem muito com as pessoas, criam expectativas positivas, talvez negativas, pessoas que não sabem nem como opinar, tem pessoas que nem ligam para isso. Mas é importante nós estarmos atentos às mudanças e saber se realmente elas são realizadas para que se comece a implementar realmente um modelo de gestão. Porque nosso modelo hoje, se a gente for colocar como modelo, eu diria que é um modelo misto, né? Tudo misturado. E eu acredito que a instituição precisa padronizar, precisa ter um modelo real de gestão, pelo menos o modelo principal de gestão. Porque por essa cultura mista é óbvio que nós não vamos conseguir implantar um modelo único na instituição inteira, mas eu acredito que um padrão a se seguir é necessário.

P: Quando você fala esse modelo misto de gestão, você quer dizer o que?

S1: Exatamente o seguinte: que cada setor tem uma cultura. Se você passar um tempo, que nem eu passei nesse período de catorze anos e seis meses, eu passei mais da metade desse período na portaria e a outra metade estou na administração, no processo administrativo aí. E como eu andei em todos os prédios, você vê que tem setores que são mais organizados, outros menos. Tem setor que tem regra, outros têm poucas regras. Todos têm regras, mas as regras são muito diferentes, desde a portaria até a limpeza, ou desde a portaria até o corpo docente. Tem setores que têm regras para estacionamento, das práticas administrativas. Tem setores que são muito bem organizados, outros não, outros parece que não existe regra ou poucas regras, vamos dizer assim. Todos têm regras, mas as regras são diferentes porque você vai na XXXXXX, como ela é um prédio distante do centro, o movimento lá é muito concentrado de quem realmente precisa daquele prédio, mas você pega um prédio que nem o XXXXXX, a movimentação dele é diferente. Você tem funcionários de todos os setores da Instituição que vão no XXXXXX, ou para usar o estacionamento ou para acessar uma XXXXXX, XXXXXX, então as particularidades dos prédios que divergem. Por isso que é um tanto estranho esse modelo da Instituição, por ser uma Instituição de Ensino Superior, eu acredito que deveria ter já no papel algo definido, padrão para todo mundo e é óbvio que a gente foge da regra de acordo com a necessidade do trabalho.

P: Certo. Como você compreende a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão sobre os direitos de salários, benefícios, se têm alguma gratificação, se são pagos licença prêmio, se o nosso pagamento é em dia ou não. Você podia falar um pouquinho para a gente sobre isso?

S1: Eu vou dizer o seguinte: falam muito na Instituição que “Ah, os salários estão em dia”, né? Eu acho que quando você cumpre sua carga horária de quarenta horas semanais, que é a nossa lei, né? Eu acredito que é mais que a obrigação da instituição manter o salário em dia porque você sede quarenta horas semanais do seu tempo para a instituição em troca do salário. Ninguém vem aqui porque não precisa trabalhar. Então manter o salário em dia é obrigação não só da Instituição, mas de todo empregador do país, do mundo inteiro. Veja bem, há salários... Eu estou acompanhando há doze, catorze anos. Acho que desde o início, quando entrei na Instituição eu acompanho a guerra dos servidores em relação a salário e benefícios porque quando entrei na Instituição em 2003 nós tínhamos um plano de saúde que era gratuito e funcionava muito bem. Nós tínhamos empréstimo em uma fundação beneficente, que era beneficente, hoje se tornou maleficiente porque hoje faz mal para o funcionário, essa é a

verdade, que é difícil a gente falar, mas a verdade é para ser dita, doa a quem doer. Veja bem, nós tínhamos um plano de saúde gratuito, nós tínhamos seguro de vida gratuito, nós tínhamos auxílio funeral gratuito. Hoje não tem mais plano de vida gratuito, não tem auxílio funeral gratuito, plano de saúde aumentou muito e a qualidade diminuiu e muitas pessoas saíram do plano, devido a não poder pagar porque subiu muito. É óbvio que faltou organização, faltaram várias coisas, mas isso não é um problema do servidor, é um problema da instituição. E a cesta básica era um benefício que todos tinham, aí ao longo dos anos foram limitando a um teto salarial, hoje está em 2800. Eu acho injusto porque dá a entender que o funcionário quanto mais se dedica, quanto mais tempo fica na instituição ele é penalizado, ele vai perdendo benefício e é isso que a gente está tentando corrigir ao longo desses anos aí, né? Porque nós fazemos parte também de comissão dos servidores, hoje eu tomei posse no conselho administrativo da Instituição, o conselho universitário. No começo do mês agora de outubro foi a primeira reunião e nós já colocamos a questão salarial, a questão dos benefícios, que vem caindo. E a Instituição, se ela quiser se manter no mercado e quiser voltar ao que era no passado, uma grande empresa na área de conhecimento, tecnologia, informação, ela precisa olhar para os seus servidores. Quando eu falo servidores não falo só dos funcionários, falo dos professores também é uma equipe. A gente precisa unificar isso porque hoje tem uma diferença: funcionário e professor. É uma política, é uma cultura que foi semeada. Quando eu entrei na Instituição já tinha isso. Dá a entender que o professor tem mais direito, mais poder que o funcionário, e não é bem assim. Acho que nós estamos no século XXI e as coisas mudaram e precisam mudar muito na Instituição ainda. E essa questão salarial, questão dos benefícios a cada ano vem caindo e a administração parece que não está preocupada. E não é só a administração atual, isso já vem há doze, dezesseis anos, são aí quatro gerações de gestores que esqueceram dos servidores. E hoje a Instituição passa por uma crise, como a crise está mundial, nacional, ela está passando por uma crise, mas existe mais uma crise interna do que a externa, na verdade.

P: Você tem mais alguma coisa para acrescentar?

S1: Então, o que eu tenho a acrescentar é que os servidores hoje estão desmotivados, estão tristes e chateados com a Instituição. Porque se você for analisar e pegar a lista de servidores da Instituição, nós vamos pegar que tem poucas pessoas novas. Nós temos entre seiscentos e seiscentos e cinquenta funcionários e uma média de mais seiscentos professores, então um total de mil e trezentos. Se nós formos fazer uma pesquisa na Instituição e ver como é que está a pessoa em relação à empresa em que ela trabalha, eu vou dizer para você, a maioria das pessoas está triste, desmotivado, porque as condições realmente não são boas, não. A mídia às vezes divulga “Ah, melhorou isso”. Não melhorou nada. Na verdade, se manteve muito pouco dos benefícios e foi à força, não foi nada organizado pela administração. Muito pelo contrário, o movimento dos servidores, funcionários, na verdade, porque quase não teve professor no movimento, a maioria foi funcionário técnico-administrativo, que moveu e obrigou a administração a pelo menos manter o mínimo hoje. Então eu vejo um clima de descontentamento, pessoal triste e o pessoal vem trabalhar porque precisa, não vem porque gosta. Eu gosto do que eu faço, mas eu gostaria de fazer com os meus colegas de trabalho felizes. Você não quer ir para o local de trabalho vendo que as pessoas estão desmotivadas, chateadas e você tem que pedir as coisas para as pessoas te ajudarem. Eu dependo... A minha função na Instituição depende de terceiros, ela depende dos colegas. Sem a cooperação dos colegas, pintores, pedreiros, secretários, auxiliares administrativos, sem a cooperação eu não consigo trabalhar. Eu trabalho com todo mundo porque sou administrador do campus, né? A minha função. E eu trabalho para todos os setores da Instituição. Então a minha grande alegria

seria ver um clima diferente na Instituição. Esperamos aí que estamos à beira de uma eleição para um novo comando na Instituição. As pessoas falam assim “Vai trocar só a cadeira, não vai mudar nada”. Eu tenho esperança. Eu sou uma pessoa não só porque sou brasileiro, mas é uma coisa nata, eu tenho uma esperança muito grande dentro de mim e eu gostaria que as pessoas também acreditassem que vai mudar porque é isso que nos move, ter esperança que vai mudar. Se nós ficarmos pensando que vai ficar tudo do mesmo jeito, aí fica pior ainda. Então, na verdade, eu penso que vai mudar. E outra: eu sou uma parte que vou fazer mudar, eu vou fazer a minha parte e vou brigar contra aquilo que é contra os menores, contra a defasagem salarial, contra as classes menos favorecidas, contra essa desunião que tem dentro da Instituição, essa separação entre professor e funcionário. Eu acredito que nós todos somos servidores de uma instituição que precisa avançar. Nós estamos parados no tempo e recuando até, mas para o futuro eu espero que nós avancemos.

ENTREVISTA 02

SUJEITO 2

P: Sua formação, qual é?

S2: Superior Incompleto

P: Sua idade?

S2: Estou com vinte e três anos.

P: E o tempo de Instituição?

S2: Cinco anos.

P: Certo. A sua área de atuação na Instituição, sua função, seu cargo?

S2: Diretoria de Obras, sou Vigia

P: Conte-me sobre as suas práticas profissionais.

S2: Tem mais alguma coisa assim, que você pode dizer?

P: As suas práticas profissionais, o que você faz todos os dias, o que você não faz...

S2: Vamos dizer assim, a minha rotina?

P: Isso, a sua rotina diária.

S2: A minha rotina diária seria eu chegar, abrir o prédio, eu verificar se está tudo em ordem, se está tudo trancado, se não tem nada fora do padrão, abrir algumas salas de aula, dependendo, que eu sei que vai ter alguma coisa logo cedo, vai ter alguma coisa, vai ter aula e cuidar do estacionamento, basicamente.

P: Dentro dessas práticas profissionais que você pratica todos os dias, você notou alguma mudança na gestão de trabalho?

S2: Se eu for considerar, vamos dizer assim, nesse período em que eu estou na Instituição, que seria 5 anos, não é um período muito longo, mas eu encontrei, sim. Encontrei. Mas eu não sei se isso submete pela mudança porque eu já trabalhei em mais de um local. Se é uma mudança do local de trabalho ou da instituição em si.

P: Você conseguiria identificar as práticas dos colegas em relação a essas mudanças, que atitudes eles tiveram em relação a isso? Se teve revolta, se não teve, concordaram.

S2: Todo mundo que eu conheço, todo mundo, sem exceções, não concorda com as mudanças. Mas a maioria aceita. 90, 99% aceita assim, tem que fazer tal coisa, beleza, o cara reclama, acha ruim, só que reclama entre o próprio círculo dele, não reclama com nenhum superior, nada do tipo.

P: Então, como você identifica essas práticas do modelo gerencial no seu emprego, na sua gestão? As práticas de novos modelos de gestão.

S2: Como eu identifico?

P: Se você identifica ou você acha que está certo, não tem nada a ver com uma empresa privada, está tudo certinho, está de acordo com a empresa estatal? Não tem nada fugindo da estatal, não tem nada fugindo para a privada. Isso seriam novos modelos de gestão.

S2: Então, o que eu consigo perceber assim, a parte de vigia, a parte tipo de fiscalização, a parte de quem entra, quem sai, tipo, houve maior cobrança disso, fazer um controle mais rígido de tudo, quem para o carro, quem não para, quem está entrando, eu olhar para a cara da pessoa e falar “Esse aqui é aluno, esse aqui não é aluno. Deixa eu perguntar onde ele vai, o que ele vai fazer aqui”. Esse tipo de cobrança que não existia antigamente. O que eu consigo pensar logo de cara é isso.

P: Certo. E como você compreendeu a percepção dos servidores públicos acerca dessa mudança nos modelos de gestão sobre o direito de salários, benefícios, cumprimento de horas, mudança de carga horária, de 8 horas por dia trabalhadas?

S2: Foi, do meu ponto de vista, foi horrível. Porque não teve um aviso prévio ou qualquer coisa do tipo. Foi tipo assim, entregaram um papel na minha mão e falou assim “Você só vai assinar isso aqui”, eu olho “Mudou meu horário? Como assim?”.

P: Como assim, mudou seu horário?

S2: Então, eu trabalhava 8 horas semanais certinho, com direito a 1 hora de almoço, então dá 9 horas, 5 dias por semana de segunda a sexta. Normal, entrava às 7h e saía às 14h. Às 14h, não, às 16h, 4 horas da tarde, e agora eu entro às 7h, continuo entrando às 7h, só que eu saio 1h da tarde. Então não tiro nem o horário que seria de almoço, de lanche, nada. E depois no sábado eu trabalho o dia inteiro, eu trabalho 11 horas, dá 11 horas aos sábados, para pagar essa hora, para completar as 40 horas semanais.

P: Em algum momento consultaram você, ou só determinaram?

S2: Só determinou.

P: Então eles determinaram e pronto.

S2: Pronto. Se você falasse assim, que nem, eles chegaram com um papel para assinar “Eu não vou assinar isso daqui”, daí liga chefe aqui falando “Por que você não vai assinar?”, que não sei o que, “Isso daí é imposição. Mudou em todos os postos, por que aqui você não vai querer mudar? Esse tipo de coisa. Mas uma coisa que eu acho muita sacanagem, que eu já senti aqui na Instituição é que, que nem “A gente vai mudar o horário”, beleza. Está conforme a lei? Teoricamente você pode mudar, só que em nenhum momento eles falam assim “Então, a gente vai mudar o horário de todo mundo, segundo a...”, tipo, pega a parte da lei, pega a legislação que autoriza isso e mostra para a gente, demonstra isso logo de frente “Isso daqui, eu posso fazer tal coisa”. Tipo, o jurídico chegar para a gente “Eu quero tal, tal coisa. A gente vai mudar tal coisa, mas a gente pode segundo tal, tal diretriz”. Não, não teve nada. Então tem muita coisa que a gente não sabe ao certo se eles estão mudando porque eles podem ou se eles estão mudando porque “A gente vai mudar. O povo não vai, quem não reclamar, vai ficar por isso mesmo, não vai correr atrás.” E a gente não sabe nem se eles poderiam estar fazendo isso, esse tipo de coisa.

P: Mas você acha que eles poderiam fazer, sendo uma empresa pública?

S2: Sendo uma empresa pública, a maioria do que eles fazem, não.

P: Então daí a gente meio que já identifica...

S2: Tanto, que nem, no meu caso que teve uma mudança de horário, eu conheço o caso de outras pessoas que tiveram mudança de horário, só que bateu o pé “Não vou mudar, não vou mudar” e essa pessoa realmente não mudou. Daí você para e pensa “Se não mudou, se é uma imposição que eles estão fazendo, por que não mudou da outra pessoa? Porque a outra pessoa vai correr atrás?”. Você pensa que teoricamente está sendo de alguma forma ilegal, então quer dizer que essa pessoa que está batendo o pé, essa pessoa, se eles baterem mais o pé, a pessoa vai correr atrás de advogado, alguma coisa, daí vai acabar a festa, alguma coisa do tipo. Faz pensar isso.

P: E questão de salário, benefícios, como é que você vê?

S2: Isso daí, acho que todo mundo que está na Instituição não tem nem o que discutir. Porque não tem reajuste salarial. Os benefícios que colocaram nesse meio tempo que eu estou aqui foram mais para tipo abafar, tipo o pessoal que não tirou a bolsa pode passar para os filhos agora 100%, esse tipo de coisa. Então são medidas só para apaziguar o pessoal que está descontente com tudo, está descontente por não ter reajuste, não tem nada e a parte do serviço tem mais cobrança. Então você tem mais, eles exigem mais, mudou o sistema de trabalho, pega no pé, tipo a parte de fiscalização, parte de tudo. Então é complicado.

P: Conte-me sobre as mudanças identificadas, como elas afetam a saúde do trabalhador?

S2: A saúde do trabalhador? Então, no meu caso, essa mudança de horário me prejudicou muito na parte do cansaço físico porque eu tenho que trabalhar no sábado o dia inteiro, eu estudo no período da noite, eu faço, eu tenho outros compromissos além do trabalho, então essa carga horário que modificaram me prejudicou muito. Prejudicou muito mesmo, tanto na parte de estudar, de fazer trabalho, de tudo.

P: Você tem mais alguma coisa para acrescentar? Você tem mais alguma coisa para falar?

S2: Não sei o que eu poderia falar além da parte de não ter reajuste salarial, de ter a exigência de novas metas na parte do trabalho que a gente faz, na rotina, esse tipo de coisa. Não sei o que eu posso alegar, assim.

ENTREVISTA 03

SUJEITO 3

P: Sua formação, qual é?

S3: Ensino Médio

P: Sua idade?

S2: Estou com cinquenta e dois anos.

P: E o tempo de Instituição?

S2: Onze anos.

P: A sua área de atuação na Instituição, sua função, seu cargo?

S2: Diretoria de Obras e Manutenção, encarregado de obras e manutenção

P: Conte-me sobre as suas práticas profissionais, o que você faz no seu dia-a-dia?

S3: Bem, no meu dia-a-dia a gente atende os pedidos de manutenção que os setores pedem. Eu trabalho em uma equipe que tem vez que tem 6 pessoas, às vezes tem 5 pessoas. Quando final de semana que não tem como fazer, já que não manutenção, daí durante a semana trabalho com 9 ou 10 pessoas. Nós trabalhamos com limpeza de caixa d'água, podas de árvores, uns trabalham nas salas de aula, preparação de salas para eventos, XXXXX, XXXXX, XXXXXX, apresentações. Se tem um evento, nós trabalhamos. Esse é o nosso serviço do dia-a-dia. Colocação de quadro, mudança de setores, é o nosso trabalho do dia-a-dia.

P: O senhor identifica mudanças na gestão?

S3: Bem, as existem, a gente vê, a gente percebe que tem as mudanças, mas sobre o nosso trabalho, é rotineiro, não existem ali as mudanças de ordens, de chefias, mas do nosso trabalho mesmo praticamente é rotineiro que a gente mantém já nessa área de manutenção, essas coisas assim.

P: Então quando tem essas mudanças de gestão não afetam o trabalho do senhor?

S3: É, afetar assim diretamente praticamente não afeta porque tem que ser feito, nós temos que fazer. Então às vezes chega no caso troca gestão, muda alguma coisinha assim, mas de horário, alguma coisa assim. Pouca coisa, pouca mudança, coisa de relance mesmo. Geralmente a gente tem que fazer mesmo e não tem problema de mudar.

P: Como o senhor identifica as práticas dos colegas em relação a essas mudanças?

S3: Bem, a gente nota, comentam alguma coisa assim que... às vezes de outra área, por exemplo, de segurança, entra a área às vezes de serviço de limpeza, alguém que trabalha com antigamente era bedel que falava. E às vezes muda, eles estão trabalhando em um setor, muda para outro, fazia uma coisa, aí já não pode fazer aquilo, começa a fazer outras coisas. Então no nosso caso lá são pessoas compatíveis, trabalhando no setor aí muda gestão não pode mais fazer isso. Isso que a gente nota, que as pessoas comentam e conversam.

P: Como o senhor identifica essas práticas de modelo gerencial de gestão?

S3: Essas práticas no nosso caso, que eu disse, do dia-a-dia, a gente vê que as pessoas entram, têm a mente boa para trabalhar no momento, mas não sei, quando acaba vira... mas é isso aí, não sei. A gente conhece as pessoas, eles mudam, por causa da administração isso aí muda, vai para lá, vem outro, mas praticamente...

P: Como o senhor compreende a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão sobre direito de salários, benefícios?

S3: Como eu disse antes, a gente vê... quase tudo a mesma coisa. Eles chegam, parece que têm boa vontade, mas não sei, a inadimplência muito grande, a máquina da Instituição ela gira em torno de aluno e se tiver bastante aluno, ela gira bem, agora falta aluno e aí aumento de salário, a gente vê que as pessoas nós não recebemos, não temos aumento de salário e...

P: E benefícios?

S3: Os benefícios são poucos, além de ser poucos, a gente vai vendo no dia-a-dia. Por causa de não ter aumento no salário, não tem aumento no salário, então vai dando só o anuênio no caso, que acontece. E também eles não aumentam o teto dos benefícios. E aí as pessoas vão aumentando aí do anuênio quando vê atingiu lá o teto daí as pessoas perdem os benefícios. Perdem cesta básica, perde vale transporte, plano médico aumenta um absurdo. Aí a gente vê porque o...

P: O salário não acompanha.

S3: Não acompanha. A pessoa se sente, como se diz, se sente lesada. Funcionário se sente lesado porque não acompanha a inflação.

P: Conte-me sobre as mudanças identificadas, como elas afetam a saúde do trabalhador?

S3: A gente se sente... é diferente, a gente vê que as pessoas são... a saúde é afetada porque o lado psicológico da pessoa, do trabalhador porque ele está trabalhando... principalmente, eu digo assim, o lado psicológico, principalmente no caso dele, a família dele. Ele está trabalhando, ele quer dar o melhor para a sua família, para os filhos, para a esposa e, não tendo o seu aumento de salário, ele vai se sentindo esgotado, aí começa a ficar fazendo hora extra, trabalhando de domingo a domingo, até tarde, fica trabalhando às vezes até mais tarde. E isso danifica a saúde, a saúde geral da pessoa. Porque já não vai se alimentar direito, já não vai conseguir comprar um alimento mais saudável, uma carne assim. E uma alimentação porque isso aumenta praticamente todo mês, só que o salário dele não aumenta. Então ele começa a reduzir os gastos, aí vai reduzindo os gastos e afeta a saúde. Não só dele como dos familiares também.

P: O senhor tem mais alguma coisa para acrescentar? Sobre essas mudanças de gestão, de novos modelos de gestão?

S3: Os novos modelos de gestão... a gente espera porque tem que se adequar, a gente espera melhora porque eles têm que acompanhar as novidades que estão acontecendo no dia-a-dia do mercado, no mercado de trabalho, no caso aqui do ensino. E eles tem que trazer mudanças, os prédios, os laboratórios, qualificar os professores e incentivar, trazer mais alunos, fazer convenio com essas fábricas, não sei, com sindicato, essas coisas. Modo de atrair novos alunos porque nós precisamos é de aluno então precisa estar se adequando no dia-a-dia, que está precisando. Fica aquelas coisas muito antigas, é muita coisa antiga. Então eles precisam trazer mais tecnologia e eu acredito que as pessoas que estão agora, daqui para frente, o

peçoal vem agora, vem a eleição de novo, troca de gestores, eu acredito que deve mudar alguma coisa. Porque ficar parado no tempo não tem como. Está difícil. Está precisando de coisas novas. A gente torce para isso, torcemos para isso.

ENTREVISTA 04

SUJEITO 4

P: Sua formação, qual é?

S4: Pedagogia

P: Sua idade?

S4: Estou com quarenta e nove anos.

P: E o tempo de Instituição?

S4: Trinta e um anos.

P: A sua área de atuação na Instituição, sua função, seu cargo?

S4: Secretaria

P: Conte-me sobre as suas práticas profissionais. O que você faz no seu serviço diariamente?

S4: Eu trabalho em uma secretaria, então eu trabalho com atendimento ao público, atendimento telefônico, sempre contribuindo com os alunos no desenvolvimento de suas pesquisas, seus projetos. Trabalho basicamente nisso, no setor administrativo da secretaria.

P: Como você identifica as práticas dos colegas em relação às mudanças que acontecem no seu serviço?

S4: Quando acontece algum tipo de mudança, é provável que haja algum tipo de resistência e aqui, durante esses anos todos em que eu trabalho aqui, eu percebi que sempre foi complicado deixar a zona de conforto e se adequar às novas regras. Como somos estáveis, muitos funcionários são acomodados e não aceitam muito bem quando têm que mudar. Quando vem uma nova regra é muito difícil, tem muita resistência, muito falatório e as pessoas dificilmente aceitam. Quando é para melhorar ou não, sempre tem resistência.

P: E você percebe que essas novas regras são impostas ou se tem um comunicado, uma pesquisa antes com os servidores?

S4: Sempre são impostas. Primeiro eles mandam para depois... eles não fazem uma pesquisa prévia, nada. Eles impõem as regras para as pessoas cumprirem e depois veem o que acontece. Sempre foi assim, acredito que não vai mudar. Sempre foi assim e sempre será. Eles vêm com a mudança, aí você se adequa, ou não. Às vezes até voltam atrás porque veem ou viram que não funcionou, então voltam atrás, como aconteceu ultimamente. Foi feita uma série de mudanças quando o novo gestor entrou em uma certa área. Ele fez tanta coisa absurda que todo mundo ficou tão revoltado que ele acabou saindo, teve que sair, de tanta coisa absurda que ele impôs para os funcionários.

P: Certo. Como você identifica as práticas do modelo gerencial de gestão?

S4: Eu acredito que é muito arcaico esse modelo. A gente não tem um modelo. Eles não têm uma estratégia eficaz, eles fazem uma... entre aspas porque eles querem reduzir os gastos, os custos, geralmente para os funcionários. Não tem aumento há mais de 4 anos, não tem infraestrutura para trabalhar. Eles cobram, mas não te dão infraestrutura para trabalhar, não tem cesta básica, não tem vale transporte, plano de saúde a gente tem que pagar. Um absurdo

ter uma mudança agora com o plano de saúde, mudou a administração do plano. Um absurdo de dinheiro que a gente tem que pagar, a gente não tem contrapartida nenhuma, é uma precarização do trabalho. A gente não tem material de escritório, não tem um computador adequado para trabalhar. No meu setor, eu tenho porque foi computador de doação de fomento. Porque se dependesse da instituição não teria um equipamento adequado para a realização do trabalho. Eu acredito que eles acham “Vamos melhorar, mas não tem um ponto de partida”. Sempre cai em cima dos funcionários. Sempre os funcionários que são penalizados. Não tem cesta básica, por exemplo, porque acham que os funcionários que ganham “a mais” não têm direito porque têm um salário alto. Isso não é a realidade. Tem um salário alto porque são anos de casa, anuênio que ele acha que é um benefício. Anuênio é um direito do funcionário, não é um benefício, como o gestor fala em todas as suas falas “Tem um benefício, que é o anuênio”, mas não é um benefício, é um direito do funcionário. Eu sempre acredito que poderia melhorar a instituição, não piorar para os funcionários. Eles deixam os funcionários muito à mercê, está todo mundo desgastado, ninguém gosta mais de trabalhar, não tem vontade de vir trabalhar. Eu trabalho aqui há mais de 30 anos, sempre foi diferente, tínhamos reitores comprometidos com o salário dos servidores, comprometidos com o bem-estar dos servidores, coisa que não acontece atualmente. Atualmente estamos muito aquém do que precisaríamos ter. Um bom salário, um bom plano de saúde, sem descontar do nosso salário, uma cesta básica, vale transporte, bolsa de estudos agora que eles deram. Aumentaram um pouquinho a porcentagem, mas isso é muito pouco perto do que a gente realmente precisa.

P: Certo. Conte-me sobre as mudanças identificadas, como elas afetam a saúde do trabalhador? Pelo o que você percebe, não só de você, mas como seus colegas.

S4: Eu já tive a oportunidade de ir até o RH e perceber o quanto de funcionários que estão encostados por depressão, vícios. É um número muito grande, preocupante, até uma preocupação da diretoria dos Recursos Humanos de tantos funcionários com estado de depressão, entre funcionários, professores deprimidos. Eu, particularmente, acredito que devido à perda de cargo, que aconteceu no meu caso. Eu tinha um cargo, eu fui designada para esse cargo, tive o aumento de salário, eles não disseram que isso era inconstitucional na época. Todo mundo fica feliz quando é promovido. Ninguém fez concurso porque não precisa, você foi designado e, de repente, vem uma ordem que todo mundo tem que perder o salário do dia para a noite. Ainda bem que eu não perdi o dinheiro, mas muitos colegas perderam dinheiro. Isso é muito grave, você já se adequou a uma vida, suas contas estão acima daquele salário. De repente, da noite para o dia, cortam seu salário sem aviso prévio nenhum. Eles vieram e falaram “Você não exerce mais essa função. Caiu seu salário em 70%, 50%”. Gente com depressão, gente deprimida por conta disso e é muito grave. Esse ano, outra vez, mais 170 funcionários perderam o cargo e o pior, além de perder o cargo, perderam dinheiro e ganharam um processo judicial. Eles têm que tirar do próprio bolso o dinheiro para pagar advogado e restituir todo o dinheiro pago pela instituição. Isso é um absurdo! Isso é um absurdo porque ninguém explicou para eles que quando eles teriam o cargo de confiança eles teriam que pagar esse dinheiro. Agora tem muitos dessa lista de 70 ou 170, se não me engano, com depressão. Eu conheço 2 funcionários que estão com depressão por conta de ter perdido o salário e ter que pagar, restituir o salário ganho. Isso é um absurdo. Eu acho que tem que ter um modelo de gestão eficaz, que pense nesse lado, porque vem vindo uma sequência de erros, uma sequência de... muito difícil. Antigamente, os gestores na década de 1990, nós éramos a principal instituição de ensino, e os gestores corriam atrás, queriam ser a excelência. Nós éramos a primeira, bons professores, funcionários contentes, motivados, com um bom salário,

tinha bom salário, tinha cesta básica. De repente, isso foi perdendo. Quando foi mudando a gestão, eles não pensaram no futuro, nas concorrências que chegaram. A primeira concorrência foi a XXXXX. Eles acharam que a Instituição concorrente não seria páreo para a nossa Instituição. Mas, de repente, foi chegando uma, duas, três, quatro, várias instituições de ensino e de repente a concorrência chegou e nós estamos assim. Antigamente, nós chegamos na década de 1990 a ter 15 mil inscritos no vestibular. Hoje nós não chegamos a 2 mil inscritos no vestibular. Não pensaram, a gestão nunca pensou a longo prazo, nunca teve um foco a longo prazo. Hoje em dia, se a gente continuar nessas condições, é bem provável que a nossa universidade vire uma faculdade e que não feche as portas porque é muito difícil a situação em que está, não tem um modelo adequado de gestão, o bem-estar social dos servidores, dos alunos, eles repassam para os alunos, falam que o aumento de mensalidade vai repassar para os funcionários. Os funcionários, eles não, isso não acontece, não tem infraestrutura na sala de aula, não tem um ar condicionado adequado, não tem infraestrutura nenhuma. Ensino de excelência está muito atrasado, muito além.

P: Você tem mais alguma coisa a acrescentar?

S4: Não, eu só queria que os novos... esse ano é ano de eleição, né? Que os novos gestores, que eles pensem um pouquinho na questão do funcionário, não só do ensino de qualidade, que sempre teve um ensino de qualidade, que melhorasse os professores, motivassem, dessem um aumento de salário, uma cesta básica com um plano de saúde adequado, umas condições mínimas que os funcionários precisam. Só isso, condições mínimas que os funcionários precisam.

ENTREVISTA 05

SUJEITO 5

P: Sua formação, qual é?

S5: Servidora Pública

P: Sua idade?

S5: Estou com cinquenta e um anos.

P: E o tempo de Instituição?

S5: Dezesete anos.

P: A sua área de atuação na Instituição, sua função, seu cargo?

S5: Secretaria

P: Conte-me sobre as suas práticas profissionais. O que você faz no seu serviço diariamente?

S5: Aqui no XXXXXX, eu faço bastante coisa. Eu faço, eu lido com praticamente com as turmas da manhã, os alunos da turma da manhã, eu lanço faltas, eu faço as declarações, faço os processos dos alunos, eu sou intermediária dos alunos, entre os alunos e os professores em alguns assuntos que eles precisam de acesso, entre alunos e diretor e coordenador. Sou responsável pelos estagiários dos três períodos. Eu faço parte do Conselho Departamental aqui, auxilio também algumas coisas que precisam. Acabo resolvendo algumas coisas assim, às vezes tem aluno com problema, vem me procurar, mesmo de outras turmas, vem me procurar para desabafar, para conversar alguma coisa. A gente acaba meio que ajudando. Ajudo também outros colegas em algumas coisas que precisa. No geral assim, é lidar mais com aluno mesmo. E os professores também, quando precisa de alguma coisa, acaba pedindo para a gente. Aí hoje em dia acaba funcionando bastante coisa pelo WhatsApp também, então os alunos às vezes pedem ajuda pelo WhatsApp, então acaba fazendo bastante coisa.

P: Identifique as práticas dos colegas em relação às mudanças que acontecem.

S5: Então, essas mudanças, às vezes a gente fica meio perdido porque agora mesmo, no período de matrícula, no semestre passado, por exemplo, teve uma confusão danada. O sistema, a gente não sabe, depois aparece então isso é uma dificuldade para a gente. Como a informação que eles passam para o outro setor, XXXXXX, o aluno fica sabendo e depois a gente fica sabendo através de aluno, eles não comunicam a gente aqui no setor. Ou tem comunicado que a gente fica sabendo, é para eles passarem para o aluno, o aluno não está sabendo. Então é bem complicado. Quando tem às vezes um comunicado interno que não chega para a gente, ou chega que é de setor geral, chega para alguns setores, não chega para outros, ou chega para a vigilância, não chega para a chefia. Então tem muito desencontro, falta de diálogo entre os setores, entre a instituição em geral. Então isso atrapalha muita coisa. Eu mesma tive um problema quando estava com dificuldade para subir escada. Teve uma época em que a matrícula era feita noXXXXXXXX, daí tinha que subir escada, e eu tinha autorização do chefe de entrar pelo estacionamento de baixo e a funcionária que era responsável pelos guardas, pela vigilância, ela não me autorizou a entrar pelo estacionamento de baixo, disse que eu que tinha que me virar, mesmo a secretária e o chefe dando autorização, ela não autorizou. Eu não pude ajudar as meninas na matrícula e tive que ficar

ajudando na secretaria na parte de cima porque a secretaria estava em obras, estava em pintura. Ela não autorizou, disse que não era para o guarda abrir o portão de baixo para eu fazer isso, para eu entrar sem precisar subir escada. Então é uma coisa assim que autoritarismo demais por gente que não tem tanta autoridade assim e informação demais de um lado e informação de menos do outro. Então isso atrapalha muito. Eu acho que deveria ter um jeito mais de... um jeito melhor para ter um jeito mais amplo de chegar essa informação geral, para todos os lugares da mesma forma.

P: Como você identifica as práticas do modelo gerencial de gestão?

S5: Como eu identifico? Tem muita coisa que parece que esquece que é um serviço público e quer seguir como uma empresa privada, só que não tem suporte para seguir como uma empresa privada e não consegue, mas pensa que é. Então não tem funcionário suficiente para isso, não tem material suficiente para isso. Acho que não tem conhecimento suficiente para isso. É bem complicado porque eu já fui, nesse meu tempo aqui de servidor, eu já vi faltar caneta, eu já vi faltar papel higiênico, eu já vi faltar clipes para trabalhar, eu já vi faltar papel sulfite para a gente trabalhar, tinta para a impressora, toner para a impressora. Então, como a gente vai trabalhar na forma de uma empresa privada se faltam materiais necessários, o mínimo necessário de uma empresa? Como a gente vai oferecer isso para uma empresa se não tem? Acho que, primeiro, teria que ter uma infraestrutura de uma empresa privada para poder pensar como uma empresa privada primeiro, e depois formar uma empresa privada dentro de uma empresa pública.

P: Certo. Como você compreende a percepção dos servidores públicos acerca do modelo de gestão sobre os direitos de salários, benefícios?

S5: Como eu compreendo?

P: É, a percepção deles diante dessas mudanças sobre o direito de salários, benefícios.

S5: Olha, eu vejo que muita gente está insatisfeita, muito prejudicada porque a gente não tem benefício nenhum, salário não tem aumento nunca. O benefício que a gente tem é só para os grandes, para os, para a instituição, porque para os servidores não tem benefício nenhum, a gente só perde. Olhando para todos os lados, a gente só perde. A gente não tem um salário decente, não tem um plano médico decente, não tem plano de carreira, não tem uma ajuda de custo decente, não tem... até o uniforme que foi pensado, que era para ter, para economizar a roupa, falou-se tanto, tirou a medida e não teve nada. Então é muito blá blá blá e não tem nada. Então é muita cobrança de todos os lados e nenhum benefício e agora até a cesta básica que muitos perderam, que alcançava muito mais pessoas, muito mais servidores, muita gente perdeu, vale transporte perdeu e a gente não vê retorno de nada. A princípio, era para cortar gastos para poder beneficiar mais pessoas, mas a gente só viu cortar, cortar, cortar e não beneficiou ninguém. A gente não vê benefício nenhum, só está cortando cada vez mais e não vê benefício nenhum. Então a gente não vê nada de bom.

P: Conte-me se as mudanças identificadas afetam a saúde do trabalhador?

S5: Muito. Afetam muito porque a gente vê pessoas se virando de outras formas para poder sustentar famílias, eu sei de casos de pessoas que às vezes pensam em faltar no serviço, tirar licença do serviço para poder pegar serviço fora, para poder ganhar um pouco mais para dar o que comer dentro de casa. Eu sei de pessoas que adoecem no serviço por não dar conta das suas contas, de bancar as suas despesas em casa. Eu sei de pessoas que chegam ao desespero de não conseguir bancar suas despesas mesmo, é difícil. Muita gente chega no desespero,

então é complicado e não tem saída. Tem muita gente que fica entre a cruz e a espada. Está trabalhando? Está, mas e se eu sair, onde eu vou trabalhar? Eu fico, mas eu não tenho dinheiro, eu não tenho o suficiente. Então quer dizer, trabalha, mas só para ter um emprego? Sem dinheiro, será que vale a pena? Então é complicado. E tem muita gente que adocece, sim. Tem muita gente que passa por... eu já passei por vários problemas de saúde por isso. Eu já tive problema de depressão por esse problema de falta de dinheiro, de não conseguir, eu já tive vários problemas de saúde. Inclusive, eu estou em tratamento ainda por isso. Eu tive quase uma síndrome do pânico, eu estou em tratamento há quase 4 anos. E é complicado, eu sei que é complicado, eu sei que dentro da Instituição tem muita gente com problemas assim de saúde e que vários deles são gerados por essa insatisfação dentro da instituição. Eu acho que valeria a pena rever os casos.

P: Você tem mais alguma coisa para falar?

S5: Acho que... eu sei que é difícil, cada caso é um caso, mas eu acho que valeria a pena de repente o serviço médico, as diretorias administrativas fazerem um trabalho de olhar na verdade, mais justiça para os servidores em geral e ver o que está faltando para cada setor, para cada servidor, para a instituição em geral ver o que pode ser melhorado aqui. Não olhar para o bolso só de cada servidor, mas olhar para a pessoa, para o ser humano de cada servidor. Porque eu acho que está faltando trabalho humano principalmente, não só trabalho financeiro, não. Acho que principalmente o trabalho humano.

P: Tudo gira em torno de lucro, né?

S5: É. Porque o trabalho humano eu acho que já começa a melhorar um pouco.

ENTREVISTA 06

SUJEITO 6

P: Sua formação, qual é?

S6: Auxiliar Administrativo

P: Sua idade?

S6: Estou com quarenta e quatro anos.

P: E o tempo de Instituição?

S6: Seis anos.

P: A sua área de atuação na Instituição, sua função, seu cargo?

S6: Secretaria

P: Conte-me sobre as suas práticas profissionais.

S6: Bom, aqui dentro da Instituição as minhas práticas são precisamente administrativas: atendimento aos alunos, auxiliar o Diretor de Setor nas questões administrativas, trabalhar no sistema informatizado da Instituição e o atendimento aos alunos e ao público em geral. Resumidamente é isso.

P: Certo. Como você identifica as práticas dos colegas em relação às mudanças no modelo de gestão?

S6: Olha, quase não são absorvidas pelas pessoas. Nunca ouvi nenhum comentário que alguém tenha dito isso “O modelo de gestão da Instituição mudou”. Desde que eu estou aqui, há 6 anos, é o mesmo Gestor, então nesse período de 6 anos eu não observei nenhum colega comentar “Isso está diferente. Isso mudou. Isso mudou para melhor”. Teve uma discrepância aí no negócio. Realmente, os colegas não comentam sobre isso. A voz dos colegas é reclamação, mas isso nunca é associada a uma possível mudança do modelo de gestão.

P: Certo. Como você identifica as práticas do modelo de gestão gerencial dentro da instituição?

S6: Bom, o que mudou para nós é a terceirização do serviço de limpeza e a terceirização do serviço de informática. Por exemplo, contratou-se uma empresa que implantou um sistema dentro da Instituição, um sistema que apresenta muitos problemas, que a gente não tem um suporte 24 horas, que causa transtornos entre a gente e o aluno, que é o nosso cliente. A gente passa, inclusive, vergonha na frente do cliente, porque o sistema é precário, ele não funciona bem e isso gera muita reclamação de aluno. Fica feio até, para uma instituição que tem mais de 40 anos. Então a gente observa isso na terceirização do serviço. A gente vê o sucateamento das pessoas que trabalham na limpeza, que trabalham muito, em prédios enormes e são mal remuneradas porque são terceirizadas. O mal aproveitamento dos servidores que estão aqui dentro da Instituição, falando assim a grosso modo, existem muitos, como as pessoas gostam de falar, morcegos por aí voando, funcionários que poderiam ser melhor aproveitados e a Instituição desperdiça dinheiro com terceirização, sendo que podia aproveitar os recursos que ela mesma tem e incentivar os funcionários, oferecer um auxílio financeiro, incentivar, fazer um plano de carreira, para o funcionário ter mais vontade de trabalhar para a instituição.

P: Como você compreende a percepção dos servidores, seus colegas, acerca das mudanças no modelo de gestão sobre direitos, salários, benefícios?

S6: Olha, tem uma percepção assim disfarçada. As pessoas percebem, mas não sabem que é isso, que é a mudança do plano gestor. A gente percebe, por exemplo, um exemplo recente, nosso convênio médico, que a Instituição mudou nosso convenio médico, por medidas de contenção de gastos. A gente mudou para um convênio inferior para o que a gente tinha. Quem já usou sabe isso. A redução do número de médicos, não são os mesmos médicos, a burocratização para você autorizar um exame, é difícil, eles exigem laudos. Então a gente sentiu nisso. Por exemplo, o vale transporte, 5 dias do mês eu tenho que pagar o vale transporte do meu bolso porque a Instituição reduziu o meu vale transporte. A nossa cesta básica, que não é aquela cesta básica, ela vem com produtos que estão vencidos, ela vem com a lata do molho amassada, ela vem com produtos de qualidade inferior. Então a gente está sentindo isso, que devagarzinho esse novo plano de gestão...

P: E sobre o salário, você tem alguma coisa para falar?

S6: Olha, o salário, desde que eu estou aqui é a mesma coisa. Inclusive, eu até me questioneei “Nossa, agora em janeiro fez anos que eu estou aqui ainda”. O que a gente ouve de todos os servidores é que todo mundo procura passar no concurso, todo mundo procura mudar de emprego. A gente fica aqui enquanto a gente não consegue uma coisa melhor porque o nosso salário é muito defasado. Outro dia até uma colega brincou assim “Com o salário da Instituição não dá nem para a gente ter sonho. A gente não pode sonhar”. Eu mesma comentei com uma colega outro dia quando olhei meu holerite “Nossa, como será que a gente consegue sobreviver com esse salário?”.

P: Conte-me as mudanças identificadas, como elas afetam a saúde do trabalhador?

S6: Afeta nossa saúde financeira, principalmente a nossa saúde financeira, né? A nossa saúde mental, a nossa saúde de convívio com a família. Porque vai reduzindo tudo, tudo vai reduzindo, nosso salário cada vez mais reduzido. Então você não tem mais um dinheiro disponível para o seu lazer, se você precisa fazer um exame médico, o seu plano não sobre, você não tem dinheiro para fazer particular, você não pode frequentar uma pizzaria. A gente aqui deste setor nós trabalhamos de frente para uma das melhores pizzarias da cidade e raramente, 2 ou 3 vezes por ano, no máximo, a gente consome uma pizza dali porque o nosso salário não dá. Então eu acho que essa contenção de gastos, o sucateamento de tudo influencia diretamente na nossa vida. Na vida pessoal, na vida familiar, na vida de trabalho, e na saúde também, né? Querendo ou não, se você não tem muitos recursos, você não tem uma alimentação melhor, você não pode comprar um remédio mais caro que o médico indicou para você tomar. Então diretamente vai influenciar na saúde da gente.

P: Você tem mais alguma coisa a acrescentar?

S6: Esse sucateamento do novo, esse novo modelo de gestão ele acaba prejudicando a instituição no sentido de que os bons profissionais não ficam aqui. Eles ficam aqui até conseguirem outro emprego, até passar em outro concurso e com isso a Instituição perde pessoas boas. Eu quero até citar um nome que eu conheci quando vim trabalhar aqui, que era o XXXXXXXXX, que era um excelente profissional da área de informática da Instituição que hoje poderia estar aí, desenvolvendo um programa para nós, muito melhor que esse aí que já existe, sem a Instituição gastar tanto dinheiro assim como ela gasta com um programa novo, terceirizado. Os professores, os bons professores, a gente vê que eles estão passando em

concurso. Tem professor que entra aqui, fica 3 anos e vai embora. A gente perde muitas pessoas boas, tanto funcionários técnicos-administrativos, como professores, pessoas boas que poderiam ficar aqui e não ficam por conta desse plano gerencial aí que não dá certo.

APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**Parte I****Dados Gerais**

Profissão/Formação: _____

Grau de instrução: _____

Idade: _____ Sexo: _____ Tempo na Instituição: _____

Área de atuação: _____

Roteiro de entrevista:

- Conte-me sobre as suas práticas profissionais;
- Mudanças na Gestão:
 - Identificar as práticas dos colegas em relação às mudanças;
 - Como vocês identificam as práticas do modelo gerencial de gestão;
 - Compreender a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão sobre os direitos salários, benefícios;
- Conte-me se as mudanças identificadas afetam a sua saúde como trabalhador.

ANEXO I - OFÍCIO



UNITAU

Universidade de Taubaté
 Autarquia Municipal de Regime Especial
 Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76
 Recredenciada pela Portaria CEE/GP nº. 241/13
 CNPJ 45.176.153/0001-22

PRPPG – Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
 Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040
 Tel.: (12) 3625.4217 Fax: (12) 3632.2947
 prppg@unitau.br

Ofício nº PPGEDH – 032/2017

Taubaté, 25 de abril de 2017.

Prezado (a) Senhor (a)

Somos presentes a V. S. para solicitar permissão de realização de pesquisa pela aluna **ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL**, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante o corrente ano de 2017, intitulado “**O Serviço Público e os novos modelos de Gestão do trabalho: um estudo de caso**”. O estudo será realizado sob a orientação da Profa. Dra. **ELISA MARIA ANDRADE BRISOLA**.

Para tal, será realizada coleta de dados com os dois grupos de servidores, um técnico administrativo e outro no Departamento de Obras e Manutenção, será aplicado um questionário. Serão feitas também entrevistas com os servidores. Será mantido o anonimato da instituição e dos participantes.

Ressaltamos que o projeto da pesquisa passará por análise e aprovação do Comitê de Ética em pesquisa da Universidade de Taubaté.

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12.020-040, telefone (12) 3624-1657, ou com **Alessandra Aparecida Soares Calil**, telefone (12) 99141-1234, e solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon
 Coordenadora do Programa de Pós-graduação em
 Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais

Ilmo. Sr. Pró-reitor de Administração
 Isnard de Albuquerque Câmara Neto
 Pró-reitora de Administração - UNITAU
 Av. Nove de julho, nº 246 – Centro
 Taubaté – SP

ANEXO II - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Pró-reitoria de Administração
Recebido em: 27/09/17
Hora: 16:24
Ass: [assinatura]

Eng. Alexandre
 Faturado. Tocar caixa e, etc.
 [assinatura] 08/04/17

A DON,
 Para conhecimento e manifestação.
 28/04/17

Prof. Dr. Isnard de Albuquerque Câmara Neto
 Respondendo pela Pró-reitoria de Administração
 UNITAU

A
 PRA

[assinatura]
 Ramieri de Souza Andrade
 Secretário PRA
 UNITAU

Recebi o original
28/04/17
11:30

Ciente [assinatura]
 Alexandre 08/08/17

A
 PRA
 Solicito, manifestações do Sr. Pro-
 Reitor de Administração.

Sr. Secretário PRA
 Encaminhe à Prof. Dr. Edma
 Chomón.

Condizmente

Prof. Dr. Isnard de Albuquerque Câmara Neto
 Respondendo pela Pró-reitoria de Administração
 UNITAU

Alexandre [assinatura] 28/4/17
 Engº Alexandre Tranchezzi Junior
 Diretor de Obras e Manutenção
 CREA-SP 0601035763
 DOM - UNITAU

A PRA/DH,
 Para conhecimento.

E.T.
 Não tenho nada contra esta
 solicitação.

08/05/17

[assinatura] 28/4/17

[assinatura]
 Ramieri de Souza Andrade
 Secretário PRA
 UNITAU

Pró-reitoria de Administração
Recebido em: 28/04/17
Hora: 17:22
Ass: [assinatura]

ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA INSTITUIÇÃO

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: intitulado “**O Serviço Público e os novos modelos de Gestão do trabalho: um estudo de caso**”.

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar):12-99141-1234

. Pesquisadora participante: **ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL**

• DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Considerando-se as novas formas de gestão do trabalho, influenciadas pelas inovações tecnológicas, pela globalização e pelo neoliberalismo, levando-se em conta ainda, a possibilidade de contratação de mão-de-obra terceirizada, qual o impacto dessa tendência no serviço público? Esses novos modelos de gestão estão de acordo com as finalidades a que se presta o serviço público? Como os servidores compreendem a implementação do modelo gerencial no serviço público? Que práticas gerenciais são identificadas pelos servidores públicos?

• OBJETIVO GERAL

- Compreender a percepção dos servidores públicos de uma instituição de ensino superior acerca das mudanças no modelo de gestão;

• OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as práticas dos servidores;
- Caracterizar as práticas do modelo gerencial de gestão;
- Compreender a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão sobre os direitos salários, benefícios;
- Identificar se as mudanças no modelo de gestão afetam a saúde dos servidores públicos.
- **Local onde será realizada a pesquisa:**

- Onde a pessoa se sentir mais confortável para realização da entrevista.
- **População alvo da pesquisa:**
- Servidores públicos da Unitau
- **Instrumento:** entrevista guiada por um roteiro (anexo).
- **Período de realização da pesquisa:**
- 2017 e 2018
- **Como será a participação do sujeito da pesquisa e o tempo estimado para participação do sujeito na pesquisa:** as participantes terão total liberdade para escolher o local e o horário para realização das entrevistas. Utilizaremos equipamentos de audiogravação para a coleta dos dados, após a transcrição das gravações (que poderão ser revisadas pelas mesmas) e divulgação dos resultados, serão arquivadas pela pesquisadora durante o período de cinco anos em local seguro, as entrevistadas receberão uma cópia das gravações em CD.
- **Risco/Benefício para os sujeitos da pesquisa:**

As entrevistas se darão em local e horário definidos pelos participantes.
- **O que se espera da pesquisa em relação aos sujeitos:**

Que eles respondam as perguntas em relação a pesquisa.
- **Privacidade dos sujeitos:** Os dados coletados na entrevista serão transcritos, entregues para os sujeitos ratificarem seus depoimentos e permanecerão arquivados durante cinco anos com a pesquisadora. Manter-se-á o sigilo sobre as suas identidades a fim de protegê-las. As participantes desta pesquisa poderão se retirar a qualquer momento da pesquisa.

Nome e assinatura da pesquisadora:



Alessandra Aparecida Soares Calil

ANEXO IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO”

Orientadora: Profa. Dra. **ELISA MARIA ANDRADE BRISOLA**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador (a) responsável. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de forma alguma.

Informações sobre a pesquisa:

Título do Projeto: “O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO”

Objetivo da pesquisa: Compreender a percepção dos servidores públicos de uma instituição de ensino superior acerca das mudanças no modelo de gestão; identificar as práticas dos servidores; caracterizar as práticas do modelo gerencial de gestão; compreender a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão sobre os direitos salários, benefícios; identificar se as mudanças no modelo de gestão afetam a saúde dos servidores público.

Coleta de dados: a pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados **Entrevista semiestruturada**, que serão aplicados junto a **6 participantes, servidores públicos da Universidade de Taubaté com tempo de serviço entre 5, 10 e 15 anos de trabalho junto à instituição**, na cidade de **Taubaté-SP**.

Destino dos dados coletados: o (a) pesquisador (a) será o responsável pelos dados originais coletados por meio de **Entrevista semiestruturada**. Permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato

dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde a pesquisa será realizada. Os dados coletados por meio de **Entrevista semiestruturada**. Serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), bem como para divulgar os dados por meio de publicações em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de **Entrevista semiestruturada**. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem: **O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO**. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

Garantias e indenizações: fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa, para isto, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

Esclarecimento de dúvidas: a investigadora é mestranda da Turma 2017 do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), **ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL**, residente no seguinte endereço: Rua João Manoel Ramiro, 153 – Residencial Sítio Santo Antônio, podendo também ser contatado pelo telefone (12) 991-411234. A pesquisa será desenvolvida sob a orientação da **Profa. Dra ELISA MARIA ANDRADE BRISOLA**, a qual pode ser contatada pelo telefone (12) 3624-1657. A supervisão da presente pesquisa será feita pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, situado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Bairro: Centro, Taubaté-SP, no telefone: (12) 3625-4217.

A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes, sendo os dados coletados nas dependências da Instituição ou onde se sentirem com mais conforto e segurança, onde os participantes que comporão a amostra atuam, em horário condizente com as disponibilidades dos mesmos. Da mesma forma fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas pelos danos decorrentes de indenizações por danos causados pelo pesquisador.

As informações serão analisadas e transcritas pela pesquisadora, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar o conhecimento sobre **“O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO UM ESTUDO DE CASO”**.

DECLARAÇÃO:

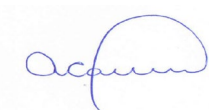
Declaro que li e que compreendi todas as informações contidas neste documento, sanei todas as minhas dúvidas, junto a pesquisadora, quanto a minha participação no presente estudo, ficando-me claros, quais são os propósitos da presente pesquisa, os procedimentos a serem realizados, os possíveis desconfortos e riscos, as garantias de não utilização das informações em prejuízo das pessoas no decorrer e na conclusão do trabalho e da possibilidade de obter esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação não será paga, bem como não terei despesas, inclusive se decidir em desistir de participar da pesquisa.

Concordo em participar desse estudo podendo retirar meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar o motivo da desistência, antes ou durante a pesquisa, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que possa ter adquirido.

LOCAL, _____ de _____ de 2017.

Assinatura do Participante

Nome do Participante: _____



ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL


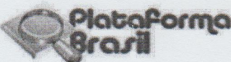
Pesquisadora responsável

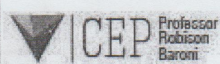
Declaramos que assistimos à explicação da pesquisadora ao participante, que as suas explicações deixaram claros os objetivos do estudo, bem como todos procedimentos e a metodologia que serão adotados no decorrer da pesquisa.

Testemunha

Testemunha

ANEXO V – ENVIO PARA O COMITÊ DE ÉTICA

	UNITAU - UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ	
COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO		
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA		
Título da Pesquisa:	O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO: Um Estudo de Caso	
Pesquisador:	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	
Versão:	2	
CAAE:	72645517.2.0000.5501	
Instituição Proponente:	Universidade de Taubaté	
DADOS DO COMPROVANTE		
Número do Comprovante:	087083/2017	
Patrocinador Principal:	Financiamento Próprio	
<p>Informamos que o projeto O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO: Um Estudo de Caso que tem como pesquisador responsável ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL, foi recebido para análise ética no CEP UNITAU - Universidade de Taubaté em 04/08/2017 às 10:40.</p>		
Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210		
Bairro: Centro	CEP: 12.020-040	
UF: SP	Município: TAUBATE	
Telefone: (12)3635-1233	Fax: (12)3635-1233	E-mail: cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO:
Um Estudo de Caso

Pesquisador: ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL

Versão: 2

CAAE: 72645517.2.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 087083/2017

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Informamos que o projeto O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO
TRABALHO:

Um Estudo de Caso que tem como pesquisador responsável ALESSANDRA APARECIDA SOARES
CALIL, foi recebido para análise ética no CEP UNITAU - Universidade de Taubaté em 04/08/2017 às
10:40.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

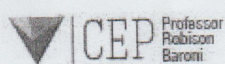
Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

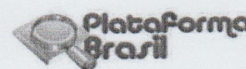
Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO VI – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO:
Um Estudo de Caso

Pesquisador: ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 72645517.2.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

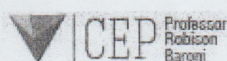
DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.285.722

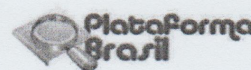
Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa foi motivado pelas observações e experiências vivenciadas no âmbito do serviço público, as quais revelaram mudanças no modelo de gestão do trabalho. Levando em conta as novas formas de gestão do trabalho, fortemente influenciadas pelas ideias neoliberais, os impactos das novas tecnologias e da globalização. Nesse sentido, o projeto tem como objetivos investigar como os servidores públicos de uma instituição de ensino superior percebem essas mudanças no modelo de gestão. Para tanto se buscará identificar as práticas características desse paradigma, os reflexos nos salários e benefícios e como esse cenário de transição afeta a saúde dos servidores públicos. A pesquisa terá natureza qualitativa, por ser mais afeita às ciências sociais, na modalidade descritiva, sob a forma de estudo de caso. Será adotada a metodologia da História Oral, em razão desse modelo permitir uma visão ampla do contexto do objeto pesquisado, para tanto serão efetuadas entrevistas com os participantes, a princípio gravadas em mídia digital e posteriormente transcritas. A análise dos dados se dará por meio da Triangulação de Métodos. Através dos resultados das coletas de dados, se buscará a percepção dos servidores quanto às consequências da implantação dos novos modelos de gestão gerencial, bem como, espera-se publicar o conhecimento produzido em eventos e periódicos científicos. (transcrito do projeto)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 2.285.722

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Compreender a percepção dos servidores públicos de uma instituição de ensino superior acerca das mudanças no modelo de gestão;

Objetivo Secundário:

- Identificar as práticas dos servidores;
- Caracterizar as práticas do modelo gerencial de gestão na instituição objeto do estudo;
- Compreender a percepção dos servidores públicos acerca das mudanças no modelo de gestão na instituição objeto do estudo, sobre os direitos salários, benefícios;
- Identificar se as mudanças no modelo de gestão afetam a saúde dos servidores públicos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de Entrevista semiestruturada. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa;

de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados.

Benefícios:

O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem: O SERVIÇO PÚBLICO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO TRABALHO:UM ESTUDO DE CASO.(transcrito do projeto)

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estudo relevante, entender o processo de gestão em um serviço público é importante, observar e verificar a percepção dos funcionários acerca de mudanças mostrará um cenário do entendimento dos mesmos sobre essas alterações e irá definir se ocorre consequências e quais são elas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresentou todos os termos.

Recomendações:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté recomenda a entrega do relatório final

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

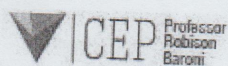
UF: SP

Município: TAUBATE

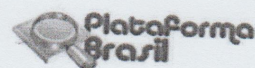
Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 2.285.722

ao término da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 15/09/2017, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_972579.pdf	23/08/2017 16:54:27		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo.docx	23/08/2017 16:53:49	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Pojeto.doc	03/08/2017 17:42:36	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.docx	03/08/2017 17:35:38	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	Aceito
Outros	Of_Alessandra.pdf	03/08/2017 17:19:54	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	03/08/2017 16:48:09	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	03/08/2017 16:44:51	ALESSANDRA APARECIDA SOARES CALIL	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

UF: SP

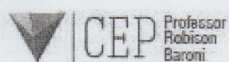
Município: TAUBATE

CEP: 12.020-040

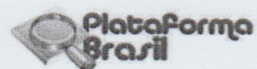
Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 2.285.722

TAUBATE, 20 de Setembro de 2017

Assinado por:
José Roberto Cortelli
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro CEP: 12.020-040
UF: SP Município: TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br