

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

TAISE DE SOUZA ROMUALDO

ENTRE ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E PRECARIZAÇÃO  
DO TRABALHO: um estudo de caso, a FATEC Araraquara

SÃO CARLOS -SP  
2024

TAISE DE SOUZA ROMUALDO

ENTRE ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO: um estudo de caso, a FATEC Araraquara

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Professora Vera Alves Cepêda

São Carlos-SP  
2024

Romualdo, Taíse de Souza

Entre especialização flexível e precarização do trabalho: um estudo de caso, a FATEC Araraquara / Taíse de Souza Romualdo -- 2024.

120f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos

Orientador (a): Vera Alves Cepêda

Banca Examinadora: Ivan Henrique de Mattos e Silva, Mário Sacomano Neto

Bibliografia

1. Especialização flexível. 2. Precarização do trabalho. 3. Educação superior tecnológica. I. Romualdo, Taíse de Souza. II. Título.



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

---

## Folha de Aprovação

---

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Taíse de Souza Romualdo, realizada em 28/05/2024.

### Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Vera Alves Cepêda (UFSCar)

Prof. Dr. Ivan Henrique de Mattos e Silva (UNIFAP)

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (UFSCar)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade.

## **DEDICATÓRIA**

Aos servidores técnicos-administrativos que atuam ou atuaram nas unidades de ensino criadas a partir do Plano de Expansão do Ensino Profissional do governo do Estado de São Paulo.

## AGRADECIMENTO

A Deus, meu melhor amigo, pelo amor genuíno, pela fidelidade e por nunca soltar minha mão.

Ao Felipe Sasaoka pela cumplicidade, lealdade, pelo companheirismo e apoio incondicional. Você é único e incrível!

À Vera Alves Cepêda pelo conhecimento compartilhado, pelo respeito, pelas conversas e pela caminhada singular. Que honra e que sorte a minha ter sido orientada por você!

Aos professores Ivan Henrique Mattos e Silva e Mário Sacomano Neto por aceitarem participar da minha banca e pelas valiosas contribuições (Professor Mário, você é um homem de fé. Foi muito importante saber o quanto você acredita no potencial dos seus alunos).

À Universidade Federal de São Carlos, a querida UFSCar, por ter me recebido tão bem e por ter sido o ambiente da realização do meu sonho.

À minha grande amiga Léa Marques, a Mulher Maravilha, por sempre me olhar com amor e sem julgamento, pelo cuidado em meus momentos de fragilidade e de insegurança e pela admiração que me ajuda a evoluir. Da faculdade para a vida!

Ao meu amigo de curso Bruno Barbosa de Souza Santos pelas conversas, pela força e pela parceria.

Ao meu querido amigo Junior Bega pelo apoio, pelo tempo dedicado a assistir aos ensaios das minhas apresentações (sem reclamar) e pelo auxílio com a revisão do texto. Santa paciência!

Às professoras Lilian Segnini e Karenine Rocha pela leitura do rascunho do meu anteprojeto de mestrado, pelas dicas e pelo incentivo. Vocês são generosas!

À Beatriz Arena (e aos seus pais), colega de curso e ex-colega de trabalho, pela parceria no desenvolvimento das atividades das disciplinas do mestrado e pelas caronas oferecidas até a UFSCar.

Ao amigo Erasmo Roberto que, carinhosamente, aceitou participar da “banca” do meu ensaio para a arguição.

Ao Centro Paula Souza pelo inenarrável trabalho que transforma vidas.

À FATEC Araraquara, meu antigo local de trabalho, no qual tive a oportunidade de ocupar o emprego de diretor de serviços - área administrativa; de obter algumas das minhas maiores realizações profissionais; de devolver ainda mais ao contribuinte uma parte irrisória do seu valioso investimento; e, por fim, por contribuir para que eu pudesse ver (de perto) e sentir as dificuldades daquele que trabalha na área da educação brasileira.

À professora Daniela Russo Leite, diretora da FATEC Araraquara, pelo incentivo, pela confiança e por ter autorizado o desenvolvimento da pesquisa na instituição.

Como escreveu João Cabral de Melo Neto, no poema *Tecendo a manhã*, “um galo sozinho não tece uma manhã: ele precisará sempre de outros galos”. A cada um de vocês, muito obrigada.

## RESUMO

Esta pesquisa de mestrado é conduzida pela seguinte questão: a adoção de novas formas de organização do trabalho funcional em instituições de educação superior tecnológica brasileira, corresponde à uma inovação, denominada de especialização flexível, ou trata-se de estratégia de precarização do trabalho? Para dar conta desse desafio, este trabalho iniciou com um levantamento, sistematização e balanço das teses sobre a especialização flexível (no amplo conjunto da III Revolução Industrial e dos efeitos do toyotismo) e sobre o recorrente tema da precarização do trabalho. No caso da recepção da especialização flexível no Brasil, foi observado privilegiadamente seu acolhimento na década de 1990, em um cenário de políticas neoliberais e no âmbito da Reforma Administrativa do Estado, com subsequente recorte de sua assimilação no campo da educação superior e, em especial, no segmento superior tecnológico. A literatura sustentou que a especialização flexível, importantíssima no mundo produtivo, pode inclinar-se à precarização do trabalho, quando associada à intensificação da força do trabalho humano. Para viabilizar o exame dessa possibilidade na educação tecnológica brasileira, optou-se por um estudo de caso, analisando a implementação da FATEC Araraquara, unidade de ensino do Centro Paula Souza, cuja criação se alinha tanto com o processo de expansão do ensino superior tecnológico no estado de São Paulo, quanto com o momento em que o ethos da gestão pública se inclinava às rotinas e linguagem da Reforma Gerencial e às inovações de gestão de trabalho. A análise de caso levou em consideração as diretrizes e projeto inicial, o processo de implementação da unidade, a estratégia de ocupação dos empregos técnicos-administrativos, a relação entre número de cursos, discentes, docentes, demandas de atividade acadêmica-administrativa, em comparação com o tamanho do quadro de pessoal técnico-administrativo previsto e concreto e, por último, com o perfil do trabalho levado a cabo pelos trabalhadores. Ao final, constatou-se no cenário estratégias de precarização do trabalho.

**Palavras-chave:** especialização flexível; precarização do trabalho; toyotismo; administração gerencial; educação superior tecnológica; FATEC.

## ABSTRACT

This master's research is conducted by the following question: does the adoption of new forms of functional work organization in Brazilian technological higher education institutions correspond to an innovation, called flexible specialization, or is it a strategy of precarious work? To address this challenge, this work began with a survey, systematization and assessment of the theses on flexible specialization (in the broad context of the Industrial Revolution and the effects of toyotism) and on the recurring theme of precarious work. In the case of the reception of flexible specialization in Brazil, special attention was paid to its host in the 1990s, in a scenario of neoliberal policies and within the scope of the State Administrative Reform, with subsequent highlights of its assimilation in the field of higher education and, in particular, without a superior technological segment. The literature argued that flexible specialization, extremely important in the productive world, can lead to precarious work, when associated with the intensification of human labor. To make it possible to examine this possibility in Brazilian technological education, it was chosen for a case study, analyzing the implementation of FATEC Araraquara, a teaching unit at Centro Paula Souza, whose creation is aligned with the process of expanding technological higher education in the state of São Paulo, as well as the moment when the ethos of public management was inclined towards the routines and language of Management Reform and innovations in work management. The case analysis took into account the guidelines and the initial project, the unit's implementation process, the strategy for occupying technical-administrative loads, the relationship between the number of courses, students, teachers, demands of academic-administrative activity, in comparison with the size of the planned and concrete technical-administrative staff and, finally, with the profile of the work carried out by the workers. In the end, strategies of precarious work were found in the scenario.

**Keywords:** flexible specialization; precariousness of work; Toyotism; managerial administration; technological higher education; FATEC.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Número de matrículas em cursos tecnológicos – Brasil (2001-2009)	53
Imagem 1 - Engenheiro e professor Antônio Paula Souza	59
Mapa 1 - Distribuição das ETECs e FATECs no estado de São Paulo	61
Gráfico 2 - Criação de FATECS (1970 a 2022)	64
Gráfico 3 - Evolução do quadro técnico-administrativo do Centro Paula Souza	68
Gráfico 4 – Valores dos orçamentos destinados ao Centro Paula Souza (2004 a 2022)	70
Quadro 1 - Requisitos dos empregos públicos do Centro Paula Souza	82
Gráfico 5 – Cursos	96
Gráfico 6 – Disciplinas	97
Gráfico 7 – Horas-aulas	97
Gráfico 8 – Corpo discente	98
Quadro 2 – Quadro de pessoal técnico-administrativo	102

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. A ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>17</b>
2.1 A FLEXIBILIDADE NA REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO	17
2.2 DO FORDISMO AO TOYOTISMO	20
2.3 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO	27
<b>3. O TOYOSTISMO E O SETOR PÚBLICO</b>	<b>39</b>
3.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	39
3.2 O TOYOTISMO E A REFORMA ADMINISTRATIVA DE 1990	41
3.3 A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO	44
3.4 A INFLUÊNCIA DO MERCADO NA REFORMA DA EDUCAÇÃO (1990)	48
3.5 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E AS REFORMAS	51
3.6 OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA NO BRASIL	53
4. AS FACULDADES DE TECNOLOGIA (FATECS)	58
4.1 A FATEC DE ARARAQUARA	72
<b>5. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA FATEC ARARAQUARA</b>	<b>77</b>
5.1 A ABERTURA DOS AUTOS	77
5.2 O PROJETO DE CRIAÇÃO	78
5.3 OS PARECERES DOS ÓRGÃOS INTERNOS DO CENTRO PAULA SOUZA	92
5.4 A APROVAÇÃO DOS ÓRGÃOS EXTERNOS	93
6. O PREVISTO E O CONCRETO	95
6.1 O BALANÇO	95
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa surgiu da minha inquietação, enquanto ocupava o emprego público em confiança de diretor de serviço, da área administrativa, da Faculdade de Tecnologia de Araraquara (FATEC Araraquara), em meados de julho de 2017 a janeiro de 2023. Nesse período, eu observava a necessidade que meus dois colegas e eu, técnicos-administrativos, tínhamos de ser: trabalhadores multifuncionais, constantemente criativos e executantes de atividades em ritmo acelerado para conseguirmos desempenhar as demandas do trabalho.

A rotina comum era a de um mesmo servidor desempenhar atividades de natureza distinta e/ou até mesmo sem conhecimento técnico. Por exemplo: operar e responder pela folha de pagamento e elaborar um Termo de Referência para fins de licitação; realizar um processo de admissão e operar um quadro elétrico de comando de bombas hidráulicas; expedir diplomas e gerenciar contas de usuários e permissão de acesso à rede de computadores; responder por uma matrícula de aluno e instalar um software na máquina de um laboratório de informática; gerenciar o almoxarifado e atender aos usuários da biblioteca; gerenciar a frequência de pessoal e realizar pesquisa de preço.

Além da necessidade de desempenhar tantas atividades distintas, a cada novo processo burocrático e a cada novo curso implantado, eu observava nossa demanda de trabalho aumentar e percebia que levar trabalho para casa estava sendo mais frequente. A pressão era grande. A angústia, a frustração e a desmotivação eram crescentes, pois parecia que a nossa força de trabalho nunca era suficiente. Então, enquanto servidora e gestora pública, eu queria entender o que estava acontecendo, qual o fenômeno que tinha alcançado o corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara.

Dessa necessidade de entender, nasceu meu anteprojeto para atendimento de um dos requisitos de inscrição no curso de mestrado profissional Gestão das Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). No projeto submetido ao processo de seleção eu tinha como hipótese que aquela experiência poderia advir de um problema de estrutura organizacional, acrescido da ausência de um desenho de estrutura interna, mas que possibilitava aos técnicos-administrativos a experiência da multifuncionalidade, na chave da especialização flexível. Isso porque, embora a FATEC Araraquara não tivesse organograma, pelo regimento, notava que se tratava de uma estrutura funcional, cuja base é a departamentalização e a especialização, mas, na prática, podia ser percebido que eram áreas de base multifuncional, polivalente. Quando se iniciou o processo de orientação, meu trabalho foi colocado sob a supervisão da professora Vera Cepêda. Em nossa primeira reunião, apresentei meu

projeto e fui pressionada a tornar mais claro o problema que fundava a minha pesquisa e as razões para estudá-lo. Após ouvir com atenção minha exposição, recebi meu primeiro “choque”: “Taíse, essa sua suposição é interessante. Mas, veja, por ora, ela é expressão da sua opinião. Em um trabalho acadêmico você precisará pesquisar para saber se é isso mesmo. E eu acho que o fenômeno pode “parecer” ser multifuncionalidade, mas eu creio mesmo que seja a velha precarização do trabalho”.

Assim, iniciei o primeiro movimento da pesquisa, realizando um levantamento consistente na literatura por meio da técnica de coleta de dados pesquisa bibliográfica<sup>1</sup>. O intuito do levantamento foi responder as primeiras perguntas que partiram das provocações da minha orientadora: o que é especialização flexível? O que é precarização do trabalho? Qual a relação entre a especialização flexível e a precarização do trabalho?

A literatura levantada, após sistematização, resultou no segundo<sup>2</sup> capítulo deste trabalho. Desse modo, no segundo capítulo, está descrito o que é e qual a origem da especialização flexível, bem como a importância e os benefícios para o mundo produtivo. Ficou compreendido que ela se tratou de um momento da dinâmica do capitalismo, que alcançou diversos países e que foi propulsora de novos modelos de processo de produção, como o toyotismo, e que foi propulsora de um novo perfil de trabalhador, o polivalente. Também está descrito no segundo capítulo, o que é a precarização do trabalho, quais os efeitos e qual a relação com a especialização flexível. Ficou constatado que há vários tipos de precarização do trabalho, que ela pode decorrer da especialização flexível, quando for associada a uma forma de aumentar a extração do trabalho humano, e que tem sido notada com muita frequência no mundo do trabalho.

A partir desse primeiro movimento, surgiu mais uma pergunta: como estes dois fenômenos agora conhecidos - especialização flexível e precarização do trabalho, provenientes de um mundo corporativo e globalizado, se vinculam com a experiência de trabalho que meus colegas e eu tivemos na FATEC Araraquara, uma instituição pública brasileira e de ensino superior tecnológico? Assim, um segundo movimento de pesquisa foi iniciado: novamente, por meio de pesquisa bibliográfica, foi realizado levantamento da literatura que esclarecesse se a especialização flexível chegou no setor público, sobretudo, no campo educacional brasileiro. E, caso sim, como teria sido esse deslocamento (lembrando que esta pesquisa não contemplou o setor privado brasileiro, restringiu-se ao setor público).

---

<sup>1</sup> Técnica utilizada para fundamentar a pesquisa a partir de bibliografia, biblioteconomia, formando o referencial teórico, que, de acordo com Martins (2010), se faz necessário para toda abordagem. Ela coloca o pesquisador em contato com o que já foi produzido e registrado sobre o tema (PÁDUA, 2014).

<sup>2</sup> O primeiro capítulo trata-se desta introdução.

De tal levantamento supracitado, sucedeu o terceiro capítulo deste trabalho. No terceiro capítulo, foi abordado o cenário da administração pública brasileira que recepcionou a especialização flexível por meio dos princípios do toyotismo. Ficou demonstrado que, em meio a políticas neoliberais, a Reforma Administrativa, da década de 1990, de abordagem gerencial (isto é, de características similares aos princípios do toyotismo, aplicados e sublinhado no setor privado), viabilizou essa recepção. E visto que a área da educação é uma das atividades da administração pública, do mesmo modo, ela recepcionou a especialização flexível no contexto da Reforma da Educação, também da década de 1990.

Por conseguinte, ainda no terceiro capítulo, foram abordadas as questões de (i) como a agenda da educação brasileira passou a ser orientada por ideias que defendiam a vinculação do campo educação e do campo econômico (DOURADO, 2002); (ii) das características do processo de expansão da educação superior, especificamente no caso do ensino superior tecnológico, pois o ensino profissional tecnológico tornou foco de programas educacionais do governo e dos empresários, uma vez que esse tipo de ensino é fundamental para o aumento da produtividade e integra o desenvolvimento econômico da sociedade (SCALI, 2009).

Depois de estabelecer as principais características da especialização flexível e descobrir que ela alcançou, para além do setor produtivo também o setor público (incluindo a educação), surgiu uma outra indagação: no campo educacional, a especialização flexível também impactou as formas de trabalho do segmento superior tecnológico? Para responder essa pergunta foi necessário o terceiro movimento da pesquisa, que consistiu em analisar a educação tecnológica e daí verificar se a especialização flexível ali marcou presença. Para tanto, para a viabilidade da análise, foram realizados dois recortes consecutivos: descrever a instituição pública Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Centro Paula Souza), do estado de São Paulo, e uma das suas Unidades de Ensino, a FATEC Araraquara, que compôs o Plano de Expansão do Ensino Profissional do governo paulista, executado em um cenário de políticas neoliberais e após a reestruturação do Estado, no modelo gerencial, da década de 1990.

A descrição desses dois objetos recortados compõe o quarto capítulo deste trabalho, no qual o esforço foi concentrado em buscar e analisar documentos, especialmente os institucionais, para demonstrar a criação, a estrutura e o sistema que move essas instituições (Centro Paula Souza e FATEC). Isso foi realizado por meio da técnica de coleta de dados pesquisa documental<sup>3</sup>. Dessa maneira, no quarto capítulo, foi descrito que o Centro Paula Souza,

---

<sup>3</sup> Técnica realizada com base em documentos contemporâneos ou retrospectivos, cuja base de conhecimento material deve ser utilizada para consulta, estudo ou prova (PÁDUA, 2014).

importantíssimo na história dos cursos superiores de tecnologia no Brasil, expandiu de forma significativa, alcançando mais de 300 municípios paulistas, e que essa expansão também compreendeu as respectivas unidades de ensino superior, as FATECs, que saltaram de 19 para 75, em um período de 16 anos. Juntamente, foi descrito que para a expansão das FATECs não foi observada a implantação de uma estrutura de recursos humanos técnica-administrativa suficiente<sup>4</sup>, que pudesse acompanhar a ampliação do número de unidades, do número de alunos, de demandas de atividades. Na sequência, foram descritos os primeiros movimentos da FATEC Araraquara, que também passou por expansão durante os seus primeiros cinco anos de criação, 2017 a 2022<sup>5</sup>, em relação ao número de cursos e aos efeitos na cadeia de gestão, logística, infraestrutura e recursos humanos, com exceção do corpo técnico-administrativo. Permitindo, assim, perceber que especialização flexível tinha alcançado a educação tecnológica brasileira.

A partir da literatura visitada até este ponto e a partir da descrição do capítulo quatro, nasceu o quarto movimento desta pesquisa, que partiu de um novo questionamento manifestado: será que, na educação superior tecnológica, a especialização flexível poderia inclinar-se à precarização do trabalho? Para essa resposta, seria necessário investigar o que a teoria sustenta como uma possibilidade. Então, a partir do método estudo de caso<sup>6</sup>, pensei em aplicar a teoria em pelo menos cinco FATECs que foram criadas durante o Plano de Expansão do Ensino Superior do governo paulista, incluindo a FATEC Araraquara, mas fui desestimulada pela minha orientadora, que me lembrou que o tempo para cursar o mestrado e para desenvolver a pesquisa (dois anos) não estava a meu favor. Desse modo, recortei somente a FATEC Araraquara, uma vez que foi nessa unidade que a minha inquietação surgiu, para verificar se a especialização flexível que alcançou a administração pública e a educação brasileira tendeu à precarização do trabalho.

---

<sup>4</sup> Com a finalidade de trazer mais contornos ao trabalhado, por meio da Rede de Ouvidorias do Estado de São Paulo, protocolo nº 1849831, de 29/02/2024, foi perguntado ao Centro Paula Souza quais os critérios estabelecidos para a distribuição de vagas de técnico-administrativo nos dois últimos concursos abertos nos 2009 e 2022. Em 04/04/2024, a ouvidoria foi respondida, mas fazendo referência apenas ao ano 2022 e aos empregos agente técnico e administrativo e analista de suporte e gestão (bibliotecário). Na resposta foi informado que para o emprego agente técnico e administrativo, diante do número limitado de vagas e com intuito de garantir uma estrutura mínima em cada unidade de ensino, o critério de distribuição foi “a dimensão das unidades de ensino, com base no número de alunos e o quantitativo de empregos preenchidos”. Já para o emprego analista de suporte e gestão (bibliotecário), “foi disponibilizada uma vaga por unidade que não possuía o referido emprego em seu quadro”.

<sup>5</sup> Referência: mês de setembro. A partir do mês de outubro de 2022, o corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara passou a ser composto por 04 servidores, pois foi autorizada contratação para o preenchimento do emprego público em confiança de Assistente técnico administrativo I (CENTRO PAULA SOUZA, 2022b).

<sup>6</sup> Método que permite a investigação de um fenômeno num contexto real (MIGUEL, 2007), sendo sua tendência tentar esclarecer o porquê de certa decisão tomada, como foi implantada e o resultado alcançado (YIN, 2001 apud MIGUEL, 2007).

Para este quarto movimento, minha intenção também, a princípio, era realizar uma entrevista semiestruturada<sup>7</sup> com os colegas que trabalharam comigo. A entrevista seria importante para coletar dados e identificar (sem desvendar os fenômenos aos entrevistados) qual a percepção dos meus colegas sobre a experiência de trabalho na FATEC Araraquara, pois, segundo a literatura, por trás dos efeitos da especialização flexível há subjetividade do trabalhador, que pode aliená-lo a um sistema de precarização do trabalho. E, no meu Exame de Qualificação, a questão da subjetividade, de forma interessante, havia sido levantada. No entanto, devido ao parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) não ter chegado em tempo hábil, não tive um instrumento que pudesse ajudar a conhecer a percepção e a identificar se aqueles servidores tinham consciência sobre a situação daquele contexto. Enfim, foi necessário reformular o quarto movimento e adotar outra estratégia, que foi a opção de utilizar os registros nos autos e em outros documentos para investigar o que foi estimado para a criação da FATEC Araraquara e o que de fato ocorreu em sua criação, pois, assim, poderiam ser identificados indicadores que demonstrassem se a questão dos recursos humanos - número de técnicos-administrativos, funções previstas, rotinas, carga de trabalho e responsabilidades – estaria equilibrada, subdimensionada ou superdimensionada.

A nova estratégia foi formada a partir de duas direções: 1) Comparar a expansão dos cursos e as respectivas implicações (aumento de disciplinas/corpo docente e discente e ampliação das demandas de atividades), verificando se houve, do mesmo modo, a expansão do corpo técnico-administrativo; e 2) Comparar o tempo para a contratação e a distância entre o número de técnico-administrativo previsto nos autos de criação da FATEC Araraquara e o real número de técnico-administrativo contratado. Para analisar essas direções, observando o que foi previsto para FATEC Araraquara, os autos do processo de criação da instituição foram examinados, as informações extraídas foram sistematizadas e organizadas em indicadores que analisaram, de forma cruzada: cursos; disciplinas; corpo discente, atividades acadêmicas-administrativas; corpo técnico-administrativo; perspectiva de contratação de novos técnicos-administrativos.

Quando as observações se voltaram em como a criação da FATEC Araraquara realmente ocorreu, se atentando aos indicadores, para fins de consulta e coleta de informações, foram acessados o site oficial<sup>8</sup>, os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA), do período 2019-2022, e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), período 2019-2023, da

---

<sup>7</sup> Técnica que permite que o pesquisador organize questões relacionadas ao tema que está sendo estudado, da mesma forma que deixa o entrevistado livre para falar sobre assuntos que vão surgindo com o desdobramento do tema (PÁDUA, 2014). Também é uma forma capturar a complexidade que pode ser encontrada na pesquisa de abordagem qualitativa (MARTINS, 2010).

<sup>8</sup> Endereço do site oficial da FATEC Araraquara: <https://fatecararaquara.edu.br/>.

FATEC Araraquara. A análise dos autos constituiu o quinto capítulo desta pesquisa. Nele foi descrito todo o trâmite da criação da FATEC Araraquara, contemplando desde o projeto de criação até a oficialização da criação da instituição pelo governo paulista. Já a comparação das análises, com base nas direções acima mencionadas, constituiu o sexto capítulo. No capítulo seis foi apresentado o balanço entre o que foi previsto e o que realmente foi concreto na criação da FATEC Araraquara. Ficou constatado que a criação distanciou significativamente do previsto e que tal distância se perpetuou até dois anos após o término da fase de criação (até 2022), permitindo nas considerações finais responder que na educação superior tecnológica, a especialização pode se inclinar à precarização do trabalhado. Pois, como observado na FATEC Araraquara, a experiência do corpo técnico-administrativo, no período de 2017 a 2022, foi direcionada à precarização do trabalho.

De forma sintética, o objetivo geral desta pesquisa foi problematizar se rotinas de trabalho com padrão multifuncional podem converter-se em estratégias de precarização do trabalho na educação tecnológica brasileira. E para alcançar o objetivo geral a pesquisa foi guiada pelos seguintes objetivos específicos:

- mapear o conceito de especialização flexível;
- mapear o conceito de precarização do trabalho;
- verificar a relação entre especialização flexível e a precarização do trabalho;
- analisar a relação entre especialização flexível e a precarização do trabalho no setor público brasileiro, em especial no campo educacional brasileiro e, particularmente, na educação superior tecnológica.

Além das minhas motivações pessoais e profissionais aqui já expostas, outras questões tornaram esta pesquisa ainda mais relevante: a importância de apresentar e/ou lembrar aos gestores da existência de conversão da especialização flexível em formas de precarização do trabalho; a importância de compreender o processo de implantação de uma nova FATEC que compõe um Plano de Expansão e de conhecer qual o impacto dessa implantação nos servidores do corpo técnico-administrativo; e a necessidade do contínuo levantamento e agrupamento de dados e informações que possibilitem a elaboração de diretrizes que possam contribuir com planos de criação de novas organizações. E, principalmente, com a instituição que administra as FATECs, o Centro Paula Souza, que, em junho de 2023, comunicou que o atual governador, Tarcísio de Freitas, garantiu que continuará investindo na expansão das ETECs e FATECs<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Informação transmitida por meio do Comunicado, de 13/06/2023, da diretora-superintendente do Centro Paula Souza, professora Laura Laganá, aos diretores das Unidades de Ensino da instituição, e, posteriormente, encaminhado aos servidores. Documento recebido por taise.romualdo01@fatec.sp.gov.br, em 14/06/2023.

## 2. A ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL E A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

Neste capítulo, está descrita a primeira parte da fundamentação teórica. Ele aborda dois conceitos chave da pesquisa, dois fenômenos: a especialização flexível e a precarização do trabalho. Tratou-se de entender e exprimir a definição e as múltiplas aplicações para a dimensão das estruturas de trabalho. Da especialização flexível foram constituídos novos modelos de processo de produção, como o modelo japonês toyotismo, e um novo perfil de trabalhador, o polivalente. Neste capítulo, também foi descrito o que é precarização do trabalho, quais seus tipos e consequências. Ademais foi argumentado que precarização do trabalho é uma das faces da especialização flexível, pois pode estar associada a uma forma de aumentar a extração do trabalho humano, de ocultar a intensificação da força do trabalho.

### 2.1 A FLEXIBILIDADE NA REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO

Em 1980, os “países de capitalismo avançado”, nas palavras de Antunes (2021, p. 33), enfrentavam uma reestruturação econômica, levando as empresas comerciais a adotarem diversas estratégias reorganizacionais (CASTELLS, 2002). Antunes (2021) afirmou que, naquela época, profundas foram as transformações no mundo do trabalho nas formas de inserção na estrutura produtiva, de representação sindical e de política. Tão profundas a ponto de dizer que a classe que vivia do trabalho sofria a crise mais aguda do século.

Ainda segundo Antunes (2021), as transformações ocorridas no mundo do trabalho foram o salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica que invadiram as fábricas, as indústrias, desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital. Essas transformações registravam discretamente, com certas intenções, conforme poderá ser constatado mais adiante na explicação de Manuel Castells (2002), o advento de sinais da era do conhecimento<sup>10</sup>, da sociedade do conhecimento, que, em densa tecnologia, passou a mudar as relações do trabalho (DORBOW, 2020).

Manuel Castells ao explicar em seu livro *A sociedade em rede*, publicado em 2002, que a reestruturação econômica dos anos de 1980 provocou estratégias reorganizacionais nas empresas comerciais, elencou as justificativas de alguns analistas para essa reestruturação. Assim, conforme compilado por Castells (2002), na visão de Piore e Sabel, a exaustão do sistema de produção em massa, formando uma segunda divisão industrial na história do capitalismo, foi

---

<sup>10</sup> A era do conhecimento é discutida didaticamente por Ladislau Dorbow em *O capitalismo se desloca: novas arquiteturas sociais* (2020). Na obra, Dorbow aborda sobre o “conjunto de mudanças do capitalismo que possam caracterizar a evolução para um outro modo de produção”, o informacional, que constitui a era do conhecimento, diferente da industrial.

resultado da crise econômica de 1970. Para outros, como Harrison e Storper, a difusão das novas formas organizacionais foi a resposta para a crise da lucratividade do processo de acumulação do capital. Na visão de outros analistas, a exemplo Coriat, tratou-se da evolução de um longo prazo do fordismo ao pós-fordismo, sendo a transformação histórica das relações produção/produtividade e consumo/concorrência. Ainda para outros analistas, como Tuomi, as transformações foram justificadas pelos elementos principais das novas empresas da Era da Informação: inteligência organizacional, aprendizado organizacional e administração dos conhecimentos.

Mesmo havendo diferenças nas abordagens dos analistas, discorridas acima, segundo Castells (2002), em alguns pontos elas coincidem, estão inter-relacionadas: a) a partir dos anos de 1970, de fato, ocorreu uma divisão importante na organização da produção e dos mercados da economia global; b) as transformações interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas, como eram independentes, precederam tal difusão nas empresas comerciais; c) o objetivo principal dessas transformações era o de lidar com as incertezas geradas pela alta velocidade das mudanças nos ambientes econômico, institucional e tecnológico das empresas, de modo a aumentar a flexibilidade, gerenciamento e marketing; d) redefinir os processos de trabalho e as práticas de empregos, incorporando o modelo de produção enxuta, com objetivo de economizar mão de obra mediante automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas; e, por último, e) a importância da administração dos conhecimentos e do processamento das informações para o desempenho das organizações que operavam na economia informacional global.

De acordo com Castells (2002, p. 211), “várias tendências organizacionais evoluíram no processo de reestruturação capitalista e transição industrial”. A pioneira e mais abrangente evolução é observada no trabalho<sup>11</sup> de Piore e Sabel (CASTELLS, 2002; ANTUNES, 2021). A evolução identificada no trabalho de Piore e Sabel refere-se à transição da produção em massa para a produção flexível; da transição do fordismo ao pós-fordismo, conforme Coriat (1990, apud Castells, 2002); ou como escrito por Antunes (2021), a tese da especialização flexível.

A especialização flexível apresentada por Piore e Sabel seria a expressão da processualidade da experiência da Terceira Itália<sup>12</sup>, que teria possibilitado o surgimento de uma nova

---

<sup>11</sup> Trata-se do livro de Michael J. Piore e Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity* (1984).

<sup>12</sup> Terceira Itália: região entre o Norte e Sul italiano, constituída por micro, pequenas e médias empresas que promoveram o crescimento e a formação dos distritos industriais, gerando um ambiente propício para estratégias de cooperação, inovação e relações de confiança. Na cooperação entre as empresas, eram utilizados métodos

forma de produção, articulando com o desenvolvimento tecnológico e com a desconcentração produtiva baseada nas médias e pequenas empresas, “artesanais”. Essa mescla propagou e superou o padrão fordismo, repelindo a produção em massa e resgatando a ideia do trabalho flexível. Assim, o processo artesanal mais desconcentrado e tecnologicamente desenvolvido supera o modelo produtivo que até então dominava o cenário da produção capitalista (ANTUNES, 2021). Ainda segundo Antunes (2021), esses movimentos também comportaram experiências exitosas em regiões industriais como dos Estados Unidos<sup>13</sup> e da Alemanha.

Abreu (1993), argumenta também que, para Piore e Sabel, o desenvolvimento das inovações tecnológicas e organizacionais definiriam um modelo com base na flexibilidade de produção e na forma de utilizar a força de trabalho, que teria o trabalhador qualificado polivalente como resultado. Portanto, a especialização flexível refere-se a uma nova alternativa produtiva que mudou significativamente o “perfil do trabalhador industrial emblemático” (ABREU, 1993, p. 3).

De acordo com Antunes (2021), muitos são os autores que veem os contornos das transformações vivenciadas pelo capitalismo de modo diferente de Piore e Sabel. Dentre eles, David Harvey que, em seu livro *A Condição Pós-moderna* (1992), ao abordar sobre as novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política, chamou tal fase da produção de acumulação flexível. Segundo Harvey, essa foi marcada por um confronto com a rigidez do fordismo e que se apoiou na flexibilidade dos processos do trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo.

A acumulação flexível para Harvey (1992) é caracterizada pelo surgimento de novos setores de produção e de mercado, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros e de taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Mas, também para Harvey, a acumulação flexível envolveu “rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual”, entre setores e regiões geográficas, criando, por exemplo, um amplo movimento no setor de serviços, bem como novos conjuntos industriais em regiões até então subdesenvolvidas (HARVEY, 1992, p. 140).

Harvey (1992, p. 140) ainda defende que os “poderes aumentados de flexibilidade e mobilidade permitem que os empregadores exerçam pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho”. Essa força, segundo o autor, teria sido enfraquecida pelo

---

flexíveis de produção e da parceria com as universidades locais na geração de novos conhecimentos (LIMA; OLIVEIRA NETO, 2019).

<sup>13</sup> Na edição da obra publicada em 1995 (*Adeus ao trabalho? ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*), ao listar os Estados Unidos, o autor cita o Vale do Silício.

acometimento de dois momentos graves de deflação e que teria assistido o aumento do desemprego nos países capitalistas avançados para níveis sem precedentes no pós-guerra. A acumulação flexível parecia implicar altos níveis de desemprego estrutural, rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais, em alguns casos, e retrocesso do poder sindical.

Harvey (1992) exemplifica essas implicações, discorridas no parágrafo imediatamente acima, utilizando como objeto o mercado de trabalho que passou por uma radical reestruturação. Com a volatilidade do mercado, aumento da competição e estreitamento de margens de lucro, os patrões se aproveitaram do enfraquecimento do poder sindical e da grande disponibilidade de mão-de-obra (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalhos mais flexíveis. O autor também chama a atenção para a aparente redução do trabalho regular, em relação à crescente utilização do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado, e a atual tendência do mercado de trabalho de reduzir o número de trabalhadores centrais e de cada vez mais empregar uma força de trabalho que se admite facilmente, mas, também, que se demite sem custo quando as coisas ficam ruins.

Embora os contornos das transformações vivenciadas pelo capitalismo avançado sejam vistos de modos distintos, neles podem ser observado o mesmo desenvolvimento em relação ao trabalho e à produção do capital. Novos processos de trabalho surgiram, e, por meio desses novos processos, a produção em massa foi substituída - ou alterada - pela produção flexibilizada, por novos padrões de produtividade, pela especialização flexível (ANTUNES, 1995).

Para esses processos, decorrentes da especialização flexível, certamente, havia a necessidade de um novo perfil de trabalhador, um perfil que se enquadrasse às transformações do capitalismo, à lógica do mercado, e que se rendesse ao novo padrão de gestão da força de trabalho. E por conter essas características e expressões, como será abordado na próxima seção, destacou-se em vários países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo o modelo produtivo toyotismo, que foi capaz, conforme discorrido por Antunes (1995), de penetrar, mesclar-se ou até de substituir o padrão fordista dominante.

## **2.2 DO FORDISMO AO TOYOTISMO**

Para Harvey (1992), é provável que 1914 seja o ano simbólico de início do fordismo. Foi nesse ano que Henry Ford, na cidade de Dearborn, localizada no estado de Michigan, nos Estados Unidos, “introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os

trabalhadores da linha automática de montagem de carros” (HARVEY, 1992, p. 121). Segundo Marochi (2002), o ano é apenas simbólico porque:

o fordismo como modo de produção já vinha sendo implantado e aperfeiçoado ao longo das últimas décadas do século XIX, durante a fase de construção das ferrovias e nos grandes conglomerados dos Estados Unidos, oriundos do período da formação dos trustes e cartéis (MAROCHI, 2002, p. 16).

Assim como os princípios do taylorismo eram dirigidos ao controle do trabalho, tendo como valor central o tempo, o fordismo de Ford também tinha como fundamento o controle do processo de trabalho. A implantação do fordismo significava um novo modo de organização racional do trabalho e da produção e constituía um novo modo de vida. Ela representou uma certa continuidade e a intensificação do processo de controle da força de trabalho viva do taylorismo (RIBEIRO, 2015). A inovação implantada pelo fordismo em sentido técnico-produtivo e em relação ao modelo de organização iniciado anteriormente é a esteira rolante que, em movimento contínuo, trazia o trabalho ao trabalhador numa posição fixa, aumentando a produtividade (RIBEIRO, 2015; ANTUNES; PINTO, 2018).

Segundo Antunes (2008), os postos de trabalho deveriam ter as atividades reduzidas a conjunto de tarefas detalhadas e prescritas em questão de tempo e modo de execução. Esses postos também deveriam ter as ferramentas organizadas de um jeito a facilitar o rápido acesso a elas. A implantação do sistema fordismo, nas palavras do Antunes (2008, p. 36), “levou à especialização das atividades de trabalho a um nível de limitação e simplificação tão extremos que, embora no âmbito coletivo, do trabalho cooperado, o resultado fosse uma enorme produtividade”.

Para o sistema de Ford, um quadro de gerentes assalariados qualificados era inegociável, mesmo com a redução das atividades de trabalho e com a implantação das tarefas rotinizadas. A finalidade não era apenas ignorar o saber-fazer da classe trabalhadora, mas atingir o poder de troca que ela tinha frente ao empresariado, de forma que esse empresariado tivesse vantagem, porque poderia rotacionar o quadro de trabalhadores quando necessário. Assim, em conhecimento teórico e atividades práticas de trabalho, tratou-se de uma qualificação baseada na especialização limitada e pobre, construída a partir das ciências especializadas, tendo como horizonte um projeto de escolas técnicas para a formação de estudante para o trabalho assalariado, ou seja, formar a força de trabalho para o mercado (ANTUNES; PINTO, 2018). Destaca-se que a qualificação construída a partir de ciências especializadas é resultada em qualificação do tipo fragmentada, dividida entre teoria e prática, sendo essas partes da divisão

“racionalizadas internamente e reduzidas a “tarefas” em suas execuções” (ANTUNES; PINTO, 2018, p. 68).

A inovação em sentido técnico-produtivo não estava sozinha, era acompanhada da ideológica, que, de acordo com Harvey (1992, p. 121), podia ter reconhecimento explícito na visão de Ford de que “produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência da força de trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia”. Em resumo, se reconhecia, “um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista” (op. cit., p. 121).

Harvey (1992, p. 121) ao referenciar o teórico marxista italiano Antonio Gramsci<sup>14</sup>, cita que o fordismo equivalia “ao maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem”. Também menciona que os novos métodos de trabalho “são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida”. Compreende-se a partir do pensamento do autor, o empenho do sistema em arquitetar um tipo de trabalhador que se adequasse ao novo tipo de processo produtivo.

A esteira rolante de Ford, de modo automatizado e intenso, trouxe o controle do ritmo do trabalho, acarretando aos trabalhadores um tipo de processo de trabalho demasiadamente exaustivo e levando até a um alto fluxo de rotatividade de trabalhadores. Por certo, foi apresentada resistência por parte dos trabalhadores, dos quais muitos até então não aceitavam a forma de controle e gerência do trabalho. Porém, Ford conquistou a adesão desses trabalhadores ao implementar algumas medidas, sendo a principal a elevação dos salários (RIBEIRO, 2015).

Os altos salários, de acordo com Gramsci, no volume 4 de *Cadernos do Cárcere* (2017), são uma ferramenta para a adaptação aos novos modelos de produção e trabalho, uma vez que essa não pode ocorrer apenas por meio de coação social. É uma ferramenta sobre a qual pensamos que são uma forma transitória de retribuição. Desse modo, conforme sugestão de Gramsci, sabiamente, a coação deve ser conciliada com a persuasão e o consenso, o que permite se obter por uma maior retribuição, nas palavras do autor, “um determinado padrão de vida, capaz de manter e reintegrar as forças desgastadas pelo novo tipo de esforço” (GRAMSCI, 2017, p. 292).

A elevação dos salários não foi a única estratégia de Ford. Configura-se também como estratégia o aumento do consumo entre a classe trabalhadora (RIBEIRO, 2015). Argumento já

---

<sup>14</sup> Referência ao livro *Selections from the prison notebooks* (1985), de Antonio Gramsci.

assegurado por Harvey (1992) ao dizer que a renda e o tempo de lazer também eram proporcionados para que os trabalhadores consumissem os produtos produzidos em massa pela indústria em quantidade cada vez maior. Dessa maneira, com o aumento da produtividade incentivada pelos salários, refletindo no aumento do consumo e do investimento, o fordismo supera um método de gestão e se transforma em um projeto de regulação da economia. A produtividade pelos salários se generalizou na economia, e, no decurso, esse movimento foi adiantado pelos empresários, com o oferecimento de diversos auxílios econômicos e aposentadoria antecipada, o que permitiu o estímulo para os investimentos, outrossim a elevar mais a produtividade (HELOANI, 2000).

Como observado por Ribeiro (2015), o fordismo tinha um projeto de hegemonia, cujo interesse era dominar e dirigir a força de trabalho e conquistar a adesão dos trabalhadores. E ao citar Gramsci (1976), a autora vai além afirmando que a hegemonia “começa no chão da fábrica, pois, antes de tudo, é necessário conquistar a adesão dos trabalhadores” (GRAMSCI, 1976 apud RIBEIRO, 2015, p. 71). Ribeiro também afirma que é desse ponto que surgiu a ideia de compromisso social entre as classes capitalista e trabalhadora, desde que tal hegemonia dos muros da fábrica se tornasse social.

Segundo Harvey (1992), Ford acreditava no poder corporativo de regulamentação da economia que aumentou os salários em sua empresa no começo da Grande Depressão, a crise de 1929<sup>15</sup>. Ele cria que, ao ampliar os salários, aumentaria a demanda efetiva, recuperaria o mercado e a confiança da comunidade de negócios. Mas Harvey também afirma que as leis coercitivas de competição foram mais fortes, obrigando Ford a demitir funcionários e a reduzir salários. A solução para a crise, que atingiu os Estados Unidos já nos primeiros anos da década de 1930, de acordo com Haloani (2000), seria a intervenção do Estado, que, com a sua capacidade de manobra, permitiria a criação de demanda de produtos que mantivessem o nível de emprego. Assim, o programa *New Deal*<sup>16</sup> do governo americano foi necessário para salvar o capitalismo, e entrou em ação buscando demonstrar que as despesas públicas poderiam suprir a queda da demanda da economia (HARVEY, 1992; HELOANI, 2000).

A configuração e o uso dos poderes do Estado levaram o fordismo ao “regime de acumulação plenamente acabado e distintivo” (HARVEY, 1992, p. 125). Até 1973, aproximadamente, o fordismo foi conservado de modo que o capitalismo nos países capitalistas avançados

---

<sup>15</sup> A Grande Depressão foi a grave crise econômica mundial, na década de 1930, iniciada nos Estados Unidos, em decorrência da significativa quebra do mercado de ações (NEVES, 2020).

<sup>16</sup> Conjunto de medidas sociais e econômicas, implantado nos Estados Unidos pelo governo do presidente Franklin D. Roosevelt, na década de 1930, para enfrentar a Grande Depressão (LIMONCIC, 2003).

atingisse fortes taxas relativamente estáveis de crescimento econômico e de modo que a crise fosse contida e os padrões de vida elevados. Posto isso, observa-se que, diante da aliança do keynesianismo<sup>17</sup> e o fordismo, o capitalismo alastrou o mundo envolvendo nações até então não atingidas (HARVEY, 1992).

Nos anos 60, os Estados Unidos enfrentaram uma desaceleração econômica e a retomada da economia gerou um déficit que acentuou a pressão do capital sobre o nível do emprego e salário (HELOANI, 2000). Segundo Harvey (1992), a competitividade internacional foi intensificada à medida que a Europa Ocidental, Japão e outros países recém industrializados também desafiaram a hegemonia dos Estados Unidos no âmbito do fordismo. A partir deste cenário, nota-se a incapacidade da aliança keynesianismo e o fordismo conter as contradições do capitalismo, ou seja, a rigidez.

Ainda segundo Harvey (1992, p. 135), a rigidez não só implicava problemas com os “investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes”; ela também implicava problemas com a intensificação dos compromissos do Estado em relação aos programas de assistência social, como a seguridade social. Na definição de Ribeiro (2015), o ocorrido no fim dos anos 60, tratou-se de saturação do mercado, que gerou uma taxa decrescente de consumo de bens duráveis, com impacto sobre os níveis de lucro e produtividade das empresas.

As problemáticas supracitadas, somadas à Crise do Petróleo, em 1973, apontaram a crise do fordismo (RIBEIRO, 2015). E diante da crise do padrão de acumulação surgiu o toyotismo, modelo japonês, originado na Toyota, no Japão do pós-45, como forma de organização do trabalho (ANTUNES, 2002; CARREGA, 2009; RIBEIRO, 2015). Segundo Alfaro (2016), o toyotismo foi uma forma adotada para substituir o modelo produtivo baseado no taylorismo e no fordismo e consistia em uma divisão aprimorada do trabalho, visando a otimização do tempo, aumento da produção e a redução de custos.

Ao contrário dos Estados Unidos e da Europa, o Japão não atendia o requisito imprescindível para o bom funcionamento dos modelos taylorismo e fordismo: a existência de um expressivo mercado consumidor (CORIAT, 1994 apud PORTO, 2016). Assim, o toyotismo, inicialmente, foi pensado para a criação de:

mecanismos que possibilitassem a maximização dos lucros dos produtores industriais a despeito da quantidade restrita de consumidores. Para tanto, sua

---

<sup>17</sup> Doutrina que defende que é dever do Estado manejar as grandezas macroeconômicas, regulando as oscilações de emprego e investimento e moderando as crises econômicas e sociais (MORAES, 2001).

máxima era evitar o desperdício em todos os âmbitos, tanto no que diz respeito à mão de obra quanto aos itens produzidos (PORTO, 2016, p. 3).

Ricardo Antunes, no artigo *As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)*, publicado em 2002, relacionou a diferença entre o fordismo e o toyotismo. A partir dessa relação de diferença elaborada pelo autor, nota-se que as características centrais do toyotismo são:

1. Produção muito vinculada à demanda para atendimento das exigências mais individualizadas do mercado consumidor, sendo a sua produção variada e bem heterogênea;
2. Fundamenta-se no trabalho em equipe que desempenha múltiplas funções;
3. Produção estruturada num processo produtivo flexível, de modo que o operário possa operar várias máquinas ao mesmo tempo;
4. Princípio *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção, que, para Ribeiro (2015), é produzir no tempo certo, na quantidade exata;
5. Funcionamento conforme o sistema de *kanban*, utilizando-se de placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoques mínimos;
6. Sistema subcontratação de empresas, ou seja, terceirização. “As empresas do complexo produtivo toyotista, incluindo-se as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada” (ANTUNES, 2002, p. 32), assim, prioriza o que é central na sua especialização no processo produtivo e transfere às terceirizadas grande parte do que era produzido em seu espaço de produção. Essa estrutura horizontalizada também se estende às terceirizadas;
7. Organização dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com intuito de melhorar a produtividade das empresas. Para Antunes (2021), os CCQs são a nova maneira do capital se apropriar do saber-fazer intelectual do trabalho; e
8. Sistema de emprego considerando a implantação do emprego vitalício para uma parcela dos trabalhadores de grandes empresas, no qual o trabalhador adquire estabilidade do emprego e, com o passar do tempo, é deslocado para outro trabalho a fim de desenvolver outras atividades existentes na mesma empresa.

O toyotismo sofreu as singularidades e particularidade de novos países quando alcançou o ocidente em crise ainda no início dos anos de 1970 (ANTUNES, 2002). Com sua filosofia, que tem como objetivo principal o aumento da produtividade, ele se inclinou a assumir um valor universal para o capital em processo e incorporou outros significados, desprendendo-se das suas particularidades originais, nacionais (ALVES, 2005).

De acordo com Alves (2000), a constituição do toyotismo se tornou adequada para o capitalismo mundial. Perante a mundialização do capital, ele compreendia a nova base técnica do capitalismo, com novas tecnologias microeletrônicas na produção, exigindo um novo

envolvimento operário e, desse modo, uma nova subordinação formal-intelectual do trabalho ao capital. A constituição do toyotismo também compreendia a nova concorrência capitalista estruturada no cenário de crise de superprodução, considerando a perspectiva de mercados restritos. Pela lógica do mercado restrito, o toyotismo implantou o novo regime de acumulação flexível, se voltando às exigências do capitalismo mundial e se adequando para as “novas condições de concorrência e de valorização do capital” (ALVES, 2005, p. 413). Com base nesse modelo, ficava entendido que a qualidade do trabalho poderia ser melhorada sem redução da produtividade, possibilitando aos trabalhadores optarem pela melhor maneira de executar suas tarefas e de serem criativos no processo de produção (CARREGA, 2009).

O modelo toyotismo requereu um novo tipo de trabalhador: um trabalhador de perfil especialização flexível em sintonia com o novo tipo de trabalho e com o novo tipo de produção em tempos de acumulação flexível. Antunes (2012) expôs<sup>18</sup> que “o toyotismo só pode viver — e as formas distintas de empresa flexível<sup>19</sup> — com base no envolvimento, na expropriação do intelecto do trabalho”. Nesse sentido, o trabalhador tem de se envolver no ideário da empresa e passa a ser definido como colaborador, consultor, dentre outras definições. Esse envolvimento, como poderá ser constatado com mais clareza e detalhes na próxima seção, implica tamanha subjetividade, manipulação e alienação. E, ainda, esse envolvimento é uma das dinâmicas que alimenta o sistema flexível.

Além de requerer um novo envolvimento operário e, desse modo, uma nova subordinação formal-intelectual do trabalho ao capital (ALVES, 2000), a chegada do toyotismo também implicou desdobramentos acerca dos direitos trabalhistas, pois esses foram desregulamentados e flexibilizados para que o capital tivesse os recursos necessários para adequar-se àquele novo momento. Logo, os direitos e as conquistas históricas dos trabalhadores foram substituídos e eliminados (ANTUNES, 1995).

Até aqui, o ponto a sublinhar é que: da especialização flexível, que pauta a flexibilização do trabalho, adveio o toyotismo, modelo produtivo que se adequou muito bem a nova fase do capitalismo. A flexibilização do trabalho, inerente à especialização flexível, implicou desdobramentos acerca dos direitos trabalhistas - perda dos direitos e de conquistas dos trabalhadores. Isso significa que a especialização flexível, com características benéficas, está a um passo da precarização do trabalho. E é aí que reside o perigo, pois o elemento flexibilização do

---

<sup>18</sup> Refere-se ao capítulo introdutório *As formas da alienação e do estranhamento no capitalismo contemporâneo*, da obra coletiva *Trabalho e Estranhamento: saúde e precarização do homem-que-trabalha* (2012), de André Luís Vizzaccaro-Amaral, Daniel Pestana Mota, Giovanni Alves, organizadores.

<sup>19</sup> Refere-se ao empreendedorismo, cooperativismo, trabalho voluntário etc. (ANTUNES, 2008).

trabalho, que dá base à especialização flexível, ao comportar a perda de direitos e de conquistas dos trabalhadores, tende remeter à precarização do trabalho (ALVES, 2007).

Araújo e Moraes (2017) observaram que, dentre as consequências mais perceptíveis da flexibilidade do mercado de trabalho, tem sido notada a precarização do trabalho. Assim, neste estágio desta pesquisa, preconiza a importância da reflexão sobre a relação trabalho, trabalhador e precarização do trabalho, que pode decorrer da especialização flexível.

### 2.3 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

Considerando que os encadeamentos da especialização flexível supracitados, transportados pelo toyotismo, sujeitaram a precarização do trabalho, de início, torna-se relevante compreender o que é o trabalho e a importância dele para o homem. E como logo na sequência poderá ser notado, Ricardo Antunes (2008) e Hannah Arendt (2007) muito contribuíram para essa compreensão.

Antunes no texto *Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho?* (2008), explica que foi no trabalho que os humanos se diferenciaram dos modos de vida dos animais, e que então o trabalho é “uma realização essencialmente humana” (ANTUNES, 2008, p. 1). Segundo o autor, o mundo do trabalho tem sido vital na história da atividade humana, na sua constante luta pela sobrevivência, na sua busca pela dignidade e felicidade social. Antunes (2008, p. 2) também diz que o “fazer humano tornou a história do ser social uma realização monumental, rica e cheia de caminhos e descaminhos, alternativas e desafios, avanços e recuos”, e que, desse modo, o trabalho passou a ser o início para a constituição do ser social, e que sem o trabalho não seria possível a reprodução da vida cotidiana. No entanto, esse trabalho, que se trata de uma realização essencialmente humana e de um ponto de partida para a constituição do ser social, para Antunes (2008), foi convertido em desrealização do ser social da mesma maneira que foi transformado em um meio de subsistência pela sociedade capitalista.

Hannah Arendt, em *A condição Humana* (2007), intriga o leitor a refletir sobre o trabalho como uma condição humana conectada às condições de vida, pelas quais o ser humano impôs a si mesmo ao buscar pela sua sobrevivência. Arendt apresenta a expressão *vita activa* para designar três atividades humanas fundamentais: o labor, o trabalho e a ação. São fundamentais, pois, para a autora, cada uma dessas atividades corresponde uma das condições básicas pelas quais a vida deu ao homem na Terra. O labor é a atividade relacionada ao processo biológico do corpo humano, às necessidades vitais, à sobrevivência. É como Arendt (2007, p. 15) simplificou: “a condição humana do labor é a própria vida”. O trabalho é a atividade que

corresponde a produção de um mundo de coisas artificiais, visivelmente distinto de qualquer ambiente natural. “A condição humana do trabalho é a mundanidade” (op. cit., p. 15), é a condição atrelada ao que o homem cria, produz, para além da sua necessidade de sobrevivência, sua própria natureza. A ação, última atividade elencada por Arendt, diz respeito à condição humana da pluralidade, visto que os homens vivem na Terra e habitam o mundo. E essa pluralidade é a condição de toda vida política. A ação é uma condição humana que dispensa a interferência das coisas ou da matéria, em suma, tem a ver com a necessidade dos homens de viver em sociedade. De acordo com Arendt (ibid., p. 16), “se os homens não passassem de repetições interminavelmente reproduzíveis do mesmo modelo, todas dotadas da mesma natureza e essência, tão previsíveis quanto a natureza e a essência de qualquer outra coisa”, a ação seria desnecessária, uma interferência com que chamou de leis gerais do comportamento (ARENDR, 2007).

Tanto na explanação de Antunes (2008) quanto na de Arendt (2007), ao refletir sobre o trabalho, não se pode deixar de notar que quando o trabalho deixou de ser a exclusiva necessidade de sobrevivência é que a barbárie pertinente ao trabalho começou. O que ajuda a entender essa relação (trabalho e necessidade de sobrevivência) é a tese de Luz (2008), a qual diz que, com o decorrer do tempo, além das necessidades para fins de sobrevivência, o ser humano passou a ter outras necessidades, por exemplo, as necessidades culturais. E para que essas novas necessidades humanas fossem supridas, ele teve de encontrar meios, criar instrumentos de trabalho, de transformar a natureza de modo que essa pudesse fornecer os bens pretendidos. Conforme esses instrumentos fossem sendo aperfeiçoados, os resultados seriam melhorados e, de certo, os reforços reduzidos.

O aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho remeteu a um aperfeiçoamento do próprio homem, assim, conforme o homem trabalhava, as suas habilidades, que até então eram desconhecidas, foram se desenvolvendo e somando àquelas antes já adquiridas também pelo trabalho. Se ao passo que o ser humano trabalha, ele adquire e desenvolve novas habilidades, então o trabalho passa a exercer a função de ser um meio de satisfação das necessidades humanas ligadas à sobrevivência e de fazer com que o ser humano avance para um novo estágio de desenvolvimento. Isso ocorre, porque, ao trabalhar, o ser humano encontra dificuldades que o estimula a tentar criar formas de superar tais dificuldades, e, na tentativa de encontrar essas formas de superação, ele descobre e desenvolve novas habilidades e passa a ter uma nova forma de relação com a natureza. E visto que o estágio de desenvolvimento do ser humano avança proporcionalmente ao estágio de trabalho, para que as novas necessidades fossem supridas, o ser humano precisou empregar mais trabalho para esses novos fins. Logo, conforme os seres

humanos foram se organizando em sociedades e, progressivamente, as sociedades foram se tornando mais complexas e originando novas demandas, mais complexos os tipos de trabalho passaram a ser (LUZ, 2008).

Se o trabalho já tinha deixado de ser exclusivo para a sobrevivência humana, nessas sociedades mais complexas, como é o caso da sociedade capitalista, o trabalho também deixou de apenas desenvolver as potencialidades do homem e se transformou em um meio de oprimir o homem trabalhador. É na sociedade capitalista que o trabalhador se tornou um meio para a obtenção do aumento progressivo de produção de riquezas (LUZ, 2008). É como Antunes (2008) observou, a força do trabalho se transformou em mercadoria com a finalidade de valorizar o capital, permitindo, assim, afirmar que o trabalho humano se tornou complexo com a chegada do capitalismo.

Nas últimas décadas, o capitalismo inseriu inúmeras modificações no mundo da produção e no mundo do trabalho. Conforme exposto na seção 2.1 desta pesquisa, a partir da década de 1970, no mundo produtivo, o capital implementou um processo de reestruturação em escala global (CASTELLS, 2002). Essa implantação teve como objetivo recuperar seu padrão de acumulação e repor a hegemonia que perdia, e passou a redesenhar novas e velhas modalidades de trabalho com o intuito de reaver as formas econômicas, políticas e ideológicas da dominação burguesa (ANTUNES, 2008; ANTUNES, 2021).

Como resultado do redesenho das novas e velhas modalidades de trabalho, segundo Antunes (2008), têm sido propagadas as mais

distintas formas de “empresa enxuta”, “empreendedorismo”, “cooperativismo”, “trabalho voluntário”, etc, dentre as mais distintas formas alternativas de trabalho precarizado. E os capitais utilizaram-se de expressões que de certo modo estiveram presentes nas lutas sociais dos anos 1960, como controle operário, participação social, para dar-lhes outras configurações, muito distintas, de modo a incorporar elementos do discurso operário, porém sob clara concepção burguesa (ANTUNES, 2008, p. 5).

Ao exemplificar as ações do capital, no sentido de redesenhar modalidades de trabalho e de torná-las precárias e de exploração, conforme a citação imediatamente acima, Antunes (2008) selecionou as formas que considera mais eloquentes: o cooperativismo e o empreendedorismo. Em relação ao cooperativismo, o autor afirma que, em escala global, os capitais têm criado cooperativas falsas para precarizar mais, quando não destruir os direitos do trabalho. Sendo que as cooperativas originais são aquelas criadas pelos trabalhadores, de forma autônoma, em sentido coletivo, de produção coletiva, que se opõe à arbitragem fabril e ao planejamento estrutural e que consiste em um instrumento que minimiza a barbárie e em um

instrumento de luta e de ação contra o desemprego estrutural. E no que tange ao empreendedorismo, Antunes (2008) cita de forma direta a definição de Luciano Vasapollo:

as novas figuras do mercado de trabalho, os novos fenômenos do empreendedorismo, cada vez mais se configuram em formas ocultas de trabalho assalariado, subordinado, precarizado, instável, trabalho “autônomo” de última geração, que mascara a dura realidade da redução do ciclo produtivo. Na verdade, trata-se de uma nova marginalização social e não de um novo empresário (VASAPOLLO, 2006, apud ANTUNES, 2008, p. 5).

Porém a modalidade de trabalho apresentada por Antunes (2008), que também se tornou precária e de exploração com as ações do capital, e que aqui será enfatizada por se conectar com esta pesquisa, no que diz respeito à questão da redução de quadro de pessoal, é a empresa enxuta. Na obra *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (2009), Antunes diz que empresa enxuta se refere à empresa que possui menor contingente de força de trabalho, mas que, no entanto, tem os maiores índices de produtividade. O autor também argumenta que, na era da acumulação flexível, a empresa enxuta é um tipo de empresa que merece destaque e que ela é citada como um exemplo a ser seguido (ANTUNES, 2009).

São por meio dessas modalidades de trabalho, de notória flexibilização, que ocorre a transformação da força do trabalho em mercadoria para fins de valorização do capital. A flexibilização, segundo Vasapollo (2005), caracteriza a nova organização capitalista do trabalho e é definida como:

Liberdade por parte da empresa para despedir uma parte de seus empregados, sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem; Liberdade da empresa, quando a produção necessite, de reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho, repetidamente e sem aviso prévio; Poder da empresa de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho, seja para solucionar quedas temporárias de negociações, seja para que ele possa participar de uma concorrência internacional; Possibilidade de a empresa subdividir a jornada de trabalho em dia e semana de sua conveniência, mudando os horários e as características (trabalho por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.); Liberdade para destinar parte de sua atividade a empresas externas; Possibilidade de arrendar os trabalhadores (trabalho temporário), de fazer contratos por tempo parcial; de um técnico assumir um trabalho por tempo determinado, para treinamento; de criar o trabalhador pára-subordinado e outras figuras emergentes do trabalho atípico, diminuindo o pessoal efetivo a índices inferiores a 20% do total da empresa (VASAPOLLO, 2005, p. 375).

Antunes (2008) demonstra que, com esse redesenho nas modalidades do trabalho, isto é, nas modalidades de flexibilização do trabalho, pode ser notado o mesmo quadro de

precarização; que as modalidades de flexibilização sempre trazem, de modo embutido, distintas formas de precarização. Logo, permite a compreensão de que é na circunstância de transformação da força do trabalho em mercadoria para fins de valorização do capital que se descortina a precarização. E, nessa mesma linha, ratifica-se a observação de Araújo e Moraes (2017), quando dizem também ser percebido que a flexibilização do mercado de trabalho, que dissemina as formas de emprego de caráter flexível, novas formas de contrato e de redução da oferta de empregos típicos/permanentes, têm, principalmente, acarretado a precarização do trabalho. Mas o que é precarização?

De acordo com Souza (2021), o conceito de precarização é provido do adjetivo precário. Diante disso, para a melhor compreensão e melhor concepção do conceito de precarização, antes, se faz necessário conhecer o significado do adjetivo precário, mas, também, do verbo transitivo direto precarizar. O Dicionário Online de Português (DICIO) registra o significado e os respectivos exemplos de precário como: “em péssimas condições; que não alcança o seu propósito”; “escasso; que não é suficiente”; “incerto; ausência total ou completa de estabilidade”; “frágil; cuja resistência é reduzida” (DICIO, 2023, p. 1). Já precarizar, de acordo com mesmo dicionário, significa: “fazer com que algo se torne precário, em péssimas condições, de maneira que não se pode usar”; “tornar instável, sem garantias; deixar incerto” (DICIO, 2023, p. 1). Souza (2021) explica que o adjetivo precário reporta ao verbo transitivo direto precarizar, e, quando adicionado o sufixo ‘ção’ em precarizar, tem-se como resultado da transição o substantivo feminino precarização, que no dicionário é definido como o “processo que torna algo precário, diminuindo sua qualidade e eficiência; ação de tornar precário, ineficiente, inseguro” (DICIO, 2023, p. 1).

No mundo do trabalho assalariado, o substantivo precarização, originado daquilo que é precário, denota o estado de vida e as condições de trabalho dos trabalhadores. Por isso, a importância de conhecer e refletir sobre o conceito de precarização na língua portuguesa (SOUZA, 2021). Em seu livro *Dimensões da reestruturação produtiva* (2007), ao dispor sobre precariedade e precarização do trabalho, Alves (2007, p. 114) diz que o conceito de precarização se refere a “um modo de reposição sócio-histórica<sup>20</sup> da precariedade”. E, para o autor, precariedade é:

uma condição sócio-estrutural<sup>21</sup> que caracteriza o trabalho vivo e a força de trabalho como mercadoria, atingindo aqueles que são despossuídos do controle dos meios de produção das condições objetivas e subjetivas da vida

<sup>20</sup> Sócio-histórica diz respeito aos fatores ou aos enfoques sociais e históricos (DICIONÁRIO HOUAISS).

<sup>21</sup> Sócio-estrutural diz respeito à estrutura da sociedade (DICIONÁRIO HOUAISS).

social. A precariedade do mundo do trabalho é uma condição histórico-ontológica da força de trabalho como mercadoria. Desde que a força de trabalho se constitui como mercadoria, o trabalho vivo carrega o estigma da precariedade social (ALVES, 2007, p. 113).

Ao considerar o entendimento de Alves (2007, p. 114), de que a precarização se refere a “um modo de reposição sócio-histórica da precariedade”, torna-se também importante trazer o ponto de vista da socióloga Danièle Linhart sobre a precariedade no contexto do mundo do trabalho. Linhart (2014) visualiza a precariedade nas dimensões objetiva e subjetiva. A objetiva tem relação com os empregos instáveis, de tempo parcial, com prazo determinado, temporários. Já a subjetiva refere-se ao sentimento de precariedade que os funcionários com vínculos estáveis, como parte dos servidores públicos, podem ter ao serem confrontados com demandas cada vez maiores em seu trabalho e que, constantemente, estão preocupados de nem sempre conseguir respondê-las. A precariedade subjetiva também faz referência à gestão moderna que, em nome da autonomia e responsabilidade, impõe que os colaboradores gerem múltiplas funções de organizações que não fornecem os recursos necessários para que as demandas do seu trabalho sejam atendidas, ao passo que elas intensificam de forma dramática o ritmo de trabalho. Constantemente, tem-se como resultado disso: medo, ansiedade e sensação de insegurança, em outros termos, estresse. A autora entende que a precarização subjetiva é somada à objetiva (LINHART, 2014).

Posto isso, retoma-se as afirmações de Alves para continuidade da discussão. Segundo Alves (2007, p. 114), “a precarização é um processo que possui uma irremediável dimensão histórica determinada pela luta de classes e pela correlação de forças políticas entre capital e trabalho”, e que estabelecer formas de resistências à avidez do capital é uma das determinações histórico-ontológica do trabalho vivo. Assim, as instituições, como os sindicatos, lutam para defender o mundo do trabalho do poder das coisas e as formas político-institucionais de resistência de classe tentam exercer certo grau de controle sobre as leis do mercado (ALVES, 2007).

Foi no período de ascensão histórica do capital, no século XX, a partir da luta de classe do proletariado, que surgiu o Estado Social no interior da ordem burguesa para a garantia dos direitos sociais e políticos ao mundo do trabalho, como as leis trabalhistas e a previdência e seguridade social universal. À medida que o Estado Social possibilitou a criação de obstáculos para o capital e alterou a dinâmica de desenvolvimento do capitalismo no século XX, ele ocultou a condição estrutural de precariedade do trabalho vivo no modo de produção capitalista para a classe trabalhadora, o que significa que a garantia dos direitos sociais e políticos ao

mundo do trabalho conquistados pelo proletariado não foi capaz de cessar a precariedade como condição histórico-ontológica da força de trabalho como mercadoria (ALVES, 2007).

Nesse contexto, o processo de ocultar, de suprimir os obstáculos criados por meio da luta do proletariado contra a avidez do capital é o que Alves (2007) denominou como processo de precarização do trabalho. O autor afirma que precarização do trabalho é:

a explicitação da precariedade como condição ontológica da força de trabalho como mercadoria. A precarização possui um sentido de perda de direitos acumulados o decorrer de anos pelas mais diversas categorias de assalariados. A precarização é síntese concreta da luta de classes e da correlação de forças políticas entre capital e trabalho. É o conteúdo do Estado político da decadência histórica do capital (ALVES, 2007, p. 114).

Há vários tipos de precarização do trabalho. Indicando se tratar do contexto brasileiro, Druck (2011) relacionou a tipologia de precarização do trabalho, elaborada por Franco e Druck (2009) em *O trabalho contemporâneo no Brasil: terceirização e precarização* (2009), apresentado também em 2009, no Seminário Fundacentro, na cidade de Salvador. Os tipos são: a) vulnerabilidade das formas de inserção (contratos) e desigualdades sociais, que está atrelada à transformação da força do trabalho em mercadoria, produzindo um mercado de trabalho diverso, segmentado, de contratos precários e sem proteção social, sendo que as formas de ocupação e o desemprego relevam a precarização social; b) intensificação do trabalho e terceirização, que faz relação com padrões de gestão e organização do trabalho que acarretaram a intensificação do trabalho, com a imposição de metas inalcançáveis e a polivalência. Dentre outros aspectos, essas condições são sustentadas na gestão pelo medo e até por abuso de poder e assédio moral; c) insegurança e saúde no trabalho, que, na busca de maior produtividade, não observam o treinamento necessário, as informações sobre riscos, e ignoram as medidas preventivas coletivas no trabalho; d) perda das identidades individual e coletiva, que faz relação com a estratégia de dominação no âmbito do trabalho, constituída com a situação de desempregado e de ameaça da perda do emprego na ausência de vínculos, de inserção; e) fragilização da organização dos trabalhadores, que é notada nas dificuldades da organização sindical e da representação dos trabalhadores; e f) a condenação e o descarte do Direito do Trabalho, que tem a ver com a condenação das leis trabalhistas e sociais para defesa da flexibilização.

Da relação da tipologia de precarização do trabalho apontada por Druck (2011), é enfatizado nesta pesquisa o segundo tipo (item c), que dispõe dos padrões de gestão e organização do trabalho e que acarretam a intensificação do trabalho a partir de situações como a imposição de metas e a polivalência. A ênfase é em razão de uma das intenções desta pesquisa que é

verificar a relação entre a especialização flexível e a precarização do trabalho, e a especialização flexível infere um trabalhador polivalente.

Assim sendo, convém examinar a polivalência, também denominada de multifuncionalidade (LONGHI *et al.* 2015). A polivalência é a “característica do que apresenta diferentes valores, utilidades, vários empregos; com muitas funções” (DICIO, 2023, p.1). Para Lemos (2000), a multifuncionalidade possibilita o enriquecimento de tarefas e requer das pessoas o desenvolvimento de habilidades sociais, de organizar o trabalho, de comunicação e de qualificações múltiplas. Logo, o trabalhador multifuncional, ou seja, o trabalhador polivalente, é aquele que exerce outras funções, além daquela para a qual foi contratado dentro do processo organizacional, que possui conhecimento ampliado sobre a área e habilidades aperfeiçoadas, o que o torna mais preparado para solucionar problemas (BERKENBROCK, 2016).

Segundo Alves (2007), a polivalência se expressa através da intensificação das rotinas de trabalho, e, de acordo com Antunes (2009), a intensificação do trabalho contribui para a constituição da precarização do trabalho. A polivalência é entendida por Seligmann-Silva [201-?]) como um dos elementos mais específicos da subjetivação imposta nas organizações. A polivalência faz parte de uma ideologia que permeia a reestruturação produtiva e que impregnou as políticas de pessoal, se revelando em uma cultura de excelência, cujos valores passaram a dirigir comportamentos e a conformar crenças e mitos (SELIGMANN-SILVA [201-?]).

Para a organização, a polivalência representa ganhos de produtividade e redução de custos com mão de obra e redução de custos com perdas no processo produtivo (LEMOS, 2000). Segundo Lemos (2002), de ordem política, a polivalência proporciona controle de processos, e, de ordem ideológica, legitima e difunde modelos de trabalho e princípios organizacionais. No entanto, para o trabalhador, a polivalência pode representar experiências cruéis, como as expostas por Seligmann-Silva ([201-?]), ao examinar a polivalência como um tipo de elemento específico da subjetivação imposta nas organizações e impregnada pelo modelo de produção toyotismo na era da acumulação flexível:

Quando um trabalhador especializado é forçado a passar à condição de polivalente, ele vivencia uma perda importante, que fere seu amor-próprio e sua identidade. A diretriz voltada à polivalência também pode gerar temor e insegurança, pelo receio de não conseguir dar conta de tantas técnicas e atribuições. A polivalência tende a deslocar para plano secundário, em muitos contextos de trabalho e para certas atividades, o valor constituído anteriormente pela competência, desenvolvida ao longo da formação e da experiência profissional (SELIGMANN-SILVA, [201-?], p. 75).

A cultura de excelência enraizada, comentada por Seligmann-Silva ([201-?]), e relacionada com a forma de precarização do trabalho que acarreta a intensificação do trabalho, apresentada por Franco e Druck (2009, apud DRUCK, 2011), gera um conjunto amplo de possibilidades de desenvolver, ou não, um sofrimento mental que pode se tornar patológico, e, havendo adoecimento, a variação pode ser um quadro psicossomático ou um outro transtorno mental qualquer relacionado ao trabalho (SELIGMANN-SILVA, [201-?]).

Em um local de trabalho, sob o modelo produtivo toyotismo, Alves (2007) assegura que o sofrimento tende a ser ampliado, se deslocando para a mente e se refletindo no corpo, e que, no corpo, esse sofrimento refletido, se manifesta através de surtos de estresses<sup>22</sup>, de proliferação de novas doenças psicossomáticas e de LER<sup>23</sup>. Alves (2007) também explica que o termo *stress* surgiu no auge do desenvolvimento do fordismo-taylorismo e que, no passado, a quantidade de agentes estressores era menor, mas que com a crise estrutural do capital e da reestruturação produtiva e com o processo de precarização do trabalho a quantidade desses agentes foi ampliada.

Já são notórios os danos causados pelos distintos tipos de precarização do trabalho. E, neste caso específico, no qual é recortada a polivalência, impressa pela intensificação do trabalho, também podem ser percebidas as terríveis consequências ao trabalhador. No entanto, apesar dessas consequências, o trabalhador, tanto do setor privado quanto do setor público, ainda pode contemplar a polivalência, a multifuncionalidade, como algo natural e permanecer se submetendo à condição de polivalente. Isso ocorre porque, como já pode ser notado neste trabalho, ser um trabalhador polivalente faz parte das regras do sistema capitalista, e uma grande parte dos trabalhadores internaliza essas regras na intenção de não ser rejeitada, passando a sentir-se dona do processo do trabalho e a colaborar para a própria dominação (HELOANI; PIOLLI, 2014). Esse comportamento do trabalhador pode ser compreendido pela subjetividade e pela alienação.

---

<sup>22</sup> O estresse é uma reação inerente ao ser humano, que o auxilia no enfrentamento de situações perigosas (ALVES, 2007). O estresse coloca o ser humano em estado de alerta, provocando alterações físicas e emocionais. Há dois tipos de estresse: o agudo (mais intenso e curto, geralmente causado por situações traumáticas, porém, passageiras. Por exemplo: depressão na morte de um parente) e o crônico (afeta a maioria das pessoas e é constante no dia a dia de forma mais suave) (BIBLIOTECA VITURAL EM SAÚDE, 2009).

<sup>23</sup> Lesão do Esforço Repetitivo (LER), causada pelo desempenho de atividade repetitiva e contínua, como tocar piano e digitar. Em alguns casos pode ser entendida como uma doença ocupacional e ocorre sempre que houver incompatibilidade entre os requisitos físicos da atividade e a capacidade física do corpo humano (BIBLIOTECA VITURAL EM SAÚDE, 2009).

Segundo Seligmann-Silva ([201-?], p. 69), “a subjetividade é construída ao longo das experiências sociais da existência de cada ser humano”. Nardi, Tittoni e Bernardes (2002 apud NARDI, 2006) argumentam que observar a subjetividade e as suas conexões com o trabalho

implica compreender os processos através dos quais as experiências do trabalho conformam modos de agir, pensar e sentir, amarrados em dados momentos – mais ou menos duráveis – que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos. Do mesmo modo, implica nas diferentes possibilidades de invenção e criação de outros modos de trabalhar, na forma das transgressões, ou mesmo, das resistências-potências na conexão dos diversos elementos e dos modos de produzir e trabalhar.

Assim, as políticas internas organizacionais que são definidas pelo empresariado também incidem na subjetivação dos empregados. A partir das políticas internas organizacionais são determinadas as transformações de processo de trabalho, a política de pessoal e a adoção de novos equipamentos que contribuem para a redução de mão-de-obra (SELIGMANN-SILVA, [201-]?). Para Heloani e Piolli (2014), as políticas organizacionais são constituídas de normas e valores, de interesse das organizações e interiorizadas nos trabalhadores. Elas se resultam das medidas tecidas para o maior comprometimento e para a maior responsabilidade do trabalhador perante os resultados e objetivos das empresas e das organizações, sendo um desses objetivos a produtividade, que, em conformidade com Messa (2003), mede o grau de eficiência com que certa economia utiliza dos mais diversos recursos para produzir bens e produzir serviços de consumo.

Por meio de métodos orientados para o trabalho participativo e democrático, como os programas de Gerenciamento pela Qualidade Total do toyotismo, o trabalhador tem uma ilusão que tem autonomia no trabalho, mas o que ocorre é o aumento da responsabilidade que lhe é atribuída (ALVES, 2007; HELOANI; PIOLLI, 2014). Trata-se de uma autonomia controlada, a dominação, que exige sujeição do trabalhador aos objetivos e aos princípios da empresa, e aquele que não se sujeita passa a ser visto com desconfiança. A responsabilidade pelos resultados, bem como pressão por motivo de prazos, tem contribuído para o aumento do número de casos de estresse nos espaços laborais (HELOANI; PIOLLI, 2014).

Heloani e Piolli (2014) diz que a dominação da organização é exercida pela interiorização de valores e que a dominação é favorecida por gerar uma situação de maior instabilidade e insegurança e por imprimir sentimento de culpa e de responsabilização ao trabalhador. Os autores fazem essa afirmação, considerando a

existência das contradições entre o discurso da qualidade, consubstanciado em programas de metas e indicadores, e as condições reais de trabalho, muitas

vezes adversas, enfrentadas pelos trabalhadores. Essas práticas não são exclusivas do setor privado, uma vez que vem sendo implantadas, a todo vapor, por gestores públicos nas áreas da educação, segurança e saúde, por exemplo (HELOANI; PIOLLI, 2014, p. 122).

A dominação dá lugar à alienação, criando uma situação de trabalho e relações de poder e submissão, na qual o trabalhador fica preso a uma lógica que abrange “o campo psicológico e o envolvimento subjetivo, de “manipulação do inconsciente” fundado em expectativas de reconhecimento” (HELOANI; PIOLLI, 2014, p. 124). Ao fazer referência ao pensamento do pensador alemão Karl Marx, Saviani (2003, p. 82) diz que alienação se refere “àqueles que não têm consciência de sua própria situação, que não se sabem como sujeitos da história, aqueles que perderam sua condição de sujeitos de seus próprios atos, de suas próprias obras”. No contexto de alienação e trabalho, Peixoto (2010), ao abordar sobre o conceito de alienação<sup>24</sup> nos *Manuscritos Econômico Filosóficos* (1844), de Karl Marx, explica que o homem é obrigado a trabalhar para atender suas necessidades de existência, caso o contrário, arrisca sua própria existência, mas ao fazer de sua capacidade de trabalho um meio para atingir suas necessidades, seu trabalho deixa de ser livre para tornar-se alineado.

Peixoto (2010) também explica que é na produção que o trabalho alienado é efetivado, porque é daí que ocorre a possível apropriação do produto do trabalhador pelo não-trabalhador, fazendo com que o trabalhador, o criador, passe confrontar o produto do seu trabalho como algo estranho e hostil. E embora a alienação seja efetivada na produção, ela alcança as demais esferas da sociedade. Fromm, em *Conceito Marxista do Homem* (1970), argumenta que o “trabalho humano é alienado porque trabalhar deixou de fazer parte da natureza do trabalhador” (FROMM, 1970, p. 53), e cita Marx<sup>25</sup>, para explicar que, em consequência dessa ação, o homem não se realiza em seu trabalho, mas nega a si mesmo, não tem uma impressão de bem-estar, e sim de sofrimento, e não desenvolve de modo livre suas energias mentais e físicas, porém, fica com o físico exaurido e com a mente aviltada.

Fromm (1970) também diz que para Marx a alienação do trabalho atingiu o auge na sociedade capitalista e que a classe trabalhadora é a mais alienada de todas, e fundamenta dizendo que essas afirmações são suposições baseadas na ideia de que: uma vez que o operário é apenas empregado, assim como parte das máquinas a que serve, ou seja, não participa da direção trabalho, ele, operário, é transformado em coisa devido a sua dependência do capital.

---

<sup>24</sup> Peixoto faz referência aos *Manuscritos Econômico Filosóficos* citados em *Conceito Marxista do Homem* (1983), 8a edição, de Erich Fromm.

<sup>25</sup> Fromm faz referência aos *Manuscritos Econômicos e Filosóficos* de 1844, de Karl Marx. A obra foi publicada em 1932, a quase um século da redação (MUSTO, 2019).

E no que tange a alienação na sociedade capitalista, é importante registrar o que Luz (2008) defende, ratificando o que já havia sido apresentado por Fromm (1970), que no capitalismo a relação do trabalho com o trabalhador é de alienação. Também se faz necessário sublinhar a afirmação de Luz (2008), que diz que essa alienação é a que impede o desenvolvimento das potencialidades do ser humano, no entanto a que sustenta a existência do capitalismo.

Desse modo, fica compreendido que a precarização do trabalho é um processo que tende decorrer da flexibilização do trabalho que é a base da especialização flexível. A precarização do trabalho consiste em um processo de suprimir os direitos dos trabalhadores que foram conquistados por lutas no decorrer da história, e ela pode se manifestar de diversas formas, sendo uma delas a intensificação do trabalho expressa pela polivalência. A polivalência importa ganhos a empresas, como a redução de custo com mão-de-obra, mas pode implicar danos drásticos a classe trabalhadora, como surtos de estresse. Ela é um dos elementos da subjetivação do trabalhador e é imposta a ele por meio de valores e de princípios das organizações, direcionando-o à dominação e à alienação peculiares do capitalismo, disfarçadas pela especialização flexível, pelos princípios do toyotismo.

Como visto, o toyotismo se inclinou a assumir um valor universal para o capital, incorporou outros significados, despreendeu-se das suas particularidades originais (ALVES, 2005) e alcançou os mais diversos países, incluindo o Brasil. Sabe-se que, no Brasil, o toyotismo chegou no setor privado e, por certas razões, também chegou no setor público, setor recortado neste trabalho. Os princípios do toyotismo, sobretudo a flexibilização, alastraram o setor público. E, para a compreensão de como isso ocorreu e das consequências, compete examinar, no próximo capítulo, a chegada da especialização flexível na administração pública brasileira por meio do modelo produtivo que comportou as novas necessidades do capitalismo, o toyotismo.

### 3. O TOYOSTISMO E O SETOR PÚBLICO

Neste capítulo é descrito o cenário da administração pública brasileira que recebeu a especialização flexível. Tratou-se de entender como os princípios do modelo produtivo toyotismo, sobretudo a flexibilização do trabalho, encontraram campo de aplicação no Brasil, nos anos de 1990, a partir da Reforma Administrativa e da política de cunho neoliberal, e, consequentemente, na área da educação (com ênfase no ensino superior), a partir da Reforma da Educação, também da década de 1990.

#### 3.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Entre 1970 e 1980, o toyotismo chegou rapidamente nos Estados Unidos e na Europa, estimulado pela crise do capital e pela emergência do neoliberalismo<sup>26</sup>. A crise do capital foi reflexo do esvaziamento do Estado-providência (face keynesiana), no qual o Estado intervinha e regulamentava todos os setores, inclusive o econômico. A emergência do neoliberalismo refletia o dever do Estado de apenas assumir o papel de estimulador da competitividade (PORTO, 2016), implicando na redução da sua intervenção no funcionamento do setor privado e sociedade, embora, simultaneamente, mantivesse sua intervenção para garantir a existência do livre-mercado (PAULA, 2005).

Segundo Abrúcio (1997), o Estado também foi atingido pela globalização e pelas transformações tecnológicas que mudaram a lógica do setor produtivo, e o autor vai além ao afirmar que, na verdade, a perda de parcela significativa do poder dos Estados nacionais de ditar políticas macroeconômica são consequências do enfraquecimento dos governos para controlar os fluxos financeiros e comerciais e do aumento do poder das grandes multinacionais.

---

<sup>26</sup> O neoliberalismo tem várias definições, segundo Andrade (2019). Porém, neste trabalho, quando mencionado neoliberalismo, deve ser compreendido que esse está sendo considerado como uma doutrina particular, transformada na diretriz central do pensamento e da administração econômicos (HARVEY, 2014). É “uma teoria das práticas político-econômica que propõe que bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livre comércio” (HARVEY, 2014, p. 12). Sendo que, para essas práticas, fica a cargo do Estado criar e preservar uma estrutura institucional apropriada, mantendo suas intervenções nos mercados em um nível mínimo (HARVEY, 2014). Conforme essa teoria, possivelmente, o Estado “não possui informações suficientes para entender devidamente os sinais do mercado (preços) e porque poderosos grupos de interesse vão inevitavelmente distorcer e viciar as intervenções do Estado (particularmente democracias) em seu próprio benefício” (op. cit., 12). Também segundo Harvey, em resumo, “o neoliberalismo se tomou hegemônico como modalidade de discurso e passou a afetar tão amplamente os modos de pensamento que se incorporou às maneiras cotidianas de muitas pessoas interpretarem, viverem e compreenderem o mundo” (op. cit., 13). A abordagem que aqui está sendo considerada, segundo Andrade (2019), é estrutural marxista, uma definição marxista, pois, de acordo com ela, neoliberalismo “é definido como estratégia política que visa reforçar uma hegemonia de classe e expandi-la globalmente, marcando o novo estágio do capitalismo que surgiu na esteira da crise estrutural da década de 1970” (ANDRADE, 2019, p. 221).

Na década de 1980, os países desenvolvidos iniciavam um ajuste estrutural. O crescimento econômico, de décadas anteriores, originado do aumento da inflação, fez com que os formuladores das políticas públicas passassem a ver o Estado de Bem-estar Social e seu aparato burocrático custoso de forma crítica. Na Europa, a partir do fim da década de 1970, a ênfase das políticas sociais perde lugar para a ênfase das políticas relacionadas à contenção do déficit orçamentário, e políticas. Nos Estados Unidos, no governo do presidente Ronald Reagan, travou-se luta contra as políticas sociais (ANDREWS, 2010).

A organização das burocracias públicas foi afetada pela crise do Estado. Com menos recursos e mais déficits dos governos, a prioridade passou a ser o corte de gastos, sendo que na Administração Pública a ação surtiu dois efeitos: a) a redução dos gastos com pessoal, seguindo a tendência dos discursos das administrações do presidente americano Ronald Reagan e da primeira-ministra inglesa Margareth Thatcher, cujos governos de cunho neoliberal gestaram o modelo gerencial; e b) a necessidade de aumentar a eficiência governamental, que seria modificar substancialmente o modelo weberiano visto como ineficiente para boa parte dos reformadores da década de 1980 (ABRÚCIO, 1997).

Corte de gastos, entre eles o de pessoal; ampliação da eficiência; e atuação mais flexível do aparato burocrático compunham a cartilha do modelo gerencial e estavam em conformidade com a proposta dos autores da reforma do início da década de 1980. Desse modo o *managerialism* (gerencialismo) substituiria o modelo weberiano, inserindo a lógica da produtividade do setor privado no setor público (ABRÚCIO, 1997).

Ribeiro e Mancebo (2013, p. 195) corroboram ao afirmar que “a crise do Estado-providência, onde ele ocorreu, dá lugar a um movimento reformista que tem como proposta básica a substituição do modelo de gestão burocrático pelo gerencial”. E que, assim, gradativamente, o Estado passa a incorporar a lógica e os mecanismos que dirigem o mundo das empresas privadas, visando assegurar a agilidade, eficiência e qualidade aos serviços.

De acordo com Abrúcio (1997), o ambiente intelectual também apoiava as mudanças na Administração Pública. Para o autor, a ascensão das teorias que muito criticam as burocracias estatais, como a teoria da escolha pública (*public choice*), nos Estados Unidos, permitiu o avanço do modelo gerencial como referência ao setor público. Segundo Andrews (2010), a teoria da escolha pública fundamentou o modelo da Administração Pública Gerencial e entende o mercado político sendo regido pelos mesmos mecanismos do mercado econômico. Essa teoria foi desenvolvida no início dos anos 1960 e alcançou os gabinetes governamentais no fim dos anos 1970 (ANDREWS, 2010).

Nessa conjuntura, de credo reformista constituído pela teoria da escolha pública, de avanço do modelo gerencial como parâmetro para o setor público (ABRUCIO, 1997; ANDREWS, 2010), somados à opinião negativa do senso comum sobre a burocracia que se ampliava no fim da década de 1970 e no início da década de 1980, era implantado o modelo gerencial no setor público (ABRUCIO, 1997).

### **3.2 O TOYOTISMO E A REFORMA ADMINISTRATIVA DE 1990**

Na década de 1970, o Brasil e a maioria dos países latino-americanos encaravam a crise da dívida e encerravam seu ciclo de crescimento econômico. O modelo Estado interventor que predominava se enfraqueceu, e os países latino-americanos passaram a adotar o modelo “neoliberal” (ANDREWS, 2010). A crise era consequência da utilização do grande volume de recursos gerados nos países desenvolvidos, disponíveis aos países em desenvolvimento, devido às mudanças de regulação financeira na Europa e nos Estados Unidos (BACHA; MALAN, 1989 apud ANDREWS, 2010).

A facilidade de obtenção do crédito contribuiu para que os países em desenvolvimento aumentassem absurdamente seu endividamento no período de 1968 a 1973. Para o Brasil, a dimensão do endividamento externo apresenta a importância do Milagre Econômico<sup>27</sup> e o crescimento da economia brasileira com uma taxa de 11% ao ano. O endividamento tratava-se de estratégia de crescimento econômico acelerado (NOVAES, 2008; ANDREWS, 2010), já que a abundância de recursos levou os bancos a oferecerem créditos a taxas reais muito baixas. Porém, as estratégias trouxeram dificuldades com a crise do petróleo de 1973, pois os custos dos projetos de desenvolvimento aumentaram, levando ao alargamento da dívida e fazendo com que o Brasil recorresse aos empréstimos emergenciais do Fundo Monetário Internacional (FMI), abraçando o Consenso de Washington (ANDREWS, 2010). O Consenso de Washington, de acordo com Vaz e Merlo (2020, p. 38), “foi o documento que centralizou a explicação do que é e como se aplicam as políticas neoliberais nos países periféricos”, e foi pensado como “tratamento de choque” para as nações com dívidas em excesso” (BELLUZO, 2007, apud VAZ; MERLO, 2020).

Para Novaes (2008), o Consenso de Washington recomendava a implantação das políticas neoliberais como condição para a concessão de cooperação financeira externa, bilateral

---

<sup>27</sup> Período (1968 a 1973) no qual o Brasil atingiu taxas médias de crescimento elevadas, sem precedentes, decorrentes da política econômica implementada, principalmente, sob a direção do Ministro da Fazenda Antônio Delfim Neto e do contexto econômico internacional favorável (LAGO, [2009?]).

ou multilateral. Paula (2005) também pontua diversas recomendações, dentre elas a Reforma do Estado seguindo a lógica da orientação para o mercado; sistemas financeiros mais abertos e liberais; a privatização; o enxugamento do aparelho do Estado; o ajuste estrutural do déficit público; a desregulamentação econômica; e a reestruturação do sistema.

Enquanto os países desenvolvidos passavam a ver de forma crítica e se empenhavam contra o Estado de Bem-estar Social e o custo do seu aparato burocrático, os países latino-americanos, incluindo o Brasil, afundavam na recessão, fazendo com que a década de 1980 ficasse conhecida como a Década Perdida. E, nessa conjuntura econômica e política, um novo modelo de gestão se iniciava, o *New Public Management*, ou seja, a administração pública gerencial ou o modelo pós-burocrático, cujos princípios já regeram as reformas adotadas por países desenvolvidos. As Reformas do Estado com foco nesse modelo visavam diminuir a influência do Estado na economia, a redução do aparato estatal, de modo a ampliar o escopo das forças do mercado (ANDREWS, 2010).

No Brasil, em 1995, o Presidente da República Fernando Henrique Cardoso (FHC) inicia sua gestão intensificando o projeto neoliberal do ex-presidente Fernando Collor de Mello. O projeto neoliberal de Collor foi interrompido pelo seu impeachment<sup>28</sup> em 1992 (NOVAES, 2008; ANDREWS, 2010; BRASIL, 2008). Então, de acordo com Novaes (2008), se observa, no governo de FHC, a implementação da abertura comercial e financeira do Brasil ao capital internacional; a flexibilização das leis trabalhistas; a redução do tamanho do Estado via privatizações; as demissões voluntárias, sob um discurso que, ainda segundo Novaes (2008, p. 8), emitia “um evidente abandono da política desenvolvimentista-nacionalista<sup>29</sup>”.

Logo após sua posse, em janeiro de 1995, FHC criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e nomeou Luiz Carlos Bresser-Pereira para comandar a pasta (ANDREWS, 2010). Segundo Andrews (2010), no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e em diversos artigos publicados de Bresser-Pereira, notava-se a afinidade da Reforma Administrativa de 1995 com os princípios da administração pública gerencial. Bresser-Pereira entendia a crise como a crise do Estado, com três componentes: a) crise fiscal,

---

<sup>28</sup> Fernando Collor foi o primeiro civil eleito diretamente por voto popular, após o golpe militar de 1964, e iniciou seu mandato em 1990. Também foi o primeiro Presidente da República do Brasil a ser julgado e condenado por Crime de Responsabilidade, desse modo, o primeiro a sofrer o processo de impeachment (BRASIL, 2008).

<sup>29</sup> Desenvolvimentista-nacionalista: Refere-se, de forma geral, às estratégias nacionais de desenvolvimento econômico que proporcionavam proteção para a indústria nacional e promoção de poupança forçada pela qual o Estado investia em determinados setores estratégicos (BRESSER, 2006b). Ou, simplificada, refere-se ao projeto de desenvolvimento econômico que teve como pilares a industrialização para substituição das importações, o nacionalismo e o intervencionismo estatal (GONÇALVES, 2011).

limitando a capacidade de intervenção do Estado; b) crise do modelo de intervenção da economia, fruto do esgotamento do modelo de substituição de importações; e c) crise do modelo burocrático de administração pública, que tinha como responsável o alto custo e a qualidade ruim do serviço público.

A Reforma Gerencial comandada por Bresser-Pereira, na sua dimensão institucional, refere-se à reestruturação do aparelho do Estado, que se dividiu em dois tipos: as atividades exclusivas do Estado e as atividades não exclusivas do Estado. As exclusivas compreendem a legislação, a regulação, fomento e formulação das políticas públicas. Já as não exclusivas compreendem aos serviços de caráter competitivo e atividades de apoio. As atividades de caráter competitivo, que seriam prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais que integrariam o setor público não estatal, são os serviços sociais - saúde, educação e assistência social – e científicos. As atividades de apoio, imprescindíveis para o funcionamento do aparelho de Estado, como limpeza, vigilância, manutenção, entre outras, seriam atividades terceirizadas submetidas às regras de licitação (PAULA, 2005).

Nas demais dimensões da Reforma Gerencial, cultural e gestão, a ideia de Bresser-Pereira consistia em transformar o modelo de administração vigente para o gerencial. Em relação à cultural, seria transformada a cultura burocrática do Estado em gerencial. E em relação à gestão, os administradores públicos praticariam as novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e que custasse menos para o cidadão-cliente.

A Nova Administração Pública se diferenciava da burocrática para Bresser-Pereira, pois seguia os princípios do gerencialismo, que tinha como características a administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa, maior competição entre as unidades administrativas; disciplina no uso dos recursos; e indicadores de desempenho, maior controle dos resultados e ênfase no uso de práticas de gestão do setor privado (PAULA, 2005). Os princípios do gerencialismo marcavam a flexibilização do aparato. A flexibilização, segundo Bresser-Pereira (2006a) seria importante para que o Estado tivesse condições de enfrentar o novo mundo globalizado, que exigia novas estratégias administrativas e competências (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

A partir dessas características, foram constituídos programas de qualidade e uma nova política de recursos humanos, mesmo com a extinção do MARE em 1998 (PAULA, 2005; ANDREWS, 2010). Nesses programas de Qualidade Total são valorizados os mesmos princípios do setor privado: satisfação do cliente interno e externo; constância de propósitos; melhoria contínua; envolvimento e valorização dos servidores públicos. Um dos objetivos dos

programas é estimular o trabalho em equipe, a criatividade, a participação entre os servidores (PAULA, 2005).

A nova política de recursos humanos baseava-se na emenda nº 19, da Constituição Federal de 1988, que determinou a estabilidade do servidor público após três anos de efetivo exercício, condicionada ao seu desempenho ou aos excessos de quadros (ANDREWS, 2010). De acordo com Paula (2005), na visão de Bresser-Pereira, a demissão por desempenho insuficiente sinalizaria uma mudança de cultura na gestão do setor público e contribuiria para a implantação da administração gerencial. Enquanto a demissão por excesso de quadros permitiria que o déficit público fosse reduzido, de modo que os limites constitucionais com despesas de pessoal fossem observados.

Neste contexto, do toyotismo encontrando a Reforma Administrativa e o neoliberalismo no Brasil, convém chamar atenção para que seja observada, cuidadosamente, nos últimos parágrafos desta seção, a semelhança entre os princípios do toyotismo<sup>30</sup> e as características e objetivos dos programas da Nova Administração Pública. A semelhança vai além, e poderá ser notada na próxima seção, na qual será demonstrado como a flexibilização do trabalho dominou o setor público.

### **3.3 A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO**

A partir da Reforma Administrativa, o Regime Jurídico Único para os servidores públicos em geral foi extinguido. Na Constituição de 1988, ele havia transformado os servidores celetistas em estatutários. Assim, o Regime Jurídico Único tornou-se exclusivo aos servidores de carreira vinculados ao núcleo estratégico do Estado e surgiu a viabilidade da contratação de servidores por meio do regime celetista e da criação de um regime especial de emprego público para aqueles que desempenham atividades não exclusivas do Estado (PAULA, 2005).

Bresser-Pereira também propôs a profissionalização da nova política de recursos humanos da Administração Gerencial para os servidores públicos de carreira vinculados ao núcleo estratégico do Estado. A ideia era profissionalizar a burocracia pública. Para tanto, criou um programa de concursos públicos com intuito de capturar pessoal com nível de pós-graduação das mais diversas áreas, sendo as principais administração, economia e ciência política. E, para capacitar os especialistas, criou cursos de formação e especialização na Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (PAULA, 2005).

---

<sup>30</sup> Se necessário, reveja a seção 2.2, *Do fordismo ao toyotismo*, na qual foram abordadas a relação das características centrais e a constituição do toyotismo.

Paula (2005) afirma que, embora Bresser-Pereira tenha criticado por diversas vezes a burocracia, ele aponta a relevância de existir uma burocracia que tenha condições de controlar o processo decisório e de garantir a eficiência administrativa, e que dessa forma a proposta de Bresser-Pereira, além da revalorização da burocracia, é o desenvolvimento da carreira aos servidores do núcleo estratégico do Estado. Porém, na opinião da autora, a proposta de Bresser-Pereira tem outro lado que é a penalização dos funcionários de escalões inferiores envolvidos com os serviços sociais, que continuaram sem perspectivas de carreira.

Bresser-Pereira, no capítulo *Da administração burocrática à gerencial*, do livro *A Reforma do Estado e a administração pública gerencial* (2006a), explica que o núcleo estratégico é um setor relativamente pequeno, no nível federal, é formado pelo presidente da República, pelos ministros de Estado, pela cúpula dos ministérios, pelos tribunais federais comandado pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Ministério Público. Nos estados e municípios, há núcleos estratégicos correspondentes. Em suma, o núcleo estratégico é a administração direta (BRESSER-PEREIRA, 2006a).

Segundo Paula (2005), os cidadãos brasileiros tiveram contato próximo com a ineficiência dos escalões inferiores, do mesmo modo com os escândalos de corrupção dos altos escalões. Tais experiências negativas com esses escalões também foram os fatores que contribuíram para a formação da imagem negativa do funcionalismo público. E, para Paula (2005), era essa a imagem que Bresser-Pereira afirmava explorar para sensibilizar a opinião pública e, assim, Bresser-Pereira criticava a burocracia com intuito de buscar apoio para a emenda constitucional, também conhecida como emenda da Reforma Administrativa (PAULA, 2005). Entende-se que a emenda constitucional que a autora menciona é a nº 19, de 1998, proposta ao Presidente da República por Bresser-Pereira e outros Ministros, que “modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas” (BRASIL, 1998, p. 1).

Sobre a opinião pública que, segundo Paula (2005), Bresser-Pereira buscava sensibilizar, em menção no parágrafo anterior, a literatura registra o relato de Bresser-Pereira. De acordo com Bresser-Pereira (2006a), houve grande resistência à Reforma Administrativa por parte da sociedade, mesmo assim, após alguns meses de insistência do governo (BRESSER-PEREIRA 2006a, p. 317):

em discutir questões como a estabilidade dos servidores, seu regime de trabalho, seu sistema previdenciário e o teto de remuneração, começaram a surgir os apoios: dos governadores, dos prefeitos, da imprensa, da opinião pública e da alta administração pública.

Desse modo, Bresser-Pereira (2006a) expressa que, no fim de 1995, estava convicto que a Reforma Constitucional tinha condição de ser aprovada pelo Congresso, que essa era fundamental para o ajuste fiscal dos estados e municípios e essencial para que fosse promovida “a transição de uma administração pública, lenta e ineficiente, para uma administração pública gerencial, descentralizada, eficiente, voltada para o atendimento dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 2006a, p. 317).

A submissão da proposta da emenda constitucional foi por meio da Exposição de Motivos Interministerial nº 49/1995, a qual diz que, em relação aos servidores públicos, a intenção não era a de “penalizá-lo ou suprimir direitos, mas atualizar dispositivos legais, remoer excessos e, sobretudo, propiciar condições à introdução de novas formas de gestão que valorizem a sua profissionalização” (BRASIL, 1995, p. 18856). Para isso, os ministros ainda sugeriram (BRASIL, 1995, p. 18856):

a) recuperar o respeito e a imagem do servidor perante a sociedade: a flexibilidade da estabilidade, a introdução de mecanismos de avaliação e a possibilidade de equacionamento das situações de excesso de quadros deverão contribuir para o revigoramento da imagem do servidor público perante a opinião pública e para a assimilação de uma nova postura profissional; b) estimular o desenvolvimento profissional dos servidores: a permissão da reserva de vagas nos concursos e processos seletivos repercutirá na motivação dos servidores e facilitará o seu adequado reposicionamento dentro da administração; c) melhorar as condições de trabalho: as flexibilizações introduzidas propiciarão a assimilação de novos métodos e técnicas de gestão, criando condições para substancial melhoria dos padrões gerenciais no serviço público, beneficiando os próprios servidores.

Embora o argumento principal e inicial da Reforma Administrativa fosse a administração pública ser mais ágil, no artigo 169, da emenda nº 19, foi estabelecido que as despesas de pessoal, tanto ativo quanto inativo, não ultrapassasse os limites estabelecidos em lei complementar. E, em 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal foi promulgada, limitando os gastos com servidores públicos em 50% da receita corrente líquida da União e 60% dos estados e municípios (ANDREWS, 2010).

A emenda nº 19 também determinou que os benefícios funcionais que implicassem despesas só seriam concedidos se houvesse previa dotação orçamentária. Porém, as contenções de contratação de servidor inseridas pela reforma foram dribladas por meio de contratações terceirizadas mesmo que de forma irregular, uma vez que se estendeu às atividades de não execução indireta. E a terceirização foi aumentando, bem como a ausência da contratação por meio

de concurso, que era praticada nos anos 50 e 60, demonstrando que o Estado não precisava encolher (ANDREWS, 2010).

Em 1998, o MARE foi extinto. A ocorrência representou na visão de Andrews (2010) a Reforma Administrativa como não sendo uma prioridade do governo (apenas medidas voltadas para a estabilidade econômica). A grande reforma para a autora foi o programa de privatizações, conforme a teoria da escolha pública determinava, cujo objetivo principal era “fazer caixa” para complementar o programa de estabilidade econômica (ANDREWS, 2010).

A partir desta conjectura, visualiza-se reflexos da especialização flexível: um fenômeno, baseado na flexibilidade, com nova forma de utilizar a força de trabalho. Foi desregulamentando e implantando a flexibilização das relações contratuais de trabalho, bem como o Estado racionalizando os gastos públicos com a força de trabalho, que a precarização do trabalho e seus apetrechos chegaram no setor público.

Conforme já demonstrado nesta pesquisa, a flexibilização está a um passo da precarização do trabalho. A flexibilização do trabalho tende a levar à precarização do trabalho. A ideia não é demonizar a especialização flexível, pois ela tem benefícios (melhora a produtividade, reduz custos), mas demonstrar que sua aplicação pode ser instrumento para precarizar o trabalho, quando a ideia é intensificar a força do trabalho. É o que ocorreu no setor público brasileiro, porque vislumbrou eficiência, atuação flexível do aparato burocrático, qualidade, agilidade, mas reduziu o quadro de pessoal, possibilitando a intensificação do trabalho do servidor. Antunes (2018) considerou que, quando os enxugamentos e as reestruturações atuam e são comandados por aqueles que fazem gestão de pessoas e pelos formuladores de tecnologia de capital, o que se tem é mais precarização, informalidade, subemprego e trabalhadores com direitos descobertos.

Os reflexos da especialização flexível também podem ser visualizados no campo educacional brasileiro, visto que a educação é uma das atividades do Estado. Logo, do mesmo modo, nesse campo para qual esta pesquisa também olha, nota-se a presença dos princípios do toyotismo, decorrente da especialização flexível, bem como as consequências, viabilizados pela Reforma da Educação da década 1990. Com intuito de examinar esses movimentos na educação brasileira, nas próximas seções, será demonstrado o rumo da educação diante de um modelo gerencial, recortando, na seguinte ordem: o segmento que se destacou frente à Reforma da Educação, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT); o nível superior; e o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza que, por meio das FATECs, teve um papel importantíssimo na história dos cursos superiores de tecnologia no Brasil.

### 3.4 A INFLUÊNCIA DO MERCADO NA REFORMA DA EDUCAÇÃO (1990)

No início da década de 1980, enquanto a cartilha do modelo gerencial era posta na mesa, a agenda do campo educacional brasileiro passava ter como interlocutores o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), as agências da Organização das Nações Unidas (ONU) e, principalmente, o Banco Mundial, que disseminava, dentre tantas, a orientação de articulação entre a educação e a produção do conhecimento por meio da privatização e da mercantilização da educação. O Banco Mundial pregava políticas educacionais relacionadas ao ideário neoliberal nas quais os campos educação e econômico deveriam caminhar juntos (DOURADO, 2002).

Para Mendes (2015, p. 27), as ações dos organismos financeiros internacionais eram desenvolvidas em conformidade com as necessidades do capital no campo da educação, espalhando “a “racionalização” e a “modernização” da educação e impondo medidas políticas que viabilizassem o desenvolvimento de novas relações entre os núcleos produtores de conhecimento e o capital”.

Como já visto neste trabalho, nesse período, década de 1980, o Brasil enfrentava uma crise econômica, carregando uma dívida externa expressiva e recorrendo aos empréstimos do FMI, que estava alinhado ao Banco Mundial. Esses empréstimos condicionavam o país tomador a adotar as diretrizes dessas instituições (ANDREWS, 2010; LEHER, 2001 apud DOURADO, 2002), que compreendiam: prioridade depositada sobre a educação básica; melhoria da qualidade da educação como eixo da reforma educativa; prioridade sobre os aspectos financeiros e administrativos da reforma educativa; descentralização e instituições escolares autônomas e responsáveis por seus resultados; convocação para uma maior participação dos pais e da comunidade nos assuntos escolares; impulso para o setor privado e organismos não-governamentais como agentes ativos no terreno educativo, tanto nas decisões como na implementação; mobilização e alocação eficaz de recursos adicionais para a educação como temas principais do diálogo e da negociação com os governos; enfoque setorial; e definição de políticas e estratégias baseadas na análise econômica (TORRES, 1996 apud ALTMANN, 2002).

A partir dessas diretrizes, percebe-se que o Banco Mundial prioriza a educação básica, orientando o ensino superior para a privatização, de modo que os investimentos a esse nível de ensino ficassem mais a cabo do setor privado (DOURADO, 2002; ALTMANN, 2002). A vista disso, pode-se observar as recomendações do Banco Mundial em sua cartilha *La Enseñanza Superior* (1995, p. 6, tradução nossa):

as instituições privadas são um elemento importante de alguns dos sistemas de educação superior mais eficazes no mundo em desenvolvimento hoje. Elas podem reagir com eficiência e flexibilidade às mudanças na demanda e expandir as oportunidades educacionais com pouco ou nenhum custo adicional para o estado. Os governos podem encorajar o desenvolvimento do ensino superior privado para complementar as instituições estatais como forma de controlar os custos do crescimento das matrículas no ensino superior, aumentar a diversidade dos programas de ensino e ampliar a participação social no nível do ensino superior.

As recomendações também se estenderam à redução e, inclusive, eliminação de despesas com moradia, alimentação e à introdução e diversificação do ensino superior com a ampliação de instituições não-universitárias, que pudessem atender a demanda crescente pelo ensino superior e a tornar os sistemas de ensino mais adequado às necessidades do mercado de trabalho (BANCO MUNDIAL, 1995).

As políticas educacionais implantadas no Brasil registram a Reforma da Educação na década de 1990 e refletem as recomendações do Banco Mundial, permitindo perceber que realmente foram adotadas, num cenário político neoliberal, a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e do Plano Nacional de Educação (PNE), decorrentes da Constituição Federal de 1988 (DOURADO, 2002).

Mendes (2015, p. 27) explica que:

a implementação do neoliberalismo levou à adoção de um novo modelo de gestão estatal, o qual transpõe, ainda que com mediações, a lógica da gestão privada para a educação pública, onde a racionalidade, a diminuição de gastos, a eficiência, a eficácia e produtividade são metas a serem alcançadas. Para alcançar tais metas, as reformas educacionais da década de 1990 instituíram a polaridade centralização/descentralização, onde há uma centralização dos processos de avaliação dos processos de controle e da avaliação do sistema e uma descentralização da gestão e do financiamento da educação.

Ainda segundo Mendes (2015), a Constituição Federal de 1988 apresenta a descentralização da gestão do ensino com distribuição das competências entre os entes federados em relação aos diversos níveis de ensino, mas que ficou a cargo da LDB definir os deveres dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para com a educação. Dessa forma, a lei estabeleceu que cada ente federado, em regime de colaboração, organizaria seu sistema de ensino, cabendo à União, dentre outras responsabilidades, a coordenação da política nacional de educação. Os estados junto aos municípios ficaram incumbidos de definir formas de colaboração para ofertar o ensino fundamental e incumbidos de oferecer, com prioridade, o ensino médio. Enquanto os municípios ficaram responsáveis por oferecer a educação infantil e, com prioridade, o ensino fundamental (BRASIL, 1996).

Em relação à educação superior, a LDB estabeleceu que a educação superior fosse ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas; incumbiu à União as atribuições de autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar aos cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino, sendo que tais atribuições poderiam ser delegadas aos estados e ao Distrito Federal, quando mantivessem instituições de educação superior; e também definiu que as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal fossem compreendidas nos sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal (BRASIL, 1996).

O período de 1995 a 2010 registrou uma expansão da educação superior no Brasil (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015). Ao discorrer sobre a expansão da educação superior brasileira, nesse recorte temporal, 1995 a 2010, Mancebo, Vale e Martins (2015, p. 34) mencionaram que, “em um contexto internacional marcado pela mundialização econômica e pelas políticas neoliberais, pode-se detectar dois movimentos interligados, que apontam para a privatização da educação superior”, em dois sentidos: primeiro, o crescimento da oferta do ensino superior pela iniciativa privada que ocorreu mundialmente; e, segundo, devido à insuficiência de financiamentos, na rede pública, muitos docentes-pesquisadores passaram a participar do processo de captação de recursos para fins de pesquisa e a celebrar contrato, em alguns casos, com empresas do setor privado, no entanto, essas empresas promovem financiamento de instalações e investigações orientadas para o mercado (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015).

A expansão do ensino superior no sentido de crescimento da oferta pelo setor privado foi movimentada pelas facilidades e subsídios do governo por meio de isenções de impostos e financiamento estudantil, como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), destinado à concessão de bolsas de estudo integrais e bolsas de estudo parciais de 50% (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015; BRASIL, 2005). Outros atrativos ao setor privado que também movimentou a expansão foram os novos formatos de educação, como a educação a distância e os cursos tecnológicos de curta duração e de baixo custo para o setor (TAGLIARI, 2022). Cabe aqui mencionar que foi no setor privado que os cursos tecnológicos tiveram maior propagação (SCALI, 2009).

A expansão do ensino superior brasileiro e os movimentos de privatização mencionados acima, de acordo com Mancebo, Vale e Martins (2015), aparecem relacionados às “mudanças contemporâneas ocorridas na produção e valoração do capital, a reestruturação produtiva”, iniciadas sistematicamente no Brasil, na década de 1980; e à Reforma do Estado de 1995. Dessa maneira, pode-se observar significativas modificações nas instituições públicas e privadas, dentre as modificações, as relações do Estado com instituições de ensino públicas e privadas.

A Reforma de Estado, elaborada durante o governo de FHC, definiu uma racionalidade que atingiu o âmago do Estado “no que diz respeito à sua estrutura, atuação, elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas em todos os campos, inclusive na educação superior” (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015, p. 35).

É importante aqui registrar que no setor público também ocorreu a expansão do ensino superior, principalmente com a ampliação das universidades federais por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), criado em 2007, pelo governo Luiz Inácio Lula da Silva, que tinha como objetivo “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007). Porém, a expansão ocorreu por meio de contratos de gestão que, segundo Mancebo, Vale e Martins (2015), certificam em massa, em razão da flexibilização, inclusive, da intensificação do trabalho de professores.

Os contratos de gestão são instrumento dos órgãos que estão situados no campo das atividades não exclusivas do Estado. Como já observado neste trabalho, o campo das atividades não exclusivas do Estado é decorrente da reestruturação do aparelho do Estado, viabilizada pela emenda constitucional de 1998, e, dentre outras atividades, esse campo compreende as atividades competitivas, que são os serviços sociais: saúde, educação e assistência social. Para as atividades competitivas, surgiram as organizações sociais, que são entidades públicas não estatais. Logo, as associações civis sem fins lucrativos voltadas aos serviços sociais e científicos podem ser transformadas em organizações sociais, e uma vez que essa conversão é aprovada pelo Estado, um contrato de gestão é estabelecido, pelo qual a entidade passa a receber dotação orçamentária para a prestação de serviços, de modo que o Estado se responsabiliza pelo financiamento das atividades públicas da entidade e continua tendo o controle estratégico das políticas públicas (PAULA, 2005).

### **3.5 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E AS REFORMAS**

Frente à Reforma Administrativa e à Reforma da Educação, com a aprovação da LDB, a educação profissional passou a ser mais vista, pois, de forma clara, a torna expressa e levanta a discussão sobre um novo tipo de educação no Brasil. No capítulo III da LDB, antes titulado de Educação Profissional, mas a partir da Lei nº 11.741/2008, titulado de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), está fixado que a EPT integra aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia; que seus cursos poderão ser

organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos (BRASIL, 1996).

No capítulo supracitado, também menciona que a EPT abrangerá os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; de educação profissional técnica de nível médio; e de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação (BRASIL, 1996). E, de acordo com o decreto nº 2.208/1997, atualmente revogado pelo decreto nº 5.154/2004, ela compreenderá os níveis: a) básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, sem a necessidade de escolaridade prévia; b) técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou que tenham concluído o ensino médio; c) tecnológico: cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico.

Segundo Scali (2009), ao citar Gomes e Oliveira (2006), a educação profissional, podendo aqui ser lida como Educação Profissional e Tecnológica (EPT), tornou-se “foco dos programas educacionais do governo e dos empresários, que, além de aprimorar as competências dos trabalhadores, proporciona uma grande inserção no mundo do trabalho” (SCALI, 2009, p. 61), podendo “dizer que esse tipo de educação é um componente fundamental para a ampliação da produtividade e um elemento para o desenvolvimento econômico da sociedade” (op. cit., p. 61). Para Lima Filho (1990), num contexto geral de reformas, incluindo a Reforma da Educação, a globalização é a justificativa para a retomada dos cursos superiores de tecnologia, que iniciaram na década de 1970, como veremos na próxima seção deste trabalho.

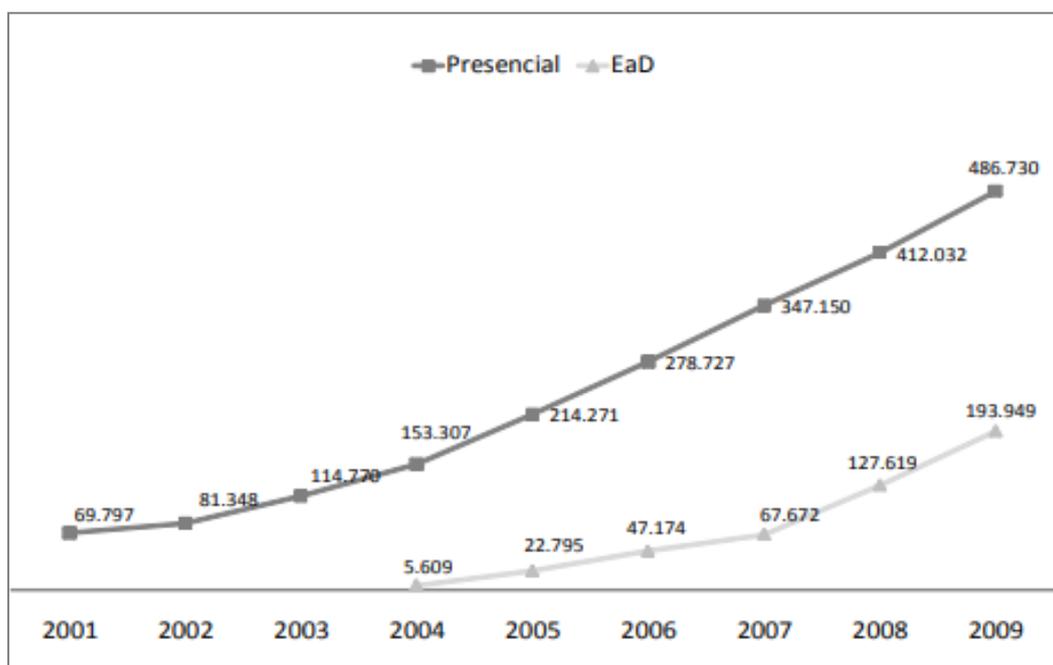
No Parecer nº 29/2002, do Conselho Nacional de Educação, tratando da proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia, elaborada pela Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação, nota-se que o Ministério da Educação (MEC) “apresenta os cursos superiores de tecnologia como uma das principais respostas do setor educacional às necessidades e demandas da sociedade brasileira” (BRASIL, 2002, p. 2). A justificativa para responder a essas necessidades e demandas seria o progresso tecnológico, que estaria “causando profundas alterações nos modos de produção, na distribuição da força de trabalho e na sua qualificação” (BRASIL, 2002, p. 2).

O Parecer nº 29/2002 diz ainda que o MEC defendia que a participação brasileira no mercado mundial e o estímulo do mercado interno só poderiam ser ampliados se houvesse sua capacitação tecnológica (BRASIL, 2002). Para tanto, a necessidade de o processo de aprendizado ser permanente e flexível, de modo a dar condições de enfrentar os desafios apresentados

pela influência da tecnologia e da contínua transformação, já que o “dinamismo das novas tecnologias demanda agilidade e flexibilidade em relação à mudança” (BRASIL, 2002, p. 21).

Andrade (2009) afirma que, no Brasil, o número de graduações tecnológicas cresceu significativamente, e expressa que, no período de 1994 a 2007, o crescimento dessas graduações foi de aproximadamente 1300% (INEP, 2009, apud ANDRADE, 2009). O Censo da Educação Superior de 2009 registra que, em 2001, o número de cursos superiores de tecnologia era de 69.797, enquanto, em 2009, este saltou para 486.730. Isso sem contar os cursos da modalidade EaD que, em 2004, contabilizava 5.609, mas, em 2009, 193.949 (BRASIL, 2010). Na sequência, o gráfico 1, apresenta a evolução do número de matrículas em cursos tecnológicos, por modalidade de Ensino, no Brasil, considerando o período de 2001 a 2009.

Gráfico 1 – Número de matrículas em cursos tecnológicos – Brasil (2001-2009)\*



Fonte: Brasil, 2010.

\*O gráfico apresenta a evolução do número de matrículas em cursos tecnológicos por modalidade de ensino

O crescimento dos cursos superiores em tecnologia contribuiu para a diversificação dos cursos superiores devidos às demandas da sociedade do conhecimento; aos incentivos legais; ao mercado de trabalho ou mercado educacional; e ou às tendências internacionais (ANDRADE, 2009).

### 3.6 OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA NO BRASIL

No fim da década de 1950, iniciava um forte desenvolvimento industrial no Brasil. Após esse evento, na década de 60, a Diretoria Geral do MEC teve como proposta a criação de uma nova modalidade do curso de engenharia, a Engenharia de Operação, que foi aprovada pelo Parecer 60/63, do Conselho Federal de Educação, dando a origem ao tipo de profissional que se pretendia formar (de currículo mínimo) conforme o Parecer 25/65 do referido Conselho (BRASIL, 2002). Para a formação desse novo profissional, as escolas técnicas federais eram apropriadas, porque sua infraestrutura estava razoavelmente preparada com instalações de laboratórios e oficinas viabilizavam a formação prática (BASTOS, [2000?]).

Conforme o histórico levantado no Parecer nº 29/2002, do Conselho Nacional de Educação, os cursos de engenharia de operação eram mais caracterizados como cursos técnicos de nível superior e ofereciam habilitação profissional intermediária entre o técnico de nível médio e o engenheiro, mas sua história durou pouco mais de dez anos devido diversas causas, sendo duas delas: o currículo mínimo para todas as áreas, com o perfil profissional de uma habilitação voltada principalmente para engenharia mecânica; e reação contrária dos engenheiros de operação em relação aos novos profissionais, que argumentavam que a “denominação geraria confusões e propiciaria abusos, em detrimento da qualidade dos serviços prestados” (BRASIL, 2002, p.8).

Em 1969, o Decreto-Lei nº 547 autorizou as escolas técnicas em geral a manter o curso de engenharia de operação. Esse Decreto-Lei é resultado de estudos realizados por força dos convênios internacionais de cooperação técnica, conhecido como acordo entre o Ministério da Educação e a United States Agency for International Development (MEC/USAID)<sup>31</sup> (BRASIL, 2002; MINTO, 2006). Esses convênios internacionais foram bem criticados pelos movimentos estudantis e por parte do magistério de nível superior (BRASIL, 2002). Na sequência, o Decreto-Lei nº 796, autorizou a criação dos cursos de engenharia de operação nas Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro (BASTOS, [2000?]).

Em 1971, o Governo Federal formalizou uma negociação com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, o Contrato de Empréstimo Internacional nº 755/BR, com a intenção de criar um Centro de Engenharia junto às Escolas Técnicas Federais acima mencionadas (Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro), mas também junto às da Bahia, Pernambuco e São Paulo. Porém, um dos objetivos do contrato para a criação dos cursos não foi cumprido, porque, em Pernambuco, havia problemas com espaço físico; na Bahia, tinha

---

<sup>31</sup> MEC-USAID tinha por objetivo fornecer as diretrizes políticas e técnicas para uma reorientação do sistema educacional brasileiro, à luz das necessidades do desenvolvimento capitalista internacional (MINTO, 2006).

sido criado um Centro destinado a oferecer exclusivamente cursos de formação de tecnólogos, então não havia motivo para aplicar recursos e esforços no mesmo local para mais cursos de engenharia de operação; e, em São Paulo, havia problemas de espaço físico e outras instituições de nível superior já tinham implantado o curso de engenharia de operação, inviabilizando essa nova implantação (BASTOS, [2000?]).

A partir de 1972, de acordo com o Parecer nº 29/2002, do Conselho Nacional de Educação, os resultados dos estudos da Comissão de Especialistas de Ensino de Engenharia, constituída pela DAU/MEC, propuseram a extinção gradativa dos cursos de engenharia de operação e a alteração da denominação de engenharia de operação para engenharia industrial, com outro currículo e com carga horária similar às demais habilitações de engenharia (BRASIL, 2002; BASTOS, [2000?]). Segundo Bastos ([2000?]), havia uma confusão que era feita entre o curso de engenharia de operação e os cursos de formação de tecnólogos.

Em 1973, a Resolução CONFEA nº 218/73 pontuou as atividades das modalidades profissionais das áreas de Engenharia, assim como da Arquitetura e Agronomia, e estabeleceu competências e as atribuições específicas ao técnico de nível superior ou tecnólogo. E, em 1974, no Sétimo Seminário de Assuntos Universitários, realizado pelo Conselho Federal de Educação, ficou concluído que os cursos de graduação em tecnologia, que levam ao diploma de tecnólogo, deveriam ter currículo próprio e definido, pois cobriam as necessidades que os cursos tradicionais de graduação plena deixavam descobertos (BRASIL, 2002).

Ainda em 1974, uma comissão especial foi designada por meio da Portaria Ministerial nº 441/74, para rever a oferta de cursos de engenharia de operação pelas escolas técnicas federais, e essa comissão, em seu relatório, propôs a transferência de tais cursos para as universidades federais e a criação de Centros Federais de Educação Tecnológica para ofertarem cursos superiores de tecnologia que primassem pela sua sintonia com o mercado de trabalho e que focassem no desenvolvimento tecnológico local e nacional (BRASIL, 2002).

É importante trazer que, nos anos de 1970, foi dado início a intensificação de planejamento nos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs). Eram quatro Planos, destes, três no período de Regime Militar: PND I - 1972-1974, PND II - 1975-1979 e PND III - 1980-1985. Estes três PNDs foram orientados pelas diretrizes da segurança e do desenvolvimento, definiram as metas nacionais gerais e por área, sendo que cada área era detalhada em seu respectivo Plano Setorial. Para a área de Educação, foram elaborados três Planos Setoriais de Educação e Cultura, cujos períodos coincidiam com os dos Planos Nacionais de Desenvolvimento do período do Regime Militar (BRASIL, 2011).

O primeiro Plano Setorial de Educação e Cultura, para o período de 1972-1974, em um contexto que a educação era concebida com o fator de produção e de consumo e em um contexto de Reforma Universitária, compreendia diversos projetos e programas. O programa de integração das universidades nas comunidades acoplava o Projeto nº 19, que versava sobre o incentivo à implantação e ao desenvolvimento das carreiras de curta duração. Segundo o Parecer nº 29/2002, na prática, o objetivo era atender os jovens brasileiros que buscavam ajustar-se às exigências que decorriam do desenvolvimento científico e tecnológico do país durante o século vinte, com a formação de profissionais técnicos de nível médio e de tecnólogos, em cursos superiores de menor duração e carga horária mais reduzida (BRASIL, 2011).

O Projeto Setorial nº 15, do segundo Plano Setorial de Educação e Cultura para o período de 1975 a 1979, deu continuidade ao nº 19, do primeiro Plano, e com este houve um maior empenho do MEC, sobretudo,

no incentivo à criação de melhores condições de funcionamento dos mesmos, recomendando-se às instituições que ofereciam esses cursos superiores de tecnologia que buscassem estreitar a aproximação com o mundo empresarial; a realização de uma rigorosa pesquisa de mercado de trabalho; a implantação dos cursos apenas em áreas profissionais demandadas pelas empresas, com número de vagas fixado de acordo com as condições existentes no estabelecimento de ensino e conforme a capacidade de absorção dos formandos pelo mercado de trabalho; a diminuição do número de vagas e a desativação dos cursos quando houvesse saturação de profissionais no mercado regional; bem como corpo docente, equipe de laboratoristas e de instrutores das disciplinas profissionalizantes, de preferência, aproveitados dentre profissionais das próprias empresas (BRASIL, 2002, p. 9).

Em 1976, o Parecer CFE nº 4.434/76 registrou que a sugestão da Comissão de Especialistas de Ensino de Engenharia, de 1972, foi acatada, sendo assim, os cursos de engenharia de operação foram extintos e o curso de engenharia industrial criado. E, para acabar com a confusão que era feita entre o curso de engenharia de operação e os cursos de formação de tecnólogos, o Parecer também esclareceu sobre os dois perfis de profissionais de nível superior: os engenheiros, com funções de concepção e de ligação e os tecnólogos, com funções de execução, igual ao de supervisão (BRASIL, 2002; BASTOS, [2000?]). Logo, em 1977, a Resolução CFE nº 05/77 revogou o currículo mínimo do curso de engenharia de operação, estabelecendo que até 01/01/1979 os vestibulares desses cursos fossem sustados, e, desse modo, permitindo que as instituições de ensino superior os convertessem a cursos de formação de tecnólogos ou em habilitações do curso de engenharia (BRASIL, 2002).

Em 1980, a Resolução CFE nº 12/80 determinou que os cursos de formação de tecnólogo fossem denominados cursos superiores de tecnologia e o profissional formado, tecnólogo.

Determinou, ainda, que os cursos na área de engenharia teriam sua qualificação de acordo com as habilitações do curso de engenharia e que nas áreas das ciências agrárias e ciências da saúde a regra se repetiria. Treze anos depois, em 1993, num contexto potencializado pela Reforma Administrativa da década de 90, as Escolas Agrotécnicas Federais foram transformadas em autarquias federais de regime especial pela Lei Federal nº 8.731/93. No ano seguinte, a Lei Federal nº 8.948/94 transformou as antigas escolas técnicas em centros federais de educação tecnológica ao instituir o Sistema Nacional de Educação Tecnológica (BRASIL, 2002).

As questões pertinentes aos cursos superiores de tecnologia foram muito discutidas na década de 1970, e as discussões os nortearam até a promulgação da LBD que a deu destaque de forma especial e a caracterizou como uma modalidade educativa, do nível tecnólogo, perfazendo os cursos superiores na área tecnológica. A história dos cursos superiores de tecnologia no Brasil é marcada por implantações pioneiras que, basicamente, ocorreram no Estado de São Paulo, e baseadas nos artigos atualmente revogados 18 e 23 da Lei Federal nº 5.540/68, em instituições não federais de ensino superior: em 1970, dois cursos na Fundação Educacional de Bauru. Em 1971, um curso na Faculdade de Engenharia Química de Lorena, da Fundação de Tecnologia Industrial; cinco cursos na Faculdade de Tecnologia de São Paulo e um na Faculdade de Tecnologia de Sorocaba, ambas do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”; e quatro cursos na Faculdade de Tecnologia, da Universidade Mackenzie. E, em 1972, três cursos nas Faculdades Francanas, da Associação Cultural e Educacional de Franca (BRASIL, 2002).

#### 4. AS FACULDADES DE TECNOLOGIA (FATECS)

Como percebido no capítulo anterior, as Faculdades de Tecnologia (FATECs) tiveram um papel muito importante para a história dos cursos superiores de tecnologia no Brasil. Elas são administradas pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (Centro Paula Souza), autarquia do Governo do estado de São Paulo, criada por meio do Decreto-Lei de 6 de outubro de 1969, nesse marco temporal, com vinculação administrativa à Secretaria de Estado dos Negócios da Educação e financeira à da Fazenda. Essa mesma autarquia também administra as Escolas Técnicas (ETECs) do referido estado (SÃO PAULO, 1969; CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

O Centro Paula Souza foi instituído na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1967 – 1971), como resultado de um grupo de trabalho que tinha o objetivo de avaliar a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois e três anos. Assim, em 1970, com o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), começou a operar com três cursos na área de Construção Civil e dois na área de Mecânica. Era o início das Faculdades de Tecnologia do Estado, sendo as duas primeiras instaladas nos municípios de Sorocaba e São Paulo (BRASIL, 2002; CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

Em 1973, passou a ser chamado Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”, em homenagem ao engenheiro e professor Antônio Francisco de Paula Souza (imagem 1), nascido em uma família de estadistas, que se posicionava como um liberal, a favor da república e do fim da escravatura. Antônio Francisco de Paula Souza fundou a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, trabalhou diretamente no desenvolvimento da infraestrutura do país, projetando obras e estradas de ferro, também teve atuação na política como deputado, presidente da câmara estadual e ministro das Relações Exteriores e da Agricultura no mandato do presidente Floriano Peixoto (1891 – 1894) (CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

Paula Souza era caracterizado como um educador que sempre defendeu a escola não apenas como um local para discussões acadêmicas, mas como um meio de formação de profissionais. Cinquenta anos após seu falecimento, seus princípios idealizados foram concretizados com a criação do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo, rebatizado posteriormente como Centro Paula Souza, com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia (CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

Imagem 1 – Engenheiro e professor Antônio Paula Souza



Fonte: Centro Paula Souza, 2023.

A história registra que o Centro Paula Souza teve sucesso na missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia. Tanto que o Parecer nº 29/2002, do Conselho Nacional de Educação, faz menção ao Parecer CFE nº 1.060/73, o qual cita que os cursos oferecidos pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC São Paulo), do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETESP), eram uma iniciativa que vinha dando muitos bons resultados e, inclusive, diante da luta da época, em se buscava construir a identidade de tais cursos, menciona que esses deveriam ser chamados de cursos superiores de tecnologia e que fossem chamados de tecnólogos aqueles por eles diplomados (BRASIL, 2002).

Em 1974, no ano no qual a comissão especial do governo federal propunha a criação de Centros Federais de Educação Tecnológica para ofertarem cursos superiores de tecnologia alinhados ao mercado de trabalho e com foco no desenvolvimento tecnológico local e nacional, o Decreto Federal nº 74708/74 concedia o reconhecimento dos cursos superiores de tecnologia ministrados pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (BRASIL, 2002).

Em janeiro de 1976, a Lei Estadual nº 952/76, que criou Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), transformou o Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula

Souza” em uma autarquia de regime especial e o associou e o vinculou a tal Universidade. O Centro também foi vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, e, em 2023, passou à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SÃO PAULO, 1976; CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

Em 1979, quando encerrava o prazo para que as instituições de ensino superior sustassem os vestibulares dos cursos de engenharia de operação e convertessem a cursos de formação de tecnólogos ou em habilitações do curso de engenharia, conheceu-se a primeira grande manifestação dos alunos das FATECs de São Paulo e de Sorocaba que, em greve, de abril a agosto daquele ano, exigiam a transformação dos cursos de tecnologia em cursos de engenharia industrial por conta da forma preconceituosa que os tecnólogos eram recebidos pelo mercado de trabalho (BRASIL, 2002).

O Governo do Estado não acolheu as reivindicações dos alunos e manteve os cursos superiores de tecnologia nessas FATECs. Na visão do Conselho Nacional de Educação, a decisão do Governo do Estado de São Paulo foi importante e histórica: importante, para que os cursos superiores de tecnologia fossem mantidos e valorizados no cenário educacional e no mundo do trabalho no estado. Histórica, porque selou o destino dos cursos de tecnologia no Brasil, os quais já se encontravam amparados na LDB e em seu Decreto Regulamentador nº 2.208/97 (BRASIL, 2002).

A partir da década de 1980, o Centro Paula Souza passou a oferecer a educação profissional do estado em nível médio, absorvendo unidades já existentes e construindo novas Escolas Técnicas (ETECs), e, em 1998, as escolas passaram a oferecer separadamente o ensino médio regular e o ensino técnico. A instituição que também oferta cursos de pós-graduação e extensão, recentemente foi reconhecida como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT), que tem como objetivo a criação e o incentivo a pesquisas científicas e tecnológicas (CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

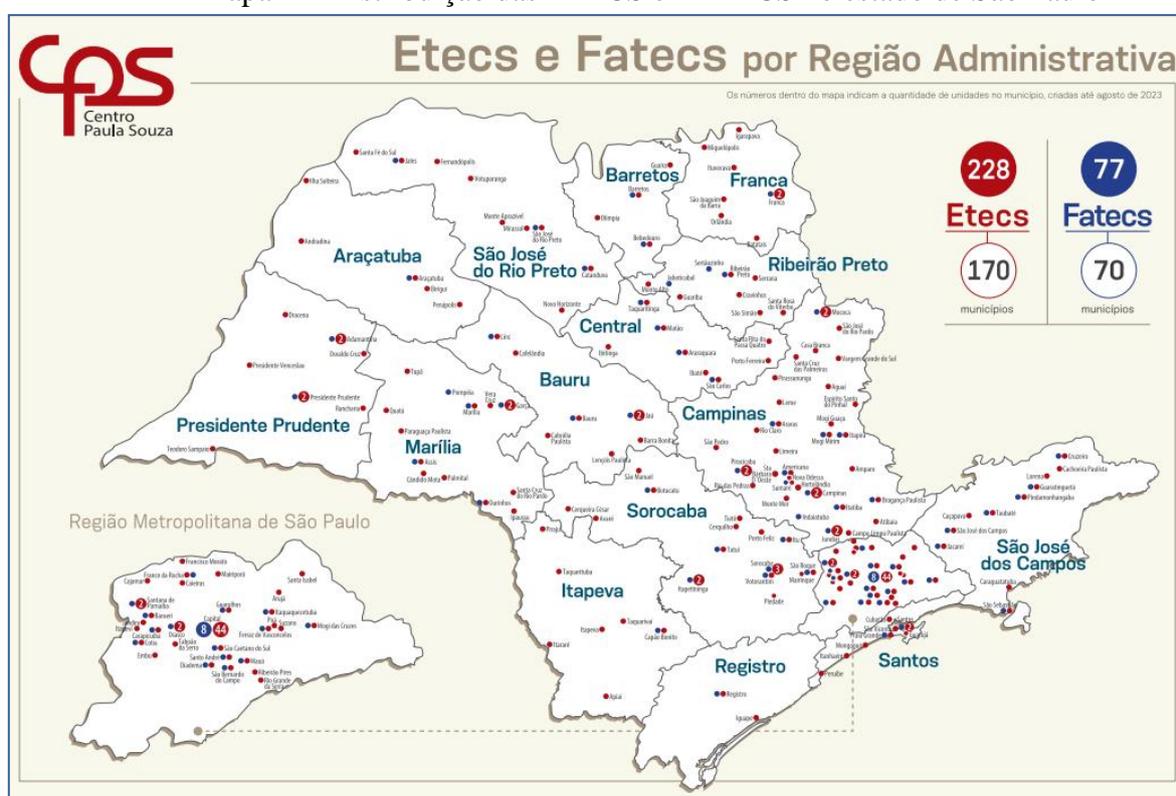
A missão do Centro Paula Souza é a de “promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo” (CENTRO PAULA SOUZA, [2021?], p. 14) e, sua visão, a de “consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e competitividade da economia paulista” (CENTRO PAULA SOUZA, [2021?], p. 14). O Centro Paula Souza, atualmente<sup>32</sup>,

---

<sup>32</sup> Refere-se ao mês de agosto de 2023, conforme informação da Assessoria de Comunicação do Centro Paula Souza, localizada no site oficial do Centro Paula Souza.

administra 77 FATECs e 228 ETECs, além das classes descentralizadas que ofertam cursos técnicos. As classes descentralizadas “são criadas em parceria com órgãos públicos, como prefeituras, ou secretarias de Estado, de acordo com tendências dos arranjos produtivos econômicos, ou quando se identifica carência de mão de obra qualificada” (CENTRO PAULA SOUZA, [2021?], p. 27). Dessa forma, o Centro Paula Souza alcança a 363 municípios paulistas, atendendo mais de 316 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e em cursos tecnológicos de nível superior. As ETECs possuem em seu catálogo 216 tipos de cursos técnicos e as FATECs 91 tipos de cursos tecnológicos (CENTRO PAULA SOUZA, 2023). Na sequência, é demonstrada a distribuição das ETECs e das FATECs no estado de São Paulo (mapa 1).

Mapa 1 – Distribuição das ETECs e FATECS no estado de São Paulo



Fonte: Centro Paula Souza, 2023.

Cada FATEC pode escolher o curso superior de tecnologia que tem interesse em ofertar e implantar. Assim, a FATEC pode optar por um curso que já conste ou não no catálogo de cursos do Centro Paula Souza, mas, para tanto, terá de formar um grupo de especialistas para estudar e reunir argumentações, justificativas, análises mercadológicas e análises sociais pertinentes que fundamentem a solicitação. A FATEC solicitante, além de outras comprovações, precisa demonstrar que possui estrutura e equipamentos necessários para suportar o novo curso a ser implantado, tal qual demonstrar a disponibilidade de corpo docente e de técnicos-

administrativos existentes e necessários. Posteriormente, as solicitações são analisadas por comissão específica da Unidade do Ensino Superior de Graduação (CESU), do Centro Paula Souza, sendo a decisão de competência da instância superior (CENTRO PAULA SOUZA, 2017a).

Os cursos superiores das FATECs têm duração mínima de 03 anos e carga horária de 2400 horas. O ingresso dos alunos nos cursos ocorria somente por meio de processo seletivo vestibular próprio, normalmente por semestre e com o oferecimento de 40 vagas por curso. No entanto, a partir de 2024, o ingresso também passou a ser por meio do Provão Paulista Seriado, anunciado em meados de 2023 pelo governo do estado paulista.

O processo seletivo vestibular próprio é organizado pela Fundação de Apoio à Tecnologia (FAT), de direito privado, criada há mais ou menos 30 anos, por professores da FATEC São Paulo (FUNDAÇÃO DE AMPARO À TECNOLOGIA, 2020; CENTRO PAULA SOUZA, 2023). O processo de seleção para o ingresso nas FATECs conta com o Sistema de Pontuação Acrescida, instituído e disciplinado pelo Decreto Estadual nº 49.602/2005, que implica acréscimo de pontos à nota final obtida pelo candidato que se declarar afrodescendente e/ou se declarar e comprovar ter cursado o ensino médio integralmente em instituições públicas nacionais (SÃO PAULO, 2005; FUNDAÇÃO DE AMPARO À TECNOLOGIA, 2023). O candidato também pode optar por utilizar a nota da parte objetiva da prova do ENEM em substituição à nota referente às questões objetivas da prova de seleção das FATECs (FUNDAÇÃO DE AMPARO À TECNOLOGIA, 2023).

O Provão Paulista Seriado, nova forma de ingresso nas FATECs, é uma avaliação da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP), que proporciona aos alunos da rede pública, incluindo os alunos das ETECs, mais uma chance de ingressarem nas instituições estaduais paulista de ensino superior. Os alunos matriculados nas três séries do ensino médio regular do estado de São Paulo e dos demais estados brasileiros podem participar. Os alunos das escolas paulistas são automaticamente inscritos no Provão Paulista, cabendo somente a eles comparecerem em suas respectivas escolas nos dias das aplicações das provas e a realizarem os exames. Os resultados dos exames de cada série do ensino médio são cumulativos<sup>33</sup> para que o aluno seja aprovado, ou não, nas instituições de ensino superior do estado de São Paulo. Para o ano de 2024, foram oferecidas 1.500 vagas para a Universidade de São Paulo (USP), 934 para a Universidade Estadual Paulista (UNESP), 325 para a Universidade Estadual de

---

<sup>33</sup> Para os alunos da terceira série do ensino médio do ano de 2023, ano do lançamento do Provão Paulista, a nota final foi composta apenas pelo Provão Paulista Seriado III (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2023b).

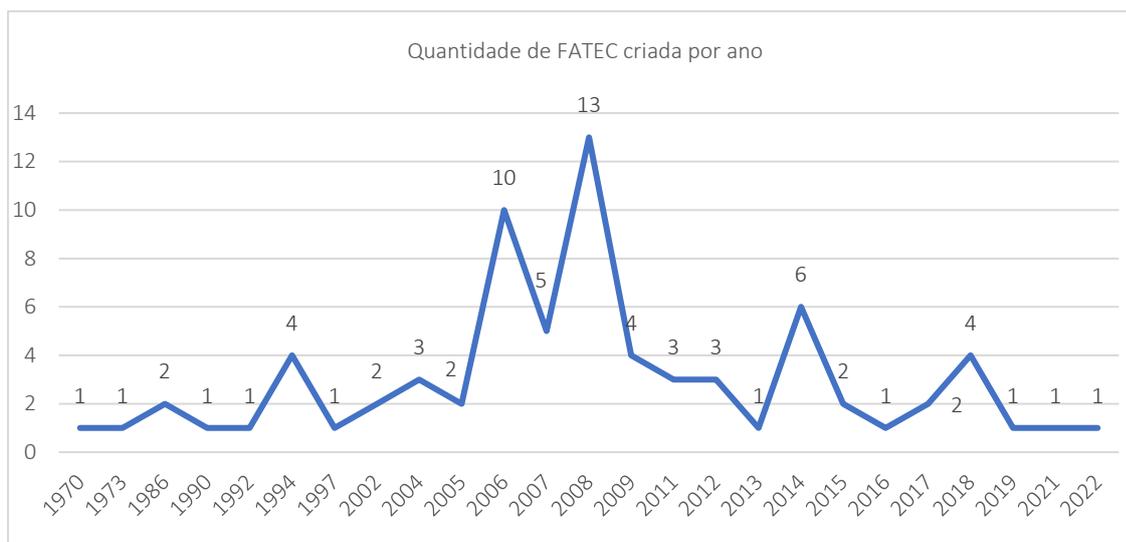
Campinas (UNICAMP), 2.620 vagas para a Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP) e 10.000 vagas para as FATECs (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2023a).

Após alguns anos do marco da Reforma do Estado, à luz das políticas neoliberais e da Nova Administração Pública, influenciada pela especialização flexível, em 2007, o governo de São Paulo lançou o Plano de Expansão do Ensino Profissional, que iniciou prevendo que, em 2010, em relação a 2006, o número de FATEC dobrasse, isto é, saltasse de 26 para 52, enquanto nas ETECs, nesse mesmo intervalo, a meta era saltar de 126 para 200 unidades (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

No ano que se lançava o Plano de Expansão do Ensino Profissional, o governo paulista já implantava mais 7 FATECs e 12 ETECs (CENTRO PAULA SOUZA, 2023). E, em 2008, afirmava o então governador do estado de São Paulo, José Serra: “uma das prioridades deste governo é a expansão das atividades do Centro Paula Souza, e por razões muito simples, como a qualidade da instituição, comprovada pela classificação de suas escolas em testes nacionais de desempenho” (MUNHOZ, 2008).

Dentro do ambiente Centro Paula Souza, nesta pesquisa foram recortadas as FATECs, visto que oferecem cursos superiores de tecnologia, mas as que são oriundas do ambicioso Plano de Expansão do Governo de São Paulo, expectado e movimentado a partir de 2004 (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a). Num período de 16 anos, de 2006 a 2022, foram criadas 56 unidades das FATECs, dominando o período anterior de 35 anos, contado de 1970 (ano da criação da primeira FATEC) a 2005, no qual foram criadas apenas 19 (CENTRO PAULA SOUZA, 2023). Os registros apontam que 2006 e 2008 foram os anos com mais criações de FATECs: respectivamente, 10 no governo de Geraldo Alckmin e, posteriormente, de Cláudio Lembo; e 13 no governo de José Serra, respectivamente (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SÃO PAULO, 2021; CENTRO PAULA SOUZA, 2023). No gráfico 2, na página seguinte, está representada a quantidade de FATECs criadas por ano, durante o período de 1970 a 2022.

Gráfico 2 – Criação de FATECS (1970 a 2022)



Fonte: Dados extraídos do site do Centro Paula Souza, 2023<sup>34</sup> e organizado pela autora.

A justificativa do Plano de Expansão, anunciada pelo Governo de São Paulo, por meio do vice-governador Alberto Goldman, era de que o estado tinha uma economia forte, diversificada e em constante evolução, que além da expressão na produção agrícola e pecuária, sua indústria de transformação foi a que mais tinha se desenvolvido. Também havia a expansão das indústrias de açúcar e álcool, do setor de petróleo e gás, bem como o crescimento da indústria automobilística, do setor químico, da área de informática e comunicação, do setor eletrônico, da indústria de bens de capital e das indústrias de base tecnológica (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

Somava às justificativas acima, a afirmação de que o Brasil requeria grandes investimentos para recuperar e ampliar sua infraestrutura em termos de transportes e energia elétrica. Dessa forma, era fato que o país precisava ampliar o ensino superior de qualidade, e que até então havia percebido o "apagão" de profissionais especializados de nível técnico e para a necessidade de cuidar do ensino superior tecnológico, essenciais ao processo de desenvolvimento econômico. E, para essa questão, o governo de São Paulo respondia iniciando a expansão da histórica do Centro Paula Souza, colocando-o num papel importantíssimo de formação de profissionais (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a; CENTRO PAULA SOUZA, 2013).

Segundo o Relatório de Gestão do Centro Paula Souza, de 2004 a 2008, o governo paulista estimava realizar um grande investimento para a execução do Plano de Expansão, que incluía a ampliação das unidades existentes, com a otimização da capacidade instalada; a

<sup>34</sup> As informações foram levantadas a partir da planilha *Criação de Unidades*, do Núcleo de Documentação ND/CGD do Centro Paula Souza, e a partir do menu *Sobre as Fatecs - Onde Estudar*.

criação de unidades nos municípios com carências no ensino técnico e universitário, contemplando as diversas regiões do estado, de modo que fosse atendido o maior volume possível da necessidade identificada com a demanda regional (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

De acordo com o relatório supracitado, dois anos antes do início da expansão, em 2004, havia 16 FATECs no estado, e, em 2008, dois anos após o início da expansão, o número de unidades implantadas tinha aumentado para 45. A oferta de cursos tecnológicos também aumentou, de 21 para 39, e conseqüentemente, nesse período, de 2004 a 2008, expressivamente, o número de alunos das FATECs saltou de 15 mil para 28 mil, registrando um aumento relevante de 86 % (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a). Enquanto, em 2008, o número de FATEC implantada crescia, sendo então classificado, até este momento, como o ano no qual mais FATEC foi criada, o representante da administração estadual naquele período, o governador, José Serra, advertia:

Vale ressaltar que investir na construção de Etecs e Fatecs não é o problema. É o que menos custa. O que pesa é a manutenção. Essa é a questão fundamental, que vale também para hospitais e para uma série de investimentos nas áreas sociais (SERRA, 2008).

Ainda a partir do Relatório de Gestão do Centro Paula Souza, de 2004 a 2008, nota-se que a instituição tinha preocupação de ampliar o número de suas unidades de forma estruturada e com ganhos de qualidade, assim, sua superintendência buscou a uniformização de procedimentos administrativos e pedagógicos junto às unidades de ensino, reunindo melhores práticas; agilidade de processos administrativos; eficiência; e aprimoramento de políticas pedagógicas. A padronização seria importante para a reestruturação do quadro funcional do Centro Paula Souza e para a realização de concurso público, de modo a efetivar e ampliar o quadro de professores e de outros funcionários (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

A realização de concurso público no Centro Paula Souza, naquele período, estava prevista no Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio dos servidores da instituição e se conectava com o plano de expansão e com a melhoria do ensino profissional no estado de São Paulo. O concurso seria necessário para viabilizar as contratações para atendimento das novas FATECs, que seriam implantadas até 2010, sem contar a ampliação do número de vagas nas unidades que já haviam sido criadas. Para tanto, projetava-se que o quadro de servidores contasse com 18.950 professores e auxiliares de magistério e, aproximadamente, 3.000 técnicos-administrativos (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

De acordo com o Relatório de Gestão 2004-2008, o Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retribuítorio dos servidores do Centro Paula Souza, instituído pela Lei

Complementar nº 1044/2008 e alinhado ao Plano de Expansão, foi um dos avanços da instituição. Ele proporcionou a valorização dos professores das ETECs e das FATECs, estabeleceu perspectivas de desenvolvimento profissional para todos os servidores e estabeleceu meios de retenção de talentos, que poderiam, dessa maneira, motivar esses servidores para o alcance das metas planejadas pelo Centro Paula Souza. Juntamente, a partir do Plano de Carreira, os professores tiveram um reajuste médio de 49% no valor da hora-aula e os técnicos-administrativos tiveram incorporação de gratificações e reajuste, conforme o tempo de serviço (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

Também a partir do Plano de Carreira foi estabelecida a Bonificação por Resultado (BR), com o objetivo de "envolver todos os servidores em uma atuação mais comprometida e eficiente" (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a, p. 59). A bonificação possibilitava ao servidor receber até 2,4 salários a mais por ano, dependendo da avaliação da unidade que o servidor trabalhasse. A avaliação da BR compreendia indicadores como: assiduidade dos funcionários, quantidades de vagas oferecidas e de formandos e índice de empregabilidade dos alunos formados pela instituição. Conforme o Relatório de Gestão 2004-2008, a bonificação seguia "a linha do que os gestores de recursos humanos chamam de meritocracia, porém, buscando integrar todos os servidores num esforço comum"(CENTRO PAULA SOUZA, 2009a, p. 59). As unidades do Centro Paula Souza deviam atingir as metas estabelecidas previamente e, essas sendo cumpridas, os servidores desfrutariam da bonificação<sup>35</sup> (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a).

Retomando à explanação sobre o Plano de Expansão e sobre a projeção para a ampliação do quadro de pessoal do Centro Paula Souza, com atenção, é importante observar que a expansão das unidades já estava a topo vapor, mas que ainda o Centro Paula Souza se organizava para a implantação de um corpo técnico-administrativo para a operacionalização das atividades técnicas-burocráticas, permitindo concluir que o crescimento do número de FATECs e de alunos não foi acompanhado pelo crescimento proporcional do corpo técnico-administrativo. Corrobora com essa percepção, a matéria publicada no jornal Folha de S. Paulo, em 2008, noticiando que a expansão agravava carências, e que as FATECs, bem como as Escolas Técnicas (ETECs), enfrentavam falta de funcionário (sentida pelos alunos), baixos salários e material defasado. A propósito, o vice-governador da época chegou a admitir que havia problemas no sistema, mas que, dentro de pouco tempo, iria resolvê-los (TAKARASHI, 2008).

---

<sup>35</sup> A Bonificação por Resultados permanece estabelecida no Centro Paula Souza, no entanto, os indicadores da avaliação foram alterados e o limite de salário pago por ano tem sofrido variação.

O edital de abertura do concurso público alinhado com o Plano de Expansão, para a contratação de pessoal técnico-administrativo para as FATECs foi publicado em 2009, porém, nota-se que o número de vagas ofertado estava muito distante da projeção disposta no Relatório de Gestão do Centro Paula Souza, de 2004 a 2008. Enquanto o relatório projetava, aproximadamente 3.000 para atender as ETECs e FATECs que seriam implantadas até 2010, sem contar a ampliação do número de vagas nas unidades já existentes, o edital do concurso público para a contratação de técnicos-administrativos dispunha de um número total de 1792 vagas, dividido entre diversos tipos de empregos públicos, para atender as 46 FATECs e 157 ETECs já existentes, além da Administração Central do Centro Paula Souza.

Conforme o edital, das 1792 vagas oferecidas, 508 foram destinadas às FATECs, 1146 às ETECs e 138 à Administração Central. Embora no Relatório de Gestão 2004 a 2008 não tenham sido discriminadas quantas vagas das 3.000 previstas seriam destinadas às FATECs, às ETECs e à Administração Central, se feita uma conta proporcional, considerando a quantidade total (1792) e a quantidade de vagas destinadas às FATECs (508) oferecidas em edital, a estimativa é de que se as 3.000 vagas tivessem sido realmente oferecidas, as FATECs teriam que ter sido contempladas com 840 vagas e não com apenas 508 (CENTRO PAULA SOUZA, 2009b; CENTRO PAULA SOUZA, 2023). No Relatório de Gestão 2008-2012, que contemplou o ano da abertura de concurso para técnico-administrativo (2009), não foi identificada nenhuma nota que justificasse a distância entre o número de vagas previsto e o número de vagas de fato oferecidas em concurso público.

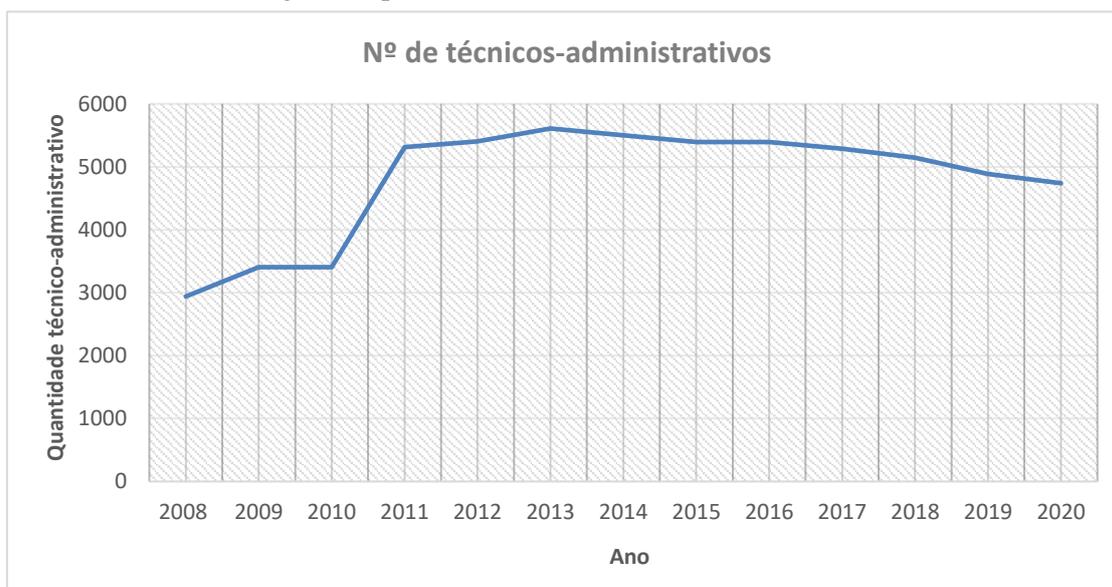
Com intuito de demonstrar a quantidade de servidores técnicos-administrativos no início do Plano de Expansão, bem como a evolução, com base nos Relatórios de Gestão 2008-2012, 2012-2016 e 2016-2020, foi construído o gráfico 3, a seguir, compreendendo o período de 2008 a 2020<sup>36</sup>. Convém aqui ainda observar que a representação contempla todo o grupo de funcionários técnicos-administrativos, que, conforme o Plano de Carreira do Centro Paula Souza, é formado por ocupantes de emprego permanente (ingressantes por concurso público) e por ocupantes de empregos em confiança<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Os Relatórios de Gestão cobrem períodos de 04 anos, desse modo, na ocasião em que esta pesquisa foi concluída (maio de 2024), o último relatório divulgado era o 2016-2020. Portanto, os números de 2021 e 2022 ainda não haviam sido divulgados pela instituição. Seria possível coletá-los no Portal da Transparência do Governo de São Paulo, mas para não haver divergência, optou-se em padronizar a fonte dos dados.

<sup>37</sup> Declarados em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Gráfico 3 - Evolução do quadro técnico-administrativo do Centro Paula Souza\*



Fonte: Dados extraídos dos Relatório de Gestão do Centro Paula Souza e organizados pela autora<sup>38</sup>.

\* Na apresentação da evolução, foi considerado o número registrado no mês de dezembro de cada ano do período 2008 a 2020.

No mesmo Relatório de Gestão, 2008-2012, também se verifica que o número de matrículas evoluiu: em 2008, eram 28 mil, em 2009, 34.344 e, em 2012, 61 mil. As matrículas deram um salto de 115% quando comparadas com as de 2008. Da mesma forma, os investimentos do governo estadual no Centro Paula Souza aumentaram. Entre 2008 e 2012, o orçamento anual da instituição aumentou 84% e atingiu R\$ 1,3 bilhão no último ano do período. Para a administração do Centro Paula Souza, o salto nos recursos destinados pelo governo à instituição mostrava a importância que a educação profissional tinha adquirido naqueles tempos e refletia a consolidação do Centro Paula Souza como o principal instrumento do governo estadual paulista para levar a diante sua política pública na referida área (CENTRO PAULA SOUZA, 2013).

No fim de 2012, já se contabilizavam 55 FATECs, no entanto, nota-se que, a partir de 2009, o Plano de Expansão seguia em um ritmo já não acelerado. De acordo com o Relatório de Gestão 2012-2016, o Plano de Expansão havia aumentado a abrangência do ensino profissional no estado, e com o atendimento mais extensivo das regiões administrativas do estado, o ritmo da expansão tinha sido diminuído naturalmente. E com ritmo reduzido, nas palavras da superintendente do Centro Paula Souza, a prioridade seria investir em pessoal, diretores, professores, servidores e alunos, aperfeiçoando as condições de trabalho com a revisão do Plano

<sup>38</sup> Faz referência aos Relatórios de Gestão 2004-2008, 2008-2012 e 2016-2020 (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a, 2013 e [2021?]).

de Carreira, aumentando as horas de capacitação e lançando o novo regimento para as FATECs (CENTRO PAULA SOUZA, 2013).

Embora a prioridade do Centro Paula Souza fosse o quadro de pessoal, depois de 2009 até setembro de 2022<sup>39</sup>, não houve mais abertura de concurso público para a contratação de técnico-administrativo, mesmo que em 2014 tenha sido promulgada a Lei Complementar nº 1242/2014, que dispõe sobre a criação de empregos públicos no quadro de pessoal do Centro Paula Souza. Essa lei não só ampliou o quadro de pessoal docente e administrativo (empregos permanentes e em confiança), incluindo a área da saúde, como estabeleceu no parágrafo único, do artigo 1º, que os empregos públicos que ali estavam sendo tratados seriam preenchidos gratuitamente, de acordo com as necessidades da estrutura organizacional vigente e da implantação da expansão de unidades escolares.

Espantosamente, sem que houvesse autorização do governo para abertura de concurso público visando a contratação de pessoal técnico-administrativo e, mais adiante, sem que houvesse observação da Lei Complementar nº 1242/2014, novas unidades foram sendo criadas, ao passo que em 2022 já se contabilizavam 75 FATECs e 89 mil matrículas. A expansão ambiciosa do governo paulista vinha ocorrendo, mas diante de uma estrutura organizacional deficiente.

Algumas FATECs criadas durante o Plano de Expansão, por meio de uma das principais ferramentas de gestão estratégica de empresas, que sistematiza seus pontos fracos e fortes, a análise SWOT (ROMANI-DIAS; SILVA; BARBOSA, 2002), manifestaram em seu último Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e/ou Plano Estratégico (PE) e/ou Plano de Gestão, que compreende os últimos 05 anos, 2018-2021 e/ou 2019-2023, que seus pontos fracos seriam a dificuldade de contratações de técnicos-administrativos e número insuficiente de técnicos-administrativos para atendimento das atividades administrativas (FATEC PRESIDENTE PRUDENTE, [2018?]; FATEC LINS, [2017?]; FATEC PIRABICABA, [2018?]; FATEC CARAPICUIBA [2018?]; FATEC ARARAQUARA, [2018?]).

Durante esta pesquisa, não foram localizadas informações objetivas, específicas, que pudessem esclarecer o motivo da não contratação de pessoal técnico-administrativo depois de 2009 a setembro de 2022. Não se pode afirmar sobre as motivações do governo, e essa não foi

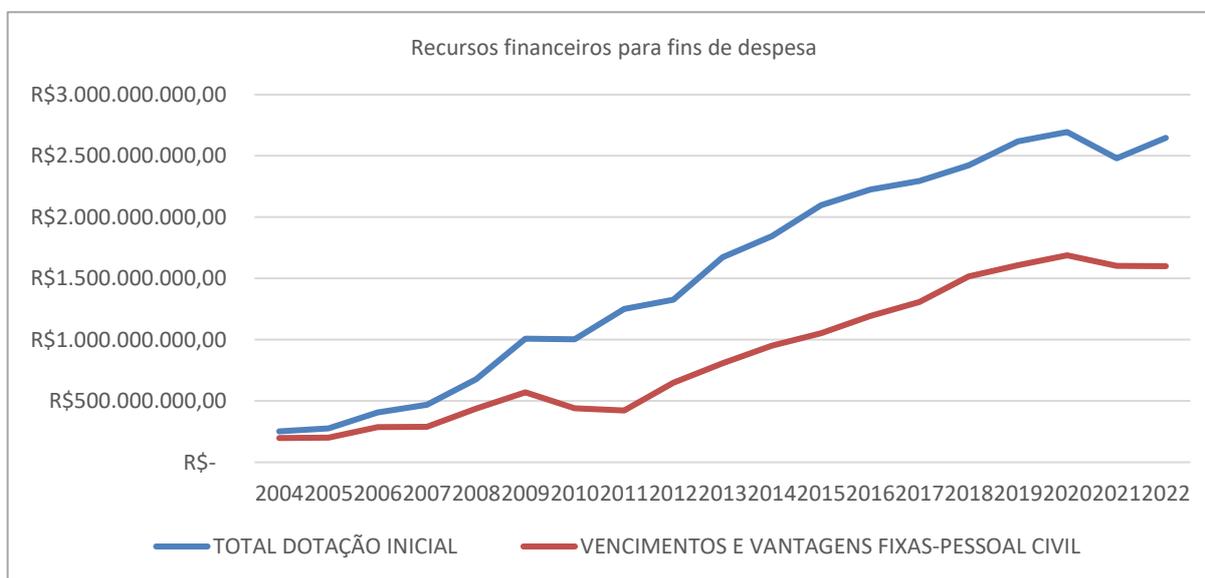
---

<sup>39</sup> Em 14 de junho de 2022, foi publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo, Executivo - seção I, página 03, o despacho do governador autorizando o Centro Paula Souza a realizar concurso público para a contratação de 1120 técnicos-administrativos permanentes. O edital de abertura do concurso foi publicado em 28 de outubro de 2022, Executivo – seção I, página 290. A primeira convocação dos candidatos aprovados ocorreu no fim do primeiro semestre de 2023 (CENTRO PAULA SOUZA, 2022c).

a intenção desta pesquisa, mas se pode afirmar que houve uma tendência de crescimento<sup>40</sup> em relação aos recursos orçamentários destinados ao Centro Paula Souza desde o início da movimentação do Plano de Expansão até 2022. Todavia, até então, é desconhecido que crescimento de recurso é sinônimo de recurso suficiente.

O gráfico 4, a seguir, retrata os recursos financeiros, referentes às despesas, destinados ao Centro Paula Souza no período de 2004 (ano em que o Plano de Expansão começou a ser executado) a 2022 (ano que encerra o recorte desta pesquisa). No gráfico em menção, constam o valor total da dotação inicial<sup>41</sup> e o valor de um dos tipos de despesa: despesa com vencimentos e vantagens fixas – pessoal civil<sup>42</sup>.

Gráfico 4 - Valores dos orçamentos destinados ao Centro Paula Souza (2004 a 2022)<sup>43</sup>



Fonte: Informações extraídas do Centro Paula Souza (2024), de Decretos Estaduais (2008 e 2009) e do Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária (SÃO PAULO, 2024) e organizados pela autora<sup>44</sup>.

<sup>40</sup> Sabe-se que houve crescimento de recurso, mas não se pode afirmar que foi suficiente.

<sup>41</sup> Refere-se ao valor do orçamento inicial fixado pela Lei Orçamentária e é distribuído no âmbito de cada uma das unidades de um órgão, incluindo as entidades da administração indireta, institucionalmente vinculadas aos órgãos, como é o caso das autarquias (SÃO PAULO, [200?]).

<sup>42</sup> Refere-se às despesas com subsídios, vencimentos ou remunerações e vantagens do Pessoal Civil, adicionais por tempo de serviço, sexta-parte, gratificações, dentre outras despesas com pessoal (SÃO PAULO, [200?]).

<sup>43</sup> Nota-se queda de recursos financeiros em 2021, mas é necessário recordar que, no período, o país, como o restante do mundo, enfrentou a pandemia COVID-19, que impactou negativamente a economia (PAIVA, C.C. DE; PAIVA, S. C. F. DE, 2021).

<sup>44</sup> As informações foram extraídas, conforme segue: 1. De 2004 a 2007, da resposta do Centro Paula Souza à solicitação registrada pela autora no Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, cujo protocolo é 29601244852 (2024). A resposta foi recebida por e-mail em 25/03/2024. 2. De 2008 a 2009, respectivamente, dos Decretos nº 52.610/2008 e 53.938/2009, que fixam normas para a execução orçamentária e financeira de exercício (SÃO PAULO, 2008a e 2009). 3. De 2010 a 2022, do Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária do governo de São Paulo (SÃO PAULO, 2024). Houve a necessidade de complementar as informações porque no SIGEO, sistema que possibilita a transparência dos gastos públicos, estão disponibilizadas as informações geradas a partir de 2010.

De 2004 a 2012, a partir da análise dos Relatórios de Gestão 2004-2008 e 2008-2012, nota-se que, aparentemente, o volume de recursos financeiros destinados ao Centro Paula Souza era satisfatório, porém, no período de 2013 a 2020, já não se observa muita empolgação, e sim uma necessidade de adaptar as estratégias de gestão diante de um cenário econômico não favorável e um aumento bem menos expressivo em relação aos recursos financeiros recebidos do governo nos anos anteriores. Há informações nos documentos que sugerem essas interpretações. Por exemplo, de 2004 a 2008:

Para que o Centro Paula Souza possa crescer de forma sustentável, ou seja, preservando a qualidade e assegurando a continuidade dos avanços, o Estado tem garantido os recursos necessários para a ampliação da oferta de cursos e vagas. A verba destinada a custeio e investimentos novos na instituição foi alavancada a partir de 2005, numa demonstração clara da determinação do Governo do Estado de impulsionar o ensino profissional gratuito em São Paulo. Essa decisão teve como base um planejamento consistente e bem detalhado, elaborado na Gestão 2004-2008 com a participação ativa de coordenadores, docentes e funcionários, dando segurança para a realização dos investimentos pelo governo estadual (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a, p.54).

O comprometimento do governo com o ensino profissional é tal que, antes de terminada a Gestão 2004-2008, já estava definido um orçamento para 2009 que ultrapassa a casa de um bilhão de reais, dos quais R\$ 249,5 milhões serão destinados a obras e reformas. O orçamento inclui recursos para cobrir gastos com pessoal, custeio, aquisição de material, mobiliário e equipamentos, reformas e instalação de novas unidades (CENTRO PAULA SOUZA, 2009a, p.55).

O aumento de 84% dos recursos destinados pelo Governo do Estado de São Paulo ao Centro Paula Souza desde 2008 foi decisivo para o avanço da instituição, que se tornou sinônimo de Educação Profissional. Em 2012, o orçamento totalizou R\$ 1,3 bilhão. Além de investir na construção de novas unidades, o Paula Souza destinou recursos para ampliar e reformar dezenas de outras já instaladas. Nos últimos quatro anos, Fatecs e Etecs em 97 municípios receberam melhorias em infraestrutura predial e instalações como bibliotecas, auditórios, quadras ou ginásios poliesportivos (CENTRO PAULA SOUZA, 2013, p. 14).

De 2013 a 2020<sup>45</sup>:

Esse foi também um período de melhorias estruturais, com a reforma e ampliação de unidades existentes, além da inauguração de 11 novas Fatecs e 11 Etecs. Investimos mais de R\$ 620 milhões em construção, reformas e aquisição de mobiliário e equipamentos. Essas conquistas comprovam o êxito da estratégia em um período marcado pela desfavorável conjuntura econômica no País, especialmente em 2015 e 2016. Promovemos uma gestão inteligente dos recursos disponíveis, reforçando nosso compromisso com a excelência no

---

<sup>45</sup> Os Relatórios de Gestão cobrem períodos de 04 anos, desse modo, na ocasião em que esta pesquisa foi concluída (maio de 2024), o último relatório divulgado era o 2016-2020.

ensino e com o desenvolvimento e a realização profissional dos nossos mais de 290 mil estudantes e 20 mil professores e servidores do Centro Paula Souza (CENTRO PAULA SOUZA, 2017c, p. 11).

O orçamento do CPS registrou um crescimento de aproximadamente 25% no período, apresentando uma ênfase em investimentos em pessoal e encargos. Essa estratégia atendeu a duas demandas prioritárias: a de profissionais administrativos<sup>46</sup> nas unidades de ensino, com o intuito de melhorar o atendimento à comunidade escolar; e a de contratação de docentes, tendo em vista a significativa ampliação de matrículas definidas pelo plano de expansão (CENTRO PAULA SOUZA, [2021?], p. 52).

Novamente, as motivações para a não autorização da abertura de concurso público para a contratação de técnicos-administrativos, de 2009 a 2022<sup>47</sup>, não podem ser afirmadas, e conhecer essas motivações não foi a intenção desta pesquisa. Porém, podem ser confirmadas que o valor do orçamento destinado ao Centro Paula Souza de certa forma cresceu, que o número de FATECs, de cursos e de matrículas de alunos foi ampliado e que o número de servidores do quadro de pessoal técnico-administrativo não acompanhou a expansão das unidades, inclusive, até foi reduzido. A ampliação de número de cursos, matrículas e o quadro de pessoal técnico-administrativo, como será visto na próxima seção, também repercutiu na FATEC Araraquara.

#### **4.1 A FATEC DE ARARAQUARA**

O objeto examinado neste estudo é a Faculdade de Tecnologia de Araraquara (FATEC Araraquara), criada por meio do Decreto Estadual nº 62.679, de 07/07/2017 e compreendida pelo Plano de Expansão do Ensino Profissional do governo paulista. A FATEC Araraquara foi instalada em prédio moderno, planejado e arquitetado numa área de 14 mil m<sup>2</sup>, sendo que, desta, 7800 m<sup>2</sup> representam a área construída que compreende dois blocos: o principal com três pavimentos e o anexo de um pavimento. Juntos oferecem 18 salas de aula; 13 laboratórios que viabilizam o desenvolvimento de diversos tipos de atividades, que podem ir de informática à soldagem; refeitório, auditório, biblioteca, salas de estudo individual e coletiva; sala de reunião; salas de coordenação de cursos; copa; sala dos professores; e outros ambientes. A construção foi viabilizada pelo Governo do Estado de São Paulo e custou, aproximadamente, R\$ 22.500.000,00 (FATEC ARARAQUARA, 2023a). O prédio da FATEC Araraquara dá condições a instituição de oferecer até 03 cursos, simultaneamente, por período (matutino, vespertino e noturno).

---

<sup>46</sup> Certamente, refere-se aos cargos em confiança, pois, como já sublinhado neste trabalho, no período não houve abertura de concurso público para contratação de técnicos-administrativos.

<sup>47</sup> Idem nota de rodapé 34.

Em 1º de agosto de 2017, iniciaram as atividades letivas na FATEC Araraquara, com 40 alunos matriculados no primeiro curso superior oferecido pela Unidade de Ensino, o curso Tecnologia em Gestão Comercial, no período noturno. Na época, a Unidade dispunha de poucos mobiliários, sofria com problemas de infraestrutura, decorrentes das obras, e não contava com serviço de telefonia e internet. Os recursos humanos eram formados por sete professores e por 04 técnicos-administrativos: a diretora da FATEC, a diretora de serviços acadêmicos, a diretora de serviços administrativos e o assistente administrativo (FATEC ARARAQUARA, 2023a; FATEC ARARAQUARA, [2018?]). Apoiavam as atividades da Unidade, quatro colaboradores da empresa terceirizada prestadora de serviço de limpeza e os quatro colaboradores da empresa terceirizada prestadora dos serviços de vigilância e segurança patrimonial (CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

A questão de ausência de estrutura de recursos humanos técnica-administrativa suficiente abordada na seção anterior também é o caso da FATEC Araraquara, que iniciou suas atividades e foi implantada sem uma estrutura funcional administrativa completa. A Unidade não tinha em seu quadro, tampouco a previsão de ter: bibliotecário; suporte de TI; técnico almoxarife; auxiliar docente (apoio pedagógico); assistente técnico administrativo, que pode responder por áreas como a comunicação e relações institucionais; e agentes técnicos e administrativos (auxiliares) para suporte nas coordenadorias e diretorias (FATEC ARARAQUARA, [2018?]).

Em 2018, um ano após o início das atividades letivas, a FATEC Araraquara passou a oferecer o curso Tecnologia de Segurança da Informação também no período noturno. Nesse momento, aproximadamente<sup>48</sup>, já havia 160 alunos matriculados, 120 somente no curso Tecnologia em Gestão Comercial, visto que o ingresso é semestral e com 40 vagas por curso (FATEC ARARAQUARA, [2018?]; FATEC ARARAQUARA, 2023a). Embora as condições permanecessem parcialmente em desarmonia com a Instrução Normativa CESU nº 001/2017<sup>49</sup>, uma vez que a organização não tinha meios de demonstrar a existência de um corpo técnico-administrativo necessário, em 2020, o curso Tecnologia em Gestão Empresarial também passou a ser oferecido na FATEC Araraquara no período matutino (FUNDAÇÃO DE AMPARO À TECNOLOGIA, 2023). No fim de 2022, já se registrava, aproximadamente, 700 alunos matriculados.

---

<sup>48</sup> Foi utilizado o advérbio aproximadamente, pois sabe-se que é comum haver evasão escolar.

<sup>49</sup> A Instrução Normativa CESU nº 001/2017, além de abordar sobre a implantação de cursos, “dispõe sobre norma para solicitação de alterações de cursos e turmas, das Unidades do Ensino Superior do Centro Paula Souza” (CENTRO PAULA SOUZA, 2017a).

O corpo docente cresceu proporcionalmente à implantação de cursos, afinal, o número de disciplinas também havia crescido. Assim, contabilizava no fim de 2022 mais ou menos 50 docentes (FATEC ARARAQUARA, 2023a). Mesmo que no período tenha havido apenas um concurso público para a admissão de pessoal docente, alguns docentes foram transferidos, a pedido, de outras FATECs; outros ampliaram a carga horária para ministrar aulas na FATEC Araraquara, já que os docentes do Centro Paula Souza são contratados por hora-aula, não por regime de jornada integral (SÃO PAULO, 2008b); e os demais contratados em caráter emergencial, por tempo determinado, por meio de Processo Seletivo Simplificado (CENTRO PAULA SOUZA, 2015a).

Ainda em 2022, porém, logo no início, a direção já apresentava aos diretores de serviço a necessidade de implantar mais um curso, sendo esta demanda do corpo docente, sob a justificativa das salas de aula ociosas. Embora o espaço ocioso fosse a justificativa, subentendia-se que se tratava de uma certa pressão, que estava mais atrelada à necessidade de os docentes terem a carga horária ampliada. A carga horária completa, que pode chegar até 28 horas-aulas por semana, para um docente do Centro Paula Souza, é sinônimo de melhor remuneração e certa estabilidade na instituição (CENTRO PAULA SOUZA, 2022a).

Porém, a estrutura técnica-administrativa não foi ampliada, o quadro permaneceu o mesmo de quando eram 40 alunos e 7 docentes: 04 servidores. Esses servidores, principalmente os 03 lotados nas diretorias de serviços, além das atividades inerentes à função que aumentavam gradativamente, somadas às cobranças incisivas e imediatistas dos clientes internos, se juntavam na tentativa de contribuir com as áreas descobertas para disfarçar as lacunas. Ou seja, as atividades que deveriam ser desenvolvidas por esses profissionais ausentes no quadro de pessoal da FATEC Araraquara foram distribuídas e desenvolvidas por três servidores, ocupantes de empregos públicos em confiança, sem capacidade técnica em diversas naturezas, que desde a criação, em 2017, até setembro de 2022, constituíram a estrutura técnica-administrativa da referida Unidade de Ensino. O PDI 2019-2023 da FATEC Araraquara ajuda a corroborar esse argumento, quando aponta como um dos seus pontos fracos a insuficiência de técnicos-administrativos, observando que o quadro tinha apenas 03 servidores em empregos de confiança, com alta demanda de trabalho e sobreposição de tarefa (FATEC ARARAQUARA, [2018?]). Da mesma forma, os Relatórios da Comissão Própria de Avaliação<sup>50</sup> (CPA) da

---

<sup>50</sup> A Comissão Própria de Avaliação (CPA), com atuação autônoma em relação aos demais órgãos colegiados da FATEC, é responsável por sistematizar e analisar as informações relativas às dimensões institucionais utilizadas para a avaliação e estabelecidas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O objetivo da CPA é contribuir, dentre outros, com o planejamento e o monitoramento da política de autoavaliação institucional, promovendo, no que couber, a interlocução com os órgãos de regulação, supervisão e

FATEC Araraquara, dos anos 2019, 2020 e 2022, apontam nas considerações finais que as dificuldades oriundas do número reduzido de servidores são evidentes (FATEC ARARAQUARA, 2019, 2020, 2023b).

Os técnicos-administrativos da FATEC Araraquara utilizavam estratégias de multifuncionalidade para cumprir com suas responsabilidades e cobrir as outras demandas, desse modo e de forma geral, a rotina comum era o mesmo servidor da área acadêmica e único servidor da área, coordenar o processo vestibular; administrar, responder e gerenciar as atividades acadêmicas; atender pessoalmente, via telefone ou e-mail aos 700 alunos e 60 docentes, aproximadamente; assistir à direção; alimentar o sistema acadêmico; gerenciar o servidor de informática; participar de equipe de licitação; realizar processos seletivos internos e externos. Enquanto outro servidor da área administrativa tratava das admissões; da folha de pagamento; da vida funcional de todos os servidores; do atendimento ao público; de assistir à direção, dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços; da gestão dos contratos terceirizados; da gestão e fiscalização dos serviços de manutenção e conservação da Unidade. O terceiro servidor além de assistir à direção e dar assistência ao diretor de serviços da área administrativa, tratava da organização dos procedimentos da biblioteca de forma manual, uma vez que o sistema automatizado somente é liberado para as Unidades do Centro Paula Souza quando há bibliotecário no quadro de pessoal; das atividades do almoxarifado; do controle de frequência dos servidores; das compras diretas de bens de consumo; etc.

Além das atividades relacionadas acima, eram os três servidores responsáveis por organizar a montagem dos ambientes, como carregar e instalar computadores; organizar mobiliários; criar controles e procedimentos para organização das atividades; participar das diversas comissões, nas quais a participação do técnico-administrativo era obrigatória; atender as demandas da Administração Central; e assim por diante. Para que todas essas demandas pudessem ser cumpridas, de modo que a legislação e seus ritos fossem observados, o dia a dia desses servidores era demasiadamente exaustivo, de ritmo acelerado e de muita tensão.

Nessa descrição, na qual se contempla a história de expansão do Centro Paula Souza e da FATEC Araraquara, mais uma vez podem ser visualizados os efeitos da especialização flexível, por meio dos princípios do modelo produtivo toyotismo, que foram incorporados pela administração gerencial. Estes são: quadro de pessoal reduzido, trabalhador com perfil

---

avaliação. Dois dos objetivos da autoavaliação institucional são: melhorar a qualidade do ensino tecnológico e orientar a expansão de sua oferta (CENTRO PAULA SOUZA, 2016).

polivalente, flexibilização do trabalho, ampliação do rol de clientes internos e externos<sup>51</sup> e aumento de demanda e produtividade.

Como já visto, a literatura revisitada nesta pesquisa registra esses movimentos no setor público e no campo da educação, do mesmo modo que sustenta que a experiência da especialização flexível, compreendendo a flexibilização do trabalho, pode direcionar à precarização do trabalho. Desse modo, nesse objeto, FATEC Araraquara, será aplicada a ossatura da literatura para a questão de pesquisa, que é: na educação tecnológica, a especialização flexível pode inclinar-se à precarização do trabalho? Para tanto, nos capítulos 5 e 6 estarão descritos, respectivamente, os movimentos da pesquisa que viabilizaram a aplicação e os desfechos.

---

<sup>51</sup> Conforme Deliberação CEETEPS Nº 62, de 22/10/2020, que regulamenta a Evolução Funcional –progressão dos empregados públicos e servidores estatutários do Centro Paula Souza, entende-se cliente interno como o colaborador que recebe o produto ou serviço de outro colaborador. Embora a referida deliberação cite, mas sem expressar o conceito de “cliente externo”, pelo contexto, compreende-se que se refere ao restante do público em geral (CENTRO PAULA SOUZA, 2020).

## **5. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA FATEC ARARAQUARA**

Este capítulo contempla a análise dos autos do processo de criação da FATEC Araraquara. Os autos, de 183 folhas, são compostos por documentos que registram os trâmites da criação da referida unidade de ensino: da abertura do processo, com o projeto de criação, à manifestação de ciência quanto à aprovação da criação da FATEC Araraquara.

Os documentos que anotam os trâmites da criação da FATEC Araraquara nos autos do processo são diversos e distintos, e estão organizados em ordem cronológica, observando a sequência de cada etapa do processo da criação. Com a intenção de que a explanação da análise fosse clara e a compreensão mais acessível, para fim deste trabalho, respeitando a organização original, o conjunto de documentos que compõe os autos foi dividido em quatro partes, e cada parte recebeu uma denominação, conforme segue: primeira, documentos relativos à abertura do processo; segunda, documentos relativos ao projeto de criação da unidade de ensino; terceira, documentos relativos aos pareceres de órgãos internos (Centro Paula Souza); e quarta, documentos relativos aos atos dos órgãos externos, como Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação e Secretaria de Planejamento do governo paulista.

### **5.1 A ABERTURA DOS AUTOS**

Os autos de criação da FATEC Araraquara foram registrados como Processo CEETEPS nº 1689/2017, sendo seu assunto Criação da Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Fatec Araraquara. A solicitação de abertura foi realizada pela Unidade do Ensino Superior de Graduação do Centro Paula Souza (CESU), em 08 de março de 2017. O documento de solicitação de abertura foi o primeiro a ser encartado no processo, no entanto, foi enumerado como folha nº 2, pois a capa do processo também participa da enumeração, sendo a capa, desse jeito, a folha número 1.

Entre as folhas números 1 e 2, posteriormente, foi encartado um documento denominado Folha Líder, sem número de folha. Ele indica que os autos foram cadastrados no Sistema de Gestão de Documentos do Estado de São Paulo (SPdoc) e que passaram a ter um novo número de registro, o SG/433793/2017. O registro anterior, em conformidade com a Folha Líder, foi classificado como sistema legado.

O grupo de documentos relativos à abertura do processo é composto apenas por esses três documentos acima mencionadas: a capa, folha nº 1; a solicitação de abertura, folha nº 2; e a Folha Líder, sem número.

## 5.2 O PROJETO DE CRIAÇÃO

No juntada de documentos relacionados ao projeto de criação da FATEC Araraquara, o primeiro é a Informação nº 208/2017, da CESU, e ela é seguida por outros documentos, organizados em dez anexos<sup>52</sup>, relativos à entidade mantenedora Centro Paula Souza, como cópia do ato legal de criação e comprovante de patrimônio; relativos à instituição de ensino, como o histórico e o regimento que abrigaria o curso que estava sendo implantado na FATEC Araraquara e a qualificação de seus dirigentes; e relativos ao projeto pedagógico do curso, como objetivos gerais do curso, perfil do profissional a ser formado, número de vagas iniciais e turnos de funcionamento e o número de funcionários administrativos disponíveis para o curso (CENTRO PAULA SOUZA, 2017b).

A Informação nº 208/2017 registra as motivações para a criação da FATEC Araraquara. A criação da unidade de ensino, segundo o documento, visava duas situações: a primeira, “a expansão do ensino público tecnológico, com procura crescente por esse tipo de formação superior, responsável pelo impacto positivo na empregabilidade” (CENTRO PAULA SOUZA, 2017b, p. 3), e, a segunda, “o atendimento à demanda do mercado por profissionais especializados e preparados para as exigências de competitividade de uma sociedade do conhecimento e em interação com a economia global” (CENTRO PAULA SOUZA, 2017b, p. 3). Se observadas as motivações manifestadas pela CESU no documento, ver-se-á que elas se alinham ao que já foi exposto capítulo 3 deste trabalho, principalmente, quando descrito o porquê de a Educação Profissional e Tecnológica ter se tornado o foco dos programas educacionais do governo e dos empresários.

---

<sup>52</sup> Anexo 1: Criação do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (Decreto-lei de 06/10/1969 e Lei 4.672, de 04/09/1985 – Altera a redação do artigo 10 do Decreto-lei de 06 de outubro de 1969). Anexo 2: Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. Anexo 3: Decreto nº 62.413, de 06/01/2017 – Estabelece normas para a execução orçamentária e financeira do exercício de 2017 e dá providências. Anexo 4: Capacidade financeira – Contas financeiras no exercício de 2015. Anexo 5: Informações acerca das despesas com custeio – outras despesas decorrentes (água, energia elétrica, telefone, material didático para laboratório, material de escritório, serviços de vigilância e limpeza, dentre outros). Anexo 6: Informações acerca de despesas com pessoal (técnico-administrativo, auxiliar docente e docente). Anexo 7: Regimento das Faculdade de Tecnologia – Fatecs – do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. Anexo 8: Regulamento Geral dos cursos de graduação das Faculdades de Tecnologia do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - CEETEPS. Anexo 9: Plano de Carreira (Lei Complementar 1.044, de 13/05/2008 - Institui o Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retributório dos servidores do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - CEETEPS, e dá outras providências; Lei Complementar 1.240, de 22/04/2014 - Altera a Lei Complementar nº 1.044, de 13/05/2008, que institui o Plano de carreiras, de Empregos públicos e Sistema retributório dos servidores do CEETEPS e dá outras providências; e Lei Complementar 1244, de 28/04/2014 - Dispõe sobre a criação de empregos públicos no Quadro de Pessoal do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - CEETEPS e dá outras providências correlatas. Anexo 10: Termo de compromisso da diretora–superintendente do Centro Paula Souza.

Na Informação nº 208/2017, também está assinalado que o município de Araraquara comportava a FATEC, desse modo, foram apresentados os dados e as informações sociodemográficas e socioeconômicas, relativos a 2016 (um ano anterior ao da criação), que ajudaram a justificar e a fundamentar a criação da Unidade Ensino. Esses dados foram extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) e do site da Prefeitura Municipal de Araraquara.

Com base no IBGE e no SEADE, foram apontadas informações como o número de habitantes, o percentual da população público-alvo e a média de concluintes do ensino médio por ano. Já com base em informações do site da Prefeitura Municipal de Araraquara, foi apontado que, na época, a cidade de Araraquara estava em pleno desenvolvimento, que, além de ser considerada como uma das cidades mais desenvolvidas do Brasil no aspecto qualidade de vida, devido aos seus índices de saúde, de renda e de educação, era considerada como uma das cidades mais industrializadas do estado de São Paulo. Junto foi apontado que a economia de Araraquara era baseada na laranja e cana-de-açúcar e que seu comércio local era referência na região, possuindo empresas de diversos segmentos, sendo alguns deles: aeronáutico, agronegócios, alimentos/bebidas, logística, metal mecânico, farmacêutico, energia, têxtil e tecnologia da informação. A partir de outras informações do SEADE, também foi registrado no processo, em percentuais, como concentravam os empregos formais em Araraquara: 21,75 na indústria, 22,61 no comércio e 49,66 na área de serviços.

As informações acima transcritas demonstravam que a cidade de Araraquara reunia características, apresentava demandas e atendia aos requisitos para receber uma faculdade de tecnologia, a FATEC Araraquara, que seria, então, conforme os autos, criada com a implantação do curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial. A criação da unidade de ensino, com a implantação do curso Tecnologia em Gestão Comercial, proporcionaria maior desenvolvimento educacional à região, qualificaria a população regional para atender a evolução da economia local, decorrente do crescimento empresarial e industrial da região, graduaria profissionais que teriam “formação para analisar, articular e decidir sobre vendas e oportunidade de negócios diversos; realizar estudos de viabilidade econômica, financeira e tributária; gerenciar sistemas de informações comerciais e organizações, entre outros” (CENTRO PAULA SOUZA, 2017b, p. 4).

Quando analisados os documentos da instituição de ensino, no que tange à qualificação de seus dirigentes, foi verificado que o diretor da faculdade é escolhido pelo diretor

superintendente do Centro Paula Souza, com base em lista tríplice elaborada pela Congregação<sup>53</sup>, podendo compor a lista tríplice os professores contratados por tempo indeterminado que atendem aos requisitos. O mandato do professor escolhido tem duração de quatro anos, e ele não poderá, na mesma FATEC, ter dois mandatos consecutivos. No entanto, em situação de uma unidade de ensino nova, em criação, como a FATEC Araraquara, na qual ainda não há um diretor com mandato, um professor é designado como diretor diretamente pela diretora-superintendente do Centro Paula Souza, em caráter pro-tempore, após a publicação do decreto de criação da faculdade e da aprovação da implantação do novo curso pelo Conselho Deliberativo do Centro Paula Souza. Essa designação se encerra quando a Congregação da FATEC é constituída (CENTRO PAULA SOUZA, 2016; CENTRO PAULA SOUZA, 2017b).

Por sua vez, quando analisado os documentos relacionados às informações e aos documentos ao projeto pedagógico do curso, no que concerne ao número de vagas iniciais e aos turnos de funcionamento, respectivamente, constatou-se registrados: 40 vagas por semestre e período noturno, e, no que concerne ao número de funcionários administrativos disponíveis para o curso a ser implantado, consta não haver funcionários para a FATEC Araraquara, todavia esse número seria definido com base no anexo 6, que lista informações acerca das despesas com pessoal (técnico administrativo, auxiliar docente e docente) e que, como supracitado, também compõe o processo de criação da FATEC Araraquara (CENTRO PAULA SOUZA, 2017b).

O anexo 6, imediatamente acima mencionado, é composto por um ofício da CESU, encaminhado para Unidade de Recursos Humanos (URH) do Centro Paula Souza, e pelo documento de informação da URH, respondendo o ofício da CESU. O ofício da CESU tratava de solicitação de informações quanto às despesas com pessoal para a criação da FATEC Araraquara, com a implantação do curso Tecnologia em Gestão Comercial e observando as características de tal curso: 40 vagas, 06 semestres, 24 hora-aulas semanais e 480 hora-aulas semestrais (total de horas-aulas no curso: 2880). Em resposta ao ofício da CESU, a URH informou a estimativa das despesas com pessoal para o curso que seria implantado na FATEC Araraquara, considerando na previsão: técnico-administrativos, docentes e auxiliares de magistério. Na

---

<sup>53</sup> “Órgão colegiado de supervisão das atividades acadêmico-administrativas, do ensino, da pesquisa e da extensão de serviços à comunidade, obedecidas as diretrizes gerais da política educacional do Ceeteps, e tendo a seguinte composição: I - Diretor, seu Presidente nato; II - Vice-Diretor, membro nato, quando houver; III - Chefes de Departamentos ou Coordenadores de Cursos, membros natos; IV - Até 5 (cinco) Professores de Ensino Superior - Referência III; V - Até 3 (três) Professores de Ensino Superior - Referência II; VI - Até 2 (dois) Professores de Ensino Superior - Referência I; VII - Representante(s) do corpo técnico administrativo, até 15% do total dos membros; VIII - Representante(s) discentes, até 15% do total dos membros; IX - 1 (um) representante da comunidade” (CENTRO PAULA SOUZA, 2016, p. 3).

previsão de pessoal para o corpo técnico-administrativo, foram considerados os seguintes empregos públicos e as respectivas quantidades: diretor de Faculdade de Tecnologia, 01; diretor de serviço da área acadêmica, 01; diretor de serviço da área administrativa, 01; assistente técnico administrativo I, 01; assistente administrativo, 01; analista de suporte e gestão (bibliotecário), 01; analista de suporte e gestão (TI), 1; agente técnico e administrativo (almoxarife), 01; agente e técnico e administrativo, 05; e operacional de suporte, 01. Convém aqui registrar a previsão de 01 emprego público de auxiliar docente, pois, embora na previsão elaborada pela URH tal emprego tenha sido inserido na lista de pessoal auxiliar de magistério, de acordo com o Regimento das FATECs, cuja cópia também foi encartada no processo de criação da FATEC Araraquara, esse integra a categoria do corpo técnico-administrativo.

Os empregos públicos analista de suporte e gestão (bibliotecário), analista de suporte e gestão (TI), agente técnico e administrativo (almoxarife), agente e técnico e administrativo, operacional de suporte e auxiliar docente pertencem ao rol de empregos públicos permanentes, nos quais o ingresso ocorre por meio de concurso público. Já os empregos públicos diretor de Faculdade de Tecnologia, diretor de serviço - área acadêmica, diretor de serviço - área administrativa, assistente técnico administrativo I e assistente administrativo pertencem ao rol de empregos públicos em confiança. Para os servidores ocupantes dos empregos listados, tanto permanentes quanto em confiança, o regime jurídico é o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (SÃO PAULO, 2008b).

Cópia da Lei Complementar (LC) nº 1240/2014 também foi encartada no processo de criação da FATEC Araraquara. Essa lei altera a LC nº 1.044/2008, que institui o Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retributório dos servidores do Centro Paula Souza, e, em seu artigo 12º (LC nº 1240/2014), dispõe os requisitos mínimos para os empregos públicos do quadro de pessoal do Centro Paula Souza. Para os empregos elencados acima, previstos para a formação do corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara, os requisitos mínimos, conforme a lei, estão apontados no quadro 1, disposto na sequência:

Quadro 1 – Requisitos dos empregos públicos do Centro Paula Souza\*

<b>Emprego público (técnico-administrativo)</b>	<b>Requisitos mínimos para ocupação do emprego público</b>
Diretor de Faculdade de Tecnologia <sup>54</sup>	Além de aceitar desempenhar as funções em jornada completa e não ter sofrido penalidade administrativa nos últimos 4 (quatro) anos, portar Título de Doutor, obtido em programas reconhecidos ou recomendados na forma da lei e ter, pelo menos, 3 (três) anos de atividade docente em Faculdade de Tecnologia do Ceeteps, além de comprovar 2 (dois) anos de experiência relevante em gestão, em Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas; ou portar Título de Mestre, obtido em programas reconhecidos ou recomendados na forma da lei e ter, pelo menos, 5 (cinco) anos de atividade docente em Faculdade de Tecnologia do Ceeteps, além de comprovar 4 (quatro) anos de experiência relevante em gestão, em Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas.
Diretor de serviço (área acadêmica)	Diploma de nível superior e experiência profissional comprovada de, no mínimo, 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro) anos, respectivamente, nas áreas em que venham a atuar
Diretor de serviço (área administrativa)	Diploma de nível superior e experiência profissional comprovada de, no mínimo, 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro) anos, respectivamente, nas áreas em que venham a atuar
Assistente técnico administrativo I	Diploma de nível superior e experiência profissional comprovada de, no mínimo, 2 (dois) anos na área em que venha a atuar
Assistente administrativo	Certificado de conclusão do ensino médio ou equivalente, conhecimentos de informática e experiência profissional comprovada de, no mínimo, 1 (um) ano, na área em que venha a atuar
Analista de suporte e gestão (bibliotecário)	Formação de nível superior compatível com a área em que venha atuar
Analista de suporte e gestão (TI)	Formação de nível superior compatível com a área em que venha atuar
Agente técnico e administrativo (almoxarife)	Formação em nível médio ou técnico
Agente técnico e administrativo	Formação em nível médio ou técnico
Operacional de suporte	Ensino fundamental

<sup>54</sup> A Lei Complementar nº 1240/2014 não fixa os requisitos mínimos para os ocupantes do emprego público diretor de faculdade de tecnologia, mas fixa que, para tal emprego, devem ser observados os requisitos estabelecidos pelo Conselho Deliberativo. No decorrer da análise do processo de criação da FATEC Araraquara, constatou-se que os requisitos estão fixados na Deliberação Ceeteps nº 31/2016, encartada no processo supracitado, que aprova o Regimento das FATECs do Centro Paula Souza, e tem como anexo o Regimento.

Auxiliar docente	Ser portador de diploma de formação em educação profissional técnica de nível médio, com habilitação específica na área de atuação
------------------	--

Fonte: Informações extraídas da Lei Complementar nº 1.044/2008 e organizadas pela autora.

\*Refere-se aos requisitos mínimos para os ocupantes dos empregos públicos do quadro de pessoal técnico-administrativo do Centro Paula Souza.

A mesma lei complementar que fixa os requisitos mínimos para cada emprego público da classe técnico-administrativo do Centro Paula Souza, LC nº 1044/2008, fixa no artigo 40 que as atribuições dos empregos públicos seriam estabelecidas pelo Conselho Deliberativo do Centro Paula Souza, e, desse modo, a Deliberação CEETEPS nº 06/2009<sup>55</sup> apresentou as atribuições. No entanto, com a alteração da LC nº 1044/2008, a partir da promulgação da LC nº 1240/2014, o artigo 40 passou a ser regulamentado por nova deliberação, a Deliberação CEETEPS nº 08/2014<sup>56</sup>, com conteúdo vigente<sup>57</sup> na ocasião de criação da FATEC Araraquara. Assim, todos os empregos públicos que formariam o corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara, com exceção do emprego de diretor de Faculdade de Tecnologia, observariam a Deliberação CEETEPS nº 08/2014. Há exceção para o emprego de diretor de Faculdade de Tecnologia, pois esta última deliberação referida estabelece que as atribuições para tal emprego são as previstas no Regimento Unificado das FATECs.

Em conformidade com a Deliberação CEETEPS nº 08/2014, abaixo, estão elencadas as atribuições para os empregos públicos que formariam o corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara. Do mesmo modo, em conformidade com o Regimento Unificado da FATECs, anexo à Deliberação Ceeteps nº 31, de 27/09/2016, encartada no processo de criação da FATEC Araraquara e vigente na época, estão elencadas as atribuições do emprego de diretor de Faculdade de Tecnologia (ordem das informações: emprego público/ descrição sumária/ descrição detalhada):

- diretor de faculdade de tecnologia/ não consta/ I - Administrar e gerenciar a Faculdade; II - Representar a Faculdade e o Ceeteps em atos públicos e acadêmicos; III - Garantir, no âmbito de sua competência, o cumprimento: a - Do Regulamento Disciplinar dos Empregados Públicos do Ceeteps - REDEPS; b - Do Estatuto dos Servidores Técnicos e Administrativos do

<sup>55</sup> Regulamenta as atribuições dos empregos públicos, abrangidos pelo Plano de Carreira, de Empregos Públicos ne Sistema Retribuítorio, de que trata o artigo 40 da Lei Complementar nº 1.044, de 13 de maio de 2008, e dá providências correlatas (CENTRO PAULA SOUZA, 2009c).

<sup>56</sup> A Deliberação 08/2014 também não está encartada no processo de criação da FATEC Araraquara, mas foi localizada a partir de pesquisas no site da Imprensa Oficial do estado de São Paulo (CENTRO PAULA SOUZA, 2014).

<sup>57</sup> A Deliberação CEETEPS nº 08/2014 foi alterada pela Deliberação CEETEPS nº 89/2023, de 12 de janeiro de 2023, publicada na Imprensa Oficial do estado de São Paulo, Poder Executivo, Seção I, página 41, em 20 de janeiro de 2023.

Ceeteps, para os remanescentes; c - Das determinações legais estabelecidas pelo Ceeteps; d - Deste Regimento. IV - Aplicar normas, procedimentos e medidas administrativas, acadêmicas e pedagógicas emanadas do Ceeteps e do Conselho Estadual de Educação; V - Zelar: a - Pelos bens públicos da Unidade de Ensino; b - Pelo fiel cumprimento da legislação educacional em vigor; c - Pelas identidades da Fatec e do Ceeteps; d - Pelo cumprimento do Calendário Escolar. VI - Autorizar: a - As publicações dos atos administrativos que envolvam responsabilidades da Faculdade; b - As despesas por adiantamentos recebidos; c - Matrícula e transferência de alunos; d - Ampliação e redução de carga horária dos docentes, após os trâmites do assunto pelo(s) Departamento(s) ou Coordenadoria(s) de Curso(s), respeitadas as normas vigentes. VII - Aprovar: a - As atividades de todos os órgãos administrativos; b - A escala de férias do corpo técnico-administrativo da Faculdade; c - A escala dos substitutos de seus colaboradores imediatos; d - Em casos de urgência ou força maior, matérias ad referendum da Congregação ou Comissão de Implantação, devendo, tal aprovação, ser referendada em reunião do colegiado, convocada no prazo máximo de 30 (trinta) dias corridos. VIII - Designar: a - Comissão responsável pela elaboração das listas tríplices, mediante consulta, para escolha dos Chefes de Departamentos ou Coordenadores de Cursos e respectivos Suplentes; b - Comissões especiais, temporárias ou permanentes; c - Comissão de apuração preliminar mediante constatação ou sindicância apuratória; d - Grupos de trabalho para assessoria específica. IX - Manter ambiente harmônico e propício ao desenvolvimento dos trabalhos, informando todos os servidores da Unidade de Ensino das suas atribuições e competências; X - Coordenar, supervisionar e acompanhar o processo educacional na área administrativa e no encaminhamento pedagógico; XI - Conferir graus, assinar diplomas, títulos e certificados escolares; XII - Estimular a interlocução da Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE, quando houver, com a Assessoria de Inovação Tecnológica e a Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, visando desenvolver a cultura da inovação e do empreendedorismo na Unidade, objetivando a criação de oportunidades à pesquisa aplicada, de modo que contribuam com o desenvolvimento sustentável; XIII - Convocar e presidir reuniões da Congregação ou Comissão de Implantação, estabelecendo a pauta dos trabalhos, bem como, cumprir e fazer executar suas decisões; XIV - Encaminhar à Congregação os pedidos de transferência dos membros do corpo docente e técnico-administrativo e à Superintendência do Ceeteps as propostas de contratação dos integrantes do corpo técnico-administrativo da Faculdade; XV - Comunicar eventuais irregularidades na Faculdade, buscando medidas saneadoras; XVI - Executar as atribuições e competências pertinentes à realização de concurso público para o preenchimento de empregos públicos permanentes de Professor de Ensino Superior, zelando pela lisura e transparência do processo; XVII -

Responsabilizar-se pela prestação de contas da Unidade junto aos órgãos supervisores/reguladores dos recursos públicos do Estado, zelando pela ética na gestão pública; XVIII - Participar de cursos, seminários, encontros, reuniões e outros, buscando a fundamentação, atualização e redimensionamento de sua função de administrador dos recursos humanos e patrimoniais da Unidade de Ensino; XIX - Buscar, acompanhar, propor e discutir soluções alternativas e criativas para os problemas específicos da Unidade, em relação à convivência humana, espaço físico, segurança, rotinas administrativas e acadêmico-pedagógicas; XX - Elaborar e apresentar anualmente à Congregação ou à Comissão de Implantação, o Plano de Gestão e o Relatório de Gestão da Fatec; XXI - Propor e discutir alternativas, objetivando a redução dos índices de evasão e reprovação; XXII - Exercer quaisquer outras atribuições definidas neste Regimento, no Regimento do Ceeteps ou por delegação superior.

- agente técnico e administrativo/ desenvolver serviços de apoio administrativo em geral, bem como manter a ordem e a disciplina, controlando e orientando os alunos para a prática de bons hábitos e respeito às normas institucionais, visando o atendimento às necessidades das rotinas e sistemas estabelecidos, conforme sua área de atuação/ a) desenvolver serviços de apoio administrativo, conforme a área de atuação, visando o atendimento das rotinas; b) redigir cartas e informações processuais, de acordo com a área de atuação; c) organizar e sistematizar dados e documentos para preenchimento de fichas, guias, formulários, instruções de processos e outros documentos; d) organizar e manter atualizados fichários e documentação, relacionados com as atividades da área de atuação, para auxiliar nos levantamentos estatísticos, preenchimento de fichas, questionários, boletins, quadros, tabelas e outros, visando a agilização dos trabalhos e prestação de informações; e) elaborar quadros, gráficos e outros demonstrativos, de acordo com a área de atuação; f) executar e conferir cálculos aritméticos, para preenchimento de quadros e tabelas e dados necessários às atividades da área; g) auxiliar em trabalhos relacionados com levantamentos estatísticos, reunindo dados necessários para preenchimento de quadros e tabelas, conferindo e codificando itens, de acordo com normas e sistemas pré-estabelecidos; h) digitar e revisar os trabalhos, de acordo com as exigências formais e legais; i) atender ao público, orientando ou prestando informações necessárias; j) receber, apostilar, classificar, autuar, protocolar, registrar e controlar a distribuição de processos, correspondências e outros documentos; l) arquivar processos e outros documentos, conferindo, separando e classificando, segundo métodos pré-determinados; m) requisitar, receber e controlar a distribuição do material de consumo necessário ao trabalho; o) operar microcomputador, máquinas de escrever, de calcular e copiadoras, abastecendo-as com o material necessário; p) providenciar, segundo as instruções estabelecidas, a remessa de documentos e processos que devam ser

microfilmados, arquivados ou destruídos; q) organizar a agenda de compromissos do superior imediato, dispondo horários de reuniões, entrevistas e solenidades, especificando os dados pertinentes, para facilitar o cumprimento de obrigações; r) organizar e secretariar reuniões, procedendo convocações, providenciando local e materiais necessários, mantendo o registro das decisões, para medidas complementares; s) providenciar passagens, veículos, diárias e hotéis, em caso de viagens do pessoal da área de atuação, a serviço do CEETEPS; t) recepcionar as pessoas que se dirigem à área de atuação, tomando ciência do assunto a ser tratado e procedendo ao encaminhamento; u) fazer e atender chamadas telefônicas, prestando informações e anotando recados para transmitir ao destinatário, a serviço do CEETEPS; v) manter a ordem e a disciplina, controlar e orientar os alunos na prática de bons hábitos e respeito às normas institucionais, no âmbito de sua competência; w) zelar pela guarda, conservação e limpeza de equipamentos, instrumentos e materiais peculiares ao trabalho, bem como do espaço físico; x) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- agente técnico e administrativo (almoxarife) / executar o recebimento, conferência, controle, guarda, distribuição, registro e inventário de materiais permanentes e de consumo, observando normas específicas, para manter o estoque em condições de atender a unidade de prestação de serviço/ a) controlar o recebimento de material, confrontando as notas de pedidos e as especificações com o material entregue, para assegurar sua perfeita correspondência aos dados anotados; c) controlar a entrada e saída de materiais, procedendo os registros específicos, para facilitar consultas e a elaboração de inventários; d) estocar os materiais em depósitos ou locais apropriados, de forma adequada, para garantir uma estocagem racional e ordenada; e) controlar e manter estoque de material permanente e de consumo, calculando necessidades futuras, para preparar pedidos de reposição; f) classificar e catalogar os materiais, de acordo com os códigos e sistemas adotados; g) examinar e atender requisições de materiais; h) elaborar balancete mensal dos itens de estoque, com dados quantitativos de consumo do período, para subsidiar a área de material e contábil em processos de aquisição e custeio; i) proceder ao levantamento dos bens existentes no almoxarifado, elaborando o inventário do estoque para fins de balanço; j) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- diretor de serviço (área acadêmica) e diretor de serviço (área administrativa) / dirigir as atividades sob sua responsabilidade, planejando, organizando e controlando as mesmas, para assegurar os resultados fixados e assistir o seu superior imediato / a) dirigir, coordenar, orientar e controlar o desenvolvimento das atividades da área de atuação; b) identificar as necessidades do órgão, nos aspectos atinentes à área de atuação, propondo as políticas de ação, decidindo sobre normas, diretrizes e procedimentos a serem adotados; c) participar da elaboração das

políticas a serem adotadas pelo órgão, referente a área em que atua, baseando-se nos informes e conclusões levantadas, e em sua experiência, a fim de contribuir para definição de objetivos gerais e específicos para articulação com as demais áreas da Instituição; d) elaborar o plano de atividades da área de atuação, baseando-se nos objetivos a serem alcançados e na disponibilidade de recursos humanos e materiais, para definir prioridades, sistemas e rotinas; e) emitir pareceres ou informações sobre assuntos pertinentes a área de atuação, colaborando no processo de tomada de decisão; f) organizar os trabalhos na sua área de atuação, baseando-se nas diretrizes da política geral, para assegurar o fluxo normal dos mesmos, o resultado previsto e a homogeneidade de administração na Unidade; g) manter informada o seu superior imediato sobre o desenvolvimento dos trabalhos e resultados alcançados, para possibilitar a avaliação das políticas aplicadas; h) manter intercâmbio com outros órgãos, visando obter subsídios para desenvolvimento da área de atuação; i) promover o desenvolvimento profissional dos recursos humanos da sua área de atuação; j) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- assistente técnico administrativo I / prestar assistência em assuntos relativos à área de sua atuação, elaborando e propondo programas de trabalho, desenvolvendo atividades de planejamento, organização, avaliação, controle e orientação / a) assistir tecnicamente o dirigente da unidade, representando-o junto a colegiados e outras autoridades; b) elaborar e propor programas de trabalho, desenvolvendo atividades de planejamento e organização, de acordo com a legislação em vigor e necessidades da sua área de atuação; c) realizar estudos e pesquisas para elaboração de normas, regulamentos, manuais de procedimentos, instruções e outros, visando orientar os usuários e facilitar o fluxo do trabalho; d) acompanhar, orientar e controlar a implantação e o desenvolvimento de atividades pertinentes a sua área de atuação, avaliando os resultados alcançados; e) analisar processos e expedientes, elaborando informações, pareceres, ofícios, portarias e outros, necessários à instrução e a tramitação dos mesmos; f) manter o dirigente da unidade informado sobre o desenvolvimento dos trabalhos e resultados alcançados, a fim de possibilitar a avaliação das políticas aplicadas; g) orientar outros profissionais em assuntos de sua especialidade; h) manter intercâmbio com outros órgãos e profissionais especializados, a fim de obter subsídios para implantação ou melhoria dos serviços pertinentes a sua área de atuação; i) realizar, quando for o caso, visitas técnicas com objetivo de cumprir atribuições gerais e específicas da unidade; j) realizar levantamento, no âmbito das unidades de ensino, das necessidades de qualificação de mão de obra para vários setores produtivos, com objetivo de identificar aqueles cursos considerados oportunos para supri-las, segundo as demandas regionais das empresas e outras instituições; k) propor ao dirigente das unidades de ensino, adoção de parcerias com as empresas e instituições locais, nas áreas de qualificação de

mão de obra e outras, de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas pela Administração Central; l) zelar pela guarda, conservação e limpeza de equipamentos e materiais peculiares ao trabalho, bem como dos locais; m) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- assistente administrativo / executar atividade relativa à anotação, redação, digitação, organização de documentos, bem como controlar todas as atividades relacionadas com a folha de pagamento de pessoal e outras tarefas administrativas para assegurar e agilizar o fluxo dos trabalhos da área de atuação / a) organizar a agenda de compromissos do superior imediato, dispondo horários de reuniões, entrevistas e solenidades, especificando os dados pertinentes, para facilitar o cumprimento das obrigações; b) organizar e secretariar reuniões, da área de atuação, procedendo convocações, providenciando local e materiais necessários, mantendo o registro das decisões, para medidas complementares; c) receber, registrar e controlar a distribuição de processos, correspondências e documentos, de acordo com as normas estabelecidas para esse fim; d) organizar e manter atualizados fichários, arquivos, documentação, legislação e normas relacionadas com as atividades da área de atuação, visando a agilização dos trabalhos e prestação de informações; e) requisitar, receber e controlar a distribuição do material de consumo, máquinas e instrumentos da área de atuação, tomando providências para reparos, quando for o caso; f) providenciar passagens, veículos, diárias e hotéis, em caso de viagens do pessoal da área de atuação a serviço do Centro Paula Souza; g) manter atualizado o cadastro de servidores quanto aos dados pessoais, funcionais e financeiros, para possibilitar o processamento da folha de pagamento e levantamento de dados para subsidiar informações; h) preparar dados da folha de pagamento a serem encaminhados para processamento, demonstrando os valores a serem pagos ou descontados e a identificação de cada servidor; i) conferir as alterações encaminhadas para o processamento, efetuando os acertos necessários em relação aos pagamentos realizados, para assegurar a correta retribuição dos servidores e o recolhimento dos encargos sociais; j) redigir cartas, circulares, ofícios em geral, bem como declarações, atestados, informações, guias e outros documentos relacionados com a situação dos servidores, no âmbito de sua competência; k) atualizar o relatório financeiro e o quantitativo de servidores (admitidos e desligados) por faixas salariais, para subsidiar a área contábil/financeira na elaboração do controle de administração financeira; l) atender os servidores, orientando ou esclarecendo dúvidas relacionadas com o pagamento; m) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- analista de suporte e gestão (bibliotecário) / planejar, organizar, orientar e executar trabalhos técnicos relativos às atividades biblioteconômicas, procedendo a representação descritiva (catalogação) e a análise temática (classificação) do material bibliográfico e documental, visando o armazenamento, a recuperação e a disseminação da informação / a) executar os

serviços de tombamento, catalogação e classificação do acervo, utilizando regras e sistemas específicos, para armazenar e recuperar informações e colocá-las à disposição dos usuários; b) proceder a seleção e aquisição por compra, doação ou permuta de material bibliográfico, bem como efetuar o descarte do mesmo; c) organizar fichários, catálogos, índices, sinopses, sumários, utilizando fichas padrões ou processos informatizados, mantendo-os atualizados para possibilitar o armazenamento e a recuperação da informação; d) fazer levantamentos bibliográficos, pesquisar e fornecer legislação, jurisprudência, doutrina, e outras para dar suporte às atividades desenvolvidas nas diversas áreas e de outras instituições; e) orientar os usuários na localização dos assuntos e na utilização dos recursos da biblioteca, para facilitar a consulta; f) preparar, para encadernação ou restauração de livros e demais documentos, dando orientação técnica às pessoas que executam as referidas tarefas, para assegurar a conservação do material bibliográfico; g) participar do planejamento, organização e administração da biblioteca; h) orientar as atividades de seus auxiliares subordinados; i) manter serviço de intercâmbio com outras bibliotecas para troca de informações ou empréstimo de obras e troca de material em duplicidade, etc.; j) promover a divulgação do material bibliográfico, documental, cultural e das atividades da biblioteca, por meio dos veículos de comunicação; k) atender ao serviço de comutação bibliográfica; l) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- analista de suporte e gestão (TI) / planejar, assessorar, supervisionar e executar as atividades relacionadas com a área de informática do órgão / a) fornecer assessoria e suporte aos usuários quanto aos sistemas existentes e no desenvolvimento de novas aplicações, além de dar treinamento adequado ao pessoal interno nas Unidades; b) efetuar a manutenção de sistemas de informática nas Unidades; c) avaliar o desempenho de equipamentos nas Unidades; d) participar nos estudos de viabilidade, especificação, projeto, construção e implantação para o desenvolvimento ou contratação de serviços de desenvolvimento de sistemas nas Unidades; e) analisar logicamente as informações coletadas, estabelecendo o fluxo e os procedimentos necessários à transformação dos dados de entrada nas informações requeridas pelo usuário, de acordo com os objetivos estabelecidos para o sistema de software ou hardware nas Unidades; f) planejar, supervisionar e avaliar os projetos em desenvolvimento nas Unidades; g) avaliar o desempenho dos equipamentos que compõem o sistema computacional quanto às falhas de máquina, planos de manutenção, adequação dos equipamentos às necessidades das Unidades; h) selecionar, implantar, proceder a manutenção e prestar assessoria no uso de software nas Unidades; i) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- suporte operacional / executar tarefas de manutenção e reparos, realizando serviços de eletricidade, hidráulica, marcenaria, alvenaria e pintura / a) executar reparos em portas, janelas,

fechaduras, armários, estantes, mesas, cadeiras e outros materiais ou móveis da unidade de trabalho; b) executar atividades de manutenção e conservação de alvenarias, pisos, azulejos e pinturas; c) executar atividades de manutenção e conservação de redes elétricas, hidráulica e de esgotos, inclusive fossas; d) realizar reparos de instalações e equipamentos hidráulicos; e elétricos; e) zelar pela guarda, conservação, limpeza e manutenção das ferramentas, instrumentos e materiais peculiares ao trabalho, bem como dos locais; f) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

- auxiliar de docente / responder pelas atividades práticas de auxiliares do ensino de segundo grau, instruindo e orientando alunos através de informações e demonstrações técnicas operacionais, específicas nos laboratórios e nas oficinas, bem como zelar pela conservação de equipamentos e instalações, cumprir e fazer cumprir as normas de higiene e segurança do trabalho / a) instruir alunos na execução das práticas operacionais específicas de tarefas nos laboratórios e nas oficinas, orientando-os nas técnicas de utilização de máquinas, ferramentas, instrumentos, aparelhos, etc., para habilitá-los à análise do desempenho na execução de uma tarefa; b) efetuar demonstração das técnicas operacionais, manipulando ferramentas, máquinas, instrumentos e equipamentos; c) fornecer dados e informações necessárias ao trabalho de cada aluno, para possibilitar o desenvolvimento das operações dentro das especificações exigidas; d) interpretar e explicar, individualmente ou em grupo, detalhes de desenho ou das especificações escritas para orientação do aluno sobre o roteiro e a forma correta da execução do trabalho; e) fornecer dados necessários ao trabalho de cada aluno para possibilitar o desenvolvimento do trabalho dentro das especificações exigidas; f) diligenciar no sentido de que os alunos se utilizem adequadamente das máquinas, ferramentas, instrumentos, equipamentos, etc.; g) providenciar a preparação do local de trabalho, dos materiais, ferramentas, instrumentos, máquinas e equipamentos a serem utilizados, verificando as condições dos mesmos, o estado de conservação de todos os equipamentos e cuidados de segurança dos alunos, para assegurar a execução correta das tarefas e operações programadas; h) observar e fazer observar, permanentemente, as normas de higiene e segurança do trabalho em todos os locais; i) comunicar ao superior hierárquico as irregularidades e os problemas constatados, de qualquer ordem; j) colaborar para o bom funcionamento dos laboratórios e das oficinas; k) cuidar da preparação dos materiais de consumo, nos laboratórios, quando originários do almoxarifado; l) providenciar e/ou confeccionar corpos de prova para ensaios de materiais de uso nos laboratórios e nas oficinas; m) participar de reuniões sempre que convocado; n) manter-se atualizado com o desenvolvimento técnico, científico ou cultural, relativo ao seu campo de atividade; o) freqüentar dos treinamentos e cursos de atualização, extensão e outros promovidos pela Unidade de Ensino; p) cuidar

da instalação, manutenção e reparação de máquinas, equipamentos e instalações de laboratórios; q) cuidar da organização do setor de manutenção e almoxarifado pertencentes aos laboratórios e suas instalações; r) colaborar nos trabalhos gerais de instalação, manutenção e reparação, realizados na Unidade de Ensino; s) zelar pela manutenção e conservação das máquinas, ferramentas, instalações e equipamentos de trabalho; t) colaborar com o docente em programas de extensão universitária à comunidade; u) desempenhar outras atividades correlatas e afins.

Em relação ao emprego público suporte operacional, a Deliberação CEETEPS nº 08/2014 aponta dois tipos: o suporte operacional (trabalhador braçal) e o suporte operacional (reparador geral). E ainda que o anexo 6, que compõe o processo de criação da FATEC Araraquara, não especifique na previsão de empregos públicos da unidade de ensino qual o tipo do suporte operacional, infere-se que deve se tratar do suporte operacional (reparador geral). Isto porque o rol de atribuições do emprego público suporte operacional (trabalhador braçal), segundo a deliberação em menção, contempla atividades como corte de capim para alimentação de animais; alimentação e corte de cascos de animais; e preparação de terreno para a lavoura e colheita de cereais ou outros alimentos. Estas atividades vão ao encontro das especificidades das ETECs chamadas de escolas agrícolas, que oferecem cursos que podem abranger agropecuária, agricultura etc., e, à vista disso, a FATEC Araraquara não se enquadra. (CENTRO PAULA SOUZA, 2023).

A juntada de documentos relativos ao projeto de criação da FATEC Araraquara é finalizada pelo anexo 10, que se refere a um Termo de Compromisso, no qual o Centro Paula Souza firma que observará o item g, do anexo 6, da Deliberação do Conselho Estadual de Educação (CEE) nº 142/2016<sup>58</sup>. O Termo de Compromisso firmado pelo Centro Paula Souza é composto por cinco itens, e estes são: 1. Ampliação do acervo de livros e de periódicos especializados, considerando 01 exemplar de cada título da bibliografia básica para cada 10 alunos e um total de 02 exemplares da bibliografia complementar; 2. Se necessário, novas edificações e instalações ou adaptação das existentes incluindo plantas e descrição das serventias (prédios adequados para a inclusão de portadores de necessidades especiais com a instalação de elevador ou construção de rampa de acesso); 3. Se necessário, novos laboratórios e equipamentos ou ampliação dos existentes, com destaque no número mínimo de computadores por aluno (01 computador para 02 alunos) e forma de acesso à rede de informação; 4. Se necessário, ampliação do corpo docente e de funcionários; e 5. Recursos financeiros previstos. Na sequência do Termo de Compromisso, constata-se o encaminhamento dos autos para o Conselho

---

<sup>58</sup> Deliberação revogada pela Deliberação CEE nº 142/2016, de 10 de julho de 2019.

Deliberativo do Centro Paula Souza, o que indica que todas as motivações, informações e comprovações necessárias para a criação da FATEC, na cidade de Araraquara, já estavam reunidas pela CESU e disponível para apreciação das autoridades competentes.

### **5.3 OS PARECERES DOS ÓRGÃOS INTERNOS DO CENTRO PAULA SOUZA**

O rol de documentos relativos aos pareceres dos órgãos internos é iniciado pelo parecer CD – 436/2017, do Conselho Deliberativo, do Centro Paula Souza, cujo assunto é *Projeto de Criação da Unidade – Fatec Araraquara - implantação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial*. Após um relato resumido que abrange a autoria do projeto de criação; a necessidade de dotação orçamentária para atender os custos como fornecimento de água e energia elétrica, aquisição de material didático, serviço de vigilância e contratação de pessoal; a comprovação do patrimônio, capacidade financeira e regularidade fiscal do Centro Paula Souza; e a inexistência de óbices quanto à criação da FATEC Araraquara por parte dos órgãos técnicos da organização, o parecer, motivadamente, foi favorável à criação dessa unidade proposta.

Na sequência do parecer do Conselho Deliberativo, foi constatado o parecer da Consultoria Jurídica do Centro Paula Souza, também sobre a proposta de criação da FATEC Araraquara. O referido parecer apresenta relatos sobre a instrução dos autos do processo, apresenta observações e recomendação. A recomendação está no item 11 do parecer, e nele foi apontado que a Deliberação do Conselho Estadual de Educação de São Paulo (CEE) nº 102/2010, de modo imperativo, exprime que o número de funcionários administrativos disponíveis para o curso seja enumerado, e, assim, essa informação teria de constar no processo de criação da FATEC Araraquara. O parecer foi aprovado pelo Procurador do Estado Chefe da Consultoria Jurídica, do Centro Paula Souza, mas sob a condição da observação do contido no item 11 do documento.

A recomendação da Consultoria Jurídica foi atendida. Por meio da Informação 345/2017, a CESU manifestou que a Deliberação CEE nº 102/2010 havia sido revogada pelo artigo 65, da Deliberação CEE nº 142/2016, no entanto, aponta que esta última deliberação também exprime a necessidade de enumerar o número de funcionários administrativos disponíveis para o curso e argumenta não haver funcionários administrativos para a FATEC, mas que eles seriam definidos com base no contido no anexo 6 elaborado pelo URH, já citado na seção 5.2 deste trabalho.

Ainda na Informação 345/2017, a CESU expôs que o Centro Paula Souza possuía autonomia universitária para os atos de criação de novas unidades, e que, na ausência do decreto<sup>59</sup> pertinente, não seria possível a realização do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ da FATEC Araraquara, dessa forma, não havia meios para alocar docentes e funcionários. A CESU também sublinhou o compromisso do Centro Paula Souza em relação à provisão de orçamento para essas contratações, em conformidade com a Deliberação CEE nº 142/2016, e informou que os trabalhos para a definição dos recursos humanos da FATEC Araraquara já haviam sido iniciados.

Com a aprovação dos órgãos internos competentes; a juntada dos esclarecimentos da CESU; e o encarte da minuta do decreto governamental, dispondo sobre a criação da FATEC Araraquara, os autos foram encaminhados para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, do estado de São Paulo, para providências posteriores. O encaminhamento dos autos marca o fim da reunião de documentos relativos aos pareceres dos órgãos internos.

#### **5.4 A APROVAÇÃO DOS ÓRGÃOS EXTERNOS**

A juntada de documentos relativos à aprovação dos órgãos externos é iniciada pela manifestação da Assessoria de Gabinete do Secretário, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, do estado de São Paulo, aprovada pelo chefe de gabinete da secretaria em menção. O documento ratifica as informações já registradas nos autos e afere que a pretensão da criação da FATEC Araraquara envolvia o interesse do público primário, pois atendia um dos objetivos específicos do Plano de Expansão do Ensino Técnico e Tecnológico, que era a priorização da implantação de novas unidades, em diferentes regiões do estado paulista, ampliando, de modo significativo, a presença e a abrangência territorial da instituição junto à população, sem contar o desenvolvimento e a expansão da educação profissional gratuita no estado.

Os autos do processo, acompanhado da Exposição de Motivos nº 08/2017, propondo a criação da FATEC Araraquara, foram submetidos à secretaria de governo pelo secretário de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. A secretaria de governo solicitou à Secretaria de Planejamento e Gestão informação sobre a previsão de recursos, naquele

---

<sup>59</sup> Acredita-se que a CESU estivesse se referindo ao Decreto de criação da FATEC Araraquara, devido à minuta do decreto encartada no processo, próxima ao documento de informação em manifestação ao parecer da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo. O Decreto de criação oficial é o de número 62.679, de 07 de julho de 2017, publicado na Imprensa Oficial de São Paulo em 08 de julho de 2017, conforme cópia anexado no processo de criação da FATEC Araraquara.

exercício para implantação e funcionamento da FATEC Araraquara. Em atendimento à solicitação, um documento de informação da Secretaria de Planejamento e Gestão foi encartado no processo. Tal documento, ratificou a relação de empregos necessários para a criação da unidade de ensino, expôs o impacto no orçamento a partir do ano 2018 para contratação de técnicos-administrativos, auxiliar de docente e docentes; observou que, embora os empregos de docente e de auxiliar de docente tivesse previsão de início em 2018, os empregos de técnicos-administrativos, incluindo, os diretores, já acarretariam custos em 2017; estimou os recursos necessários para diferentes despesas, como utilidade pública, material didático para laboratórios e serviços de vigilância e limpeza; informou que para o ano de 2017, ano de criação da FATEC Araraquara, teria de ser realizado crédito suplementar no valor de R\$ 347.330,08 para o Centro Paula Souza cobrir as despesas decorrentes de tal criação; e, por fim, alertou que, como já sabido, em 2017 persistia o cenário econômico restritivo, que severamente impactava o nível de arrecadação estadual, logo, naquele contexto, o Centro Paula Souza deveria priorizar suas despesas, conforme os valores estabelecidos na LOA 2017, de modo que o Tesouro estadual não fosse adicionalmente afetado.

Após a Informação da Secretaria de Planejamento e Gestão, os autos retornaram à Secretaria do Governo. E o que comprovou a aprovação do projeto de criação da FATEC Araraquara foi o documento encartado na sequência do da Secretaria de Planejamento e Gestão: o Decreto nº 62.679/2017, de 07 de julho de 2017, publicado no Diário Oficial, em 08 de julho de 2017, que cria a FATEC Araraquara, no município de Araraquara, como unidade de ensino tecnológico do Centro Paula Souza.

A juntada de documentos relativos à aprovação dos órgãos externos é encerrada por dois documentos da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação: um, da assessoria do gabinete do secretário para a chefia do gabinete, dando ciência quanto à manifestação favorável da referida secretaria em relação à criação da FATEC Araraquara, e, o outro, da chefia do gabinete acolhendo as manifestações da assessoria e restituindo os autos ao Centro Paula Souza, que registrou os ter recebido em 28 de julho de 2017. Esses dois documentos também encerram os autos do processo de criação da FATEC Araraquara, pois foram os últimos encartados.

## 6. O PREVISTO E O CONCRETO

Neste capítulo, é apresentado um balanço, as comparações, entre o que foi previsto para a criação da FATEC Araraquara e o que foi concreto em um período de cinco anos, 2017 a 2022. Esse período de cinco anos também abrangeu o período de implantação (2017 a 2020) da FATEC. O balanço foi construído, tendo em conta os objetivos da pesquisa e as duas direções traçadas para guiar as comparações. As direções são: 1. Comparar a expansão dos cursos e suas respectivas implicações (aumento de disciplinas/corpo docente e discente e ampliação das demandas de atividades e operações), verificando se houve, do mesmo modo, a expansão do corpo técnico-administrativo. 2. Comparar o tempo para a contratação e a distância entre o número de técnico-administrativo previsto nos autos de criação da FATEC Araraquara e o real número de técnico-administrativo contratado. Para tanto, as direções foram sintetizadas em eixos, que aqui estão sendo chamados de indicadores. Os indicadores são: a) cursos; b) disciplinas; c) corpo discente; d) atividades acadêmicas-administrativas<sup>60</sup>; e) corpo técnico-administrativo; e f) tempo para a contratação de pessoal técnico-administrativo.

Para apontar o previsto para a criação, tomou-se como base os autos do processo de criação da FATEC Araraquara, conforme análise descrita no capítulo deste trabalho. Para apontar o concreto, tomou-se como base o site oficial da FATEC Araraquara, os relatórios da Comissão Própria de Avaliação, de 2019 a 2022, e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023. Em um trecho das anotações, foi entendido haver necessidade de complementar a informação para ajudar a compreensão do leitor, com base na experiência de trabalho da autora, que atuou na organização durante o período recortado na pesquisa. Para que esse complemento fosse identificado na leitura, foi inserida observação em nota de rodapé.

Ainda convém esclarecer que assim que uma FATEC é criada, é iniciado o respectivo processo de implantação. Esse processo deve ser encerrado até a integralização do primeiro curso implantado, ou seja, até três anos. Na FATEC Araraquara, a integralização do primeiro curso foi iniciada no segundo semestre de 2017 e finalizada no fim do primeiro semestre de 2020. Logo, no fim do primeiro semestre de 2020 foi registrado o término do processo de implantação da instituição.

### 6.1 O BALANÇO

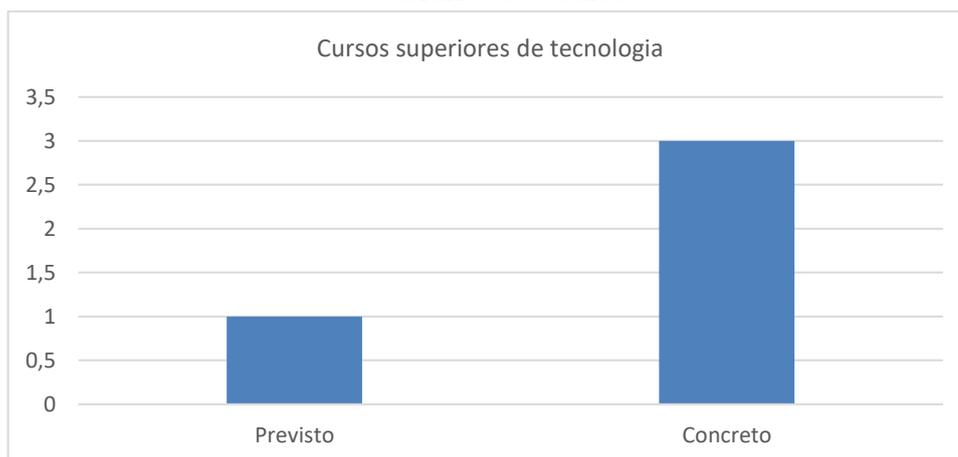
---

<sup>60</sup> Refere-se às atividades associadas e desenvolvidas pelo corpo técnico administrativo, que viabilizam o funcionamento da instituição de ensino.

Com base nos autos do processo de criação da FATEC Araraquara e com base no site oficial da FATEC Araraquara, nos relatórios da Comissão Própria de Avaliação, de 2019 a 2022, e no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 foi levantado:

a) Cursos: foi previsto que um curso de ensino superior seria oferecido no processo de criação da FATEC Araraquara, o curso Tecnologia em Gestão Comercial. Mas, antes que o processo de implantação da unidade de ensino fosse finalizado, outros dois cursos foram implantados: o curso Tecnologia em Segurança da Informação, no segundo semestre de 2018, e o curso Tecnologia em Gestão Empresarial, no primeiro semestre de 2020. Desse modo, durante o período de implantação, um período de três anos, a FATEC Araraquara já estava oferecendo 03 cursos. Esse quantitativo de curso oferecido permaneceu até o término do período recortado nesta pesquisa, 2022. A representação do aumento de cursos pode ser visualizada no gráfico 5.

Gráfico 5 – Cursos



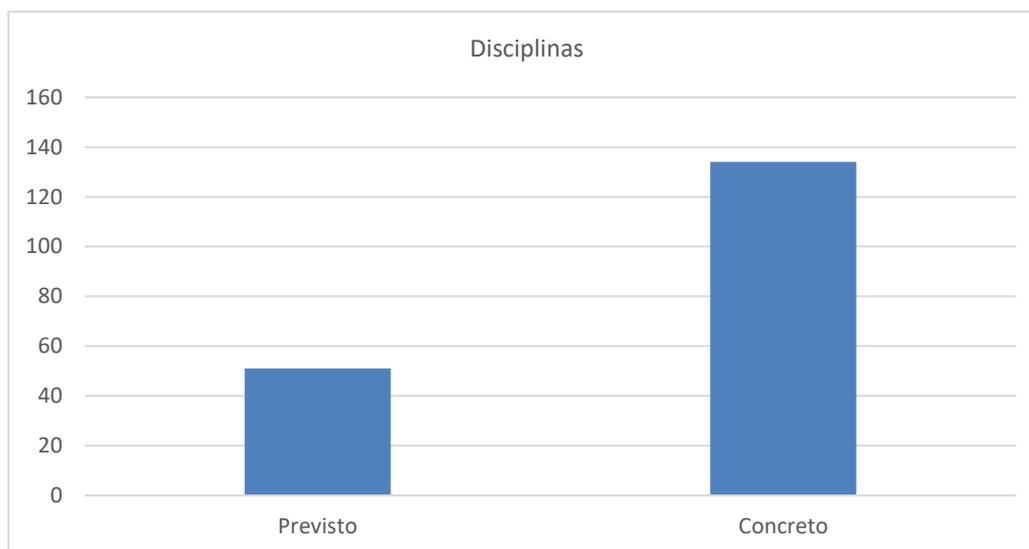
Fonte: elaborado pela autora.

b) Disciplinas: com base na matriz curricular do curso, encartada nos autos, foi estimado um número de 51 disciplinas, sendo a somatória da carga horária dessas disciplinas igual a 2880 horas-aulas. Os autos não estimaram o número de professores. Acredita-se que a ausência de estimativa é em razão de os docentes das FATECs serem contratados pelo regime de hora-aula, podendo um docente ministrar mais de uma disciplina<sup>61</sup>, por meio do processo de ampliação de carga horária (CENTRO PAULA SOUZA, 2015b, 2022a). Desse modo, para cada disciplina, uma contratação de docente é realizada ou um processo de ampliação de carga horária é executado.

<sup>61</sup> A ampliação poderá ocorrer se o docente não tiver atingido o limite da sua carga horária (28 horas-aulas) e se a área da sua formação/titulação for compatível com a área da disciplina.

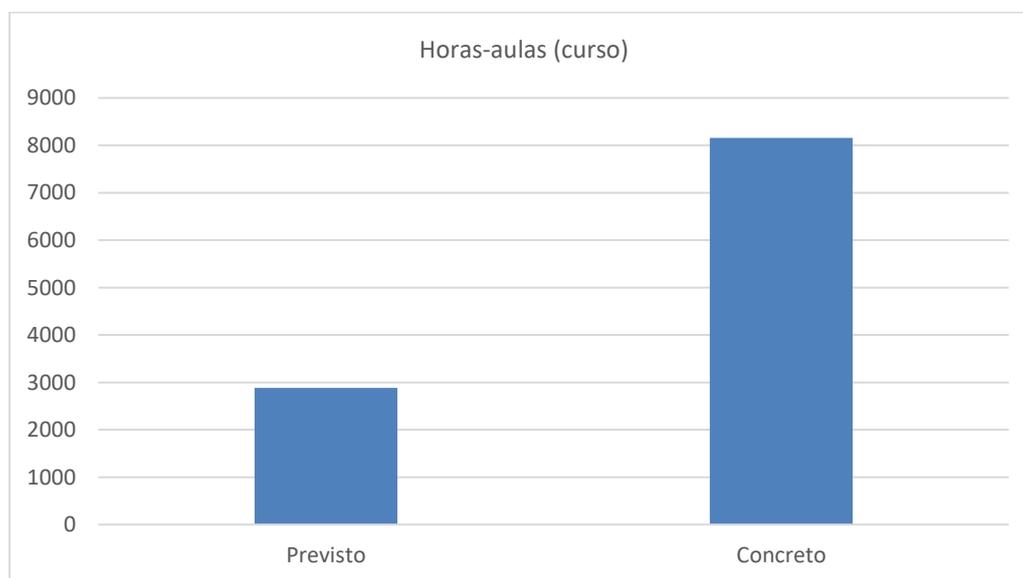
Porém, no segundo semestre de 2022, considerando os três cursos, o número concreto de disciplina foi 134<sup>62</sup>, enquanto a somatória da carga horária dessas disciplinas foi 6180<sup>63</sup> horas-aulas. Na sequência, os gráficos 6 e 7 representam a evolução do número de disciplinas e horas-aulas, respectivamente.

Gráfico 6 – Disciplinas



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Horas-aulas



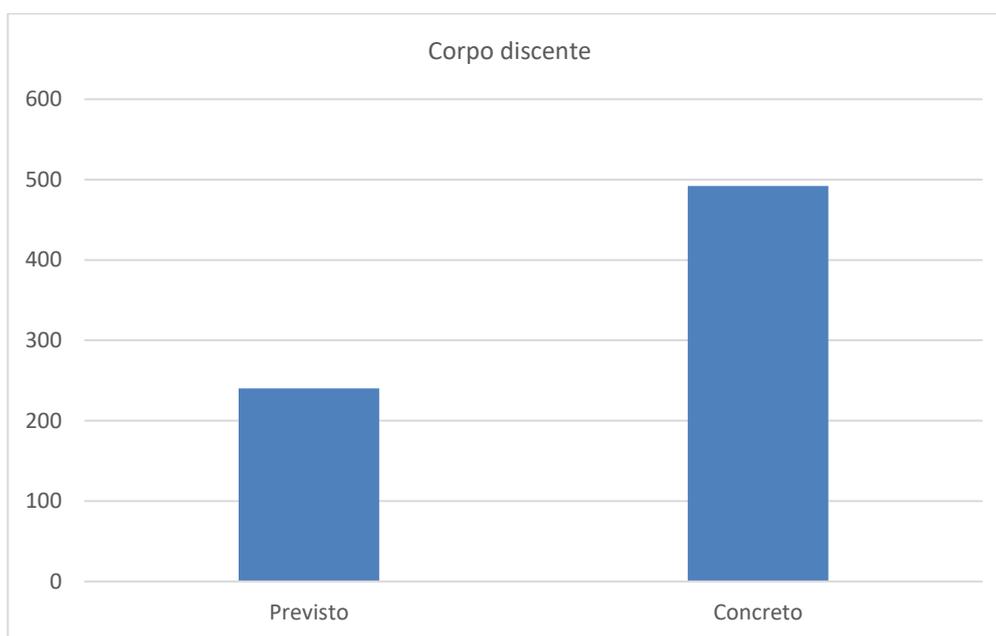
Fonte: elaborado pela autora.

<sup>62</sup> Refere-se aos semestres integralizados até o segundo semestre de 2022 (6 semestres dos cursos Tecnologia em Gestão Comercial e Segurança da Informação e 5 semestres do curso Tecnologia em Gestão Empresarial). As informações foram extraídas das matrizes curriculares dos cursos, disponíveis no site oficial da FATEC Araraquara (consulta realizada em 11 de abril de 2024).

<sup>63</sup> Idem nota de rodapé 62.

c) Corpo discente: para o curso Tecnologia em Gestão Comercial, seriam oferecidas 40 vagas. Como o ingresso no curso é semestral, quando esse fosse integralizado, a FATEC Araraquara obteria 240 discentes. Já no segundo semestre de 2022, os três cursos juntos dispuseram de 680<sup>64</sup> matrículas, porém, a instituição divulgou um total de 492 (FATEC ARARAQUARA, 2023). A diferença ( $680 - 492 = 188$ ) aqui está sendo entendida como evasão escolar e/ou trancamento de matrículas, visto que cada turma pode ter 40 alunos. O gráfico 8 demonstra o crescimento do número de alunos no período.

Gráfico 8 – Corpo discente



Fonte: elaborado pela autora.

d) Atividades acadêmicas-administrativas: inquantificável, mas proporcional aos indicadores cursos, disciplinas e corpo discente. Os autos não registram na íntegra e de modo detalhado quais atividades e a qual a respectiva quantidade para o que estava sendo proposto (criação da unidade de ensino com um curso). Porém, em atendimento à Deliberação CEE nº 142/2016, foi assumido o compromisso de:

<sup>64</sup> A origem do número: cada curso possui 6 turmas (6 semestres), cada turma pode possuir 40 alunos. Até o segundo semestre de 2022, os cursos Tecnologia em Gestão Comercial e em Segurança da Informação já estavam com as 06 turmas integralizadas, isto é, juntos, dispunham de 480 matrículas. O curso Tecnologia em Gestão Empresarial estava com 5 turmas integralizadas, ou seja, 200 matrículas. Daí o total de 680.

i) ampliar<sup>65</sup> o acervo de livros e de periódicos especializados, sendo 01 exemplar de cada título da bibliografia básica para cada 10 alunos e um total de 02 exemplares da bibliografia complementar;

ii) havendo necessidade, construir novas edificações e realizar instalações ou adaptação, pensando na inclusão de portadores de necessidades especiais;

iii) havendo necessidade, criar laboratórios, adquirir equipamentos ou ampliar o número de existente, sendo que, para o laboratório de informática, o mínimo de 01 computador para cada 02 alunos; e

iv) havendo necessidade, ampliar o corpo docente e o corpo técnico-administrativo.

Em relação ao concreto, da mesma forma que nos autos do processo de criação, não foram localizados documentos que registram sistematicamente a quantidade e as atividades executadas pelos técnicos-administrativos da FATEC Araraquara. No entanto, nos relatórios da CPA (2019 e 2020) têm registrado a ampliação da infraestrutura, como a criação de novos laboratórios e a instalação de novos equipamentos. Nos relatórios também constam registradas novas ações para fortalecer a instituição junto à comunidade e à sociedade, como a divulgação da organização, a comunicação ao público e o oferecimento de cursos de curta duração.

No que diz respeito ao compromisso assumido pelo Centro Paula Souza para a criação da FATEC Araraquara, em decorrência da Deliberação CEE nº 142/2016, disserta-se que, no que tange ao acervo da biblioteca, foram recebidos livros adquiridos pela administração central do Centro Paula Souza para atendimento do curso Tecnologia em Gestão Comercial FATEC. E, no que tange à criação de laboratórios e aquisição de equipamento, a FATEC Araraquara iniciou suas atividades letivas possuindo apenas 01 laboratório parcialmente<sup>66</sup> estruturado (laboratório de informática com 20 computadores).

No período pesquisado, de 01 laboratório de informática e de 20 computadores destinados às aulas, a FATEC passou a dispor de 05 laboratórios e de 120 computadores. Ademais, as atividades letivas foram iniciadas como 02 salas de aulas equipadas com ventiladores, tela de projeção e projetor multimídia/TV, no entanto, com a integralização do primeiro curso e com a implantação dos dois novos cursos, no período recortado na pesquisa, o número de salas

---

<sup>65</sup> Como a FATEC Araraquara estava sendo criada, não se tratava de ampliação, mas de inserção de acervo.

<sup>66</sup> Foi escrito *parcialmente* porque o ambiente não possuía projetor multimídia/TV e rede de internet, ferramentas importantes para a ministração das aulas. A internet chegou 06 meses após o início da implantação da FATEC (foi necessária a contratação de empresa especializada para cabear o prédio para, assim, viabilizar o acesso à internet).

de aulas foi ampliado para 12 (todas os espaços disponíveis para sala de aula já dispunham de quadro negro e de carteiras universitárias)<sup>67</sup>.

Além do discorrido até aqui, é imprescindível lembrar que há outras demandas de atividades proporcionais à expansão da instituição e da comunidade acadêmica. Por questão de objetividade, todas essas atividades não serão relacionadas neste trabalho, mas convém relatar que são de cunho acadêmico-administrativo e executadas para o pleno funcionamento, manutenção e viabilidade das atividades-fim da instituição. Por exemplo: realização de matrículas de alunos, atendimento ao cliente interno e externo, emissão de documentos, criação de prontuários, contratação de serviços de manutenção, aquisição de materiais, controle de equipamentos, contratação de docente, manutenção da vida funcional de cada servidor etc. Tais atividades são desenvolvidas pelo corpo técnico-administrativo, e elas estão atreladas ao número de cursos, de disciplinas e de alunos. Se esses números crescem, automaticamente, as atividades acadêmica-administrativas, decorrentes de gestão, logística, infraestrutura que viabilizam o funcionamento da instituição, também crescem.

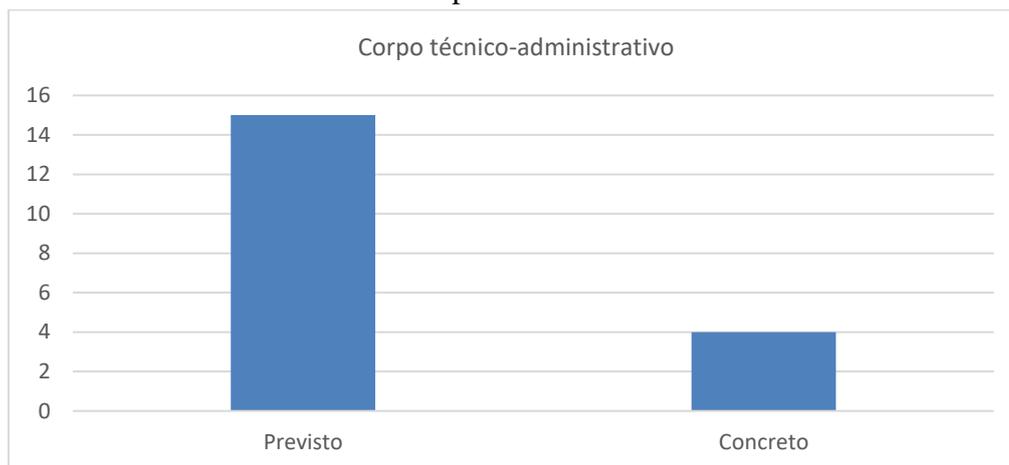
e) Corpo técnico-administrativo: para a criação da FATEC Araraquara, com a implantação do curso Tecnologia em Gestão Comercial, foram previstos os empregos públicos: 01 diretor de Faculdade de Tecnologia; 01 diretor de serviço da área acadêmica; 01 diretor de serviço da área administrativa; 01 assistente técnico administrativo I; 01 assistente administrativo; 01 analista de suporte e gestão (bibliotecário); 01 analista de suporte e gestão (TI); 01 agente técnico e administrativo (almoxarife); 05 agentes técnico e administrativo; 01 operacional de suporte; e 01 auxiliar docente.

Diferentemente, entre os mais distintos tipos de crescimento, o corpo técnico-administrativo não despontou. Foi o que os relatórios da CPA (2019 a 2022) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) registraram. Em todo período analisado, 2017 a setembro de 2022, o corpo técnico-administrativo se manteve o mesmo. Isto é, além da diretora da FATEC, 03 servidores formaram o corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara: 01 assistente administrativo, 01 diretor de serviço - área acadêmica e 01 diretor de serviço – área administrativa. O gráfico 9, a seguir, representa a situação do corpo técnico-administrativo no período recortado.

---

<sup>67</sup> Este parágrafo foi constituído com informações lembradas pela autora.

Gráfico 9 – Corpo técnico-administrativo



Fonte: elaborado pela autora.

f) Tempo para a contratação de pessoal técnico-administrativo: não foi estimado o tempo para a contratação, apenas informado os trabalhos para a definição dos recursos humanos já haviam sido iniciados.

A FATEC Araraquara iniciou os trabalhos com três<sup>68</sup> servidores além do diretor da FATEC, conforme relacionado no quadro 2 (próxima página). Esse grupo só foi ampliado em outubro de 2022, com a contratação de um assistente técnico administrativo I (vide nota de rodapé 3). Logo, o tempo para a contratação, que contemplou uma pequena ampliação do corpo técnico-administrativo e ainda muito distante do que foi previsto, superou 5 anos e ocorreu já em tempo posterior ao recortado nesta pesquisa.

Diante disso, já é possível, claramente, constatar a intensificação do trabalho dos servidores que formaram o corpo técnico-administrativo da FATEC Araraquara no período de 2017 a setembro de 2022. Nesse ponto, novamente, pode ser percebido alguns efeitos da especialização flexível, por exemplo, aumento da demanda de trabalho; quadro de pessoal reduzido; e quadro de pessoal formado apenas por servidores com relação contratual mais flexível (ocupantes de empregos em confiança, de livre nomeação e exoneração).

Com o propósito de esclarecer quais empregos públicos administrativos foram previstos para a criação da FATEC Araraquara e para a implantação do curso Tecnologia em Gestão Comercial, mas que não foram preenchidos, na sequência, é apresentado o quadro 2.

<sup>68</sup> Um destes, o assistente administrativo foi integrado ao grupo aproximadamente 02 meses após o início da criação da FATEC Araraquara (CENTRO PAULA SOUZA, 2017d).

Quadro 2 – Quadro de pessoal técnico-administrativo

Quadro de pessoal técnico-administrativo da FATEC Araraquara – 2017 a 2022*		
Emprego	Quantidade prevista	Quantidade contratada
Diretor de Faculdade de Tecnologia	1	1
Diretor de serviço da área administrativa	1	1
Diretor de serviço da área acadêmica	1	1
Assistente técnico administrativo I	1	0
Assistente administrativo	1	1
Analista de suporte e gestão (bibliotecário)	1	0
Analista de suporte e gestão (TI)	1	0
Agente técnico e administrativo (almoxarife)	1	0
Agente técnico e administrativo	5	0
Operacional de suporte	1	0
Auxiliar de docente	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>4</b>

Fonte: Informações extraídas do Projeto de criação e do Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) da Fatec Araraquara e organizadas pela autora.

\*Em outubro de 2022, o quadro de pessoal técnico-administrativo da Fatec Araraquara foi contemplado com a vaga assistente técnico e administrativo I, do rol de empregos públicos em confiança (CENTRO PAULA SOUZA, 2022b).

Se observado os quadros 3 e 2, respectivamente, notar-se-á que o corpo técnico-administrativo implantado é quase quatro vezes menor que o projetado e que os empregos com atribuições técnicas e específicas, como é o caso dos empregos analista de suporte e gestão (bibliotecário) e (TI) e almoxarife, não compuseram o quadro de pessoal técnico-administrativo da FATEC Araraquara no período recortado nesta pesquisa.

Entende-se que, se os empregos técnicos-administrativos estavam previstos no projeto de criação da FATEC Araraquara, é porque eles eram indispensáveis para o pleno funcionamento e desenvolvimento das atividades da instituição. Contudo, ainda que esses empregos não estivessem ocupados, mesmo com limitação, a FATEC Araraquara estava funcionando e crescendo. Por exemplo: no âmbito acadêmico, a biblioteca e os laboratórios estavam em operação, no âmbito estrutural, os bens patrimoniais e materiais de consumo estavam sendo recebidos e alocados no destino (FATEC ARARAQUARA, 2019). Se as atividades estavam sendo desenvolvidas, ao menos parcial, de certo, as atribuições inerentes aos empregos do corpo técnico-administrativo não ocupados estavam sendo desempenhadas por outros servidores, sem habilidade técnica para tal.

Na ocasião em que foram analisados o quadro 1 (Requisitos dos empregos públicos do Centro Paula Souza) e a relação de atribuições do pessoal administrativo previsto para a Fatec Araraquara, em consonância com o quadro 2 (Quadro de pessoal técnico-administrativo), viu-se que não coincidiam os requisitos e as atribuições dos empregos para os quais houve

contratação e para os quais não houve contratação. Assim, além do aumento da demanda de trabalho, os servidores que compuseram o quadro de pessoal administrativo desempenharam atividades não condizentes com aquelas inerentes ao emprego para os quais foram contratados. E mesmo que para alguma atividade, como as ligadas ao emprego operacional de suporte, tenha havido a necessidade de contratação de terceiros, ainda se pode dissertar (e ratificar) sobre o aumento de carga de trabalhos dos técnicos-administrativos, pois, para que as contratações pudessem ocorrer, esses técnicos-administrativos também tiveram que realizar os procedimentos legais para as contratações. A compreensão advinda dessa parte da análise encontra apoio no PDI (2019-2023) da FATEC Araraquara, no ponto em que a gestão aponta que um dos pontos fracos da organização era “recursos humanos limitados (apenas 3 funcionários técnico administrativo – cargos de confiança), com alta demanda de trabalho e sobreposição de tarefas” (FATEC ARARAQUARA, [2018?], p. 4).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A década de 1970 registrou profundas transformações no mundo do trabalho, como o avanço tecnológico e a automação. Tais transformações permearam as organizações, reconfigurando a produção do capital e sinalizando a era do conhecimento (ANTUNES, 2021; DORBOW, 2020). Essas mudanças no mundo do trabalho foram resultado de uma fase dinâmica do capitalismo conhecida como especialização flexível. Pautada na flexibilidade, a especialização flexível redefiniu processos de trabalho e práticas de emprego, impulsionando novos modelos de produção (CASTELLS, 2002).

Um desses modelos é o toyotismo, modelo japonês, despontado ainda na década de 1970. Devido aos seus princípios fundamentais, o toyotismo se adequou ao contexto capitalista daquele momento, e impera até os dias atuais. Entre os objetivos do modelo, estão incluídos a otimização do tempo, o aumento da produção e a redução de custos (ALFARO, 2016). Uma característica central do toyotismo é a ênfase no trabalho em equipe, com membros desempenhando múltiplas funções (ANTUNES, 2002).

O toyotismo não apenas compreendeu a nova base técnica do capitalismo, incluindo novas tecnologias microeletrônicas na produção, mas também exigiu um novo envolvimento operário, uma nova subordinação formal-intelectual do trabalho ao capital (ALVES, 2000). Lançou-se, então, o trabalhador alinhado à lógica da especialização flexível, que desempenha um papel polivalente e criativo, para uma nova forma de utilizar a força de trabalho.

Todavia, à conta do objetivo de aumentar a produtividade, o modelo japonês se afastou das suas particularidades e se inclinou a assumir um valor universal para o capital em processo, incorporando outros significados (ALVES, 2000). Os princípios do toyotismo, orientados pelo fenômeno especialização flexível e relevantes para o mundo do empresariado, passaram a camuflar as estratégias de um outro fenômeno: a precarização do trabalho. A precarização do trabalho, como explicado por Alves (2000), revela a precariedade como condição ontológica da força de trabalho como mercadoria.

Uma das estratégias da precarização do trabalho é a intensificação do trabalho por meio da polivalência. No entanto, na lógica da especialização flexível, a polivalência é uma importante característica do trabalhador. Assim, em nome da produtividade, a polivalência passou a ser utilizada como uma ferramenta para disfarçar e intensificar a exploração do trabalhador. Mas não se pode “confundir” os fenômenos, se há intensificação da extração da força do trabalho humano, não é especialização flexível, é precarização do trabalho.

Uma das constatações desta pesquisa é que, a partir da especialização flexível e da

redefinição dos processos de trabalho, os novos modelos de gestão têm inserido em suas políticas maneiras de aumentar a produtividade e de reduzir a mão de obra. Essas estratégias estão apoiadas na polivalência e na imposição de metas, geralmente, inalcançáveis. Tais práticas, associadas a um paradigma positivo e moderno, e apoiada na subjetivação e alienação do trabalhador, têm mascarado a intensificação da força do trabalho humano nas organizações.

Um movimento muito importante desta pesquisa permitiu constatar que os efeitos dos fenômenos especialização flexível e precarização do trabalho romperam a barreira do empresariado e alcançaram a administração pública brasileira, inclusive o campo educacional. Eles foram incorporados em um contexto de políticas neoliberais e por meio das Reformas Administrativa e da Educação da década de 1990. A Reforma Administrativa foi baseada no modelo gerencial, cujos princípios assemelham-se aos do toyotismo. A Reforma da Educação também foi impactada por esses fenômenos, pois passou a ser orientada pela ideia de que o campo educacional e o econômico deveriam caminhar juntos (DOURADO, 2002). Desse modo, o setor público, cuja autonomia e finalidade se diferenciam das do setor privado, passou a fazer gestão pública com base nos princípios aplicados na gestão privada, e os desafios foram grandes. Em outras palavras, “a conta não fechou”, e o resultado foi os advenços da especialização flexível convertendo-se em precarização do trabalho.

No contexto da orientação supracitada, no campo educacional, notou-se que o ensino superior tecnológico obteve destaque. Esse tipo de ensino faz parte da educação profissional tecnológica, que é essencial para viabilizar o aumento da produtividade e integrar o desenvolvimento econômico da sociedade (SCALI, 2009). Em consequência, o ensino superior tecnológico sofreu expansão e, como parte de uma das atividades da administração pública (a educação), também foi atingido pela especialização flexível. Diante dessa constatação, surgiu a possibilidade de que a especialização flexível pudesse ter se inclinado à precarização do trabalho. Para investigar a hipótese, esta pesquisa questionou se as rotinas de trabalho com padrão multifuncional poderiam converter-se em estratégias de precarização do trabalho na educação tecnológica brasileira. Para tanto, utilizou como objeto de estudo a FATEC Araraquara durante o período de 2017 a setembro de 2022.

Nesse período que contemplou a criação e a implantação da FATEC Araraquara, constatou-se uma significativa expansão em relação ao número de cursos, disciplinas, alunos e demanda de trabalho. Porém, diante de um quadro de pessoal técnico-administrativo reduzido. A situação direcionou tal quadro a uma forma de trabalho que exigia criatividade, aumento de produtividade e execução das mais diversas tarefas pelo mesmo trabalhador. Superficialmente, entendia-se tratar de estratégias de trabalho decorrentes da especialização flexível.

Porém, o exame do processo de criação da FATEC Araraquara e de outros documentos institucionais e de gestão revelou que o corpo técnico-administrativo que atuava na FATEC Araraquara, no período de 2017 a 2022, era composto por apenas 04 membros, enquanto o previsto era um total de 15 membros. Além disso, o quadro previsto deveria atender as demandas de um único curso de ensino superior, mas, no concreto, antes mesmo desse primeiro curso ser implementado, outros dois cursos foram adicionados, e o corpo técnico-administrativo se manteve o mesmo, substancialmente abaixo do previsto. O exame ainda revelou que empregos públicos com funções essenciais para o desenvolvimento das atividades de uma instituição de ensino, que exigem formação compatível, como analista de TI e bibliotecário, não estavam preenchidos. Parte do rol das atividades inerentes a esses empregos era distribuída e desenvolvida por 03 dos 04 servidores, que não haviam sido admitidos para tal fim e não possuíam conhecimento técnico necessário. Perante o cenário, os servidores recorriam à criatividade e, principalmente, à polivalência na tentativa de suprir, preencher as lacunas.

Nítidamente, o exame apontou um desequilíbrio e a realidade da FATEC Araraquara: aumento de produtividade e redução de mão de obra, ambos expressivos. O que parecia se tratar de estratégias relacionadas à especialização flexível e aos princípios do toyotismo, na verdade, demonstrou se tratar de estratégias de precarização do trabalho. Isso ocorreu porque a produtividade, a redução de mão de obra e a polivalência camuflavam a sobreposição de tarefas e a intensificação do trabalho. E a finalidade dessas medidas era suprir a mão de obra ausente e suprir a necessidade de um quadro de pessoal reduzido.

O resultado do exame encontrou o que foi sustentado pela literatura levantada nesta pesquisa: a especialização flexível se inclina à precarização do trabalho, quando associada a uma forma de intensificar a força do trabalho. Dessa forma, a pesquisa atingiu seu objetivo e a hipótese pôde ser confirmada: na educação superior tecnológica, sim, a especialização flexível pode inclinar-se à precarização do trabalho.

Posto isso, reportando ainda ao exame do estudo caso, convém sublinhar que aquela experiência que meus dois colegas e eu tivemos, de 2017 a 2022, no corpo técnico-administrativo reduzido da FATEC Araraquara<sup>69</sup>, demonstrando criatividade e polivalência, desde o início das atividades se tratou de precarização do trabalho. Pois, para a demanda de trabalho inicial planejada para a FATEC Araraquara, o quadro de pessoal técnico-administrativo já estava

---

<sup>69</sup> No ano de 2023, a FATEC Araraquara passou a oferecer mais um curso superior de tecnologia. No mesmo ano, o quadro de pessoal técnico-administrativo da instituição também foi beneficiado com a contratação de novos servidores. No entanto, a quantidade de servidores da nova composição do quadro permaneceu abaixo da que foi prevista no projeto de criação, que considerava a implantação de um curso (FATEC ARARAQUARA, 2023a; CENTRO PAULA SOUZA, 2022c).

muito abaixo do previsto. Em todo o período recortado nesta pesquisa é identificada a intensificação do trabalho para o quadro. Logo, em nenhum momento do período se tratou de especialização flexível. Ratifico: tratou-se de um fenômeno que se associou das estratégias da especialização flexível, e que, aqui, já foi bem apresentado: precarização do trabalho.

Também se faz necessário observar que, com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) e nos relatórios da Comissão Própria de Avaliação (2019-2021), a gestão estava ciente de que o corpo técnico-administrativo reduzido era um ponto fraco da instituição e, do mesmo modo, ciente das dificuldades do grupo. Contudo, ainda que a instituição não atendesse plenamente aos requisitos para o oferecimento de novos cursos, a direção os solicitou, o que implicou expansão e aumento das demandas de trabalho. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 e os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (2019-2021) ainda deram ciência às autoridades competentes do Centro Paula Souza sobre as problemáticas da FATEC Araraquara, mas foram as autoridades competentes responsáveis por autorizar a implantação dos novos cursos solicitados pela gestão da FATEC. Essas ações demonstraram a potencialização da precarização do trabalho. Surgindo, assim, uma outra pergunta que poderá conduzir futuras pesquisas: a precarização do trabalho pode ser consciente, intencional? Ouso sugerir uma hipótese: a precarização do trabalho pode ser intencional.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. R. DE P. Especialização flexível, qualificação e composição da força de trabalho: a contribuição da perspectiva de gênero para o debate. *In: Encontro Anual da ANPOCS*, 7., 1993, Caxambu. **Seminário temático STII**. Caxambu: ANPOCS, 1993. p. 1-19. Disponível em: <https://anpocs.com/index.php/encontros/papers/17-encontro-anual-da-anpocs-1/st-2/st11-2/7342-aliceabreu-especializacao/file>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos Enap**, Brasília, n. 10, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%20P%20Publica.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2023.
- ALFARO, L. M. **Terceirização do trabalho no Brasil, precarização e a vedação do retrocesso social**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito Humanos e Democracia) - Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41802/R%20-%20D%20-%20LARISSA%20ME-NINE%20ALFARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 maio 2023.
- ALTMANN, H. Influências do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.28, n.1, p. 77-89, jan./jun. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/gXrrXjGztGfmRqhQLHgKqgt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2023.
- ALVES, G. Toyotismo como ideologia orgânica da produção capitalista. **Revista ORG & DEMO**, Marília, SP, v. 1, n. 1, p. 3-15, 2000. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/orgdemo/article/view/455>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- ALVES, G. Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global. **Trabalho, Educação e Saúde**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 409-428, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/GsSvG7FXBNNzcZkrg9V9cvB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 05 abr. 2023.
- ALVES, G. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2. ed. Londrina: Praxis, 2007.
- ANDRADE, A. DE F. B. **Cursos superiores de tecnologia: um estudo de sua demanda sob a ótica dos estudantes**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://livros01.livrosgratis.com.br/cp086915.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.
- ANDRADE, D.P. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. **Revista Sociedade e Estado**, [s.l.], v.34, n. 1, p. 211-239, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/RyfDLystcfKXNSPTLpsCnZp/#>. Acesso em: 23 jan. 2024.
- ANDREWS, C. W. **Da década perdida à reforma gerencial: 1980-1998**. *In: ANDREWS, C. W; BARIANI, E. Administração Pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: Unifesp, 2010, p. 85-118.

ANTUNES, R. Fordismo, toyotismo e acumulação flexível. *In*: ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/observatoriosocial/files/2019/06/Fordismo-Toyotismo-e-Acumula%C3%A7%C3%A3o-Flex%C3%ADvel-Ricardo-Antunes.pdf>. Acesso em 15 jan. 2024.

ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 23-45, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/download/18601/11975/62900>. Acesso em: 05 abr. 2023.

ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE SAÚDE MENTAL E TRABALHO, 2008, São Paulo, p.1-14. Disponível em: <https://www.cressrn.org.br/files/arquivos/LxkqK1F4gd8eDW4w38w0.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2023.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, R. As formas da alienação e do estranhamento no capitalismo contemporâneo. *In*: VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D.P.; ALVES, G. (org.). **Trabalho e estranhamento**: saúde e precarização do homem-que-trabalha. São Paulo: LTr, 2012, p. 17-22. Disponível em: <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/4675.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2024.

ANTUNES, R.; PINTO, G. A. **A fábrica da educação**: da especialização taylorista à flexibilização Toyotismo. São Paulo: Cortez, 2018.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2021<sup>70</sup>.

ARAÚJO, M. R. M. DE; MORAIS, K. R. S. DE. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 20, n. 1., p. 1-13, jan./jul. 2017. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172017000100001](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100001). Acesso em 15 abr. 2023.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE SÃO PAULO. **Ex-governadores do estado de São Paulo**, 2021. Disponível em: [https://www.al.sp.gov.br/repositorio/arquivoWeb/cso/ambito\\_estadual/cso7252.pdf](https://www.al.sp.gov.br/repositorio/arquivoWeb/cso/ambito_estadual/cso7252.pdf). Acesso em: 25 fev. 2023.

BANCO MUNDIAL. **La enseñanza superior**: las lecciones derivadas de la experiencia, Washington, D.C. 1995. Disponível em: <https://www.ses.unam.mx/curso2014/pdf/BMEnsenanza.pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

---

<sup>70</sup> Observação no e-book: texto revisto e ampliado a partir da 13ª edição em dezembro de 2008.

BASTOS, J. A. DE S. L. DE. A. Os Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETS: - Núcleos de inovação tecnológica. **Revista Educação & Tecnologia**, [s. l.], n. 2, [2000?]. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/view/1020/612>. Acesso em: 10 maio 2023.

BERKENBROCK, F. Análise da prática da polivalência em uma cooperativa de crédito. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, set/out/nov/dez, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31059/21485>. Acesso em: 01 out. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. **Exposição de Motivos Interministerial nº 49, de 18 de agosto de 1995**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1995. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD18AGO1995.pdf#page=25>. Acesso em: 19 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 20 maio 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências, Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em 20 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP: 29/2002**. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/cp29.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111096.htm). Acesso em: 01 maio 2023.

BRASIL. **Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. 20 anos do impeachment do Collor. **Escrevendo História**, 2008. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/plenario/discursos/escrevendohistoria/destaque-de-materias/20-anos-do-impeachment>. Acesso em: 17 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resumo técnico: censo da educação superior de 2009**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010. Disponível em:

[https://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo\\_tecnico\\_2009.pdf](https://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo_tecnico_2009.pdf). Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Fórum Nacional da Educação. **O planejamento educacional no Brasil**, 2011. Disponível em: [http://fne.mec.gov.br/images/pdf/planejamento\\_educacional\\_brasil.pdf](http://fne.mec.gov.br/images/pdf/planejamento_educacional_brasil.pdf). Acesso em: 10 maio 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *In*: **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006a.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O novo desenvolvimentismo e a ortodoxia convencional. **São Paulo em Perspectiva**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 5-24, jul./set. 2006b. Disponível: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser\\_-\\_novo\\_desenvolvimento\\_e\\_a\\_ortodoxia.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser_-_novo_desenvolvimento_e_a_ortodoxia.pdf). Acesso em 03 de julho de 2023.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CARREGA, N. **A administração pública e a súmula 331 do TST**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito do Trabalho) - Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/31056/1/NILCE%20CARREGA.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. **Relatório de Gestão 2004-2008**. São Paulo: CPS, 2009a. Disponível em: <https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/05/relatorio-gestao-2004-2008.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Edital de Concurso Público nº 01/2019, de 14 de abril de 2009. Torna pública a Abertura de Concurso Público. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2009b, n. 69, p. 86-95. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2009%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fabril%2f14%2fpag\\_0086\\_9QJFCODAO20KIeEJPMUOALPKEQG.pdf&pagina=86&data=14/04/2009&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100086](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2009%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fabril%2f14%2fpag_0086_9QJFCODAO20KIeEJPMUOALPKEQG.pdf&pagina=86&data=14/04/2009&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100086). Acesso em: 23 fev. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Deliberação CEETEPS – 6, de 05/02/2009. Regulamenta as atribuições dos empregos públicos, abrangidos pelo Plano de Carreira, de Empregos Públicos e Sistema Retribuído, de que trata o artigo 40 da Lei Complementar nº 1.044, de 13 de maio de 2008, e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2009c, n. 25, p. 28-31. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2009%2fexecutivo%2520secao%2520i%2ffeve-reiro%2f06%2fpag\\_0028\\_26LRQL83HECQFeC959LVLC0A6SV.pdf&pagina=28&data=06/02/2009&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100028](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2009%2fexecutivo%2520secao%2520i%2ffeve-reiro%2f06%2fpag_0028_26LRQL83HECQFeC959LVLC0A6SV.pdf&pagina=28&data=06/02/2009&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100028). Acesso em: 03 jan. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. **Relatório de Gestão 2008-2012**. São Paulo: CPS, 2013. Disponível em: <https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/05/realtorio-gestao-2008-2012.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Deliberação CEETEPS N° 008, de 10-7-2014. Regulamenta as atribuições dos empregos públicos, abrangidos pelo Plano de Carreira, de Empregos Públicos e Sistema Retributório, de que trata o artigo 40 da Lei Complementar n° 1.044, de 13 de maio de 2008, alterada pela Lei Complementar n° 1.240, de 22 de abril de 2014 e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2014, n. 129, p. 47-50. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2014%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fju-lho%2f15%2fpag\\_0047\\_BE6NNDU2UTPIJe2N5NGJSPS05BP.pdf&pagina=47&data=15/07/2014&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100047](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2014%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fju-lho%2f15%2fpag_0047_BE6NNDU2UTPIJe2N5NGJSPS05BP.pdf&pagina=47&data=15/07/2014&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100047). Acesso em: 15 dez. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Conselho Deliberativo. **Deliberação CEETEPS 017, de 16-07-2015**. São Paulo, 2015a. Disponível em: <https://fatecjahu.edu.br/wp-content/uploads/2017/04/deliberaoaceteps17de18072015fatec.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. Conselho Deliberativo. Deliberação CEETEPS N° 009, de 9-1-2015. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2015b, n. 6, p. 34-36. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2015%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fjaneiro%2f10%2fpag\\_0034\\_CTCMKEE6RT0H5eDAJV1Q3JCKFK9.pdf&pagina=34&data=10/01/2015&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100034](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2015%2fexecutivo%2520secao%2520i%2fjaneiro%2f10%2fpag_0034_CTCMKEE6RT0H5eDAJV1Q3JCKFK9.pdf&pagina=34&data=10/01/2015&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100034). Acesso em: 03 maio 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. Conselho Deliberativo. **Deliberação CEETEPS 31, de 27-09-2016**. São Paulo, 2016.

CENTRO PAULA SOUZA. Unidade do Ensino Superior de Graduação. **Instrução Normativa CESU n° 001, de 19/01/2017**. São Paulo, 2017a.

CENTRO PAULA SOUZA. **Criação da Faculdade de Tecnologia de Araraquara, Fatec Araraquara**. São Paulo, 2017b, p. 1- 186.

CENTRO PAULA SOUZA. **Relatório de Gestão 2012-2016**. São Paulo: CPS, 2017c. Disponível em: <https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/05/relatorio-gestao-2012-2016.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Portarias do Coordenador Técnico, de 6-9-2017. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção II, São Paulo, SP, 2017d, n. 170, p. 63. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2017%2fexecutivo%2520secao%2520ii%2fsetembro%2f07%2fpag\\_0063\\_3S8IKV2JSGDQAe9KQTRB2I31DCL.pdf&pagina=63&data=07/09/2017&caderno=Executivo%20II&paginaordenacao=100063](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2017%2fexecutivo%2520secao%2520ii%2fsetembro%2f07%2fpag_0063_3S8IKV2JSGDQAe9KQTRB2I31DCL.pdf&pagina=63&data=07/09/2017&caderno=Executivo%20II&paginaordenacao=100063). Acesso em: 10 abr. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. Conselho Deliberativo. **Deliberação CEETEPS n° 62, de 22-10-2020**. São Paulo, 2020. Disponível em:

<https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/10/2021/06/Deliberacao-Ceeteps-62-2020.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. **Relatório de Gestão 2016-2020**. São Paulo: CPS, [2021?]. Disponível em: [https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2022/03/relatorio\\_gestao\\_cps2016-2020.pdf](https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2022/03/relatorio_gestao_cps2016-2020.pdf). Acesso em: 17 fev. 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Unidade do Ensino Superior de Graduação. **Instrução CESU nº. 07, de 02/08/2022**. São Paulo, 2022a. Disponível em: <https://cesu.cps.sp.gov.br/concursos-publicos-pss-e-ampliacao/>. Acesso em: 20 maio 2023.

CENTRO PAULA SOUZA. Portaria do Coordenador Técnico Substituto, de 30/09/2022. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção II, São Paulo, SP, 2022b, n. 199. p. 66. Disponível em: [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2022%2fexecutivo+secao+ii%2foutubro%2f01%2fpag\\_0066\\_a7af041cb294fe79788af15998b72cd7.pdf&pagina=66&data=01/10/2022&caderno=Executivo%20II&paginaordenacao=100066](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2022%2fexecutivo+secao+ii%2foutubro%2f01%2fpag_0066_a7af041cb294fe79788af15998b72cd7.pdf&pagina=66&data=01/10/2022&caderno=Executivo%20II&paginaordenacao=100066). Acesso em 15 abr. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. Edital de abertura de inscrições nº 001/2022, de 28 de outubro de 2024. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2022c, n. 217, p. 290-296. [https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\\_11\\_4.aspx?link=%2f2022%2fexecutivo+secao+i%2foutubro%2f28%2fpag\\_0290\\_a80d74b085b9669c86f5065f94a388e3.pdf&pagina=290&data=28/10/2022&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100290](https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=%2f2022%2fexecutivo+secao+i%2foutubro%2f28%2fpag_0290_a80d74b085b9669c86f5065f94a388e3.pdf&pagina=290&data=28/10/2022&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100290). Acesso em: 20 mar. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. **Quem somos**. São Paulo: CPS, 2023. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 19 maio 2023.

DORBOW, L. **O capitalismo se desloca**: novas arquiteturas sociais. São Paulo: Edições SESC São Paulo, 2020, 196 p. Disponível em: <https://dowbor.org/wp-content/uploads/2020/05/Dowbor-O-capitalismo-se-desloca-Edicoes-SescSP-2020.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2024.

DOURADO, L. F. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 23, n. 80, set. 2002, p. 234-252. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/XyLXN7mtdPGgnScr5MgYbHK/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 20 maio 2023.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe01, p. 37-57, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPNcmnSfHYJh4RXLN3r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2023.

ESTRESSE. *In*: BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE. Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/dicas/253\\_estresse.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/dicas/253_estresse.html). Acesso em: 16 out. 2023.

FATEC ARARAQUARA. **Relatórios da CPA - 2019**, 2019. Disponível em: [https://fatecararaquara.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/CPA\\_Relatorio\\_2019\\_Final.pdf](https://fatecararaquara.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/CPA_Relatorio_2019_Final.pdf). Acesso em 20 maio 2023.

FATEC ARARAQUARA. **Relatórios da CPA – 2020**, 2020. Disponível em: [https://fatecararaquara.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/CPA\\_Relatorio\\_2020\\_Final.pdf](https://fatecararaquara.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/CPA_Relatorio_2020_Final.pdf). Acesso em 20 maio 2023.

FATEC ARARAQUARA. *A Fatec*, 2023a. Disponível em: <https://fatecararaquara.edu.br/a-fatec/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

FATEC ARARAQUARA. **Relatórios da CPA – 2022**, 2023b. Disponível em: [https://fatecararaquara.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/CPA-2023-FATEC-Araraquara\\_Com\\_Parecer-da\\_CESU.pdf](https://fatecararaquara.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/CPA-2023-FATEC-Araraquara_Com_Parecer-da_CESU.pdf). Acesso em: 20 maio 2023.

FATEC ARARAQUARA. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI – 2019-2023**, [2018?]. Disponível em: <https://fatecararaquara.edu.br/a-fatec/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

FATEC CARAPICUIBA. **Plano de gestão – 2018-2021**, [2018?]. Disponível em: <http://www.fateccarapicuiiba.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/Plano-de-Gestao-profa.-Marcia.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2023.

FATEC LINS. **Planejamento estratégico – PE – 2018-2021**, [2017?]. Disponível em: <https://www.fateclins.edu.br/web/arquivos/pdi.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2023.

FATEC PIRACICABA. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI – 2019-2023**. Piracicaba, [2018?]. Disponível em: [http://fatecpiracicaba.edu.br/novo\\_cs/userfiles/downloads/2s22/f175\\_pdi\\_2019.pdf](http://fatecpiracicaba.edu.br/novo_cs/userfiles/downloads/2s22/f175_pdi_2019.pdf). Acesso em 30 abr. 2023.

FATEC PRESIDENTE PRUDENTE. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI – 2019-2023**, [2018?]. Disponível em: [https://fatecpp.edu.br/wp-content/uploads/2022/09/PDI\\_Template\\_2018\\_FATEC-P.-Prudente-Versa%CC%83o-Final-enviado-CESU-21.12.2018.pdf](https://fatecpp.edu.br/wp-content/uploads/2022/09/PDI_Template_2018_FATEC-P.-Prudente-Versa%CC%83o-Final-enviado-CESU-21.12.2018.pdf). Acesso em: 30 abr. 2023.

FROMM, E. **Conceito marxista do homem**. 5 ed. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1970.

FUNDAÇÃO DE APOIO À TECNOLOGIA. **Sobre nós**. São Paulo: FAT, 2020. Disponível em: <https://fundacaofat.org.br/sobre-nos>. Acesso em: 20 maio 2023.

FUNDAÇÃO DE APOIO À TECNOLOGIA. **Manual do candidato**. São Paulo: FAT, 2023. Disponível em: <https://fatweb.s3.amazonaws.com/vestibularFATEC/documentos/2SEM-23/ManualCandidato.pdf?id=202322>. Acesso em: 16 maio 2023.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**. v. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

GONÇALVES, R. Nacional-desenvolvimentismo às avessas. *In*: II Conferência do Desenvolvimento, 2011, Brasília/DF. **Anais do I Círculo de Debates Acadêmicos**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area4/area4-artigo19.pdf>.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17. ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HARVEY, D. **O Neoliberalismo**: história e implicações. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

KOVÁCS, I. Reestruturação empresarial e emprego. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 21, n. 2, p. 467-494, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/download/9761/8997>. Acesso em: 15 abr. 2023.

HELOANI, R.; PIOLLI, E. Trabalho e subjetividade na “nova” configuração laboral: quem paga a conta? **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 6, n. 2, p. 118-129, dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/13092/9299>. Acesso em: 12 out. 2023.

LAGO, L. A. C. DO. Milagre Econômico brasileiro. In: LAGO, L. A. A. DO. **Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, [2009?]. Disponível em: <https://www18.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/milagre-economico-brasileiro>. Acesso em: 17 jul. 2023.

LEMOS, L. A. P. de. **Análise do processo criativo no trabalho multifuncional**: um estudo de caso, 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2825/000281821.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jun. 2023.

LESÕES POR ESFORÇO REPETITIVOS (LER). In: BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE. Ministério da Saúde, 2009. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/lesoes-por-esforco-repetitivos-ler/>. Acesso em: 16 out. 2023.

LINHART, D. Modernização e precarização da vida no trabalho. In: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2014, p. 45-54. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2762325/mod\\_resource/content/1/Linhart\\_2014\\_Precariza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2762325/mod_resource/content/1/Linhart_2014_Precariza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho.pdf). Acesso em: 12 out. 2022.

LIMA FILHO, D. L. Formação de tecnólogos: lições da experiência, tendências atuais e perspectivas. **Boletim Técnico do Senac**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 40-53, set./dez. 1999. Disponível em: <https://bts.senac.br/bts/article/view/617>. Acesso em 25 abr. 2023.

LIMA, E. C. DE; OLIVEIRA NETO, C. R. DE. Análise do desenvolvimento territorial: a contribuição da experiência italiana. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 20, n. 1, p. 51-61, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/Wd9DMRwHGZrCpxK-bjK7JC4P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LIMONCIC, F. **Os inventores do New Deal**: Estado e sindicato nos Estados Unidos dos anos 1930. 2003. Tese (Doutorado em História Social) - Programa de Pós-graduação em História Social, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível

em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7489851/mod\\_resource/content/1/Rio%20thesis%20on%20New%20Deal.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7489851/mod_resource/content/1/Rio%20thesis%20on%20New%20Deal.pdf). Acesso em: 09 jul. 2023. LONGHI, J. *et al.* Os benefícios da multifuncionalidade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./abr. 2015. Disponível: <https://revistas.pucsp.br/>. Acesso em: 05 set. 2021.

LONGHI, J. *et al.* Os benefícios da multifuncionalidade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./abr. 2015. Disponível: <https://revistas.pucsp.br/>. Acesso em: 05 set. 2021.

LUZ, R. S. DE. **Trabalho alienado em marx**: a base do capitalismo. 2008. 101 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Faculdade de Filosofia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/2802/1/408014.pdf>. Acesso em 14 out. 2023.

MANCEBO, D.; VALE, A. A. DO; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, [s. l.], v. 20, n. 60, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/QKyJmCvwkGxsJqg7vSCC4xk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2023.

MAROCHI, M. L. G. Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan./abr. 2002. Disponível em: <https://revista-fae.fae.edu/revistafae/article/view/450/345>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In*: MARTINS, R. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 45-61.

MENDES, T. M. **A expansão da UNESP face à Reforma do Aparelho de Estado**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/8695/DissTMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso 05 jan. 2023.

MESSA, A. Indicadores de produtividade: uma breve revisão dos principais métodos de cálculo. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**, Brasília, n. 28, p. 17-26, 2003. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4045/1/Radar\\_n28\\_Indicadores.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4045/1/Radar_n28_Indicadores.pdf). Acesso em: 22 out. 2023.

MINTO, L. W. MEC-USAID. **Coleção "Navegando pela história da educação brasileira" - 2006**, Campinas, SP, 2006. Disponível em: <https://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/glossario/mec-usaid>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 216-229, abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/zhVnv4mW8pvWc3hTxvfXt4L/?lang=pt>. Acesso em: 29 set. 2022.

MORAES, R. C. **Neoliberalismo** - de onde vem, para onde vai? São Paulo: Senac, 2001. Disponível em: [https://reginaldomoraes.files.wordpress.com/2012/01/livro\\_neoliberalismo.pdf](https://reginaldomoraes.files.wordpress.com/2012/01/livro_neoliberalismo.pdf). Acesso em: 19 fev. 2024.

MUNHOZ, B. Plano de carreira dará qualidade à expansão de Etecs e Fatecs. **Assembleia Legislativa de São Paulo**, São Paulo, 12 mar. 2008. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=281014>. Acesso em: 17 fev. 2023.

MUSTO, M. Os manuscritos economico-filosóficos de 1844 de Karl Marx: dificuldades para publicação e interpretações críticas. **Caderno CRH**, Salvador, v. 32, n. 86, p. 399-418, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/7fwZ5dVP5rJq8XdtCJfbjWP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 out. 2023.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade**: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/863872/mod\\_resource/content/1/Etica%20subjetividade%20e%20trabalho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/863872/mod_resource/content/1/Etica%20subjetividade%20e%20trabalho.pdf). Acesso em: 05 out. 2023.

NEVES, F. P. Grande Depressão americana: exposição dos discursos divergentes sobre a crise que abalou o século XX. **Revista Mundo Livre**, Campos dos Goytacazes, v. 6, n. 2, p. 184-201, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/mundolivre/article/view/40063/27407>. Acesso em: 19 fev. 2024.

NOVAES, A. Consenso de Washington: crise do Estado Desenvolvimentista e seus efeitos sociais – um balanço crítico. **Revista Ensaios**, [s. l.], v.1, n.1, jul-dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ensaios/article/download/37102/21578>. Acesso em: 19 maio 2023.

PÁDUA, E. M. M. da. O processo de pesquisa. In: PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Editora Papirus, 2014. p. 28-46. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168757/epub/39?code=95S3cRAaiEmqV0eDEj9wRLiOSPWmolHdG4mdIDj4iuvZZQtvT1XNvubchw5Lyw9eh/+XCgmNRr2Z4ITsxIXCag==>. Acesso em: 28 set. 2022.

PAIVA, C.C. DE; PAIVA, S. C. F. DE, 2021. No Brasil, impacto econômico da pandemia será forte e duradouro. **Jornal da Unesp**, [s.l.], 02 jul. 2021. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2021/07/02/no-brasil-impacto-economico-da-pandemia-sera-forte-e-duradouro/>. Acesso em: 07 mar. 2024.

PAULA, A. P. P. DE. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEIXOTO, M. A. Para entender a alienação: Marx, Fromm e Marcuse. **Revista Espaço Acadêmico**, [s.l.], n. 110, p. 32-40, jul. 2010. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/download/10500/5775/>. Acesso em: 12 out. 2023.

POLIVALÊNCIA. In: Dicionário Online de Português. 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/polivalencia/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

PORTO, A. C. V. O toyotismo e a precarização dos direitos trabalhistas. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 170, jul./ago. 2016. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/RDTrab\\_n.170.09.PDF](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/RDTrab_n.170.09.PDF). Acesso em: 17 maio 2023.

PRECÁRIO. *In*: Dicionário Online de Português. 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/precario/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PRECARIZAR. *In*: Dicionário Online de Português. 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/precarizar/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PRECARIZAÇÃO. *In*: Dicionário Online de Português. 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/precarizacao/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

RIBEIRO, A. DE F. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v.19, n.35, p.65-79, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf/74831>. Acesso em: 30 abr. 2023.

RIBEIRO, C. V. DOS S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI, **Psicologia: Ciência e Profissão**, [s. l.], 2013, v. 33, n.1, p. 192-207. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2023.

ROMANI-DIAS, M.; SILVA, C. S. DA.; BARBOSA, A. DOS S. **Estratégia empresarial: as etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

SÃO PAULO (Estado). Decreto-Lei, de 06 de outubro de 1969. Cria, como entidade autárquica, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo e dá providências correlatas. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 1969. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei/1969/decreto.lei-0-06.10.1969.html>. Acesso em: 10 maio 2023.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 9, de 30 de janeiro de 1976. Cria a Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" e dá providências correlatas. **Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo**, 1976. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1976/compilacao-lei-952-30.01.1976.html>. Acesso em: 10 maio 2023.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 49.602, de 13 de maio de 2005. Institui e disciplina o Sistema de Pontuação Acrescida, para afrodescendentes e egressos do ensino público (fundamental e médio), nos exames seletivos para ingresso nas Escolas Técnicas Estaduais - ETes e nas Faculdades de Tecnologia - FATECs, pertencentes ao Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" – CEETEPS. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 2005. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2005/decreto-49602-13.05.2005.html>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 56.610, de 05 de janeiro de 2008. Fixa normas para a execução orçamentária e financeira do exercício de 2008 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2008a, n. 3, p. 03-30. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20080105&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>. Acesso: 30 mar. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar nº 1044, de 13 de maio de 2008. Institui o Plano de Carreiras, de Empregos Públicos e Sistema Retributório dos servidores do Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza" – CEETEPS. **Assembleia Legislativa do**

**Estado de São Paulo**, 2008b. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.complementar-1044-13.05.2008.html>. Acesso: 20 nov. 2023.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 53.938/2009. Fixa normas para a execução orçamentária e financeira do exercício de 2009 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**: seção I, São Paulo, SP, 2009, n. 3, p. 01-29. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20090107&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=1>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SÃO PAULO. Conselho Estadual de Educação. **Deliberação CEE nº 142/2016**. São Paulo, SP: Conselho Estadual de Educação, 2016. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/ceesp/textos/2016/Del%20CEE%20142-16%20e%20Ind%20CEE%20146-16%20Alterada%20pelas%20Del%20CEE%20150-16,%20158-17%20e%20164-18.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria da Fazenda e Planejamento. Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária (SIGEO). São Paulo: Secretaria da Fazenda e Planejamento, 2024. Disponível em: <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx>. Acesso em: 05 mar. 2024.

SÃO PAULO. Secretaria da Fazenda e Planejamento. **Despesa Orçamentária: conceitos, codificação e classificação**. São Paulo: Secretaria da Fazenda e Planejamento, [200?]. Disponível em: [https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/ArquivosLC/LC\\_131\\_Despesas.pdf](https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/ArquivosLC/LC_131_Despesas.pdf). Acesso em: 18 mar. 2024.

SAVIANI, D. Perspectiva marxiana do problema subjetividade-intersubjetividade. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 10, n. 2, Passo Fundo, p. 77-97, jul/dez. 2003. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/14725/114117284>. Acesso em: 10 out. 2023.

SCALI, D. F. **Evasão nos cursos superiores de tecnologia: a percepção dos estudantes sobre seus determinantes**. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/Acervo/Detalhe/469631>. Acesso em: 20 maio 2023.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Provão Paulista: saiba tudo sobre a avaliação que garante vagas nas universidades públicas de SP**. São Paulo, SP: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/provao-paulista-saiba-tudo-sobre-avaliacao/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Gabinete do Secretário. **Resolução Seduc-43, de 29/09/2023**, São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2023/10/Resolu%c3%a7%c3%a3o-Provao-Paulista.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2023.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia no trabalho: aspectos contemporâneos, [201-?]. Disponível em: [https://feapsico2012.files.wordpress.com/2015/04/edith\\_seligmann\\_silva.pdf](https://feapsico2012.files.wordpress.com/2015/04/edith_seligmann_silva.pdf). Acesso em: 30 set. 2023.

SERRA, J. Mãos à obra na expansão do ensino público profissional. **Revista do Centro Paula Souza**, São Paulo, ano 2, n. 6, p. 8-9, jun. 2008. Disponível em:

<https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2020/06/06-revista-centro-paula-souza-2008-junho.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2024.

SÓCIO-HISTÓRICA. *In*: Dicionário Houaiss. 2023. Disponível em: [https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol\\_www/v6-1/html/index.php#2](https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-1/html/index.php#2). Acesso em: 16 out. 2023.

SÓCIO-ESTRUTURAL. *In*: Dicionário Houaiss. 2023. Disponível em: [https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol\\_www/v6-1/html/index.php#4](https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-1/html/index.php#4). Acesso em 16 out. 2023.

SOUZA, I. DE. Precariedade, precarização e precariado no sistema capital do século XXI: “você não estava aqui”. **Idéias**, Campinas, SP, v. 12, p. 1-35, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ideias/article/view/8659878/27025>. Acesso em: 23 ago. 2023.

TAGLIARI, C. Expansão do ensino lucrativo e retração das instituições sem fins lucrativos no ensino superior brasileiro. **Plural**, [s. l.], v. 29, n.1, p.36-59, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/plural/article/view/193016/183624>. Acesso em 30 abr. 2023.

TAKARASHI, F. Expansão agrava carências das escolas técnicas estaduais: Fatecs e Etecs enfrentam falta de funcionários, baixos salários e material defasado. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 12 mar. 2008, Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1203200824.htm>. Acesso em: 17 mar. 2023.

VASAPOLLO, L. A precariedade como elemento estratégico determinante do capital. **Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 16. n. 2(28), p. 368-386, 2005. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/11876/8595>. Acesso em: 25 set. 2023.

VAZ, V. R. C; MERLO, E. M. O Consenso de Washington no Brasil: estabilização Conservadora e Estagnação. **Revista Aurora**, Marília, v. 13, n. 1, p. 37-58, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/issue/view/639>. Acesso em: 31 jan. 2024.