

*Vertentes e Interfaces I: Estudos Linguísticos e Aplicados***AS NORMAS DE TRABALHO DO IFRN  
NA AVALIAÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS:  
UMA ANÁLISE DIALÓGICA***Geraldo Ferreira\***Maria Cristina Hennes Sampaio\*\**

**RESUMO:** O presente estudo tem, como objetivo, observar, através dos acentos apreciativos expressos nos discursos dos gestores do IFRN, como eles avaliam as normas de trabalho presentes no contexto educacional do IFRN. O corpus do estudo é composto pelos discursos produzidos por dez (10) gestores do IFRN, os quais foram obtidos através de uma entrevista semiestruturada e uma seção de autoconfrontação simples. Os profissionais foram solicitados a descrever a importância e a relação das normas de trabalho com o seu fazer laboral. A pesquisa está fundamentada nos aportes teórico-metodológicos advindos da Teoria dialógica da linguagem e da Ergologia. Os discursos dos gestores educacionais são analisados na perspectiva da Análise Dialógica do Discurso (ADD).

**PALAVRAS-CHAVE:** Discurso; Ergologia, Gestão, Normas de trabalho

**Introdução**

As normas antecedentes, também denominadas normas de trabalho, segundo estudo conduzido por Ferreira (2020), intitulado *O discurso docente, normas de trabalho e processo de renormatização*, em uma amostra de professores do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, IFRN, são aquelas que pressupõem qualquer tipo de orientação para a tarefa a ser realizada, pelo trabalhador, em seu contexto laboral. No caso específico, analisado por Ferreira (2020), todas as orientações ou prescrições recebidas por aqueles profissionais, para execução de suas atividades, podem ser consideradas normas, incluindo o plano de aula, o manual

---

\* Doutor em Letras pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Técnico em Assuntos Educacionais no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG). Líder do Grupo de Pesquisa LINFORPRO/IFRN/CNPq.

\*\* Doutora em Linguística pela Universidade de São Paulo (Usp). Professora associada 3 da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Filósofa da Linguagem, Analista do discurso, Pesquisadora e Consultora Linguística e Educacional do Grupo de Pesquisa UFPE/CNPq *Linguagem, sociedade, saúde e trabalho*.

didático, o regimento interno, a ementa de disciplinas, a proposta pedagógica, a organização didática, as legislações educacionais e as orientações didático-pedagógicas.

No IFRN, muitos são os documentos normativos que regem a instituição tanto no nível administrativo como no nível pedagógico. Compreender a relação dos gestores com esses documentos pode ser de grande valia, uma vez que tais textos são produzidos por meio de uma rede complexa de relações hierárquicas, cabendo, em última instância, ao trabalhador, interpretar/reinterpretar as normas para a realização de sua atividade (FERREIRA, 2020).

Neste contexto a linguagem também desempenha um papel importante, já que é por meio dela que o trabalhador constrói/estabelece sentidos na atividade laboral, interagindo com os outros fatores presentes na situação de trabalho. Da mesma forma, é por meio dela que o trabalhador pode (re)conhecer e interpretar suas ações, modificando-as e sendo por elas modificado, garantindo e promovendo, assim, seu desenvolvimento humano no espaço laboral.

O presente estudo tem, como objetivo, observar, através dos acentos apreciativos expressos nos discursos dos gestores do IFRN, como eles avaliam as normas de trabalho presentes no contexto educacional do IFRN. O corpus do estudo é composto pelos discursos produzidos por dez (10) gestores do IFRN, os quais foram obtidos através de uma entrevista semiestruturada e uma seção de autoconfrontação simples.

Trata-se, pois, de um estudo de natureza qualitativa, fundamentado numa abordagem interdisciplinar, compreendendo os aportes teórico-metodológicos advindos da Teoria dialógica da linguagem e da Ergologia, na perspectiva de uma análise do discurso dos gestores educacionais sobre as normas de trabalho no contexto educacional do IFRN.

O estudo está organizado da seguinte forma: na primeira parte apresentamos a definição de norma de trabalho no contexto de ensino do IFRN. Na segunda, discutimos alguns dos pressupostos da Teoria dialógica da linguagem, particularmente a noção de *acento apreciativo*. Na terceira discute-se a relação entre linguagem e trabalho, com ênfase na noção de linguagem sobre o trabalho. Na quarta descrevemos o percurso metodológico adotado. Na quinta apresentamos a análise e a discussão dos dados. Por último são tecidas as considerações finais.

### **As normas de trabalho no contexto do ensino do IFRN**

Ferreira (2011), em seu estudo *O trabalho docente representado em textos prescritivos: uma análise dos Conteúdos Básicos Comuns de língua estrangeira do estado de Minas Gerais*, referindo-se à organização das prescrições educacionais, no contexto público brasileiro, já observara e

descrevera uma escala hierárquica na qual as prescrições, naquele contexto laboral, estavam organizadas. Tomando como ponto de partida tal escala e, levando-se em consideração as observações feitas por de Telles e Alvarez (2004), acerca da distinção entre normas antecedentes e prescrição, segundo as quais as primeiras, por serem mais amplas, abarcariam também as prescrições, reformulamos a referida escala, considerando, no presente caso, o contexto específico do IFRN, conforme Figura 1 abaixo:

**Figura 1:** As normas antecedentes no contexto de ensino do IFRN.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

Como pode-se observar, a Figura 1 ilustra os diversos níveis de elaboração e reelaboração nas quais as normas antecedentes, no contexto do ensino no IFRN, estão organizadas.

No topo da pirâmide, temos o Ministério da Educação (MEC) o qual, com base na legislação federal, elabora e designa as diretrizes gerais que regem, de modo geral, o sistema de ensino brasileiro.

Em seguida, temos a Secretaria de Educação Tecnológica, SETEC, responsável por direcionar as ações educacionais na área de educação profissional e tecnológica. Tais ações são repassadas em forma de notas técnicas, resoluções etc, à reitoria/pró-reitoria de ensino, PROEN, as quais, levando em consideração a função social da instituição e seu projeto político-pedagógico, reelaboram as normativas e documentos a serem seguidos pelos *campi* da instituição.

A reitoria/PROEN, por sua vez, repassa, as normas, às diretorias acadêmicas de cada campus, que, em conjunto com a Equipe técnica pedagógica, são responsáveis pela orientação, aos docentes, no tocante às normas e de sua implementação no planejamento e na organização do trabalho docente.

Finalmente, os docentes, no exercício de suas atividades, sobretudo aquelas de sala de aula, na interação com os alunos, concretizam o trabalho real, o qual é executado em meio

às condições da realidade concreta, ou seja, no respectivo contexto social no qual cada um dos *campi* do IFRN encontra-se inserido.

Cabe salientar, todavia, que neste contexto os gestores e os docentes não apenas obedecem a uma escala hierárquica perpassada por relações de poder, mas também são produtores de normas próprias para a gerência de sua atividade. No âmbito do IFRN, os gestores e docentes não apenas observam e seguem as normas hierarquizadas, conforme pudemos observar na Figura 1, mas de certa forma também “respondem” a essas normas quando confrontados às condições reais e concretas do espaço laboral, criando suas “autonormas”, resultantes de um *debate* no meio laboral. Elas se originam, muitas vezes, da formação e das vivências e experiências do trabalhador e podem influenciar suas ações, sobretudo àquelas relacionadas à renormalização da atividade.

Apesar de não serem normalmente oficializadas, no campo institucional, como registro documental, as “autonormas” auxiliam o desenvolvimento da atividade e do próprio trabalhador.

Nesse sentido, a escala hierárquica, acima representada, é apenas uma faceta do complexo emaranhado de ações que perpassam o contexto do ensino no IFRN. A importância do desvelamento, de tal processo, perpassa pela necessidade de desnaturalizar a atividade de trabalho, buscando-se elucidar e compreender os macro e micro aspectos que compõem a vida industriosa dos gestores e os fatores que constituem e interferem no trabalho real/realizado por esses profissionais, a partir das normas de trabalho.

### **A Teoria Dialógica da Linguagem**

Uma característica basilar, encontrada na Teoria Dialógica da Linguagem do filósofo Mikahil Bakhtin e de seu Círculo de pensadores, é a concepção de que toda e qualquer teoria não deve ser desvinculada da vida e de suas realizações concretas. Nesse sentido, o mundo científico deve considerar as manifestações culturais e a forma como a sociedade se configura. Assim, considerar a teoria da vida concreta significa também considerar os atos humanos como eventos singulares e irrepetíveis e que, portanto, devem ser estudados como tais.

A proposta inovadora do Círculo consiste justamente em pensar a ciência, o ser humano e a linguagem, como uma tríade indissolúvel vida-arte-cultura. Nessa visão, tais elementos estão em constante diálogo e, quando nos referimos a um, necessariamente, estamos nos reportando aos demais.

No que se refere à linguagem, especificamente, conforme essa teoria, todo discurso só pode ser estudado sob uma visão sociológica, ou seja, visto como materialização de uma

consciência que contempla todos os envolvidos em um determinado ato de comunicação, como também as características históricas e sociais que perpassam esse ato. Tal forma de observar o discurso é importante, pois os aspectos verbais, por si só, desvinculados do contexto, não podem dar conta de todos os aspectos que dele emergem. Nesse sentido, quando desvinculamos o verbal, do extraverbal, esvaziamos o discurso de seu sentido e da vida, pois o todo discurso nasce de uma situação real, o que comprova que, na vida, o discurso verbal é claramente não autossuficiente (BAKHTIN/VOLOSHINOV, 1997).

Assim, o uso da linguagem deve ser observado através da interação e pela relação constitutiva entre o eu e o outro, orientada sempre por um diálogo construído na e pela interação. O termo diálogo, nessa perspectiva teórica, não deve ser entendido de forma restrita e convencional, como no caso de uma interação face a face, mas num sentido mais amplo, como todo o tipo de comunicação verbal.

A interação, em sua complexidade, envolve, pois, a análise de aspectos verbais e não-verbais, como, por exemplo, a situação imediata, o contexto histórico dos interactantes, os quais, segundo Bakhtin (2010), devem ser considerados para a compreensão do evento discursivo.

O discurso, nessa perspectiva, nasce do diálogo como sua réplica viva, formando-se na mútua orientação dialógica do discurso de outrem no interior do objeto. A concepção que o discurso tem, de seu objeto, é também dialógica (BAKHTIN, 2010), pois o discurso origina-se da sua relação dialógica com outro discurso. Neste sentido, a palavra alheia ou a palavra de outrem funciona como elemento organizador da construção do discurso. Nessa perspectiva, a concepção de discurso é de origem dialógica, uma vez que, para Bakhtin (2005) “toda a vida da linguagem, seja qual for o campo de seu emprego (a linguagem cotidiana, a prática, a científica, a artística, etc.) está impregnada de relações dialógicas. Essas relações situam-se no campo do discurso o qual é, por natureza, dialógico” (BAKHTIN, 2005, p. 20)

Como os enunciados materializam os discursos, eles estão em relação dialógica desde que compreendidos como posições semânticas, posto que os limites do discurso são da ordem do sentido. As diferentes posições axiológicas dos sujeitos, expressas nos enunciados, podem resultar tanto de relações dialógicas de convergência, divergência, fusão, ou distanciamento, pois fazem parte do uso da língua como fenômeno social concreto.

### **Acentos apreciativos**

No que se refere às atitudes valorativas ou acentos apreciativos/valorativos do enunciado concreto, a Teoria Dialógica contempla a questão da expressividade como elemento

revelador da posição discursiva do locutor diante o objeto e o tema do enunciado. Tal posição tem sempre um aspecto emotivo-valorativo, próprio da enunciação, e que está relacionado a seus aspectos estilísticos e composicionais.

Bakhtin (1997) destaca a importância da expressividade do locutor nos seguintes termos:

A importância e a intensidade dessa fase expressiva variam de acordo com as esferas da comunicação verbal, mas existe em toda a parte: um enunciado absolutamente neutro é impossível. A relação valorativa com o objeto do discurso (seja qual for o objeto) também determina a escolha dos recursos lexicais, gramaticais e composicionais do enunciado. (...) a língua como sistema dispõe, claro, de um rico arsenal de recursos linguísticos-lexicais, morfológicos e sintáticos - para expressar a posição emotivo-valorativa do locutor, mas todos esses recursos, na qualidade de recursos linguísticos, são absolutamente neutros no plano dos valores da realidade. (...) apenas um locutor pode estabelecer essa espécie de relação, ou seja, um juízo de valor a respeito da realidade, que ele realizará mediante um enunciado concreto. As palavras não são de ninguém e não comportam juízo de valor. Estão a serviço de qualquer locutor e de qualquer juízo de valor, que podem ser totalmente diferentes e até mesmo contrários. (BAKHTIN, 1997, p. 308-309)

No excerto acima pode-se observar que a língua é tomada somente no sentido de um conjunto de palavras, e não como um sistema partilhado, com um estoque de recursos linguísticos com potencial valorativo. Todavia, somente na condição de enunciado concreto é que tais palavras ou recursos linguísticos ganham um tom valorativo, pois “A palavra da língua é uma palavra semialheia. Ela só se torna própria quando o falante a povoa com sua intenção, com seu acento, quando a domina através do discurso, torna-a familiar, com sua orientação semântica expressiva” (BAKHTIN, 2010, p.100).

Nesse sentido, devemos destacar que o enunciado concreto, concebido na interação, como responsivo, está sempre em concordância, discordância, aproximação ou distanciamento em relação aos posicionamentos assumidos pelos outros interlocutores no processo de comunicação. Assim, ao enunciar sobre determinado objeto, necessariamente tomamos posição, ou seja, assumimos um lugar social, a partir do qual avaliamos esse objeto. Em *Para uma filosofia do ato*, Bakhtin (1993) salienta essa tomada de posição, pontuando:

O simples fato de eu ter começado a falar sobre ele, já significa que assumi certa atitude em relação a ele- não uma atitude indiferente, mas uma atitude efetiva e interessada. E é por isso que a palavra não apenas designa um objeto como uma entidade pronta, mas também expressa, por sua entoação minha atitude valorativa em relação ao objeto, em relação aquilo que é desejável nele e, desse modo, movimentado em direção do que ainda está por ser determinado nele, transforma-o num momento constituinte do evento vivo, em processo. (BAKHTIN, 1993, p. 32-33)

A citação acima, sugere a impossibilidade de um enunciado ser neutro, já que o tratamento avaliativo é uma condição para sua realização. Todo enunciado, nessa perspectiva,

compreende uma orientação valorativa que permite a criação de sentidos variados, de um mesmo segmento linguístico.

A valoração ou acento apreciativo, neste contexto, só pode ser analisada se adotarmos a perspectiva da Metalinguística proposta por Bakhtin (2005), já que somente ela seria capaz de abarcar os aspectos linguísticos e extralinguísticos que compõem o todo do enunciado concreto. A valoração, portanto, juntamente com as demais instâncias da situação extraverbal, possibilita a compreensão dos juízos de valor que organizam as ações de um dado grupo social.

Em nossa investigação tal aspecto é de grande importância, uma vez que buscamos observar, nos discursos dos gestores, como os profissionais avaliam as normas de trabalho do IFRN por meio dos seus acentos apreciativos.

### **A relação entre linguagem e trabalho**

Segundo Souza-e-Silva e Faïta (2002), o interesse dos linguistas pelo objeto de estudo trabalho é recente. Dentre os fatores que podem explicar o surgimento do interesse, eles afirmam que o principal está centrado no peso e na importância que as atividades de simbolização passaram a ter na realização do trabalho. Faïta (2002) observa ainda que a relação trabalho/linguagem constitui um “novo objeto de atenção” e é datado do último quarto do século XX. Segundo o autor (FAÏTA, 2002), é possível observar, a partir de então, o efeito das mudanças que sobreviveram ao universo da organização do trabalho, em que, de modo diversificado, mas contínuo, o lugar e o papel do *fator humano* se impuseram de forma incontornável.

Como forma de abordar os aspectos inerentes à relação entre linguagem e trabalho Nouroudine (2002), fundamentado sobretudo nos estudos realizados por Lacoste (1995), salienta que essa relação pode ser abordada a partir da tripartição: a “linguagem como o trabalho”, a “linguagem no trabalho” e a “linguagem sobre trabalho”. A distinção entre os três aspectos, para o autor, apresenta um interesse epistemológico que viabiliza destacar a ligação do sujeito na relação linguagem/trabalho. Ainda, segundo Nouroudine (2002):

Os três aspectos da linguagem estão na estreita ligação como práticas languageiras na situação de trabalho considerada de maneira global; porém, cada um deles apresenta problemas de ordem prática e epistemológica bem distintos. Essa abordagem analítica do real apresenta a vantagem de permitir identificar mecanismos de funcionamento da relação trabalho/linguagem. Contribuindo para o conhecimento, tal facilidade metodológica permitirá, sem dúvida, ter em vista uma ação transformadora melhor focada sobre os constituintes do trabalho, dentre os quais a linguagem (NOUROUDINE, 2002, p. 18).

Nouroudine considera o conceito de *práticas languageiras* como um termo genérico que abrange os três aspectos da linguagem citados por ele. Assim, a *linguagem como trabalho*, a *linguagem no trabalho* e a *linguagem sobre o trabalho* constituem modos da forma genérica “práticas languageiras”. Segundo o autor (NOUROUDINE, 2002), o que está no centro da questão para ele é o problema que articula a questão do sujeito no trabalho, considerando a complexidade da relação trabalho/linguagem. Essa questão levaria, necessariamente, a um debate sobre as condições de produção de saber. Em nossa pesquisa privilegiamos a dimensão da *linguagem sobre o trabalho*, uma vez que analisamos o discurso dos gestores sobre as normas de trabalho no IFRN.

### **A linguagem sobre o trabalho**

De acordo com Rocha, Daher e Sant’Anna (2002), os estudos linguísticos que tomam por objeto a diversidade de discursos que são produzidos sobre o trabalho possibilitam o resgate de certa historicidade do homem no trabalho, bem como a construção de visível quadro nacional cujo modo de existência é fundamentalmente o discurso, permitindo, sobretudo, que tenhamos acesso à produção de categorias como as de trabalhadores, nos mais diversos segmentos.

Em relação à linguagem sobre o trabalho, Nouroudine (2002) destaca que esta é, muitas vezes, motivada por exigências da equipe ou da empresa para comentá-lo ou avaliá-lo, para lembrar, para se justificar. A linguagem sobre o trabalho acontece na empresa, nas organizações, bem como fora dela, não raro em momentos de ócio do trabalhador. E para melhor compreender esse personagem, é necessário que se compreenda quem ele é, de onde e para quem ele fala, observando que a linguagem por si nem sempre evidencia, claramente, os sentimentos humanos. Essas práticas languageiras, por vezes, se aproximam, se distanciam e se entrelaçam, permitindo que o conhecimento seja disponibilizado a favor da realização, ou não, do trabalho.

### **O caminho metodológico**

Nesta seção pontuamos o caminho metodológico adotado, considerando o recorte do estudo e dos dados, conforme apresentado na introdução. Assim, buscamos observar, no discurso de seis gestores/docentes, de diferentes *campi* da instituição, como os mesmos avaliavam, em seus discursos, os documentos normativos do IFRN e, dentre eles, a Organização Didática, em termos de importância e de observância, para o planejamento, organização e gestão de suas atividades laborais.

Como forma de garantir o anonimato, aos participantes, optamos por usar a nomenclatura GN, em que G corresponde a Gestor e N, ao número, conforme sequência da primeira etapa das entrevistas.

Como instrumentos de coleta de dados, aplicamos, inicialmente, ao grupo de Gestores, uma entrevista semiestruturada, a fim de obtermos dados sobre os seus perfis profissionais bem como a forma como se relacionavam com os documentos normativos. Posteriormente aplicamos uma sessão de autoconfrontação simples, com o objetivo de confrontar o Gestor com o seu próprio discurso.

A entrevista semiestruturada, segundo Trivinos (1987) tem, como característica, questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Tais questionamentos podem gerar novas hipóteses, surgidas a partir das respostas dos informantes. Outro ponto importante, deste tipo de entrevista, para o autor (TRIVINOS, 1987), é o fato de que ela favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Já a autoconfrontação, conforme Clot e Faïta (2000) tem o objetivo de propiciar, por meio da linguagem, o confronto, do trabalhador, com o seu fazer, mobilizando diversos fatores que constituem o real da atividade em ação, levando-o a refletir e a desvelar a complexidade que envolve sua atividade.

Ferreira (2020), entretanto, observa que embora esses procedimentos de coleta sejam essencialmente dialógicos, não devemos conceber tais instrumentos como reveladores de uma transparência dos discursos produzidos pelos entrevistados, mas sim considerar a complexidade enunciativa e discursiva que envolvem tais dados.

Como recorte para este artigo selecionamos três temáticas emergentes nos discursos dos gestores que serão explorados a seguir, a saber: a importância atribuída as normas no contexto do IFRN, as normas consideradas como relevantes para as atividades de gestão e a importância da Organização didática no contexto do IFRN e a experiência na gestão como (re)conhecimento do espaço laboral.

## **Análise e discussão dos dados**

### **A importância das normas de trabalho no contexto do IFRN**

Ao descrever a importância dos documentos normativos, no contexto do IFRN, G1 avalia que esses documentos são importantes para direcionar as ações dos gestores. Contudo

salienta que os mesmos podem ser também um problema, se adotados como limitadores de ações, sobretudo num contexto laboral em que há muitas particularidades.

#### Entrevista 1 - Questão 01 Gestor 01

G1)1-Bom, pra mim todo documento é valido desde que sirva para direcionar nossas ações. No IFRN são 2-muitos os documentos que dirigem nossas ações acho que o problema dos documentos é quando eles nos 3-limitam de agir em certas particularidades. No nosso caso essas particularidades são muitas devido aos 4-diversos *campi* que temos nas mais diferentes regiões, então isso é um problema, mas ao mesmo tempo se 5-não tivesse documentos padrões como seria, num é mesmo?

**Fonte:** (os autores, 2020)

No excerto acima observamos que o trabalhador avalia a norma como “válida” (linha 1), se concebida como um direcionador das ações do trabalhador. Contudo, o profissional acentua que a mesma pode tornar-se um “problema” ao ser concebida como limitadora de ações nas particularidades (linha 3) do contexto laboral. Nesse sentido, o Gestor percebe seu contexto como diverso, sobretudo pela distribuição dos diversos *campi* em regiões diferentes do estado. Todavia, o profissional parece reconhecer a necessidade das normas como forma de padronizar as ações institucionais. Assim, pode-se dizer que o profissional avalia a norma como válida para direcionar e padronizar as ações num espaço laboral de características diversas, embora demonstrando preocupação com o fato de que as mesmas possam vir a limitar suas ações, em decorrência do caráter diverso próprio do espaço laboral. Esse discurso corrobora com os achados encontrados por Ferreira(2020) em estudo sobre a avaliação dos docentes de Língua Portuguesa em relação à norma Organização Didática, nesse mesmo contexto institucional.

Quanto a G2, ele também avalia a importância da norma, em diálogo com o discurso de G1, mas considerando-a como parte de toda sociedade. De acordo com esse Gestor, as normas figuram como a identidade institucional (linha 2) e como um traço que diferencia esse contexto de outros. Na avaliação do profissional, elas também apontam as intenções e objetivos da instituição

#### Entrevista 1 – Questão 01 Gestor 02

G2)1-Sem dúvidas, os documentos normativos fazem parte de qualquer sociedade, de qualquer instituição. 2-Acho que esses são o que figuram nossa identidade, acho que o que nos diferencia de outras instituições e ao 3-mesmo tempo aponta nossas intenções e objetivos. O PDI é um grande exemplo disso. Nosso PPP é outro 4-documento que nos identifica enquanto escola de referência no ensino profissional. Veja somos uma 5-instituição centenária, não chegaríamos até aqui sem um objetivo sem uma referência e os documentos 6-construídos ao longo do tempo consolidam nosso fazer, por isso de sua necessidade e importância.

**Fonte:** (os autores, 2020)

O discurso acima ilustra uma visão ampliada da norma que é avaliada, por G2, como algo preexistente em qualquer da sociedade. A avaliação desse profissional acentua a complexidade e a amplitude atribuída, pelo trabalhador, aos documentos normativos. Ao caracterizar tais documentos como “nossa identidade” (linha 2), o gestor releva a importância desses documentos como norteadores de intenções e objetivos, ou seja, o profissional parece compreender o papel sociopolítico desempenhado pelas normas em seu contexto laboral. Ao exemplificar, com documentos, como o PDI e o PPP (linha3), o trabalhador refere-se, a esses documentos, como identificadores do seu contexto de trabalho, salientando também suas características sociohistoricas: “Somos uma instituição centenária, não chegaríamos até aqui sem um objetivo, sem uma referência e os documentos construídos ao logo do tempo consolidam nosso fazer...” (linhas 4-6). Nesse sentido, o discurso acima parece corroborar com a definição de normas antecedentes, defendida por Telles e Alvarez (2004), ao diferenciarem as normas das prescrições.

Para o G4 os documentos normativos funcionam como uma legislação interna ao contexto laboral, indicando o que pode e deve ser feito pelo trabalhador. Em certa medida esse discurso dialoga como o do G3 uma vez que remete ao carácter coercitivo que o mesmo pode assumir.

#### Entrevista 1 – Questão 01 Gestor 04

G4)1-Os documentos normativos tem sua importância, pois de certo modo, no nosso contexto, funcionam 2-como nossa legislação interna indicando o que podemos ou não fazer 3-e até mesmo em alguns casos como 3-fazer. É o caso da organização didática que recorremos com frequência para saber como agir nas questões 4-ligadas ao ensino, sem falar nas questões mais administrativas, dos técnicos por exemplo, que é um outro 5-foro.

Fonte: (os autores, 2020)

Como pode-se observar, a avaliação feita por G4, acerca do documento, é de que ele funciona como uma espécie de ferramenta de trabalho para o gestor, indicando o que fazer ou não e até “como fazer” (linhas 2-3), tanto em relação às questões de ensino como administrativas, que ocorrem no espaço laboral. Nesse comentário pode-se observar a ausência de uma tomada de consciência mais crítica, na ação desse trabalhador, acerca da complexidade envolvida entre a compreensão e a execução de normas, em contextos laborais e de realidades sociais bastante distintos, como é o caso dos diversos *campi* que integram o IFRN.

Em orientação discursiva oposta, a G4, está G5, em cujo discurso, contido na Entrevista 1 – abaixo, pode-se observar um acento apreciativo mais crítico em relação ao uso das normas e de suas funções no contexto laboral, as quais são consideradas como parte das ferramentas de trabalho (linha 1). G5, ainda que reconhecendo que os documentos

estruturaram e normatizam as ações coletivas e individuais (linhas 1 e 2), sua formação em curso, no mestrado em educação profissional, permitiu-lhe dar-se conta de que esses documentos também podem servir como forma de poder e de controle social. Nessa perspectiva, pode-se observar, pois, que G5 parece ter uma visão ampliada acerca do papel institucional e social de tais documentos normativos, bem como de suas relações dialéticas, conforme excerto abaixo:

**Entrevista 1 Questão 01 Gestor 05**

G5)1-Eu observo que os documentos são parte de nossas ferramentas de trabalho. Eles funcionam como 2-estruturadores e normatizadores de ações individuais e coletivas realizadas na instituição. Estou terminado 3-meu mestrado em educação profissional e aprendemos que esses documentos podem exercer além do que já 4-disse, uma faceta de controle social e poder. É um conceito ou uma visão marxista, mas concordo. Nossa 5-sociedade é dialética por natureza e isso se reflete em nossa instituição. Estamos envolvidos em relações de 6-poder e os documentos são uma forma de legitimar o exercício desse poder. Acredito assim.

**Fonte:** (os autores, 2020)

É possível, pois, observar, no discurso do G5, que o curso de mestrado proporcionou-lhe uma avaliação mais crítica desse instrumento de trabalho, que extrapola o âmbito de seu *fazer institucional*, levando-o a refletir sobre o seu funcionamento em um contexto social mais amplo.

A avaliação crítica das normas, feita por G5, sugere, pois, a importância exercida pelos cursos de formação pós-graduados, particularmente daqueles que suscitem o aprofundamento da discussão sobre as normas de trabalho e suas implicações na sociedade, corroborando com os achados do estudo realizado por Ferreira(2020).

**As normas consideradas como relevantes para as atividades de gestão e a importância da Organização Didática nesse contexto**

Ao avaliar a importância dos documentos normativos para a realização de suas atividades como gestor e docente, G1 reconhece a importância de todos os documentos (linha1). Contudo, o gestor acentua, em seu discurso, a existência de especificidades em cada documento (linha 2). Ao mencionar os documentos avaliados por ele como mais importantes, o profissional cita o Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI, por meio do acento apreciativo “primordial” (linha 2), informando que o mesmo encontra-se, na atualidade, em ree-laboração.

Outro documento avaliado por G1, como “primordial”, é a Organização Didática. Em sua avaliação, esses documentos oferecem orientações sobre ações e intenções acerca do ensino e da administração, conforme excerto abaixo:

**Entrevista 1 – Questão 02 Gestor 1**

G1)1-Bom, considero todos os documentos importantes tanto para a gestão quanto para a docência, contudo cada um tem suas especificidades, na gestão, por exemplo, considero o PDI primordial, inclusive estamos na fase de elaboração, já com atraso por conta da pandemia. Esse documento estabelece nossas intenções e metas como instituição. O que queremos mudar e o que queremos implementar a cada 4 anos. Isso, para o gestor, é muito importante ter clareza de suas ações e de seu planejamento para alcançá-las. No caso da docência a Organização didática, sem dúvidas é também primordial, uma vez que ela estabelece as ações no ensino e sua operacionalização, mas existem logicamente outros, o PPC, o PPP, mas saliento esses dois em nível de importância.

**Fonte:** (os autores, 2020)

No excerto acima, ao descrever os documentos avaliados como mais importantes, o docente destaca dois textos: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a Organização didática (OD). Um ponto a ser destacado é o fato de o gestor, perceber nesses documentos, uma intenção sobre o agir do trabalhador, ou seja, as normas levam o trabalhador a agir segundo intenções próprias daquele espaço/contexto laboral, o que re(vela) a existência da ação de outras instâncias sobre a atividade do trabalhador.

Em relação a G4, em diálogo com o discurso de G1, também avalia a existência de muitos documentos como importantes. Contudo, o Gestor observa que, somente após ocupar um cargo de gestão, teve a real dimensão da quantidade de documentos que a instituição possui. G4 ainda destaca, como documentos recorrentes em suas atividades, o Projeto Pedagógico do Curso, PPC, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a Organização didática, conforme pode-se observar no excerto abaixo.

**Entrevista 1 – Questão 02 Gestor 04**

G4 1-Posso dizer que temos muitos documentos importantes, confesso que antes de ocupar um cargo de gestão não tinha a dimensão de tantos documentos que a instituição possui. No meu caso, como coordenador de curso, o PPC e o PPP são dois documentos que mais recorro. No caso da docência, a organização didática é ou deveria ser o documento mais consultado pelos docentes, percebo que muitos não dão a importância necessária. Mas destacaria esses três: PPC, PPP e a Organização didática.

**Fonte:** (os autores, 2020)

Na avaliação de G4, muitos docentes não dão a importância necessária ao documento. Esse discurso sobre o desconhecimento, da Organização didática, também foi mencionado nos estudos de Ferreira(2020), em que muitos docentes, ao falar sobre a Organização didática, confessaram desconhecer o documento na íntegra e apontaram a não existência, por parte da instituição, de um programa de formação que incentive ou proporcione, ao docente, uma reflexão crítica e um estudo sistematizado sobre esses documentos.

Conforme ressaltou G4, a experiência, em cargo de gestão, proporcionou-lhe um maior contato e vivência com os documentos. Tais evidências indiciam a necessidade da instituição promover cursos de formação que aproximem os servidores (docentes, técnico e

gestores) dos documentos normativos, de forma que os profissionais possam se apropriar desses documentos para uma melhor utilização na realização de suas atividades em seus contextos laborais.

Em relação especificamente ao documento Organização didática como normativa institucional, G2 avalia que sua função é direcionar e organizar as ações docentes na estrutura do ensino (linhas1-3).

#### Entrevista 1 Questão 04 Gestor 02

G2)1-A organização didática é um documento importante porque ele direciona nossas ações como docente, 2-trata-se de um organizador, como próprio nome diz, das nossas ações na estrutura do ensino. Eu, a princípio, 3-quando entrei na instituição, não tinha muito conhecimento desse documento, mas, com o passar do tempo, 4-e com as funções que fui assumindo, ele se tornou muito recorrente nas minhas práticas, exatamente nesse 6-sentido de estruturação e organização das minhas atividades.

Fonte: (os autores, 2020)

No excerto acima, podemos observar, no acento apreciativo expresso no discurso docente, o papel e a importância que o documento normativo Organização didática passou a ter, para G2, ao longo das experiências vivenciadas no espaço laboral. Nesse sentido podemos dizer que as experiências em gestão, acumuladas ao longo do tempo, serviu, a G2, como uma espécie de formação indireta, já que as consultas recorrentes ao documento, para organização e estruturação de sua prática, acabaram por aproximá-lo das normas contidas nos documentos.

Em certa medida, o discurso de G2 revela a importância da apropriação das normas de trabalho, para a estruturação das atividades de docência e administrativas, sobretudo para aqueles servidores que estão fora dos cargos de gestão.

Na seção de autoconforntação, G2 revela ainda a inexistência de uma política de formação, sobretudo para os novos servidores que chegam na instituição, que seria uma forma deles se apropriarem dos documento normativos, conforme excerto abaixo:

#### Autoconforntação – Questão 04, Gestor 02

G2) 1-Eu acho que é um pouco do que disse lá, a Organização didática é um documento muito importante 2- assim como outros documentos institucionais eles não nos são apresentados quando chegamos na instituição. 3-Você vai ouvindo falar, nas primeiras dificuldades fazem alusão ao documento, mas ninguém chega para você 4-e diz: “Olha esse 5-documento tem essas características em caso disso”, “consulte a seção tal” ou “tal artigo 5-fala sobre isso”. E Assim por diante. Na realidade, você vai descobrindo os documentos no dia a dia, como 6-citei meu caso, ao ocupar um cargo de gestão você é levado a conhecer a legislação, pois suas ações lhe 7-obrigam a isso, mas não é algo sistemático, entende? Tipo: “vamos fazer um curso sobre”, ou “um debate 8-sobre esses e esses pontos”. É nesse sentido que vejo a necessidade de a instituição se articular.

Fonte: (os autores, 2020)

No discurso acima, segundo G2, a relação que o trabalhador constrói, com o documento, surge por meio das dificuldades que se apresentam no espaço laboral. O profissional ainda ressalta que não há uma orientação institucional precisa sobre pontos que o servidor deveria saber para orientar sua atividade. Por fim, o gestor reafirma a necessidade de um estudo sistemático das normas, com o objetivo de formar o trabalhador. Ao apontar tal necessidade, G2 parece reconhecer a importância do contexto laboral, não apenas para se ter e criar normas, avaliadas por ele como “importantes”(linha 1), mas também para que elas sejam apresentadas, ao trabalhador, de forma sistemática, suscitando e possibilitando, a ele, um olhar atento para esse instrumento de trabalho.

Quanto a G4, ao avaliar a importância da organização didática e sua função para suas atividades, assim como G2, ele refere à necessidade desse documento ser mais “explorado” (linha 1) através do acento apreciativo “guia” (linha 2). Na sua opinião, os docentes deveriam conhecer melhor a Organização didática e estudá-la com afinco, de forma a fundamentar suas ações (linha 3).

#### Entrevista 1 – Questão 04 Gestor 04

G4)1-Como disse na questão anterior, acho que esse documento deveria ser mais explorado, ele funciona como 2-um guia para o ensino. Então, acho que os docentes deveriam conhecê-lo melhor, estudá-lo com afinco de 3-modo balizarem suas ações. Muitos nem sequer conhecem e sempre estão recorrendo ao coordenador para 4-solucionar questões que estão bem claras nesse documento. Isso poderia ser evitado se cada um 5-reconhecesse a importância de se pautar suas ações nesse documento.

Fonte: (os autores, 2020)

O excerto acima revela como o gestor, enquanto coordenador de curso, percebe o documento Organização didática e a forma como seus pares docentes se relacionam com tal normativa. Ao observar que o documento deveria ser mais explorado o Gestor4, assim como G2, demonstra haver uma lacuna, em relação à apropriação do documento, por parte dos docentes. Entretanto enquanto G2, como vimos, atribui a responsabilidade, por essa tarefa, à instituição, G4 atribui tal tarefa aos docentes, sobretudo através do acento apreciativo “deveriam conhecê-lo melhor, estudá-lo com afinco” (linha 2).

Assim sendo, podemos dizer que o Gestor 4 atribui, em seu discurso, a tarefa de apropriação do documento somente aos trabalhadores, desconsiderando os demais agentes responsáveis pelo processo de construção desse documento, sobretudo o papel das instâncias superiores as quais, como já observou Ferreira (2020), são responsáveis pela formulação e a reelaboração de tais documentos.

Em sua autoconfrontação, G4 parece atenuar o acento apreciativo de seu posicionamento anterior, reformulando seu discurso, sobretudo no que se refere à responsabilidade, atribuída por ele, pela apropriação do documento, conforme excerto abaixo:

**Autoconfrontação – Questão 04 Gestor 04**

**G4)**1-É.... acho que peguei um pouco pesado aqui (*risos*). Bom, veja bem, eu considero a Organização didática 2-um documento, vamos dizer assim, básico da instituição. Todos os servidores deveriam conhecer e se 3-apropriarem desse documento. Assim, como distribuimos os manuais de aluno aos estudantes, e esse 4-documento para o professor deveria ser seu manual, como disse, realmente um guia, isso pouparia o tempo 5-que o coordenador dispense ao ter que mostrar questões que estão postas lá. Compreende? Não posso 6-generalizar e acho que fiz isso nessa questão. Lógico nem todos os docentes desconhecem o documento, 7-mas eu diria de uma grande parcela sim. Foi nesse sentido que acho que eles precisariam conhecer, não 8-somente ele mas todos os servidores, afinal nossa finalidade principal é o ensino.

**Fonte:** (os autores, 2021)

No texto acima, G4, ao ser confrontado, com seu discurso, salienta que “pegou pesado” (linha 1). Entretanto, reafirma e sintetiza a importância do documento, atribuindo, a ele, o acento apreciativo “básico” (linha 2). Nesse sentido, G4 procede uma mudança de tom, em seu discurso, afirmando que não somente os docentes deveriam conhecer e se apropriar do documento, mas também “todos os servidores” (linhas 2-3). Ou seja, parece haver uma ampliação da compreensão por parte deste trabalhador acerca do envolvimento esperado, dos demais agentes institucionais, no tocante ao relacionamento deles com as normas da instituição.

Como forma de explicar o acento apreciativo “guia” (linha 4), atribuído ao documento, G4 o equipara aos manuais dos alunos, que são produzidos pela instituição, com a finalidade de orientar os setores e cursos do IFRN. Tal objetivo, segundo o referido gestor, seria poupar o tempo que o coordenador dispense para sanar dúvidas de questões que, segundo ele, estão claras no documento. Essa observação, em nosso entendimento, tem validade relativa, se tomarmos em consideração o fato de que, uma vez conhecendo a norma pode-se diminuir, mas não acabar, com os conflitos que são próprios da relação entre o trabalhador, o espaço laboral e seus instrumentos. Conforme já ressaltado nos estudos Ergológicos o meio é sempre infiel, ou seja, não é possível, para o trabalhador, simplesmente executar as normas, de seu trabalho, de forma pacífica.

Pode-se observar também que G4 parece reconhecer, em seu discurso, que equivocara-se ao generalizar a ideia de que os docentes não conheciam o documento (linhas 6-7), embora fazendo a ressalva de que grande parte dos docentes ainda desconheciam a norma Organização didática. Em seguida, novamente G4 reitera a necessidade de os servidores, e não mais os docentes, conhecerem e se apropriarem do documento (linhas 7-8). Ao reconhecer o ensino como atividade principal da instituição, G4 inclui, em seu discurso, todos os demais

servidores da instituição, o que evidencia a existência e a importância de outros agentes desse contexto laboral.

### A experiência na gestão como (re)conhecimento do espaço laboral

Ao falar sobre sua experiência no cargo de gestor, G1 observa que, a partir dos cargos que ocupou, passou a ter um olhar diferente sobre a instituição (linha1). Segundo o gestor, ele não tinha, até então, a visão de toda a dimensão do trabalho efetivamente realizado na instituição (linhas 2-3). A experiência, como gestor, proporcionou-lhe um senso de responsabilidade e de comprometimento muito maior do que quando estava na condição de docente (linhas 4-5). Dessa forma, na avaliação de G1, é fundamental que todos os docentes possam, em algum momento, da carreira, exercer algum cargo de gestão e vivenciar um pouco mais da realidade institucional (linhas 7-8), conforme pode-se observar no excerto abaixo:

#### Entrevista 1 – Questão 05 Gestor 01

G1)1-Sem dúvida alguma, a gestão me proporcionou um olhar diferente sobre nossa instituição em relação ao 2-tempo em que só estava na sala de aula. Eu não tinha a dimensão do trabalho que é realizado efetivamente 3-na instituição, das responsabilidades e das implicações em determinadas áreas e setores. Estar na gestão me 4-fez ter um senso de responsabilidade e comprometimento muito maior do que quando estava somente na 5-docência, até porque passei a conhecer uma série de documentos que apontavam essas responsabilidades, e 6-as implicações em agir ou não de determinada forma. Eu considero, fundamental que todos possam, em 7-algum momento de sua vida profissional, como docente, exercer uma atividade de gestão como forma de 8-vivenciar um pouco mais da realidade institucional.

Fonte: (os autores, 2020)

No excerto acima, o profissional, ao relatar sua experiência, na gestão, salienta o processo de distanciamento pelo qual passara, pelo fato de ater-se apenas a sala de aula. Em seu discurso, gestor pontua uma “outra dimensão” do trabalho efetivamente realizado na instituição. A análise do discurso, acima, permite-nos observar uma mudança de postura e de ação em relação ao contexto laboral no qual se insere o gestor. No entanto, cabe ressaltar que se trata não de uma mudança de contexto, mas de uma mudança de visão sobre o contexto. Conforme atesta o depoimento discursivo do gestor, pode-se observar também que as normas institucionais parecem contribuir para essa mudança de posicionamento. Mudança essa, expressa por ele, ao reconhecer que apenas na condição de gestor é que ele, de fato, passara a conhecer uma série de documentos que indicavam não apenas suas responsabilidades como também as respectivas implicações (linhas 6-7) no âmbito institucional.

O gestor salienta, ainda, a necessidade da adoção de posturas, tais como, uma maior responsabilidade e comprometimento, por parte dos agentes envolvidos, em suas ações, proporcionadas pelas normas. Ou seja, as normas, em certa medida, reforçaram o senso de

responsabilidade e comprometimento do profissional. Outro ponto a ser destacado é quanto a considerar fundamental a experiência em cargos de gestão. Apesar de inicialmente o acento apreciativo do profissional recair na palavra “todos” (linha 6), pode-se observar, em seu discurso, que ele não está se referindo aos servidores de forma geral, mas sim a todos os docentes (linha 9). Em nosso entendimento, apesar do gestor expressar, em seu discurso, que possui uma visão ampliada sobre a instituição, ele parece ignorar um outro importante segmento que participa desse espaço laboral: os técnicos administrativos.

Na autoconfrontação, abaixo, de G1, pode-se observar que ele reelabora o discurso anteriormente proferido, ora modalizando alguns aspectos de seus pontos de vista, ora justificando outros, usando, como justificativa, as normas institucionais.

#### Autoconfrontação – Questão 05 Gestor 01

G1)1-Vou reformular essa resposta, pois acho que não me expressei muito bem e isso pode gerar dúvidas.  
 2-Entenda, quando disse que a experiência em gestão me proporcionou um olhar diferente é verdade, não tinha  
 3-mesmo noção de tudo que se fazia nessa instituição. Não quis dizer que como docente eu não tinha  
 4-responsabilidade nem comprometimento, não é isso. É que, como disse, o contato proporcionado nesses  
 5-cargos, tanto com pessoas quanto com os documentos é muito maior e isso amplia sua visão, foi nesse  
 6-sentido, consegue me compreender?

**Fonte:** (os autores, 2020)

O excerto discursivo, acima, de G1, evidencia a reformulação de seus acentos apreciativos anteriores, os quais, que segundo ele, poderiam gerar dúvidas (linha 1) para o seu interlocutor. Assim sendo, pode-se observar que G1 procura reforçar a ideia de que a experiência de gestor proporcionou, a ele, uma forma de olhar diferente sobre a instituição. Não obstante, ele faz a ressalva de que tal afirmação não equivale dizer que, como docente, ele não tivesse tido uma postura responsável e comprometida com a instituição (linhas 4-3). Segundo ele, a proximidade com um público mais amplo e o contato com as normas foram essenciais para ampliar sua visão (linhas 5 e 6). Esses dados discursivos evidenciam, pois, a importância das normas para o conhecimento do contexto laboral e, indiretamente, para desencadear possíveis mudanças de postura, dos agentes envolvidos, na execução de suas ações no espaço laboral.

No próximo excerto podemos observar que os acentos apreciativos observados, no discurso de G3, ao referir-se sobre sua experiência, em cargo de gestão, parecem coincidir com aqueles enunciados por G1, sobretudo quando o primeiro acentua o fato de que “a gestão é um outro lugar de sentir a instituição” (linha1). Em contrapartida, pode-se observar também, no discurso desse profissional, um tom avaliativo mais crítico em relação à uma melhor compreensão acerca da complexidade existente no espaço laboral, proporcionada pelo exercício de cargos de gestão.

**Entrevista 1 – Questão 05 Gestor 03**

G3)1-Sim, a gestão é um outro lugar de sentir a instituição de perceber a sua complexidade. No caso de nossa 2-instituição com 24 *campi* a tarefa é ainda muito mais árdua já que temos que planejar e coordenar políticas 3-para todas as unidades. Isso é um desafio mas ao mesmo tempo a oportunidade de experimentar uma visão 4-macro que não se restringe apenas ao seu próprio campus ou a sua sala de aula. Isso é fundamental para uma 5-formação mais completa, mais holística em termos institucionais.

**Fonte:** (os autores, 2020)

Em seu discurso, G3 mostra-se consciente da dimensão, em termos físicos, do espaço laboral, constituído por 24 *campi*, e da necessidade de se criar e planejar políticas que se estendam a todos eles, o que, na sua avaliação, é expresso pelo acentos apreciativos “tarefa árdua” e “desafio” (linhas 2-3). Apesar de não citar, diretamente, o papel dos documentos normativos, ele parece dialogar com os mesmos, sobretudo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que parece reforçar as características individuais de cada *campus*, sem perder de vista o todo institucional e o senso de unidade que deve permear as ações e o planejamento dos gestores da instituição.

Nesse sentido, parece-nos pertinente a observação de G3, ao ressaltar a importância de ocupação dos cargos de gestão, por todos os servidores, como uma forma de propiciar uma visão mais holística da instituição.

**Considerações finais**

O presente estudo teve como objetivo observar como os gestores do IFRN avaliam/compreendem, em seu discurso, as normas de trabalho presentes naquele contexto laboral, através de seus acentos apreciativos. Os dados aqui analisados revelaram a emergência de três temáticas, a saber: 1) a importância atribuída às normas, no contexto do IFRN e aquelas consideradas relevantes para as atividades de gestão; 2) a importância da Organização didática, no contexto do IFRN; 3) a experiência da gestão institucional como instrumento de (re)conhecimento do espaço laboral.

Os resultados evidenciam que os gestores, em sua totalidade, reconhecem a importância dos textos institucionais normativos e os avaliam por meio de acentos apreciativos diversos, como: “importantes”, “primordiais”, “basilares”, “básicos” e “fundamentais”. Apesar desse reconhecimento, observamos que os discursos são organizados de forma heterogênea, o que releva a complexidade implicada na compreensão desses documentos, por parte dos Gestores

Dentre os documentos mais citados, como os mais importantes e recorrentes na atividade de gestão, no IFRN, estão o Plano Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Político-Pedagógico (PPP), a Organização Didática (OD), e o Projeto Pedagógico do Curso

(PPC). Contudo, a compreensão acerca da finalidade desses documentos, para a realização das atividades de gestão, também se dá de forma heterogênea, o que pode ser observado através da forma pela qual os discursos ora se aproximam, ora se distanciam, quanto à compreensão, dos textos institucionais normativos.

Em relação especificamente ao documento Organização Didática, essa heterogeneidade fica ainda mais evidente, revelando avaliações diretas e indiretas, não apenas acerca do contexto laboral, mas também de seus instrumentos, dos agentes e de suas ações, tanto em termos individuais como coletivos.

Em relação a experiência de gestão, como (re)conhecimento do espaço laboral, os resultados encontrados revelam que, de forma unânime, os gestores reconhecem a importância de se ocupar um cargo dessa natureza, tanto no sentido de promover não apenas a aproximação, do profissional, com as normas, mas, sobretudo, de se apropriar delas de forma reflexiva e crítica. Como consequência dessa apropriação, os gestores também reconhecem a complexidade envolvida em um espaço laboral, bem dos sujeitos que dele participam.

Conclui-se, corroborando com os achados de Ferreira(2020), em recente pesquisa realizada com docentes de Língua Portuguesa do IFRN, que os Gestores daquela instituição reconhecem a necessidade de se apresentar as normas de trabalho aos servidores, de forma crítica e contextualizada, facilitando a sua apropriação e execução no desenvolvimento das atividades em seus espaços laborais. Nessa perspectiva, acreditamos que esta apropriação possa conferir mais sentido às ações desses trabalhadores, facilitando o(re)conhecimento de sua complexidade tanto em contextos institucionais específicos como também em todas as atividades laborais de cunho mais geral.

#### IFRN'S WORKING STANDARDS IN THE EVALUATION OF EDUCATIONAL MANAGERS: A DIALOGICAL ANALYSIS

**ABSTRACT:** The present study aims to observe, through the appreciative accents expressed in the speeches of the IFRN managers, how they evaluate the work standards present in the educational context of the IFRN. The study corpus consists of the speeches produced by ten (10) IFRN managers, which were obtained through a semi-structured interview and a simple self-confrontation section. Professionals were asked to describe the importance and the relationship of labor standards with their work. The research is based on theoretical and methodological contributions arising from the Dialogical theory of language and Ergology. The speeches of educational managers are analyzed from the perspective of Dialogical Discourse Analysis (ADD).

**KEYWORDS:** Discourse; Ergology; Management; Working standards

#### REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail; (VOLOSHINOV, V. N.) *Marxismo e Filosofia da Linguagem*: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 8ª ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

BAKHTIN, Mikhail. *Para uma filosofia do ato*. Trad. da ed. Americana Toward a Philosophy of the Act. Austin: University of Texas Press, por Carlos Alberto Faraco e Cristovão Tezza, 1993.

\_\_\_\_\_. *Estética da criação verbal*. Trad. Maria Ermantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

\_\_\_\_\_. *Problemas da poética de Dostoiévski*. 3ª ed. Trad. Paulo Bezerra. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2005.

\_\_\_\_\_. *Questões de literatura e de estética*. A teoria do romance. 6. ed. São Paulo, Hucitec, 2010.

CLOT, Yves, FAÏTA Daniel. Genre et style en analyse du travail. In: *Travailler*, n.4, Paris: Martin Media, 2000, p. 7-42.

FAÏTA, Daniel. Análise das práticas linguageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, Maria Cecília Perez de; F, Daniel. (Org.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002.

FERREIRA, Geraldo Generoso. *O trabalho docente representado em textos prescritivos: uma análise dos Conteúdos Básicos Comuns de língua estrangeira do estado de Minas Gerais*. 2011. Dissertação de Mestrado. Unita, Taubaté, SP, 2011.

\_\_\_\_\_. *O discurso docente sobre as normas de trabalho e o processo de renormalização no IFRN: uma análise discursiva*. 2020. Tese de doutorado. UFPE, Pernambuco, 2020.

LACOSTE, Michèle. Paroles, activité, situation. In: BOUTET, Josiane. *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1995.

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, Maria Cecília Perez; FAÏTA, Daniel. (orgs.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002.

ROCHA, Décio; DAHER, Maria. Del Carmen; SANT'ANNA, Vera. Lopes. Produtividade das investigações dos discursos sobre o trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, Maria Cecília Perez; FAÏTA, Daniel. (orgs.). *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo, Cortez, 2002. p. 77-91.

SOUZA-E-SILVA, Maria Cecília Perez. de; FAÏTA, Daniel. (orgs.). *Linguagem e Trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

TELLES, Ana Luiza; ALVAREZ, Denise. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, Marcelo *et al* (Orgs.), *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

Recebido em: 30/03/2021.

Aprovado em: 25/06/2021.