



# GESTÃO E TRABALHO: ANALISANDO O PROJETO PEDAGÓGICO DE UM INSTITUTO FEDERAL

Gabriel dos Santos Kehler<sup>1</sup>

Liliana Soares Ferreira<sup>2</sup>

---

**Resumo:** Recorte investigativo de trabalho de final de Curso da Especialização em Gestão Educacional - da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM (RS), teve como objeto de análise o Projeto Pedagógico Institucional – PPI, previsto no PDI – Plano de Desenvolvimento do Instituto Federal Farroupilha (RS). A problematização procurou evidenciar a categoria gestão, em seus desdobramentos no atual contexto do(s) mundo(s) do trabalho, tanto no âmbito das significações, assim como dos sentidos. Nessa perspectiva, a pesquisa teve como aporte teórico/metodológico o processo dialético no/do materialismo histórico. Em sua operacionalização efetivou-se uma análise documental, utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo em Bardin (2011). Constatou-se vastas concepções, muitas vezes desarticuladas e fragmentadas, em média sete variáveis semi categóricas sobre gestão. Mas, foram encontradas apenas três com evidenciações categóricas, sendo o tripé “gestão administrativa - gestão participativa/democrática e gestão da educação”, que acabaram imbricando, em partes, as demais.

**Palavras-chave:** Gestão, Trabalho, Projeto Pedagógico

---

## Palavras Introdutórias

As elaborações suscitadas no decorrer desse estudo resultam de um processo de indagações, que se desenvolveram no decorrer da trajetória do autor-pesquisador no Grupo de Pesquisa e Estudos KAIRÓS – “Trabalho, Educação e Políticas Públicas” - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM<sup>3</sup>, que também é polo do HISTEDBR da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP (instituído GT-RS). A problematização vem a discutir o processo correlacionado na movimentação entre macro (mundo do trabalho) e o local (gestão institucional) a partir da expansão da Educação Profissional e

---

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas, Doutorando em Educação, E-mail gabkeher@gmail.com

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Maria, Professora do Centro de Educação, E-mail: anailiferreira@yahoo.com.br

<sup>3</sup>Definição da escolha do tempo kairós na produção de conhecimentos e assim, a nomenclatura do grupo - <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=0327708NX4DPZ6> (Site acessado em 28/07/2012).

Tecnológica legitimada pela Lei Nº. 11.892/2008 e seus desdobramentos sobre a gestão. Para tal, a abordagem aqui foi exclusivamente de cunho documental, análise do Projeto Pedagógico (PPI), previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IF Farroupilha/RS.

Contextualizando a estrutura do estudo a mesma organizou-se respectivamente em três partes: a) os percursos metodológicos, enfatizando desde as condições de produção da pesquisa (estudo documental do PPI no PDI da Instituição citada); b) as perspectivas teórico-metodológicas (dialética no/pelo materialismo-histórico); c) os processos operantes na evidênciação de significação e sentidos (Análise de Conteúdo -Bardin – 2011). Agora, conforme o recorte proposto, apresenta-se o constructo teórico, enfatizando a problematização categóricas entre gestão e trabalho.

### **O trabalho hoje: deslocamento categorial?**

Século XXI, sociedade de consumo<sup>4</sup>, vitória incontestável do capitalismo, justificada pela liberdade privada dos meios produtivos de existência humana, seja pelo trabalho, pela produção de subjetividades (cultura, lazer, estilos de vida cultuados por individualidades, enfim), quadros aparentemente prósperos e seguros a um projeto societário “feliz e democraticamente liberto”. Se não fossem justamente pela fragilidade própria de toda e qualquer aparência, não haveria nem porque contestá-la, contudo, sua verdadeira face vem mostrando cotidianamente que a exploração da força de trabalho humana, é permeada por contradições. O controle do trabalho já não é dado por fatores externos, mas constitui-se como uma introjeção interna realizada pelo próprio trabalhador. Assim, só para começar a problematização parte-se, nesse contexto, da compreensão sobre a polissemia de sentidos que se estabelecem entre a gestão do trabalho, a gestão do trabalho institucional no contexto do mundo do trabalho.

Ademais, a educação historicamente submetida a acompanhar os processos de modernização do país, veio adaptando-se e aperfeiçoando-se as

---

<sup>4</sup>Em uma sociedade de consumo, praticamente tudo é compreendido como mercadoria. Conforme Antunes há “uma necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade do circuito produtivo e desse modo ampliar a velocidade da produção de valores de troca, faz com que a “qualidade total” seja, na maior parte das vezes, o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil ao mercado” (ANTUNES, 2009, p. 52).

“técnicas de gestão” do próprio trabalho, conforme os interesses do capital. Mais enfaticamente, por meio das teorias produtivas da Administração Científica - moldes de produção em série e controle em Fayol e Taylor, que se inspiram os processos de gestão escolar.

No entanto, desde o início da década de 1970, marca-se no contexto produtivo um preocupante diagnóstico, como aponta Antunes (2009), que se dará após um longo período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o apogeu do fordismo e da fase Keynesiana, o capitalismo, começa a dar sinais de um quadro crítico, como: queda da taxa de lucros; o esgotamento no padrão de acumulação taylorista/fordista de produção; hipertrofia da esfera financeira; fusão de empresas monopolista e oligopolistas; o que estimulou a concentração de capitais; a crise do Welfare State ou do “Estado do bem-estar-social”; incremento acentuado das privatizações. Em contrapartida à sua própria crise, a alternativa proposta pelo capitalismo foi reestruturar o capital, através de seu sistema ideológico político dominante, que basicamente consistiu:

[...] no advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal [...] seguiu também um intenso processo de reestruturação produtiva da produção e do trabalho, com vistas a adotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expressões anteriores (ANTUNES, 2009, p. 33).

O renomado pesquisador brasileiro no campo da educação e trabalho, Dermeval Saviani (2002) destaca que as influências desse advento para o âmbito educacional demarcam um conjunto de medidas e reformas, que ainda em andamento, vão (re) adaptando a educação às necessidades de produção mercadológica, assim:

[...] entram em cena as reformas educativas ditas neoliberais que se encontram em andamento. Sob a inspiração do toytismo, busca-se flexibilizar e diversificar a organização das escolas e o trabalho pedagógico, assim como as formas de investimento. Neste último caso, o papel do Estado torna-se secundário e apela-se para a benemerência e voluntariado. Em ambos os períodos, prevalece a busca pela produtividade guiada pelo princípio de racionalidade, que se traduz no empenho em se atingir o máximo de resultados com o mínimo de dispêndio. Para esse fim, o Estado, agindo em consonância com os interesses dominantes, transfere responsabilidades, sobretudo no que se refere ao financiamento dos serviços educativos, mas concentra em suas mãos as formas de avaliação institucional. Assim, também na educação aperfeiçoam-se os mecanismos de controle inserindo-se no processo mais geral de gerenciamento das crises no interesse da manutenção da ordem vigente (SAVIANI, 2002, p.23).

Nessa perspectiva, as políticas públicas educacionais no âmbito da gestão, nesse período de reestruturação produtiva, foram as mais performativas possíveis, pois, sutilmente, ou seja, confluídas em discursos que, aparentemente, primam por princípios de “democracia, descentralização dos

processos de gestão e autonomia”, acabam mascarando as formas mais ‘sofisticadas-invisíveis’ de controle e regulação, principalmente sobre o trabalho.

### **Educação Profissional e Tecnológica@: uma estratégia de retorno (\$)**

O atual contexto(s) de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, legitimado a partir de sua criação - Lei Nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008 - reconfigura no cenário nacional, sentidos diferenciados para a educação brasileira, permitindo indagações do tipo: este é um campo em disputa? Que contexto(s) se reelabora quando o Estado, de certa forma, “volta em cena”, depois de anos de privatizações e um dual processo educacional classista?

Eliezer Moreira Pacheco (2011), na época de criação e expansão dos Institutos, Secretário da Educação Profissional e Tecnológica, em estudo sobre o caráter dessa expansão, enfaticamente afirma:

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são a síntese daquilo que de melhor a Rede Federal construiu ao longo de sua história e das políticas de educação profissional e tecnológica do governo federal. São caracterizados pela ousadia e inovação necessárias a uma política e a um conceito que pretendem antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa (PACHECO, 2011, p.14).

É perceptível, na análise do estudioso, que os desafios assumidos na esfera Federal, por se tratar de uma política de Estado, vêm a articular as reivindicações educacionais às demais demandas das esferas sociais. Assim, não reduzida ao atendimento exclusivo do reposicionamento econômico na divisão internacional do trabalho, intervêm enfaticamente em preceitos de democratização social. Prova disso, percebe-se quando enfatiza a “necessária articulação com outras políticas sociais, os Institutos Federais devem buscar a constituição de observatórios de políticas públicas, tornando-as objeto de sua intervenção através das ações de ensino, pesquisa e extensão articuladas com as forças sociais da região. É nesse sentido que os Institutos Federais constituem espaços fundamentais na construção dos caminhos visando ao desenvolvimento local e regional”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>A divisão internacional do trabalho “corresponde às funções produtivas desempenhadas por cada Estado nação no sistema internacional e, deste modo, está

Assim, é pertinente destacar que “trata-se de um projeto progressista que entende a educação como compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos objetivos capazes de modificar a vida social e de atribuir-lhe maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana, proposta incompatível com uma visão conservadora de sociedade. Trata-se, portanto, de uma estratégia de ação política e de transformação social” (PACHECO, 2011, p. 17).

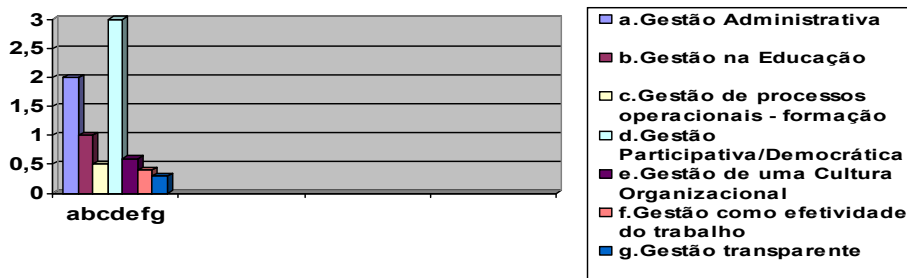
Nessa articulação, a gestão é fundamental, pois se trata de um plano que se imbrica entre as esferas dos macro(s) e micro(s) sistemas, em que o pano de fundo com fundamento(s) democrático(s) - em constituição radical universalizante- faz-se crucial na constituição de sentidos, como função social transformadora.

### **Processo de análise: aspectos do objeto**

Mediante as categorias de análise elencadas à priori, verificou-se de imediato no documento PPI previsto no PDI, ao tratar de gestão no item 2.6 Políticas de Gestão, dois subitens: 2.6.1 Mecanismos de monitoramento da Gestão; e 2.6.2 Objetivos da Gestão. Sem discriminar essa separação, tendo em vista a busca por aspectos de gestão, foi possível encontrar sete (07) evidenciações, enumeradas alfabeticamente (a-g): a) Gestão Administrativa; b) Gestão na Educação; c) Gestão de processos operacionais; d) Gestão Participativa/Democrática; e) Gestão de uma Cultura Organizacional; f) Gestão como efetividade do trabalho; g) Gestão transparente. Evidenciações que podem ser observadas no gráfico abaixo:

---

diretamente ligada a uma divisão do trabalho que também se dá no interior do território nacional” (SANTOS, 1996, p.106).

**Gráfico I:** Dados produzidos com base no PPI – PDI do IFFarroupilha/RS.

OBS: As variações destacadas verticalmente não se restringem a números inteiros, por se tratar de dados não precisos (em partes evidenciados, mas compreendidos como subdivisões categóricas).

Observa-se, diante dos dados, que a evidenciação categorial mais potente vem a ser “sem muitas surpresas”, pela influência dos textos legais, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases - LDB 9394/96, a “Gestão Participativa/Democrática”, com média de três (03) aparições em momentos distintos. Contudo, o que chama a atenção é a sua utilização como sinônimas, discussão que será enfatizada na sequência, em análise específica. Paralelamente nessa disputa em termos de evidenciações, está a “Gestão Administrativa”, com média de duas (02) aparições, também em momentos distintos e mais timidamente, uma abordagem com um aspecto mais amplo, no que concerne ao seu aspecto discursivo, a “gestão na educação”, com aparição que chega a formular uma (01) categoria.

As demais foram classificadas, como argumentos que surgiram mais deslocadas, sem estarem imbricadas de alguma forma nessas três categorias (aqui denominadas de gerais). Desse modo, sem significação própria, não chegam a formular evidências categoriais distintas, ou seja, uma quarta, quinta ou sexta categorias.

### Evidenciações categóricas secundárias

Não chegam a constituírem-se como categorias de significação, mas operam com efeitos de sentidos distintos, como pode ser observado nos pontos (c, e, f, g):

### c. Gestão de processos operacionais – formação

“[...] a gestão e os processos operacionais da instituição também são **elementos formativos**<sup>6</sup> e devem primar pela formação pessoal e profissional dos sujeitos, atendendo aos **princípios básicos** para a sobrevivência e desenvolvimento do planeta sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras”.

Aqui, surge o fator “formação” imbricado com um discurso de sustentabilidade, que em meio a uma preocupação que embora pareça pertinente, não ganha autonomia argumentativa, pois, no máximo, estes fatores podem constituir uma noção de gestão democrática, no sentido mais filosófico de princípios, em um bem comum, com uma preocupação de desenvolvimento, em uma consciência cidadã e ambiental.

Abaixo, o termo suscitado sobre cultura organizacional, ao mesmo tempo em que remete a pensar sobre aspectos da gestão administrativa, apresenta uma variável interessante que se volta para a organização cultural para a aprendizagem. Esta, como foco de gestão, remete diretamente para uma qualificação do termo, que é o pedagógico. Porém, nem a diz, nem a assume como proposição argumentativa, não passando de um aspecto secundário ao aspecto historicamente dominante, que é o administrativo, claramente exposto. Observa-se o trecho:

### e. Gestão de uma Cultura Organizacional

“[...] o fundamento da gestão está também no desenvolvimento de uma **cultura organizacional voltada ao aprendizado**, e até mais que ele, uma cultura voltada ao apoio mútuo entre todos os sujeitos imbuídos ou não de cargos de gestão, por meio da socialização do conhecimento em suas indistintas áreas, **tanto relacionadas aos meios quanto aos fins da instituição**”.

No próximo ponto, é nítida a presença de variáveis da gestão administrativa, contudo, ambigualmente, se define como princípio da gestão democrática, conforme o exposto:

### f. Gestão como efetividade do trabalho

“[...] deve **administrar** tendo em vista **indicadores de desempenho** para todas as atividades, definidos em conjunto com a comunidade acadêmica e **pautados**

---

<sup>6</sup>Grifos no decorrer do texto, de autoria do autor-pesquisador desse estudo monográfico, para enfatizar mais precisamente os aspectos discutidos.



nos princípios da gestão democrática”.

E no último aspecto denominado de “gestão transparente”, o curioso e pertinente à indagação é: será que nas demais evidenciações categoriais já expostas aqui, não estão imbricadas, ou até mesmo, subentendidas a necessidade de transparência, ao ponto de se fazer necessário levar aspectos específicos para tal? Esta, que parece uma questão desnecessária, pode evidenciar outros sentidos não revelados, como por exemplo, da gestão democrática, que a priori demonstra-se por excelência e caráter, a evidenciação categórica, quando se trata de gestão, mais completa em princípios, não necessitaria operar necessariamente com o aspecto de “transparência”, confluindo-se. Observa-se o enfoque:

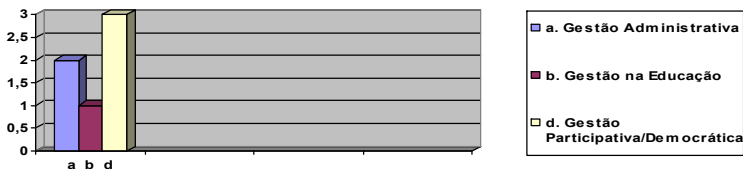
**g. Gestão transparente: “[...] promover uma *gestão transparente* em todas as instâncias”.**

Na sequência, discute-se a base geral das evidências sobre gestão:

## 2.2 Categorias evidentes - (a, b, d)

Mediante a exposição acima que apresenta uma vasta, imprecisa e, muitas vezes, deslocada subdivisão categorial sobre evidências sobre gestão, pode-se sintetizá-las pelos sentidos atribuídos, em três categorizações gerais sintetizadoras: a. Gestão Administrativa; b. Gestão na Educação; d. Gestão Participativa/Democrática. Evidenciação observada no gráfico abaixo:

**Gráfico II:** Dados construídos com base no PPI – PDI do IFFarroupilha/RS.



Obs: Gráfico demonstrativo das três evidenciações gerais sobre gestão (a, b, d), que manteve a marcação alfabética, já definida no gráfico anterior.

### a. Gestão Administrativa:

Esta evidenciação categorial pode ser considerada a segunda mais acentuada no documento analisado, pois não fugindo das determinações da relação entre gestão educacional e os moldes tecnicista, que historicamente a educação foi (de certa forma ainda ‘é’) compilada, as teorizações do campo da administração, ainda vêm organizando o(s) discurso(s) sobre os processos de gestão, como pode ser observado nos seguintes trechos:

“[...] **Condução, direção e governança.** Significa pensar e dirigir de forma abrangente o conjunto complexo de uma instituição por intermédio **da prática efetiva da administração**”.

Ênfase nítida sobre a “necessidade” de cunho administrativo em sobrepor-se a organização institucional. Que no trecho seguinte se atribui ao controle da divisão do trabalho realizado pelos sujeitos:

“[...] Sua prática representa a fluência do trabalho de planejamento, da organização da estrutura e infra-estrutura, da direção e liderança dos sujeitos e do controle de todas as atividades, diferenciadas pela **divisão do trabalho que ocorre em todas as organizações**”.

Contudo, quando o documento enfatiza especificamente a esfera da gestão da educação, se dilui os sentidos, que a priori é compreendida fundamental à organização de uma instituição, se vê contemplando uma discussão, discursivamente mais ampla, como pode ser observada na próxima evidenciação.

### b. Gestão na Educação:

Como evidenciação mais da problematização sobre as esferas de organização da gestão para a educação, define-se:

“[...] foco principal o **bem comum**, o que exige responsabilidade e transparência no **trato do bem público**. A **complexidade aumenta** quando se considera a gestão na educação”.

Mesmo, alicerçado sob princípios administrativos, percebe-se um esforço em compreender, por parte do IFFarroupilha a gestão no campo educacional não como algo dado, meramente controlado e regulado, mas que compreende uma gama de fenômenos complexos, que, por ora, necessitam de mecanismos potencializadores à efetiva participação coletiva, orientados sob o viés democrático. Discussão que entra no próximo e último tópico categorial.

#### d. Gestão Participativa/Democrática:

É interessante destacar aqui que nesse enfoque, a gestão compreendida sob as denominações ‘Participativa-Democrática’, como “sinônimas”, demonstra fusão em suas constituições semânticas e políticas. Enfatiza-se esse aspecto, muitas vezes banalizados nos textos legais e nos discursos pedagógicos, pois apesar de ambas estarem atreladas e se complementarem, em alguns aspectos, é ambíguo apresentá-las em condições de igualdade e equivalência. A gestão democrática prevista, na LDB 9394/96, é clara quanto a sua natureza representativa, até pelo seu caráter institucional, ou seja, uma lei de regulamentação, que define sobre os processos de democracia na gestão escolar.

Deste modo, a especificidade da participação não pode ser considerada um discurso naturalizado, como, muitas vezes, é o da democracia, constituído em uma confluência perversa<sup>7</sup>. Acredita-se ser essencial perguntar-se: quem tem o poder em participar da gestão? E, principalmente, como se articula o processo que possibilita a participação de toda uma comunidade escolar na gestão, que geralmente já é aceita na “retórica sob o papel, o qual se escreve o Projeto Pedagógico”?

Para demonstrar as complicações, atribuídas à utilização dos sinônimos, abaixo alguns trechos, deste, que foi o eixo categorial amplo mais evidenciado:

[...] o trabalho responsável e sustentável não ocorrerá se não forem praticados os pressupostos da **“gestão participativa” (gestão democrática)**. Esta se caracteriza como um processo político por meio do qual **as pessoas** discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento das instituições. Todo esse processo é sustentado pelo diálogo, considerando os preceitos da alteridade, responsabilidade, empoderamento e autonomia das pessoas”.

Aqui, a gestão participativa/democrática promovida pelas “pessoas”, definição no mínimo ampla, emerge no vazio, pois não se define quem são os sujeitos que fazem acontecer esse processo de gestão, pois um conceito para

---

<sup>7</sup>Dagnino ao tratar sobre o aspecto democracia enfatiza, a sua perversidade em termos de confluências, que “[...] ao assumir então o caráter de uma disputa de significados para referências aparentemente comuns: participação, sociedade civil, cidadania, democracia. A utilização dessas referências, que são comuns nos abrigam significados muito distintos, instala o que pode chamar de crise discursiva: linguagem corrente, na homogeneidade de seu vocabulário, obscurece diferenças, dilui nuances e reduz antagonismos” (2004, p. 142).

peças, também acredita-se não ser um consenso, conforme a perspectiva de análise. Todavia, abaixo, contraditoriamente a ausência e amplitude da representação sobre o termo “peças”, se define precisamente quem “conduz” o processo de gestão democrática:

“[...] a gestão democrática é educadora na sua prática e como instituição educadora deve-se ter o cuidado com modos de gestão que alienam e submetem os sujeitos, reproduzindo a relação de dominantes e dominados, tão comum na sociedade e nas organizações tradicionais. **Ela não acontece sem a intencionalidade dos gestores** e para isso alguns elementos são importantes: a **escolha direta dos representantes** e a **garantia da efetiva representatividade** por meio do diálogo permanente com os representados onde as decisões não são pessoais, mas do coletivo; assegurar a efetiva representação nos Conselhos do Instituto, tanto em nível de Reitoria como nos campi garantido sua participação na implementação do Plano Pedagógico Institucional – PPI, e no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”.

No trecho ora citado, se não pela sua ambiguidade em relação à citação anterior, pelo menos se assume claramente, que não se abandona a figura do gestor como condutor e que a gestão democrática se constitui no âmbito representativo. Contudo, no esforço argumentativo do excerto a seguir, em compreender a importância de uma efetiva comunicação para o andamento da gestão, não se sabe ao certo, se a mesma tentou de forma tímida comprometer-se com a perspectiva Habermasiana<sup>8</sup> da “ação comunicativa” em que as hierarquias se diluem e a razão sobre as coisas se constituem argumentativamente entre seus pares, ou simplesmente, justificou de forma um tanto pragmática, que a comunicação é importante e isso auxiliará na gestão. Observa-se:

“[...] toda base da gestão participativa terá efeito se houver um bom trabalho de comunicação. **A comunicação assume papel estratégico** na medida em que o resultado efetivo é objetivo sinérgico dos sujeitos da instituição, tanto docentes, discentes e técnicos”.

E dessa forma sistematiza-se o que se evidenciou categoricamente sobre gestão nos itens que anunciam justamente tal categoria no PPI - PDI do IFFarropilha/RS. Entre uma vasta mistura de concepções, elucida-se em alguns aspectos e momentos, que o tripé administração - gestão participativa/democrática e educação, na compreensão de gestão são

---

<sup>8</sup>Como perspectiva Habermasiana da “ação comunicativa”, compreende-se, o que o filósofo e sociólogo alemão Jürgen Habermas (1929), desenvolveu na contemporaneidade à Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, que em crítica a racionalidade instrumental, propõe através da razão comunicativa, uma ação que ampliasse o conceito de razão.

estruturantes da proposta institucional, mesmo que outros aspectos venham à tona, ainda não constituem evidenciações categóricas próprias para se sustentar sem a relação destacada.

### **Considerações (provisoriamente) finais**

A criação dos Institutos Federais pode se considerada como uma reconfiguração diferenciada no contexto educacional brasileiro, não só no âmbito das políticas públicas, mas na disputa por significação local, seja como no caso aqui investigado no recorte de estudo o PPI/PDI de um Instituto em específico, ou até mesmo na rearticulação organizativa da gestão do trabalho no contexto do mundo do trabalho. Com já enfatizado, esse processo se constitui em meio a um contexto em disputa, em que o Estado ao (re)assumir a responsabilidades e compromissos com o ensino público, em um campo, paralelamente minado por políticas públicas de cunho neoliberal, promove um avanço histórico a essa modalidade de ensino, considerando que o seu percurso sempre fora representado pelo dualismo educacional classista.

Assim, mais que um desafio, desenha-se um compromisso, que firmado no PPI - PDI no recorte da pesquisa, o Instituto Federal Farroupilha/RS, apresentou algumas variáveis que, ora ampliam a noção de responsabilidade de gestão compartilhada, democrática - participativa, ora se fazem por um cumprimento centralizado de “condução, direção e governança”, entendida como prática a uma “administração efetiva”. Assim, em uma vasta mistura de concepções, elucida-se em alguns aspectos e momentos, que o tripé administração - gestão participativa/democrática e educação, na compreensão de gestão, são estruturantes da proposta institucional, mesmo que outros aspectos venham à tona, e ainda nãoconstituem evidenciações categóricas próprias para se sustentar sem a relação destacada.

### Referências Bibliográficas

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

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luíz Antero Reto Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL, **Decreto Lei Nº 11.892/2008 de 29 de dezembro de 2008**. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)(Site acessado em 28/07/2012).

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3ª ed. Cortez São Paulo, 1998.

GENTILI, Pablo. O conceito de Empregabilidade. In: **Avaliação do PLANFOR**: uma visão política pública de educação profissional em debate. São Carlos: Unitrabalho, 1999.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Institutos Federais**: uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica. Brasília - São Paulo: Ed. Moderna. 2011.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço**. Técnica e Tempo. Razão e Emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.

SAVIANI, Dermeval. Transformações do Capitalismo, do Mundo do Trabalho e da Educação. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval e SANFELICE, José Luís (Orgs.). **Capitalismo, Trabalho e Educação**. Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2002, p. 13-24.

---

**Abstract:** This text is part of a research final paper developed at the Educational Management Specialization Course of the Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). The paper analyzed the Institutional Pedagogic Project (PPI) provided in the Development Plan (PDI) of the Instituto Federal Farroupilha (RS). The questioning sought to highlight the category management in its development in the current context (s) of the world (s) of work, both in the meanings, as well as the senses. In this perspective, the study was theoretical / methodological process in dialectical / historical materialism. In their operationalization was accomplished a documentary analysis, using the technique of content analysis in Bardin (2011). It was found vast conceptions, often disjointed and fragmented, an average of seven semicategorical variables on management. But, only three were found with categorical disclosures, and the basis "administrative management - managing participatory / democratic management education", which ended imbricando, in parts, others.

**Keywords:** Management, Work, Educational Project

---