

Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais

GERALDO TESSARINI JUNIOR ¹
PATRÍCIA SALTORATO ²

¹ UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

² UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR) / DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, SOROCABA – SP, BRASIL

Resumo

Este artigo tem como objetivo explorar as experiências e as percepções de servidores públicos técnico-administrativos em relação à organização de seu trabalho, aqui analisada em função de 3 perspectivas inter-relacionadas: carreira, tarefas e relações interpessoais. Para tanto, foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas com servidores de uma instituição federal de ensino localizada no estado de São Paulo. Os resultados principais indicaram que i) em relação à carreira, a estabilidade do cargo público coexiste com a instabilidade das condições de trabalho decorrente da precarização do serviço público e da educação pública; ii) quanto às tarefas, foram identificadas evidências de subutilização de mão de obra, sobrecarga de trabalho, falta de servidores e ausência de avaliação de desempenho; e iii) no âmbito das relações interpessoais, destacaram-se os conflitos e a percepção de inferioridade em função de um cotidiano organizacional que, por vezes, privilegia as atividades docentes em detrimento das técnico-administrativas. Concomitantemente aos aspectos positivos, a organização do trabalho dos servidores é bastante delineada por conflitos entre as expectativas profissionais e as frustrações desses trabalhadores, revelando contenciosos, disputas simbólicas e desafios presentes em seus cotidianos de trabalho.

Palavras-chave: Organização do trabalho. Precarização do trabalho. Serviço público. Técnico-administrativos.

Work organization of technical-administrative employees in a federal educational institution: an approach on career, tasks, and interpersonal relationships

Abstract

This article explores the experiences and perceptions of technical-administrative public servants in relation to the organization of their work, analyzed here in terms of three interrelated perspectives: career, tasks, and interpersonal relationships. Semi-structured interviews were conducted with 18 participants, employees of a federal educational institution located in the state of São Paulo. The main results indicated that: i) in relation to career; the stability of public office coexists with the instability of working conditions resulting from the precariousness of public service and public education; ii) in relation to the tasks, evidence of underutilization of labor, work overload, lack of employees, and absence of performance evaluation were identified; and iii) in the context of interpersonal relationships, conflicts and the perception of inferiority stand out due to the daily organizational life that, at times, has privileged the teaching activity to the detriment of the technical-administrative activities. It is concluded that concomitantly with the positive aspects, the work organization of the employees is strongly delineated by conflicts between professional expectations and the frustrations of these workers, revealing contentious, symbolic disputes and challenges present in their daily work.

Keywords: Work Organization. Precarious work. Public service. Technical-administrative.

Organización del trabajo de servidores técnico-administrativos en una institución educativa federal: un enfoque sobre carrera, tareas y relaciones interpersonales

Resumen

Este artículo tiene como objetivo explorar las experiencias y percepciones de los servidores públicos técnico-administrativos con relación a la organización de su trabajo, analizadas aquí en términos de tres perspectivas interrelacionadas: carrera, tareas y relaciones interpersonales. Para ello, se realizaron 18 entrevistas semiestruturadas a empleados de una institución educativa federal ubicada en el Estado de São Paulo. Los principales resultados indicaron que: i) en relación a la carrera; la estabilidad de los cargos públicos convive con la inestabilidad de las condiciones laborales derivada de la precariedad del servicio público y la educación pública; ii) con relación a las tareas, se identificaron evidencias de subutilización de mano de obra, sobrecarga de trabajo, falta de servidores y ausencia de evaluación de desempeño; y iii) en el contexto de las relaciones interpersonales, se destacan los conflictos y la percepción de inferioridad debido a la cotidianidad organizacional que, en ocasiones, ha privilegiado la actividad docente en detrimento de las actividades técnico-administrativas. Se concluye que, de manera concomitante con los aspectos positivos, la organización del trabajo de los servidores está fuertemente delineada por conflictos entre las expectativas profesionales y las frustraciones de estos trabajadores, revelando disputas contenciosas, simbólicas, y retos presentes en su trabajo diario.

Palabras clave: Organización del trabajo. Trabajo precario. Servicio público. Técnico-administrativos.

Artigo submetido em 08 de dezembro de 2020 e aceito para publicação em 01 de abril de 2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200236>

INTRODUÇÃO

No capitalismo contemporâneo, caracterizado pela hegemonia da lógica neoliberal, assistimos, nas últimas décadas, a inúmeras transformações nos modos de organização e gestão do trabalho nas instituições públicas por meio da importação das práticas gerenciais e do *modus operandi* na iniciativa privada, visando tornar a administração pública mais eficiente e próxima dos interesses dos cidadãos.

Essa discussão é amplamente presente na literatura nacional e internacional, demonstrando que, ao impingir uma orientação mercadológica, tais práticas buscam tornar as organizações públicas voltadas a uma lógica de resultados, de redução de custos e de aumento da eficiência, visando “produzir mais com menos”, legitimando a máxima de que “o mercado sabe o que é melhor” (Mok, 2001, tradução nossa) e instrumentalizando o culto à performatividade (Ball, 2005). Nesse contexto, cidadãos passam a ser vistos como clientes, servidores públicos como empreendedores e universidades e hospitais como empresas (Diefenbach, 2009; Motta, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013).

Especificamente nas instituições federais de ensino brasileiras (IFEs) – espaço empírico desta pesquisa –, evidencia-se uma dificuldade crescente no desenvolvimento de sua função social, materializada na forma de restrições orçamentárias, terceirizações e precarização das condições de trabalho (P. F. Silva & Melo, 2018; K. R. Souza et al., 2017; Tassarini, Saltorato, Sigahi, Fontes & Vieira, 2020). Ressalta-se que, neste estudo, a definição de IFEs contempla as universidades federais e os institutos federais de educação, ciência e tecnologia.

A literatura aponta inúmeras implicações aos servidores da educação, como o produtivismo acadêmico; o individualismo, a rivalidade e a competição entre os pares; a intensificação laboral; o adoecimento e o sofrimento psíquico, entre outros aspectos que podem comprometer a qualidade de vida no trabalho, o desempenho dos servidores e a própria função social das instituições (Bernardo, 2014; Oliveira, Pereira & Lima, 2017; Ribeiro & Leda, 2016; P. F. Silva & Melo, 2018; Vilas-Boas & Morin, 2016).

As pesquisas, entretanto, têm privilegiado a atividade de trabalho dos docentes, o que é compreensível, uma vez que eles são os responsáveis diretos pela produção e pela transmissão de conhecimento que representam as “atividades-fim” – para usar um termo “de mercado” – dessas instituições. Mas e quanto às “atividades-meio” – não por isso menos fundamentais –, essencialmente caracterizadas por rotinas administrativas e operacionais que garantem o suporte necessário para que as IFEs possam cumprir seu papel social? Essas atividades são de responsabilidade de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), que muitas vezes têm pouca visibilidade social dentro das IFEs e permanecem à margem de seus processos e de suas políticas de gestão (Faria, Leite & G. A. Silva, 2017; Ribeiro, 2012).

Considerando esses aspectos, este artigo tem como objetivo explorar experiências e percepções de servidores públicos técnico-administrativos em educação em relação à organização de seu trabalho. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso em um *campus* de uma IFE no estado de São Paulo. Tendo como pano de fundo o atual contexto de precarização vivenciado pelas IFEs, a pesquisa explora as complexas relações estabelecidas pelos TAEs em seu trabalho sob uma visão multidimensional formada por 3 perspectivas inter-relacionadas: carreira, tarefas e relações interpessoais.

IFES, TRABALHO E PRECARIZAÇÃO

Historicamente, desde o século XIX, governos diversos tentaram aproximar a administração pública da privada. Entretanto, somente nas últimas décadas do século XX, essa aproximação se tornou mais efetiva graças ao surgimento de movimentos ditos “revolucionários”, pautados em uma “ideologia de gestão” e que supostamente seriam capazes de promover maior eficiência ao Estado (Misoczky, Adbala & Damboriarena, 2017; Motta, 2013).

Com isso, a lógica gerencial provocou substanciais transformações no âmbito da organização do trabalho das instituições públicas. Modelos e práticas de gestão administrativa e de pessoas antes pertencentes apenas à iniciativa privada, como a gestão da qualidade total, o foco no gestor, o estabelecimento de metas e de remuneração por produtividade, o maior controle organizacional e o trabalho flexível, se legitimam e têm sido institucionalizados (Motta, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013), tornando cada vez mais tênues as fronteiras entre o público e o privado.

Nesse contexto, os trabalhadores são percebidos como elementos gerenciáveis e quantificáveis, e a perspectiva tradicional de servidor público padece ao encerrar uma profunda antítese: enquanto a imensa gama de trabalhadores está submetida à insegurança e às exigências de produtividade cada vez mais frenéticas impostas às empresas privadas, ou, pior, condenada ao desemprego e à informalidade, o servidor público se torna alvo do imaginário coletivo, sendo concebido como um indivíduo privilegiado por “ganhar muito e trabalhar pouco”, além de dotado de estabilidade na carreira e de um potencial “conjunto de regalias” (Ribeiro & Mancebo, 2013; S. A. Souza & Moulin, 2014).

Nas instituições de ensino superior públicas brasileiras, segundo Sigahi e Saltorato (no prelo), a dinâmica da aproximação entre as esferas públicas e privadas pode ser traçada em três fases sucessivas, denominadas por Chauí (2016) de: i) universidade funcional (1964-1980), quando se inicia o processo de mercantilização do ensino superior por meio da Lei de Educação Superior (Reforma de 1968), que permitiu a criação de estabelecimentos privados isolados; ii) universidade de resultados (1985-1994), marcada pela difusão do ideário neoliberal por meio de reformas da educação superior no Brasil; e iii) universidade operacional (1994-atual), caracterizada, entre outros, pelo aprofundamento da mercantilização da educação, pela adoção do gerencialismo nas universidades públicas e pela precarização do trabalho.

Sob esse cenário, de acordo com P. F. Silva e Melo (2018), observam-se a crescente deterioração nas relações de trabalho, o achatamento salarial, a intensificação da carga de trabalho dos servidores – que passam a acumular funções administrativas paralelamente à intensificação das atividades de ensino, pesquisa e extensão –, a ausência de contratação de servidores técnico-administrativos, e o exacerbamento do individualismo e da competitividade entre docentes – marcado pela avaliação quantitativa da lógica do mercado, sobretudo daqueles que atuam em programas de pós-graduação. Sobre isso, Oliveira et al. (2017) destacam que o desgaste físico e psíquico associado à competição pode levar ao adoecimento.

Por outro lado, segundo Ribeiro e Leda (2016), muitos docentes legitimam o discurso do produtivismo acadêmico afeito ao modelo gerencialista, revelando-se subservientes a esses princípios, inviabilizando a mobilização diante desse contexto produtivista e esmorecendo uma agenda coletiva de enfrentamento e resistência. Assim, Bernardo (2014) caracteriza a organização do trabalho universitário contemporâneo como uma amálgama que envolve o discurso da flexibilidade toyotista e metas rígidas de produtividade fordistas.

A CARREIRA E O TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NAS IFES

A carreira dos servidores TAEs é regulamentada pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Trata-se de uma carreira ampla e fragmentada, tanto em termos de requisitos de qualificação e experiência para ingresso quanto de atribuições. A carreira está dividida em 5 níveis de classificação: A, B, C, D e E. Nos 3 primeiros, constam cargos com menor requisito de escolaridade – no máximo ensino fundamental –, como porteiro, motorista e servente de limpeza, cuja maior parte já foi extinta ou terceirizada, não sendo mais permitida a abertura de concursos públicos. No nível D, consta o maior número de cargos, como assistente em administração e técnicos de laboratório, que têm ensino médio ou curso técnico como requisito. Já no último nível estão os cargos de nível superior, como administrador, psicólogo e bibliotecário. Apesar de cada cargo ter atribuições específicas, é possível categorizar 5 principais tipos de funções exercidas por esses profissionais:

- De suporte administrativo – Envolvem tarefas diversas nas áreas de recursos humanos, finanças, licitações, almoxarifado, tecnologia de informação e outras.
- De suporte acadêmico – Compreendem tarefas nas áreas de registros acadêmicos (secretaria), laboratórios, biblioteca, suporte direto a alunos e professores e atividades administrativas relacionadas à pesquisa e à extensão.
- Especializadas – Compreendem as atividades profissionais regulamentadas, de formação universitária ou técnica específica, como psicólogo, pedagogo, assistente social, contador, tradutor e intérprete de língua de sinais, entre outras.
- De gestão – Atribuídas aos servidores ocupantes de cargos ou funções de confiança. Representam atribuições típicas de gestão de pessoas, do trabalho e do patrimônio.
- De representação/fiscalização – Envolvem atividades consideradas “extras” ao cargo ocupado, como a participação em comissões diversas, colegiados de cursos e conselhos administrativos, além de fiscalização de contratos administrativos, sobretudo os relacionados às terceirizações.

Considerando essa amplitude de atividades, o cotidiano de trabalho dos TAEs é, muitas vezes, marcado pela intensificação laboral, em especial por causa da ausência de servidores suficientes para o bom desempenho do trabalho, o que exige a execução de tarefas que eventualmente extrapolam as atribuições do cargo e para as quais não há a devida formação (Loureiro, Mendes & Pinto-e-Silva, 2018; Tassarini et al., 2020). Esses aspectos, além de afetarem a qualidade de vida dos trabalhadores (Garcia, 2017), também estão em consonância com a lógica gerencial, para a qual a redução do quantitativo de servidores é um objetivo a ser perseguido, desconsiderando seus efeitos sobre a saúde dos atuais servidores ou da própria qualidade do serviço (Faria et al., 2017).

Em estudo com TAEs que atuam especificamente na área de gestão de pessoas, Tassarini et al. (2020) constataram que o contexto de trabalho desses servidores é marcado por uma série de aspectos negativos, como ritmo de trabalho, pressão por prazos, falta de pessoal, condições de infraestrutura ruins e relações socioprofissionais conflituosas. O conjunto desses fatores acarretam experiências de sofrimento que se materializam em desmotivação e na necessidade de adoção de estratégias de defesa para minimizar os possíveis reflexos desse contexto na saúde dos trabalhadores. Evidências adicionais são apontadas por Leles e Amaral (2018) ao destacarem algumas fontes de sofrimento e adoecimento na atividade técnico-administrativa, como inadequadas condições de trabalho, sobrecarga, burocracia, formas autoritárias de gestão, comunicação unilateral, falta de reconhecimento e rotina sem desafios.

Garcia (2017) identifica que aspectos gerais relacionados à saúde estão entre as principais queixas dos TAEs, destacando-se dores específicas, cansaço frequente, dificuldades para dormir, ansiedade, depressão, entre outros. Indicadores semelhantes são apontados por Mota, Silva e Amorim (2020), que, ao investigarem a prevalência de transtornos mentais comuns apresentados pelos TAEs, concluem que as condições e a organização do trabalho são fontes de adoecimento e sofrimento psíquico, revelando a necessidade de intervenção institucional e da adoção de ações específicas para lidar com a problemática do adoecimento mental desses servidores.

De maneira complementar, estudos demonstram que o contexto de trabalho dos TAEs é caracterizado pelo sentimento de invisibilidade e de falta de reconhecimento em um ambiente voltado, prioritariamente, à atividade docente (Leles & Amaral, 2018; Loureiro et al., 2018). Tais aspectos são determinantes para o aumento da desmotivação (A. V. Silva & Barros, 2018) e para o nível de entrenchamento no trabalho desses profissionais, os quais, apesar de desmotivados e insatisfeitos, permanecem no cargo e na instituição em função da dificuldade de encontrar outro emprego que ofereça níveis de segurança financeira semelhantes (Pereira & Lopes, 2019). Em contrapartida, estudos também identificam que a missão institucional das IFEs contribui para o estabelecimento de um vínculo emocional e afetivo que pode levar ao aumento do comprometimento e do engajamento no trabalho (Sobreira et al., 2021; S. A. Souza & Moulin, 2014).

Quanto a políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas nas IFEs, Pinto e Behr (2015) analisam como a avaliação de desempenho dos servidores TAEs também está baseada em práticas e métricas impostas pelo modelo gerencial, desenvolvendo-se com base em dados quantitativos questionáveis e cujo resultado da avaliação não contribui efetivamente para a melhoria das condições de trabalho, para o aumento da motivação dos servidores ou para a prestação de um serviço público de melhor qualidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida entre agosto e outubro de 2019 numa das unidades (*campus*) de uma instituição federal de ensino localizada no estado de São Paulo. Com mais de cem anos de existência, a instituição é especializada na oferta de educação pública em todas as modalidades de ensino: do médio integrado ao ensino técnico até a pós-graduação. Na ocasião, trabalhavam na unidade 65 professores efetivos, 12 substitutos e 36 TAEs.

Como ferramenta de coleta de dados, foram conduzidas 18 entrevistas semiestruturadas com servidores que trabalham na instituição, sendo 16 TAEs e 2 docentes. Entre os TAEs, uma servidora era representante sindical. Apesar de o foco da pesquisa ser o trabalho técnico-administrativo, optamos por incluir docentes que ocupavam cargos de direção, de modo a proporcionar outras perspectivas e evidências.

Quadro 1
Caracterização dos entrevistados

ID	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de serviço	Área de atuação principal
TAE 1	Mulher	39	Graduação	Menos de 1 ano	Sup. acadêmico
TAE 2	Homem	57	Especialização	Entre 5 e 10 anos	Gestão
TAE 3	Homem	37	Mestrado	Entre 5 e 10 anos	Sup. Administrativo
TAE 4	Mulher	57	Especialização	Entre 5 e 10 anos	Especializada
TAE 5	Mulher	43	Mestrado	Entre 1 e 5 anos	Especializada
TAE 6	Mulher	44	Mestrado	Entre 5 e 10 anos	Gestão
TAE 7	Homem	30	Especialização	Entre 5 e 10 anos	Gestão
TAE 8	Homem	44	Ensino médio	Menos de 1 ano	Sup. acadêmico
TAE 9	Mulher	51	Graduação	Entre 5 e 10 anos	Sup. acadêmico
TAE 10	Mulher	36	Especialização	Entre 1 e 5 anos	Especializada
TAE 11	Homem	40	Mestrado	Mais de 10 anos	Sup. acadêmico
TAE 12	Mulher	40	Mestrado	Mais de 10 anos	Especializada
TAE 13	Homem	28	Graduação	Menos de 1 ano	Sup. acadêmico
TAE 14	Mulher	33	Mestrado	Entre 5 e 10 anos	Sup. acadêmico
TAE 15	Mulher	34	Especialização	Entre 5 e 10 anos	Gestão
TAE 16	Mulher	33	Especialização	Entre 1 e 5 anos	Gestão
DOC 1*	Homem	41	Doutorado	Mais de 10 anos	Docência/gestão
DOC 2*	Homem	45	Doutorado	Mais de 10 anos	Docência/gestão

*Entrevistados ocupantes do cargo de professor.

Fonte: Elaborados pelos autores.

O roteiro de entrevista foi elaborado contemplando questões relacionadas ao contexto político, social e econômico vivenciado no país, levando em conta seus efeitos sobre o funcionamento da instituição e o trabalho dos servidores; à caracterização do trabalho, incluindo a demanda de tarefas, a organização e a divisão do trabalho, bem como as condições estruturais e materiais; à relação dos TAEs com seu trabalho, em termos de significado das tarefas; e às relações interpessoais entre TAEs e docentes. Tal roteiro serviu somente como um guia para a condução das entrevistas, uma vez que, como é próprio de entrevistas semiestruturadas, não houve restrição apenas às questões iniciais, de modo a permitir que outros temas pertinentes surgissem ao longo da conversa visando ao aprofundamento das discussões.

As entrevistas foram realizadas na sede da instituição e gravadas com autorização dos entrevistados, totalizando mais de 12 horas de gravação. O quantitativo de entrevistas não foi fixado previamente, e sim definido ao longo da coleta de dados, mediante o critério de “saturação teórica”.

Os dados foram interpretados por meio de análise de conteúdo categorial temática, a qual se iniciou com a transcrição integral de todas as entrevistas, consistindo no que Bardin (2011) denomina de *corpus de análise*. Dessa forma, procedemos à exploração do *corpus* pela leitura exaustiva e repetitiva de cada uma das entrevistas, amparada em repetidas escutas dos áudios, no referencial teórico e nos registros efetuados ao longo das entrevistas. Essa etapa representou um processo minucioso de emprego de um olhar crítico-reflexivo para ultrapassar a mera evidência do que se encontrava explícito nas falas, buscando compreender e refletir sobre as contradições, as aparências e os sentidos que emergiram da análise do fenômeno. As categorias de análise foram definidas posteriormente à coleta, baseadas nos dados obtidos em campo, que foram agrupados em função de sua proximidade empírica (discursos semelhantes/opostos) e sua contraposição à literatura.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A interpretação dos resultados nos permitiu explorar a organização do trabalho dos TAEs na IFE pesquisada em 3 categorias analíticas: carreira, tarefas e relações interpessoais.

Carreira

Compreender o motivo pelo qual os servidores decidiram ingressar na carreira técnico-administrativa foi um dos primeiros aspectos explorados durante as entrevistas. Três fatores foram elencados como determinantes: estabilidade financeira, plano de carreira e insatisfação com o trabalho na iniciativa privada e/ou em outras esferas do serviço público.

Nesse ponto, destacam-se alguns aspectos positivos mencionados pelos participantes em relação ao plano de carreira, em especial o adicional financeiro, nomeado “incentivo à qualificação”, pago àqueles com titulação acima da exigida para o cargo; e a progressão na carreira ocorrida a cada 18 meses, conforme indicam algumas falas:

Acho que é uma condição bastante procurada pelo fato de ser federal. Isto tem um peso muito grande: certa estabilidade. E a gente tem também o plano de carreira. Acho muito positivo (TAE 8).

Antes, eu tinha que trabalhar em 4 escolas para ganhar o que ganho aqui: no estado, no município, particular... Não tem comparação (TAE 16).

Temos o incentivo à qualificação, a possibilidade de progressão na tabela... A gente progride a cada ano e meio. Acho bacana essa possibilidade, é motivador (TAE 11).

Nunca trabalhei num lugar que tivesse plano de carreira. Empresa privada não tem isso. Estou gostando. Como a gente não tem reajuste salarial há anos, hoje o que salva é o plano de carreira, o reajuste que a gente tem da progressão (TAE 2).

Tais excertos indicam, assim como apontado por Albrecht e Krawulski (2011), que o desejo por estabilidade, remuneração e possibilidade de carreira são, respectivamente, as principais razões para o ingresso no serviço estatal, percebidos como uma espécie de “fuga” das condições de trabalho impostas no âmbito na iniciativa privada.

Apesar, entretanto, do reconhecimento das vantagens do serviço público e dos elogios ao plano de carreira, os TAEs também enfrentam uma difícil realidade em seu dia a dia. Os entrevistados relataram conviver diariamente com uma sensação de medo e angústia diante de uma série de mudanças políticas e econômicas que vêm ocorrendo no país nos últimos anos, as quais afetam sobremaneira seu trabalho e vão de encontro à estabilidade procurada no serviço estatal. Tais transformações têm-se materializado de duas formas principais: perda de direitos e restrições orçamentárias.

A possibilidade de perder direitos conquistados é mencionada por todos os entrevistados, que relatam medo e preocupação com relação a inúmeros aspectos, como a possibilidade de redução da jornada de trabalho com redução salarial; novas reformas administrativa e previdenciária; a institucionalização de uma carreira única para todo o serviço federal, enfraquecendo a carreira TAE; a extinção de cargos – ação frequente nos últimos anos –; o aumento da terceirização; o congelamento de salários – o que na prática já ocorre, visto que o último reajuste salarial foi em janeiro de 2017, ainda no governo Michel Temer –; e até a demissão. Convivem e sofrem com isso:

Estou apreensiva com o futuro da nossa carreira, bem apreensiva. [...] A partir dessa nova gestão, desse novo presidente [Jair Bolsonaro], realmente as coisas começaram a ficar mais difíceis, por causa das pressões que estamos sofrendo, ameaças constantes à nossa categoria, já que somos os menores do Executivo, os menores dentro da instituição também (TAE 6).

Estou apavorada. Tudo é incerto. Tenho medo do que o governo possa fazer com o serviço público, com o servidor, com tudo que é público (TAE 4).

Hoje eu me preparo psicologicamente para o que pode vir por aí e tento não sofrer muito com isso, porque não acredito mais nessa estabilidade que a gente tem, que era o foco principal de minha vontade de ser servidor público (TAE 12).

Já a restrição orçamentária é algo mais concreto, manifesto e que provoca sérias consequências, inclusive aos estudantes, como o corte de bolsas e auxílios estudantis – por exemplo, transporte e moradia –, fatores apontados pelos entrevistados como razões para o aumento da evasão escolar. Os participantes também relataram a necessidade de mudanças nas práticas cotidianas do ambiente acadêmico, de modo a permitir o funcionamento da instituição com menos recursos. Entre elas, estão redução da aquisição de materiais de consumo, inclusive os necessários às aulas práticas; limitação do horário de uso de ar-condicionado, autorizado somente em caso de elevadas temperaturas; conserto de ferramentas e equipamentos antigos, em vez da aquisição de novos; limitação do uso de veículos oficiais para viagens a serviço; redução do pagamento de diárias para servidores; cancelamento de eventos acadêmicos e treinamentos; redução do investimento em pesquisa, extensão e inovação; redução do investimento em obras de infraestrutura etc.

Apesar de suas particularidades, o cenário vivenciado pelos TAEs na instituição pesquisada não difere de outras IFEs nem de outras instituições públicas brasileiras. Embora haja um evidente agravamento da situação nos últimos 3 anos, há de destacar que se trata de um processo contínuo de precarização do trabalho na área pública, o qual tem seu início, invariavelmente, associado à reforma administrativa do fim da década de 1990 e à introdução da lógica gerencial no serviço público (Ribeiro & Leda, 2016; Ribeiro & Mancebo, 2013; K. R. Souza et al., 2017).

No caso específico das IFEs, a atual tentativa de diminuição do tamanho do Estado brasileiro e de implementação das políticas neoliberais representa uma contradição e um enorme desafio ao crescimento quantitativo que tais instituições vivenciaram entre os anos de 2003 a 2013, quando houve um vultuoso processo de expansão e interiorização da educação pública, em especial a de nível técnico e superior (P. F. Silva & Melo, 2018; K. R. Souza et al., 2017). Uma das entrevistadas, que acompanhou esse processo, revela quanto esse cenário é preocupante e fonte de sofrimento psíquico:

A gente está vivendo realmente uma mudança incrível. Quando entrei na instituição, vi uma escola sucateada se tornar um instituto de ciências de verdade, e neste momento estou me preparando para ver o contrário: este instituto de ciências se tornar uma escola sucateada, pelas faltas de verbas, esse tipo de coisa. Isso mexe psicologicamente muito comigo e, acredito, com muitas pessoas aqui dentro (TAE 12).

Tarefas

Nesta categoria são analisados aspectos gerais que tangem a relação dos servidores com suas tarefas em meio à organização do trabalho. Inicialmente, procuramos compreender os significados que os entrevistados atribuem às suas funções. Os resultados indicam a coexistência de duas extremidades: o orgulho e a percepção de subutilização.

De um lado, o orgulho de ser um servidor técnico-administrativo se dá pela oportunidade de atuar na área educacional e pelo fato de que exercer um cargo público federal é visto como sinônimo de prestígio. O orgulho também é potencializado pela possibilidade de execução de tarefas afins à formação acadêmica e aos interesses pessoais e profissionais:

Para mim [ser servidor] é uma questão de compromisso maior, então você não tem um vínculo com o interesse privado; tem vínculo com aquilo que deveria ser o interesse maior, que é o bem-estar da população (TAE 5).

Eu me sinto realizado, porque nunca pensei que pudesse trabalhar numa coisa que estudei (TAE 7).

Em contrapartida, a impossibilidade de um trabalho que forneça algum sentido pessoal ao servidor, sobretudo em razão da atividade rotineira, pouco desafiadora e aquém das habilidades e das formações, é razão invocada para o surgimento de uma percepção de subutilização, conforme relatado:

Eu me sinto um pouco [inutilizado] pelo que eu desempenhava na iniciativa privada. Pensei: “Não é tudo aquilo que eu esperava.” Posso muito mais, tenho muito mais qualidades do que minha atribuição. Eu poderia me sentir mais utilizado. Tento, de uma forma ou de outra, me adaptar, mas não há muito o que fazer (TAE 13).

Meu trabalho hoje não tem muita importância, as tarefas são básicas e rotineiras, mas o setor não é. Existem mais responsabilidades no setor. Eu gostaria de fazer coisas a mais. Mas, sinceramente, deixo correr, deixo quieto. Não cobro isso da instituição (TAE 3).

Entendemos que tal situação, além das próprias políticas de alocação de pessoal na instituição, também seja desencadeada pela estrutura da carreira TAE. O plano de carreira estimula o desenvolvimento acadêmico dos servidores – o que se constata no perfil dos entrevistados, haja vista que a maior parte é formada por especialistas e mestres –, mas não estabelece mecanismos para que eles possam utilizar a formação adicional no desempenho de suas tarefas. Isso gera situações em que um servidor ocupante de um cargo de nível fundamental ou médio, por exemplo, ainda que tenha a titulação de mestre, esteja fadado à execução de atividades de mesma complexidade que outro que tenha a titulação mínima exigida.

Os achados vão ao encontro dos resultados de pesquisas realizadas com TAEs em outras IFEs, que constatarem que o trabalho administrativo é motivo de orgulho para os servidores quando considerada a identificação social e o elo emocional desenvolvidos com a instituição. Isso porque, mesmo a execução de um trabalho pouco reconhecido e valorizado quando comparado ao dos docentes ou, ainda, diante de um acentuado contexto de precarização das IFEs, colaborar para o cumprimento da função educacional e social dessas instituições potencializa os níveis de pertencimento, lealdade, comprometimento e engajamento no trabalho (Coutinho, Diogo, Joaquim & Borges, 2011; Faria et al., 2017; Sobreira et al., 2021).

Ainda na dimensão das “tarefas”, um aspecto presente nos discursos de 11 dos 16 TAEs entrevistados foi a sobrecarga de trabalho decorrente da falta de servidores – por lei, a instituição deveria contar com 45 servidores TAEs, porém no momento da coleta dos dados havia 36 –, o que leva à necessidade de execução de atividades que não pertencem àquelas previstas nas atribuições originais do cargo, provocando insatisfação, sofrimento e comprometimento da saúde física e mental, assim como da própria qualidade do serviço prestado:

Acho que [o número de servidores] está bem defasado, a gente está bem sobrecarregado, então muitas vezes acabo fazendo trabalho que não é da minha área. Existe uma demanda grande, de sofrimento, de um monte de trabalho que você não consegue dar conta de fazer ou responder, mas a gente tem que trabalhar na gente mesmo, mas lógico que você sai cansada daqui (TAE 5).

Tal aspecto se relaciona com a lógica de precarização do serviço público, com a dificuldade de abertura de concursos públicos e com a reposição dos servidores que deixam a instituição, seja por aposentadoria, seja por exoneração.

Um último aspecto presente na relação dos servidores com suas atribuições diz respeito ao processo de avaliação de desempenho – mais precisamente, sua ausência. Corroborando evidências anteriores que apontam que tais avaliações cumprem apenas a formalidade da progressão na carreira (Pinto & Behr, 2015; Tessarini et al., 2020), os discursos indicam que inexistem um processo efetivo de avaliação de desempenho que, de fato, contribua para a melhoria da qualidade do serviço prestado e para a construção de um plano de desenvolvimento na carreira:

Aquele formulário de avaliação é muito ruim, não avalia a pessoa de verdade (TAE 9).

Não observo avaliação de desempenho no dia a dia. É só determinado período. Vem aquela avaliação formal do probatório, da progressão, o coordenador avalia, e só (TAE 1).

Uma possível explicação está na ausência de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento permanente do servidor, inclusive os ocupantes de cargos de gestão – que são responsáveis pelo trabalho dos demais. Todos os gestores entrevistados declararam que nunca receberam nenhum tipo de treinamento concernente à gestão e à avaliação de pessoas. Alguns gestores, inclusive, chegam a afirmar que sentem receio em avaliar negativamente os servidores, pois temem represálias quando deixarem a gestão:

Às vezes, para não se indispor com o colega na hora que você está fazendo a avaliação, você acaba mentindo para não prejudicá-lo, então acho que esse tipo de avaliação não condiz com a realidade (TAE 16).

Tais evidências corroboram a importância de as IFEs estabelecerem mecanismos de gestão que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores e contribuam para a melhora do clima organizacional e, conseqüentemente, da qualidade do serviço prestado (Pinto & Behr, 2015).

Relações interpessoais

Ao abordar as relações interpessoais entre TAEs e docentes, os discursos explicitaram, como define DOC 2, “o abismo” e os conflitos entre as duas categorias, aspecto apontado tanto pelos TAEs quanto pelos docentes entrevistados:

Eles [docentes] gritam, tratam diferente, acham que a gente está aqui para servir. Eu me sinto inferior, isso me desmotiva, me irrita, mas a gente acaba aceitando porque é uma coisa imposta. Ninguém faz nada (TAE 15).

Tem um número muito grande de professores que se acham superiores aos técnicos e no tratamento do dia a dia trata dessa forma. Eles se acham superiores, porque acham que ter um doutorado é algum diferencial, ter um mestrado é algum diferencial. Isso não significa que você seja melhor, mas eles têm essa visão (DOC 1).

Em pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Nunes, Santos e Tolfo (2018) apontam que as relações entre docentes e TAEs são conflituosas e marcadas pela crença de subordinação dos últimos aos primeiros. Entretanto, ainda segundo os autores, essa crença é, em muitos casos, potencializada pelos próprios TAEs ao acreditarem que realmente pertencem a uma categoria profissional inferior. Apesar de corroborarmos tal fato, dado que os discursos deixam subentendida a crença na inferioridade, sobretudo quanto às atribuições – atividades-fim e atividades-meio –, em nossa pesquisa encontramos evidências adicionais: a divisão entre as categorias é algo mais concreto e fomentado do que apenas uma crença de subordinação, decorrendo de fatores diversos, como a legislação, as políticas internas da instituição e até a atuação sindical.

Em primeiro lugar, existem questões normativas ligadas a cada carreira. Os docentes, por exemplo, têm remuneração superior à dos TAEs, direito a férias anuais mais extensas (45 dias contra 30 dos administrativos), e alcançam o topo da carreira mais rapidamente. Instaura-se, assim, uma conflituosa discussão sobre “quem trabalha mais”. Três TAEs entrevistados mencionaram que os professores “ganham muito” e ministram poucas aulas semanais, revelando certo desconhecimento quanto à totalidade de atribuições dos docentes, que também vivenciam experiências de intensificação laboral, aspecto retratado em uma série de estudos (Ribeiro & Leda, 2016; K. R. Souza et al., 2017).

Da mesma forma, em função do baixo interesse dos docentes pelo cotidiano de trabalho dos TAEs, aspecto mencionado inclusive pelos docentes entrevistados e que está relacionado à invisibilidade apontada no estudo de Loureiro et al. (2018), gera-se a percepção de que, na verdade, são os técnicos que têm remuneração superior ao valor de seu trabalho. Revelou-se serem comuns na instituição comentários pejorativos de que os TAEs recebem um salário acima da média adotada na iniciativa privada para apenas executar tarefas “burocráticas”, o que também evidencia desconhecimento de reais atribuições, conforme relatos:

Eles [docentes] têm aquela visão de que somos empregados deles e não podemos produzir conhecimento, não podemos ter trabalho intelectual. [Uma visão] De que técnico tem que ficar na sala, atrás do computador, fazendo planilha (TAE 10).

Se perguntar para a maior parte dos professores qual é a formação dos nossos técnicos, eles não vão saber. A maior parte não vai saber porque não tem interesse no trabalho dos técnicos (DOC 1).

Além das especificidades de cada carreira, a divisão é fomentada, de forma velada, pela própria instituição. Os entrevistados acreditam que suas políticas de gestão não têm isonomia e privilegiam somente os docentes:

Tudo para a gente é como se fosse um favor. A gente sempre está devendo alguma coisa em troca. Isso é muito claro. Parece que a gente está mendigando as coisas (TAE 15).

O exemplo mais citado é a possibilidade de afastamento integral do cargo para participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Enquanto para os docentes é aberto semestralmente um edital – bastando ser classificado dentro do número de vagas para que o afastamento seja concedido –, essa possibilidade é bem mais reduzida para os TAEs. Para fins ilustrativos, apenas no *campus* onde a pesquisa foi efetivada, em outubro de 2019, havia 15 docentes em afastamento para doutorado e somente 1 servidora TAE. Tal discrepância é, inclusive, criticada pelos próprios docentes:

Quando coloca lá um edital de afastamento com 200 vagas para docentes e você vai ver que o técnico não consegue se afastar, a própria instituição está causando disputa (DOC 2).

Pontuamos, todavia, que a dificuldade do afastamento integral para os TAEs está na impossibilidade de contratação de um servidor substituto. Como existem vários casos em que há apenas um profissional de cada cargo, o afastamento integral poderia prejudicar o andamento das atividades e aumentar as demandas dos outros servidores. Como medida paliativa, a instituição adota a redução da carga horária semanal para os servidores estudantes, embora relatos indiquem que nem sempre é possível usufruí-la.

Outro aspecto mencionado é o fato de somente os TAEs registrarem a frequência via ponto eletrônico, o que traz descontentamento e comparações:

Acho injusta essa questão de só os técnicos baterem o ponto. Teve uma fala do reitor, da confiança da reitoria sobre os docentes. Quer dizer que administrativos não são confiáveis? (TAE 14).

O ponto eletrônico mostra a falta de isonomia que a gente tem em relação aos docentes que não batem e a gente tem que bater. Aqueles minutos que você fica a mais, eles não são computados ao seu favor, mas o dia que você fica menos, é rechaçada (TAE 10).

Por fim, os conflitos também são fomentados, na visão dos entrevistados, pelo próprio sindicato, que supostamente é mais atuante em defesa das reivindicações dos docentes, visto que, na instituição, há um sindicato único para as duas categorias. Esse aspecto contribui decisivamente para a formação de um sentimento de não representatividade que, conforme relatos, os servidores nutrem em relação ao sindicato e que de certa forma explica o baixo número de servidores sindicalizados:

Não [me sinto representado] pelo sindicato, nem um pouco. Acho que eles só querem fazer auê (sic), mas resolver mesmo, não vejo resolução de nada, não (TAE 14).

O sindicato, em várias manifestações, coloca pautas que são só referentes aos professores, e muitas vezes são assuntos que deveriam incluir os técnicos e eles não incluem. Isso já foi pauta até de reclamação (DOC 1).

A própria representante sindical dos TAEs, todavia, discorda de tal percepção, entendendo que as maiores conquistas e benefícios dos docentes se devem a maior união da categoria.

Todos esses fatores contribuem para estimular a divisão entre os servidores – divisão esta que, no dia a dia, manifesta-se de formas banais. As reuniões coletivas realizadas no auditório da instituição simbolizam um exemplo emblemático do abismo entre as duas categorias: os TAEs se sentam sempre do lado esquerdo; os docentes, do lado direito. Outra situação peculiar é a dos técnicos que se tornam docentes após aprovação em novo concurso público e, com isso, são percebidos de maneira diferente dos demais docentes, sendo comumente chamados de “docentes com alma de técnicos”, pois, por conhecerem a realidade do trabalho administrativo, são vistos como professores mais gentis e empáticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa explorou aspectos da atividade real de trabalho de profissionais técnico-administrativos que atuam num *campus* de uma instituição federal de ensino brasileira. Entre os resultados, tem-se que, apesar de inúmeros aspectos positivos, a organização do trabalho é fortemente marcada pela incongruência entre as expectativas e as frustrações que envolvem atuar como servidor público da área educacional.

Considerando inicialmente a perspectiva de carreira e segurança, outrora os grandes atrativos do serviço público, observamos que, hoje em dia, esses aspectos já não se evidenciam com a mesma intensidade. Ainda é possível falar de uma suposta estabilidade na carreira, porém *estabilidade* não pode ser pensada apenas na manutenção de um vínculo empregatício permanente com o Estado, e sim na possibilidade de, por meio desse vínculo, prestar um serviço público de maior qualidade, eficiência e que atenda ao interesse coletivo. Contudo, como exigir mais resultados quando o trabalho se encontra inserido num contexto político, econômico e social marcado pelos ataques aos direitos dos servidores, pelo sucateamento da máquina pública e pela difusão estereotipada do estigma de servidor público privilegiado e culpado por todos os problemas econômicos do país? A realidade com que os anteriormente concurseiros deparam ao se tornar servidores públicos – principalmente em uma carreira numerosa e vista como de baixo escalão como a dos TAEs – não é o da estabilidade por meio da qual construirão uma vida mais segura, e sim o da instabilidade, seja de direitos, seja de condições de trabalho.

Os resultados obtidos também refletem, em alguma medida, a cultura organizacional presente na universidade pública, em que disputas simbólicas por poder e prestígio se enraízam no cotidiano, naturalizando e legitimando os conflitos e a divisão entre aqueles que, por princípio, deveriam cooperar entre si. Impõe-se, assim, um trabalho caracterizado pela percepção de inferioridade quanto a um cotidiano organizacional que privilegia as atividades docentes em detrimento das técnico-administrativas. No limite, tais aspectos podem comprometer a saúde dos indivíduos e a própria função social das IFEs.

Destacamos, contudo, que não consideramos os TAEs vítimas de ações governamentais ou institucionais. Entendemos, em essência, que esses servidores são protagonistas de sua realidade e agentes capazes de transformar a si e ao mundo ao seu redor. Dessa forma, esta pesquisa procurou dar voz aos sujeitos e compreender os significados e as interpretações que atribuem à realidade, destacando a compreensão das experiências vivenciadas e dos complexos processos de interação social, com base numa visão multidimensional e que reconhece os pontos positivos e negativos da organização do trabalho.

Nesta pesquisa, não foi possível incluir outras variáveis relacionadas ao tema, como os impactos na saúde e na vida “fora do trabalho” decorrentes do cotidiano vivenciado e da maior intensificação laboral. Outra limitação foi a não inclusão de um número maior de entrevistas com professores, os quais poderiam trazer outras visões e contraposições à problemática. Assim, como sugestão de pesquisas futuras, entendemos oportuna a realização de estudos “comparativos” – que visem ao debate, e não ao embate – entre TAEs e docentes, inclusive com técnicas quantitativas de pesquisa, permitindo ampliar o escopo de investigação. Por outro lado, múltiplas questões envolvendo o trabalho dos TAEs ainda precisam ser mais bem exploradas e interligadas, como aspectos gerais relacionados a produtividade, bem-estar, saúde, gênero, raça e outros, para os quais métodos ricos de pesquisa qualitativa, como entrevistas em profundidade e grupos focais, serão decisivos.

REFERÊNCIAS

- Albrecht, P. A. T., & Krawulski, E. (2011). Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(2), 211-226.
- Ball, S. (2005). Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, 35(126), 539-564.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bernardo, M. H. (2014). Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: o desgaste mental dos docentes. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 13.
- Chauí, M. S. (2016). *Contra a universidade operacional e a servidão voluntária* (Palestra de abertura). Salvador, BA: Universidade Federal da Bahia. Recuperado de www.ufba.br/ufba_em_pauta/conhe%C3%A7a-palestra-contr-a-universidade-operacional-e-servid%C3%A3o-volunt%C3%A1ria
- Coutinho, M. C., Diogo, M. F., Joaquim, E. P., & Borges, R. C. P. (2011). O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: entre dificuldades e realizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(1), 96-109.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic “enlightenment.” *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Faria, R. M. O., Leite, I. C. G., & Silva, G. A. (2017). O sentido da relação trabalho e saúde: para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no estado de Minas Gerais. *Physis*, 27(3), 541-559.
- Garcia, Y. M. (2017). Qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (Ifce). *Organizações em Contexto*, 13(26), 195-214.
- Leles, L. C., & Amaral, G. A. (2018). Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. *Revista Laborativa*, 7(1), 53-73.
- Loureiro, T., Mendes, G. H. S., & Pinto e Silva, E. (2018). Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. *Trabalho, Educação e Saúde*, 16(2), 703-728.
- Misoczky, M. C. A., Abdala, P. R. Z., & Damboriarena, L. A. (2017). A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(3), 184-193.
- Mok, K. H. (2001). Academic capitalisation in the new millennium: the marketisation and corporatisation of higher education in Hong Kong. *Policy & Politics*, 29(3), 299-3.
- Mota, C. A., Silva, A. K. L., & Amorim, K. (2020). Prevalência de transtornos mentais comuns em servidores técnico-administrativos em educação. *Revista Psicologia, Organizações & Trabalho*, 20(1), 891-898.
- Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.
- Nunes, T. S., Santos, L. S., & Tolfo, S. R. (2018). Percepção dos servidores públicos sobre as crenças presentes no cotidiano da Universidade Federal de Santa Catarina: práticas, comportamentos e cultura na instituição. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 12(33), 2480-2507.
- Oliveira, A. S. D., Pereira, M. S., & Lima, L. M. (2017). Trabalho, produtivismo e adoecimento dos docentes nas universidades públicas brasileiras. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(3), 609-619.
- Pereira, A. D. S., & Lopes, D. D. (2019). Comprometimento e entrenchamento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 139-158.
- Pinto, J. F., & Behr, R. R. (2015). Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 795-820.
- Ribeiro, C. V. S. (2012). O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de ensino superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. *Revista de Políticas Públicas, Número Especial*, 423-432.
- Ribeiro, C. V. S., & Leda, D. B. (2016). O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade. *Educação em Revista*, 32(4), 97-117.
- Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia – Ciência e Profissão*, 33(1), 192-207.
- Sigahi, T. F. A. C., & Saltorato, P. (no prelo). Brazil, among the smartest guys in the academic capitalism classroom: the ascension, consolidation and instrumentalization of the national higher education market. *Latin American Perspective*.
- Silva, A. V., & Barros, F. C. (2018). Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2473-2495.
- Silva, P. F., & Melo, S. D. G. (2018). O trabalho docente nos institutos federais no contexto de expansão da educação superior. *Educação e Pesquisa*, 44(e177066), 1-18.
- Sobreira, F. E., Zille, L. P., & Faroni, W. (2021). Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(1), 1-18.
- Souza, K. R., Mendonça, A. L. O., Rodrigues, A. M. S., Felix, E. G., Teixeira, L. R. & Moura, M. (2017). A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. *Ciência e Saúde Coletiva*, 22(11), 3667-3676.
- Souza, S. A., & Moulin, M. G. B. (2014). Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(1), 49-65.
- Tessarini, G., Jr, Saltorato, P., Sigahi, T. F. A. C., Fontes, A. R. M., & Vieira, M. H. P. (2020). Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 128-150.
- Vilas-Boas, A. A., & Morin, E. M. (2016). Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(2), 170-198.

Geraldo Tessarini Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4376-4487>

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). E-mail: geraldo.tessarini@usp.br

Patrícia Saltorato

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4089-2547>

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Professora associada da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus Sorocaba. E-mail: saltorato@ufscar.br