

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA**  
**MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**VIVÊNCIAS DOS GESTORES DE UMA IES PRIVADA EM  
RELAÇÃO AO SEU TRABALHO: INTERVENÇÃO EM  
CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

**GOIÂNIA**  
**2012**

FABIANA CUSTÓDIO E SILVA

**VIVÊNCIAS DOS GESTORES DE UMA IES PRIVADA EM  
RELAÇÃO AO SEU TRABALHO: INTERVENÇÃO EM  
CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Psicologia.

**Área de Concentração:** Psicologia Social

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Doutora Kátia Barbosa Macêdo.

**GOIÂNIA**

**2012**



## **MESTRADO EM PSICOLOGIA**

# **Vivências dos Gestores de uma IES privada: intervenção em clínica psicodinâmica do trabalho**

## **BANCA EXAMINADORA**

---

**Dra. Kátia Barbosa Macêdo / PUC-GO**  
(Presidente)

---

**Dra. Lêda Gonçalves de Freitas / UCB-DF**  
(Convidada externa)

---

**Dra. Helenides Mendonça / PUC-GO**  
(Membro Interno)

---

**Dra. Daniela Zanini / PUC-GO**  
(Suplente)

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus filhos, Giovanni e Leticia, amores incondicionais da minha vida, e ao meu esposo, Murilo Sérgio, meu grande incentivador, pessoas que me deram motivação para não desistir e perseverar pela conquista da realização de um sonho e alcance desta meta.

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

À Prof<sup>ª</sup>. Dra. Kátia Barbosa Macêdo, orientadora desta dissertação, por toda a sabedoria e exigência na realização deste trabalho. Sua participação e contribuição nas correções e revisões, foram imprescindíveis para a realização deste trabalho, fazendo com que sempre procurasse melhorá-lo.

Ao meu esposo, Murilo Sérgio, por ter me incentivado e me apoiado na escolha desta área de estudo, apresentando-me os caminhos para a realização deste trabalho.

A minha mãe, que me incentivou e se orgulhou por estar fazendo um estudo de tamanho peso, valorizando meu potencial.

Aos meus sogros, Sr. Eurípedes e D. Rosa, que contribuíram para que eu pudesse dar continuidade aos meus estudos.

Aos professores e gestores que participaram desta pesquisa, pelo auxílio e dedicação que permitiram a realização deste trabalho.

A todos os colegas do grupo de estudos que, em cada hora específica, participou e me auxiliou em momentos difíceis, em especial à Alessandra por ter me acompanhado na coleta de dados e à Daniela na análise dos dados.

Aos meus filhos, pela paciência e amor de todas as horas em que não pude estar presente.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram intelectual e afetivamente para o processo de construção deste trabalho.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Instituições de Ensino Superior no Estado de Goiás (2010).....	36
Tabela 2 Quantidade de Docentes e Grau de Formação no Estado de Goiás (1999-2004).....	50
Tabela 3 Dados Sócio – Demográficos dos Gestores que Participaram da Pesquisa.....	100
Tabela 4 Distribuição das frases nas categorias de análise .....	109
Tabela 5 Distribuição dos Temas do Discurso dos Participantes ao Falarem sobre a Organização do Trabalho como Gestor de uma IES Privada .....	110
Tabela 6 Distribuição dos Temas do Discurso dos Participantes ao Falarem sobre a Mobilização Subjetiva como Gestor de uma IES Privada.....	127
Tabela 7 Distribuição dos Temas do Discurso dos Participantes ao Falarem sobre o Sofrimento, Defesa e Patologia como Gestor de uma IES Privada.....	141

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Competências Essenciais ao Profissional da Área de Gestão.....	45
Quadro 2 Os Saberes dos Professores .....	47
Quadro 3 Perfil do Docente das IES no Brasileiras.....	52
Quadro 4 Itinerário Histórico da Psicodinâmica .....	57
Quadro 5 Antecedentes e Fundadores das Clínicas Sociais do Trabalho.....	60
Quadro 6 Pesquisadores e suas contribuições nos estudos da clínica psicodinâmica do Trabalho.....	87
Quadro 7 Principais Pesquisas Desenvolvidas pelo Grupo de Pesquisa da PUC-GO em relação à Organização do Trabalho e às Vivências de Sofrimento nos anos de 2007 a 2011 .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura do Sistema Educacional Superior Brasileiro .....	19
Figura 2 Educação Superior: Organização Acadêmica .....	21
Figura 3 Classificação Geral das IES .....	24
Figura 4 Evolução da Participação Percentual de Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, por Sexo, no Estado de Goiás (2001-2010) .....	34
Figura 5 Habilidades Gerenciais Necessárias para o Bom Desempenho Administrativo do Gestor Organizacional .....	43
Figura 6 Funções Básicas do Gestor do Ensino Superior.....	48
Figura 7 Principais Atribuições dos Gestores das IES .....	49
Figura 8 Organização no Contexto do Trabalho .....	64
Figura 9 Categoria 2: Elementos da Mobilização Subjetiva .....	73

## RESUMO

O presente estudo é resultado de uma pesquisa realizada em uma Instituição de Educação Superior Privada. O que motivou a realização deste estudo, especificamente, a atuação dos gestores no que tange aos estudos da clínica psicodinâmica do trabalho, decorre da necessidade de se estudar a subjetividade do trabalhador. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, baseado nos estudos da clínica psicodinâmica do trabalho. O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar as vivências subjetivas dos gestores de uma IES privada em relação ao seu trabalho. Os objetivos específicos consistiu em: levantar informações sobre as funções de gestão na instituição de educação superior; conhecer a organização do trabalho; analisar as condições de trabalho; analisar as relações de trabalho; analisar as vivências de prazer e sofrimento relacionadas ao trabalho como gestores; analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores para lidar com o sofrimento advindo do trabalho. Assim, o problema desta pesquisa buscou analisar quais as vivências dos gestores de uma IES privada, em relação ao seu trabalho. Para a coleta de dados foram realizadas seis reuniões de discussão coletiva, tendo como suporte para a pesquisa as categorias apresentadas por Dejours: a primeira grande categoria aborda a organização do trabalho; as relações de trabalho e as condições de trabalho; a segunda grande categoria estuda a mobilização subjetiva e a terceira grande categoria que contempla o sofrimento, as defesas e patologias. Participaram desta pesquisa seis gestores que atuavam no mesmo nível hierárquico. A técnica para análise dos dados foi a análise categorial temática. Após a transcrição dos dados, foram feitas as análises de frequência de aparição dos elementos do texto e a realização da análise da relação entre as categorias estudadas. Os dados indicam que a organização do trabalho é caracterizada por existência de regras e normas da organização; hierarquização de trabalho, ausência de benefícios diretos, rigidez de horário de trabalho, imposição de uma estrutura hierarquizada e verticalizada, extrema falta de autonomia, falta de reconhecimento e subordinação à chefia e a sobrecarga de trabalho. Há a predominância de vivências de sofrimento decorrentes da organização do trabalho. Porém, referente as vivências de prazer, os gestores consideram as relações de trabalho com os pares que por sua vez são mantidas de forma amigável, favorecendo os relacionamentos sócio-profissionais; assim como a satisfação, o orgulho e o sentido no trabalho. A mobilização subjetiva, possibilita o trabalhador ter prazer e estratégias que fazem com que o real aconteça. Algumas defesas coletivas de enfrentarem as dificuldades referentes ao trabalho foram analisadas, bem como os danos físicos e psicossociais que possibilitaram sentirem sintomas físicos decorrentes das situações de trabalho e assim poder interferir na vida social e familiar. As estratégias de enfrentamento utilizadas indicam a negação e/ou a racionalização do trabalho em forma de: conformismo, submissão e/ou aceitação, especialmente com relação à organização e as condições de trabalho.

**Palavras-chave:** psicodinâmica; trabalho; gestores; vivências de prazer-sofrimento.

## ABSTRACT

This study is the result of a survey conducted in a Private Institution of Higher Education. What motivated this study, specifically, the performance of managers with respect to clinical studies of psychodynamic work, stems from the need to study the subjectivity of the worker. This is a case study of a descriptive and exploratory, based on clinical studies of psychodynamic work. The overall goal of the research was to examine the subjective experiences of managers of a private IES in relation to their work. The specific objectives was to: gather information on the functions of management in the higher education institution; know the organization of work; analyze working conditions; analyze labor relations; analyze the experiences of pleasure and pain related to work as managers; examine the coping strategies used by managers to deal with the suffering that comes from work. Thus, the problem of this research which seeks to analyze the experiences of managers of a private institution, in relation to their work. For data collection were conducted six meetings of collective discussion, supported the research for the categories presented by Dejours: the first major category covers the organization of work, labor relations and working conditions, the second major category studied mobilization subjective and the third large category that includes suffering, defenses and pathologies. The study gathered six managers who worked in the same hierarchical level. The technique for data analysis was the analysis thematic category. After transcribing the data, analyzes were performed frequency of appearance of the text elements and perform the analysis of the relationship between the categories studied. The data indicate that the organization's work is characterized by the existence of rules and norms of the organization, prioritization of work, lack of direct benefits, rigidity of working hours, imposing a hierarchical structure and vertical, extreme lack of autonomy, lack of recognition and subordination to the leadership and work overload. There is a predominance of experiences of suffering arising from work organization. However, regarding the experiences of pleasure, managers consider working relationships with peers which in turn are held in a friendly, encouraging social and professional relationships, as well as the satisfaction, pride and sense at work. The subjective mobilization, allows the worker to have pleasure and strategies that make the real happening. Some collective defenses to face the difficulties related to work were analyzed, as well as the physical and psychosocial damage that allowed feel physical symptoms resulting from work situations and thus can interfere with social and family life. Coping strategies used to indicate denial and / or rationalization of labor in the form of: conformism, submission and / or acceptance, especially with regard to the organization and working conditions.

Keywords: psychotherapy; work; managers; pleasure-pain.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
1 As Instituições de Ensino Superior, os Gestores e o Profissional Docente: a busca de uma integração.....	18
1.1. O Contexto no qual se inserem as Instituições de Educação Superior.....	18
1.2. Instituições de Ensino Superior: conceitos e classificações.....	20
1.3. Classificação Geral das IES.....	22
1.4. Desenvolvimento Histórico das IES no Brasil.....	24
1.5. Modalidades de Cursos da Educação Superior no Brasil: aspectos gerais.....	28
1.6. As IES no Estado de Goiás: contexto, desafios e transformações do setor público e privado no período de 1960 a 2011.....	32
2. Gestão e Gestores de uma IES.....	39
2.1 Conceitos de Gestão em uma Instituição de Educação Superior.....	39
2.2 Desafios da Gestão do Ensino Superior Privado.....	40
2.3 Gestor da Educação Superior e Profissional Docente: aspectos gerais.....	42
2.4 Saberes e Funções dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.....	46
2.5. Gestor da Educação Superior e Profissional Docente: aspectos gerais na esfera privada.....	51
3. A CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	55
3.1. A Trajetória Teórico-conceitual da clinica Psicodinâmica do trabalho.....	55
3.2 As Categorias de Análise da Clínica Psicodinâmica do Trabalho – CPT.....	64
3.2.1 Organização do Trabalho.....	64
3.2.2 As Condições de Trabalho.....	67
3.2.3 Relações de Trabalho.....	70
3.3 Categoria 2: mobilização subjetiva do trabalhador.....	72
3.3.1 Vivência de Prazer.....	74
3.3.2 Estratégias de Enfrentamento Individuais e Coletivas.....	76
3.4 Categoria 3: Sofrimento, defesas e patologias.....	78
3.5 O Trabalho e a sua Contribuição para a Identidade.....	81
3.6 O Estado da Arte em Clínica Psicodinâmica do Trabalho.....	83
3.7 A Contribuição da Psicodinâmica e da Clínica do Trabalho para o Estado com Docentes Universitários.....	91
4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO.....	94

4.1 Objetivo Geral .....	95
4.1.1. Objetivos Específicos .....	96
4.2 Problema de Pesquisa .....	96
4.3 Campo de Pesquisa .....	96
4.4 Histórico da IES .....	97
4.5 Participantes .....	98
4.6 Técnica para Coleta de Dados .....	100
4.7 Procedimentos da Clínica Psicodinâmica do Trabalho .....	102
4.8 Técnica para Análise dos Dados: a análise categorial temática .....	105
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	108
5.1 Categoria 1: organização do trabalho .....	110
5.1.1. Conteúdo das tarefas .....	111
5.1.2. Condições de Trabalho .....	113
5.1.3. Normas e controle .....	116
5.1.4. Relações Sócio Profissionais .....	118
5.1.5 Comunicação .....	121
5.1.6. Modos de Gestão .....	123
5.2. Categoria 2: Mobilização Subjetiva .....	126
5.2.1. Sentido e Significado do Trabalho .....	128
5.2.2. Vivência de Prazer .....	131
5.2.3. Liberdade e Autonomia .....	134
5.2.4 Reconhecimento .....	135
5.2.5 Cooperação .....	136
5.2.6. Inteligência prática .....	138
5.3. Categoria 3: vivência de sofrimento, defesa e patologia .....	140
5.3.1 Sobrecarga e Defesa .....	142
5.3.2 Falta de Reconhecimento e Falta de Autonomia .....	147
5.3.3 Tipos de Patologias (danos físicos e psicossociais) .....	149
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	156
REFERÊNCIAS .....	160
APÊNDICES .....	175

## APRESENTAÇÃO

### APRESENTAÇÃO

O trabalho realizado por gestores de uma instituição de educação superior vincula-se a representações ligadas a uma imagem de prazer e sofrimento. Porém, o que está por trás desta imagem é o que será descortinado, tendo em vista que o trabalho exige de cada profissional uma carga psíquica intensa, com várias horas de dedicação à instituição, relacionamentos interpessoais conflituosos, investimento psíquico sem retorno garantido, pois é uma atividade vinculada diretamente ao intelecto e, por mais que estes aspectos apresentem reflexos de vivências de sofrimento, não se deve deixar de ressaltar que é prazeroso ter poder, mesmo que seja um poder ilusório e estar trabalhando em uma atividade com características peculiares e complexas, como ocorre na área de gestão. Enfim, aspectos subjetivos que merecem uma investigação mais aprofundada.

Além da sobrecarga de trabalho relacionada às particularidades dos processos de ensino-aprendizagem, os participantes desse estudo sofrem pela instabilidade gerada na organização por problemas econômicos advindos do mercado que se instalou na educação superior brasileira. Os próprios gestores e docentes justificam esse fenômeno como algo não localizado, posto que outras instituições de ensino da mesma natureza têm perdido alunos para as faculdades que, por não terem o caráter de universidade, não têm custos com investimento em pesquisas e cursos de pós-graduação *stricto sensu*, oferecendo mensalidades de menor valor.

O interesse em escrever sobre o trabalho dos gestores, especificamente sobre sua atuação no que tange aos estudos da psicodinâmica do trabalho e suas interfaces no mundo dos trabalhadores, conduz a algumas questões: o trabalhador precisa ter um perfil profissional caracterizadamente mais humanístico, de modo que fique mais ajustado à noção do advento de uma nova concepção de empresa que, apesar de continuar visando ao lucro, o faz sem perder de vista o meio ambiente, a sociedade e, principalmente, as pessoas.

Percebe-se a necessidade de desenvolver alguns estudos ligados à subjetividade do trabalhador em decorrência de algumas preocupações relativas a seu próprio cotidiano de

trabalho e entender o porquê de alguns profissionais que ocupam cargos ligados às áreas do ensino-aprendizagem adoecerem.

Investigar o trabalho de gestores de uma IES privada apresenta-se como uma proposta no campo da Psicologia Social e do Trabalho, que problematiza em forma de estudo de caso como estes profissionais vivenciam seu trabalho.

O tema “gestão de educação superior” merece destaque e traçar pontos convergentes e divergentes sobre o prazer e o sofrimento vivenciados pelos gestores da educação superior faz com que este tema seja interessante e motivador. No cenário educacional, docentes e gestores da educação superior ocupam as funções de docência e gestão, embora não participem na maioria das vezes do processo decisório estratégico. Em decorrência destes e de outros fatores que serão abordados ao longo da pesquisa, percebe-se que patologias relacionadas ao sofrimento – *burnout*<sup>1</sup> – entre outras, são também encontradas em alguns profissionais da educação superior. Porém, na pesquisa com os gestores de uma IES privada, o ponto central são estudos ligados à psicodinâmica e à clínica do trabalho.

Para Luck (2006), o conceito de gestão está ligado ao reconhecimento da importância da participação das pessoas nas decisões sobre o planejamento e o desenvolvimento de seu trabalho. Luck aborda que o surgimento da gestão educacional apresenta não só novas ideias, mas também um paradigma mais moderno, que busca uma orientação transformadora nas instituições de ensino a partir de uma dinâmica de relações que passam a ocorrer tanto no meio interno como no externo.

O gestor, que exerce a liderança local, deve estar preparado para criar e manter um bom clima organizacional, baseado no melhor relacionamento possível com as pessoas que formam o seu ambiente de trabalho, de modo a permitir que os membros de sua equipe possam render o máximo, por meio do estabelecimento de um todo sinérgico, onde as suas capacidades possam ser potencializadas.

Espera-se que os gestores estejam aptos para produzir não só os resultados próprios de seus cargos e funções (esfera da competência), por meio do emprego de seus conhecimentos, das habilidades e das atitudes inerentes a sua formação e à função que estejam

---

<sup>1</sup> *Burnout* é definida por Carlotto (2002) como um tipo de estresse ocupacional que acomete profissionais envolvidos com qualquer tipo de cuidado em uma relação de atenção direta, contínua e altamente emocional. As profissões mais vulneráveis são geralmente as que envolvem serviços, tratamentos e educação. Não abordaremos o tema em decorrência de a abordagem psicodinâmica do trabalho privilegiar as vivências de sofrimento e processo de adoecimento no trabalho.

exercendo na empresa, mas que sejam também capazes de agir como verdadeiros catalisadores com relação ao potencial existente nas pessoas que fazem parte de sua equipe. (VASCONCELOS, 2006)

Sendo a área de gestão vista pela sociedade como uma profissão de destaque dentro das organizações, caberá ao presente estudo responder ao problema levantado, que é: “Quais as vivências dos gestores de uma IES privada em relação a seu trabalho?”

Com o objetivo de investigar as principais categorias utilizadas pela psicodinâmica e pela clínica do trabalho, optou-se por utilizar o estudo de intervenção em clínica do trabalho, por possibilitar a apreensão da subjetividade no trabalho e aborda o impacto do trabalho nas pessoas, tendo como maior e mais significativo representante Dejours (1992).

Esta pesquisa foi realizada em uma IES privada que tem como compromisso preparar seus alunos não só para conquistarem seu espaço na sociedade, mas para se tornarem profissionais competentes e com responsabilidade social, tendo como objetivo promover o conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, buscando a formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável, caracterizando-se, assim, como uma instituição que tem como compromisso o bem-estar social. Como continuação da educação, a extensão, juntamente com a pesquisa, representa seu ponto alto.

As ações concretizadas por eventos nas áreas de educação, saúde, direitos humanos, cultura, meio ambiente, entre outras, destacam-se na promoção da cidadania e do intercâmbio da instituição com a sociedade. Estas ações da organização exigem muito dos seus trabalhadores no que se refere à competência, ao respeito e à cordialidade com seus discentes e a comunidade em geral.

Como organização da área de ensino superior, a IES desencadeia vivências de prazer por ser um agente facilitador de conhecimento para inúmeras pessoas que ali usufruem de seus projetos. No entanto, a IES pode também desencadear vivências de sofrimento, principalmente pelo desgaste físico e mental advindo do ritmo acelerado de trabalho, do horário prolongado de algumas atividades, das exigências em relação à produtividade e da extrema obediência a normas e procedimentos burocráticos que a instituição adota.

Alguns pontos conflituosos entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico podem desencadear sofrimento nos trabalhadores em seus ambientes de trabalho, levando-os a utilizarem estratégias defensivas. Estudos voltados para a organização do trabalho, as condições de trabalho, as relações de trabalho, a mobilização subjetiva, as

vivências de prazer-sofrimento e as estratégias de enfrentamento, que irão compor o eixo central de investigação da abordagem psicodinâmica e clínica do trabalho, servindo de base de sustentação para todo o desenrolar da pesquisa.

O presente trabalho traz contribuições para o campo da Psicologia e áreas afins e, de acordo com Mendes (2007), no estudo das relações entre organização do trabalho e as vivências dos gestores, principalmente no que se refere ao binômio prazer-sofrimento, nas estratégias de enfrentamento para mediar as contradições da organização do trabalho etc.

A relevância e a atualidade desta pesquisa decorrem de ser um campo importante e atual para pesquisadores da área de administração, psicologia, profissionais de educação, instituições de ensino públicas e privadas, pois ao investigar os gestores de uma IES privada, que estão adoecendo e apresentando níveis de estresse muito elevado em decorrência do acúmulo de atividades, serão abordados estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, o que poderá contribuir de forma substancial para o enriquecimento do campo social e do trabalho, a fim de permitir o aprofundamento de questões ainda pouco exploradas em se tratando de gestores de IES privadas.

Quanto à relevância da pesquisa, tem-se, na esfera social, uma preocupação em contextualizar a figura do trabalhador e do profissional gestor, que tem dupla ou tripla função dentro da instituição de ensino e com a sociedade em que está envolvido. Em se tratando da esfera institucional, a grande relevância está em abordar conceitos e teorias trabalhados pela psicodinâmica do trabalho não só como algo de ordem teórica, mas de ordem prática e funcional, principalmente valorizando a existência das estratégias defensivas individuais e coletivas, bem como a tentativa de construção de um espaço de discussão coletiva. Por fim, a relevância de ordem acadêmica é trabalhar a integração das ações de gestores, docentes e servidores para uma nova realidade dentro das organizações, na qual não só o lucro ou a educação, mas sobretudo as pessoas têm de ser vistas como seres humanos sujeitos a ter prazer e sofrimento em seu ambiente de trabalho.

Esta dissertação foi dividida e organizada em capítulos, assim estruturados: o primeiro capítulo, intitulado “As Instituições de Educação Superior e o Profissional Docente: a busca de uma integração” propõe-se a caracterizar o contexto no qual essas IES se inserem. O segundo capítulo, intitulado “Gestão e Gestores de uma IES” propõe-se em explorar os conceitos de gestão em uma IES. O terceiro capítulo é dedicado ao estudo empírico, tendo como título “A Clínica Psicodinâmica do Trabalho, e propõe-se a estudar a trajetória teórico-conceitual da clínica psicodinâmica do trabalho, suas categorias de análise dentre outros

aspectos. O quarto capítulo, intitulado “Delineamento Metodológico do Estudo”, descreve o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos, o problema de pesquisa o campo de pesquisa, o histórico da IES, chegando a uma análise categorial temática. O quinto capítulo, intitulado “Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados” é dedicado a analisar os dados e a discuti-los, considerando as categorias da clínica psicodinâmica do trabalho e as suas contribuições teóricas, logo seguidas das “Considerações Finais”.

# CAPÍTULO 1

## AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, OS GESTORES E O PROFISSIONAL DOCENTE: A BUSCA DE UMA INTEGRAÇÃO

### 1.1 O Contexto no qual se Inserem as Instituições de Educação Superior

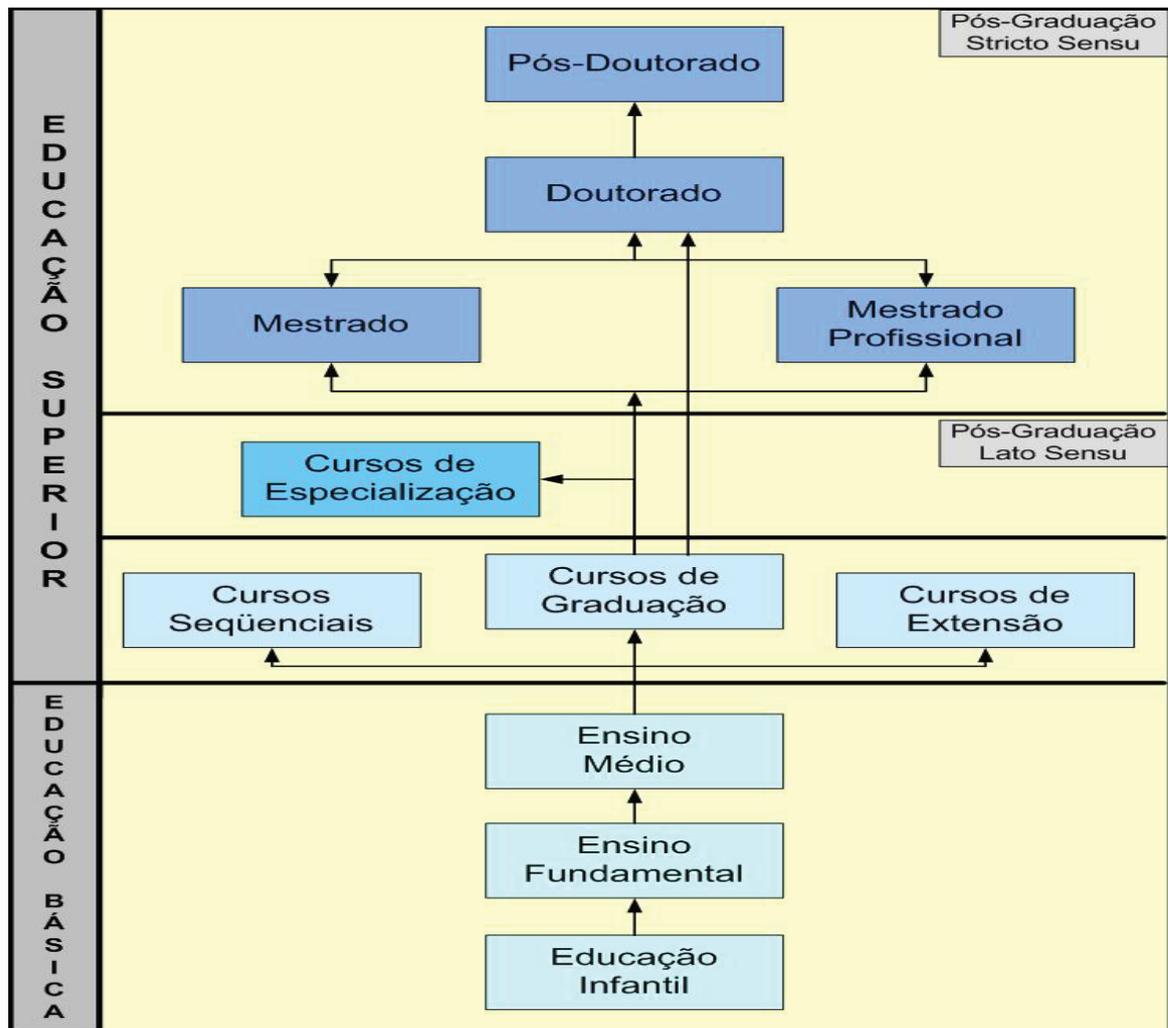
A educação superior é o nível mais elevado dos sistemas educativos, referindo-se normalmente a uma educação realizada em universidades, faculdades, institutos politécnicos, escolas superiores ou outras instituições que conferem graus acadêmicos ou diplomas profissionais (INEP, 2000). Desde 1950, o artigo 2º do primeiro protocolo da Convenção Europeia dos Direitos Humanos obriga todos os signatários a garantir o direito à educação. Em nível mundial, o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais das Nações Unidas, de 1966, garante este mesmo direito em seu artigo 13, que estabelece que “a educação superior deverá tornar-se de acesso igualitário para todos, com base na capacidade, por todos os meios apropriados e, em particular, pela introdução progressiva da educação gratuita”, conforme destaca o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2000).

A educação superior constitui o nível educacional que se segue à finalização do ensino secundário, compreendendo normalmente os estudos de graduação e de pós-graduação, bem como estudos e formação de natureza vocacional. A educação superior é realizada em estabelecimentos genericamente conhecidos como “instituições de educação superior”, que podem incluir instituições universitárias, como as universidades, as faculdades e os colégios universitários, e instituições de ensino superior técnico e vocacional, como os colégios politécnicos, as escolas superiores e os colégios comunitários nos EUA. A realização de cada um dos ciclos do ensino superior confere geralmente um certificado, um diploma profissional ou um grau acadêmico.

Estudos, investigações, trabalhos práticos e, ocasionalmente, atividades sociais realizadas no âmbito da instituição de ensino superior indicam que, no âmbito dos estudos, eles incluem tanto os de graduação (referido ocasionalmente como “ensino terciário”) como os de pós-graduação, normalmente realizado apenas por alunos com qualificações muito altas, que pretendem aprofundar os seus estudos e a sua proficiência para além do necessário para o

simples exercício profissional. Em alguns sistemas educativos, particularmente os de modelo anglo-saxônico, a nomenclatura utilizada é diferente, sendo o nível de graduação referido como “subgraduação” e o de pós-graduação referido como de “graduação” (INEP, 2000).

**Figura 1. Estrutura do sistema educacional superior brasileiro<sup>2</sup>**



Fonte: Neves, 2002, p. 40.

Conforme Tio (2006), o ensino deve propiciar, de forma igualitária, a todos os interessados, condições para ingresso e permanência na escola, com a existência de instituições públicas e privadas. Especificamente no presente trabalho será detalhada

<sup>2</sup> Na figura 1 inclui-se também os cursos tecnológicos. O primeiro curso superior de tecnologia a funcionar no Brasil foi em 1969, mas não foi inserido na figura visando a conservar a figura originalmente proposta por Neves. (MEC/INEP, 2010)

unicamente a educação superior, pois é nesse nível que ocorrerá o desenvolvimento da pesquisa aqui desenvolvida.

## 1.2 Instituições de Educação Superior: conceitos e classificações

Universidades são instituições pluridisciplinares que possuem autonomia didático-científica, administrativa e patrimonial. Conforme disciplina o art. 52 da LDB, as universidades devem obrigatoriamente possuir, em seu quadro docente, 1/3 de professores em regime de trabalho integral e 1/3 de professores com titulação de mestrado e doutorado para o desenvolvimento indissociável das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A universidade, enquanto instituição educativa, configura-se como um serviço público de educação que se efetiva pela docência e investigação, tendo por finalidades: a criação, o desenvolvimento, a transmissão e a crítica da ciência, da técnica e da cultura; a preparação para o exercício de atividades profissionais que exijam a aplicação de conhecimentos e métodos científicos e para a criação artística; o apoio científico e técnico ao desenvolvimento cultural, social e econômico das sociedades (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002, p. 102-103).

A universidade mantém de alguma forma seu compromisso social e formativo e, enquanto conjunto de instituições de ensino superior, volta-se para a sociedade na qual se insere. Para Meneghel (2002), a busca dessa inserção acabou por privilegiar os interesses de alguns grupos econômicos, em detrimento de demandas sociais.

Gozando de alguns direitos, as universidades podem criar, organizar e até mesmo extinguir cursos e programas de educação superior; estabelecer os currículos e os programas de seus cursos; definir o número de vagas oferecidas, observando a capacidade de atendimento e as exigências do seu meio; contratar e dispensar professores; desenvolver planos de carreira docente; elaborar e modificar seus estatutos e regimentos de acordo com as normas gerais em vigor; fomentar programas de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão.

As **universidades especializadas** apresentam como característica predominante a busca pela excelência em sua área de concentração e por desenvolver suas atividades de ensino e pesquisa voltadas para um conhecimento específico, possuindo as mesmas autonomias que as universidades.

Os **centros universitários** são instituições de ensino que trabalham em três vertentes, que são o ensino de graduação, o aperfeiçoamento e a qualificação do quadro de

docentes, possuindo estrutura propícia para o desenvolvimento de trabalhos científicos que podem ser ofertados à comunidade em geral. Os centros possuem algumas autonomias, baseadas na legislação vigente, tais como desenvolver, ofertar e extinguir cursos de graduação, planejar o número de vagas de acordo com a demanda e admitir e rescindir contratos de docentes.

**Figura 2- Educação superior: organização acadêmica**



Fonte: Neves, 2002, p. 42.

As diversas instituições de ensino superior possuem cada uma um conjunto de características estruturais que as divide em:

- **Empresariais:** instituições estritamente privadas, possuindo empresários que buscam a obtenção de lucro nesse ramo de negócio.
- **Religiosas:** são instituições normalmente privadas e, no Brasil, recebem a denominação de confessionais, por estarem vinculadas a uma ordem diocesana ou a uma ordem religiosa (Jesuíta, Salesiana, Luterana, Metodista etc.).

As IES classificam-se em públicas ou privadas, sendo que as instituições públicas podem ser de âmbito federal, estadual ou Municipal. Já as privadas, segundo Neves (2002), classificam-se em:

- **Particulares:** mantidas e gerenciadas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.
- **Comunitárias:** compostas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, podendo também ser constituídas por cooperativas de professores e alunos, devendo incluir, em sua entidade mantenedora, um membro de comunidade.
- **Confessionais:** constituídas por pessoas físicas ou por grupos de pessoas jurídicas que têm orientação de ordem confessional e ideológica.
- **Filantrópicas:** são instituições voltadas para a área da educação ou da assistência social, obrigadas a prestar serviços sociais conforme a comunidade, sem qualquer ônus para os cidadãos atendidos. Sua estrutura organizacional é composta por meio de pessoas jurídicas, que constituem a mantenedora da IES, tendo natureza civil ou comercial e devendo possuir finalidades lucrativas e não lucrativas.

O presente estudo priorizará as instituições privadas particulares, tendo como foco da pesquisa o trabalho realizado pelos gestores destas IES privadas, investigando não só a organização do trabalho, como também buscando compreender os processos subjetivos, as patologias e a saúde do trabalhador.

### 1.3 Classificação das IES

As IES podem ser públicas ou privadas. As públicas são criadas e mantidas pelo poder público em uma de suas três esferas – federal, estadual ou municipal. As privadas são criadas e mantidas por pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos. De acordo com dados do INEP (2000), nas instituições públicas o ensino superior de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* é gratuito, por força da norma constitucional brasileira de 1988. Já em relação à pós-graduação *lato sensu*, diversas dessas instituições cobram mensalidades de seus alunos, o que é objeto de crítica por parte de profissionais da educação, além de constituir prática de duvidosa legalidade.

Há uma ampla oferta de cursos de graduação noturnos, o que permite aos já inseridos no mercado de trabalho frequentar o ensino superior; paradoxalmente, porém, essa oferta

concentra-se principalmente nas instituições privadas, embora nos últimos anos venha sendo registrada uma movimentação do sistema público para incremento da oferta de vagas em cursos noturnos.

O ingresso nas IES, em sua maioria, dá-se através de exame vestibular. Tal prova é fundamental para o ingresso do futuro aluno nessas instituições, que oferecem cada uma seu próprio exame. Na instituição estudada este é o modelo praticado.

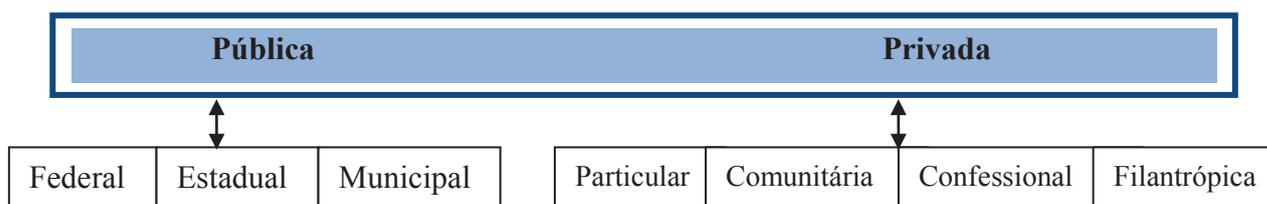
Conforme Grecchi (2009), o ensino superior se resume em três práticas essenciais: pesquisa, ensino e extensão. Para o autor, a atividade de pesquisa é fundamental para a geração de conhecimento, entendido também necessariamente como construção dos objetos de que se precisa apropriar humanamente. Da mesma forma, a pesquisa tem uma importância ímpar no processo de extensão dos serviços que esta deve prestar a comunidade, diferenciando esse serviço de um mero assistencialismo. Assim, a atividade de ensino também se torna essencial dentro do contexto universitário, pois é no ensino que a universidade assegura a universalização de seus produtos e a reposição de seus produtores. A atividade de extensão por sua vez deve ser encarada como uma exigência do processo formativo do jovem universitário. É a partir do contato do estudante com a comunidade que poderá desenvolver uma nova consciência social, além de ser este um dos caminhos que possibilitará a troca entre instituição e comunidade, viabilizando assim as mudanças sociais desejadas.

Além de colaborar para o desenvolvimento do país, o ensino superior, ao formar uma mão de obra mais especializada e competitiva, no atual contexto socioeconômico mundial serve, muitas vezes, como elo entre as classes menos privilegiadas e sua plena atividade cidadã, contribuindo diretamente para a formação de uma população mais crítica e participativa, menos apática e menos dependente de programas assistencialistas governamentais (OLIVO, 2008).

Para Grecchi (2009), Olivo (2008) e Silva (2007), a universidade é uma via de acesso à cidadania e uma ponte entre a realidade das classes menos favorecidas e um futuro mais promissor. Esta é a compreensão de universidade de alunos ingressantes no ensino superior através de programas sociais como o ProUni, por exemplo. A universidade é um campo de formação social, profissional e pessoal, sendo também portadora de conhecimentos e valores universais que, ao serem compartilhados, instrumentalizará e habilitará os alunos para que alcancem sua realização pessoal.

Fazer uma reflexão acerca das transformações e da importância da educação superior exige compreender sua importância como princípio vital, resultante das relações políticas, sociais e institucionais. Sendo, então, uma tentativa de compreender as transformações no mundo do trabalho, que tem na educação um instrumento importante de manutenção do capitalismo.

**Figura 3. Classificação geral das IES**



**Fonte:** desenvolvido pela autora.

Percebe-se através da figura 3 mais subdivisões nas IES privadas, demonstrando um crescimento do sistema educacional privado em detrimento do público. Porém, esse crescimento é de ordem quantitativa e na grande maioria das vezes não acompanha o crescimento qualitativo, fato que justifica a pesquisa com os gestores do setor privado. A consequência desse crescimento gerou a necessidade de se fazer uma investigação acerca da influência do trabalho e de suas implicações na vida profissional e pessoal dos gestores da organização estudada.

#### **1.4 Desenvolvimento Histórico das Instituições de Educação Superior no Brasil**

A predominância de uma economia agroexportadora no país privilegiou uma educação voltada para as camadas superiores da população, visando às profissões liberais. Com a substituição do modelo econômico agrário-exportador por um modelo parcialmente urbano-industrial, motivado por um incremento na industrialização e na urbanização, viu-se um aumento nos estratos médios e populares e consequentes aumentos das demandas sociais por educação, culminando, anos mais tarde, na organização de um sistema nacional de ensino.

Por volta dos anos de 1500, as primeiras instituições jesuíticas implantadas no Brasil eram escolas que iniciavam com o ensino das primeiras letras até as escolas superiores. O material de ensino era comum a todas as escolas jesuíticas, independentemente do país em que se encontravam. A ação docente era a de transmitir esse conteúdo indiscutível a ser memorizado, num modelo de exposição que era acompanhado de exercícios a serem

resolvidos pelos alunos e tinha o recurso da avaliação como controle rígido e preestabelecido. “Como resultado, produziu-se o aluno passivo e obediente que memoriza o conteúdo para avaliação, numa estrutura rígida de funcionamento do processo de ensino e aprendizagem” (PIMENTA; ANASTASIOU, 2002, p. 98).

Na América espanhola, a universidade foi implantada logo após sua conquista. A primeira foi de 1538, na América Central, e em 1613 foi fundada pelos jesuítas a sexta universidade situada em Córdoba, Argentina. A história das universidades na Europa e nas Américas se conta por séculos enquanto a brasileira por décadas. Conforme Willrich (2007), a universidade no Brasil se institucionalizou tardiamente, apenas no século XX, embora tenha havido escolas e faculdades profissionais isoladas.

Outro modelo adotado nas escolas do Brasil foi o franco-napoleônico, que se caracterizava por uma organização não universitária, mas profissionalizante, centrada em cursos e faculdades, visando à formação de burocratas para o desempenho das funções do Estado. Por impossibilitar e dificultar processos divergentes de pensamento, criou-se uma unidade impositiva que até hoje tem dificuldades em se desconstruir. Nesse sentido, o movimento estudantil de 1968 (França) é ilustrativo, pois reivindicava que a universidade participasse dos problemas e das discussões locais e globais.

A universidade surgiu num processo de edificação nacional, no momento em que a Alemanha perde o pioneirismo da revolução industrial já iniciado pela França e Inglaterra. O avanço da ciência por meio das pesquisas das questões nacionais é proposto como saída para a renovação tecnológica.

Essa universidade, voltada para a resolução dos problemas nacionais mediante a ciência, busca unir os professores entre si e com os alunos pela pesquisa em dois espaços de atuação: os institutos, visando à formação profissional, e os centros de pesquisa, que seriam regidos por situações essencialmente opostas ao modelo francês, a saber, a autonomia entre o estado e a sociedade civil; a busca desinteressada pela verdade como caminho também do autodesenvolvimento e da autoconsciência; a atividade científica criativa, sem padrões preestabelecidos; o caráter humanitário da atividade científica; o processo cooperativo entre os docentes e entre estes e os discentes; docência como atividade livre, associação cooperativa entre professores e alunos, sem forma exterior de controle e organização acadêmica, conforme Willrich (2007).

As raízes do ensino superior estão centradas no século XIX, tendo um percurso longo e árduo para se chegar a uma concepção de “educação de ensino superior privada”, marcada por uma conquista de extrema importância e por um cenário macroeconômico incerto e com constantes mudanças na ordem política, social e demográfica. Um marco importante no desenvolvimento da história do ensino superior foi a transferência da sede do governo português para o Rio de Janeiro em 1808, segundo Boas (2004).

Para Conselho e Bessa (2007), com a vinda da família real para o Brasil, algumas iniciativas de criações intelectuais foram agilizadas, entre elas a fundação do Jornal Gazeta do Rio de Janeiro e da Imprensa Régia. Estas iniciativas contribuíram para o início da implementação de algumas escolas superiores no Brasil. Tendo como base as determinações de Dom João VI, deu-se o início à fundação das escolas superiores no Brasil, cujos objetivos eram predominantemente profissionalizantes.

No início, a existência de instituições educacionais representava o atendimento à necessidade de uma educação superior laica, que até então não existia no Brasil. A influência francesa prevaleceu no ambiente educacional, tanto que os colégios do Império possuíam estrutura semelhante aos liceus franceses, além de usufruírem de prestígio semelhante ao das escolas superiores (CONSELHO; BESSA, 2007).

Somente no período de D. Pedro II as discussões sobre a urgência de se implantar o ensino superior foram iniciadas, conforme Boas (2004). Dom Pedro II não era benévolo com a educação de nível superior. Durante sua regência, poucas foram as ações concretas sobre a educação, tanto que apenas a Escola de Minas de Ouro Preto e mais duas outras na Bahia foram criadas.

Conforme Conselho e Bessa (2007), várias críticas foram feitas à criação do ensino superior pelo setor privado, pois as ideias de José Leôncio, que fundamentavam apoio às IES particulares, eram contrárias às ideias de Rui Barbosa, defensor da escola pública, que acreditava em uma maior propensão de as escolas públicas incentivarem as inovações pedagógicas, visto que o ensino particular era regido pelas leis do mercado. Esta análise é semelhante à feita por Sguissardi (2003) ao afirmar que apenas as escolas públicas podem atender aos objetivos das atividades do ensino superior, fato justificado por sua estrutura e sua forma de administração.

Para Sampaio (2000, p. 24), o conceito de mercado pode ser traduzido como “a equação entre oferta e demanda, admitindo sua influência determinante em relação aos

grandes movimentos de expansão e estagnação que se verificam na trajetória do setor privado no país nos últimos trinta anos”. Percebe-se que o ensino privado tem uma relação direta com o mercado, e isso é fundamentado pela própria capacidade de suprir uma demanda utilizando recursos advindos do setor privado.

Somente no período da República Velha surgem experiências mais concretas da iniciativa privada na educação superior. Havia apenas 14 escolas de nível superior no Brasil, todas da rede pública. Após aproximadamente 20 anos, foram criadas 56 instituições de ensino superior, com predominância da rede privada. Neste período, as instituições de ensino superior particulares eram basicamente confessionais, católicas ou laicas, fundadas por uma maioria representada por uma elite agroexportadora da burguesia industrial, segundo Boas (2004).

A constituição de 1891 foi de grande influência para a abertura de instituições particulares de ensino superior. De acordo com a Lei Magna, o ensino era livre à iniciativa privada e as pessoas jurídicas de direito privado poderiam ministrar cursos superiores, mediante autorização do governo. Para Chaves e Camargo (2003), a política privada é vista como uma política de liberdade de atuação do setor privado, a fim de que possa transformar a educação superior em um negócio lucrativo.

Segundo Conselho e Bessa (2007), Epiácio Pessoa, em 1901, instituiu uma reforma que elabora e aprova o código dos Institutos Oficiais do Ensino Superior que, além de incentivar as IES particulares, instituiu a figura do professor da rede privada que, era por sua vez, é responsável por ministrar cursos livres.

Ainda de acordo com estes autores, a reforma de 1911 foi caracterizada por seu liberalismo e pelo favorecimento do ensino superior privado, período marcado também por uma ampliação da liberdade de ensino, bem como uma reformulação dos exames superiores como sendo de responsabilidades das faculdades. Surge, então, o vestibular e com ele a forma de contratação de ingresso na rede privada tornou-se peça fácil. Outros fatores culminaram para que o ensino superior privado se banalizasse, tornando-o mercantilizado.

De acordo com Boas (2004), o ensino superior teve uma expansão quantitativa de grande relevância entre os anos de 1960 a 1967, período em que foram criadas 267 novas IES, a maioria da rede privada, tendo o número de matrículas chegado a 180 mil, sendo que 82 mil dessas matrículas eram de IES privadas.

Entretanto, esse crescimento quantitativo das IES nem sempre vem acompanhado de uma ordem qualitativa. Algumas IES privadas estão em estado de precariedade, em se tratando de condições de trabalho para o docente, e também à própria qualidade destes docentes. Os discentes, por sua vez, tendo de conciliar trabalho e estudo, não estão aptos a se inserirem no ensino público, pois têm de trabalhar durante o dia para poder estudar no período noturno, sobrando apenas o ensino privado que, com o passar dos anos, está cada vez mais mercantilizado.

Para Oliveira (2004), o fato de Fernando Henrique Cardoso ter governado por dois mandatos consecutivos lhe permitiu atingir vários de seus objetivos políticos, que serviram para caracterizar o seu mandato como sendo uma “era FHC”. Dentre os principais objetivos, destaca-se a reforma educativa. A proposta desta reforma foi intensamente questionada pelo movimento organizado na sociedade civil, pois tinha como propósito defender o ensino público e gratuito para todos os brasileiros. Nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso de (1995-1998 e 1999-2002), o processo da reforma do sistema educacional nacional começou a se configurar a partir do ano de 1988, depois que a Assembléia Constituinte de 1987-1988 aprovou uma nova Constituição Federal, contendo um capítulo específico para a educação nacional.

A importância dessa fase histórica se dá pela busca da compreensão do discurso que foi se construindo socialmente. A memória que traz o discurso sobre universidade é do lugar do saber, onde o professor teoriza, faz palestras; um lugar mítico. A universidade, no Brasil, sofreu influência de alguns modelos europeus: o jesuítico, o francês e o alemão, que tiveram sua predominância em diferentes momentos históricos e na universidade se fazem presentes ainda hoje.

### **1.5 Modalidades de Cursos da Educação Superior no Brasil: aspectos gerais**

No Brasil, a educação superior é composta por cinco modalidades de cursos: (1) os cursos sequenciais, que podem ser de formação específica e conferem diploma, ou de complementação de estudos, que oferecem certificado de conclusão; (2) cursos de graduação, que compreendem o bacharelado e a licenciatura; (3) cursos de graduação tecnológica, que fazem parte do ensino superior e conferem grau de tecnólogo ao concluinte; (4) cursos de pós-graduação, composta pelos níveis de especialização (pós-graduação "*lato sensu*"), mestrado e doutorado (pós-graduação "*stricto sensu*") e (5) cursos de extensão, representada por cursos

livres e abertos a candidatos que atendam aos requisitos determinados pelas instituições de ensino (INEP, 2010).

Esses cinco tipos de cursos superiores são ministrados em instituições diversas, como as universidades, os centros universitários e as faculdades. Existem ainda outras denominações, como institutos superiores, escolas superiores e faculdades integradas.

Nos últimos 10 anos tem-se uma expansão da educação superior no Brasil, essa expansão deu-se em decorrência da iniciativa privada, que pode ser considerada um fator de democratização, à medida que amplia o acesso da população nas instituições de educação. Entretanto, conforme afirma Bicalho (2004) esse crescimento das IES particulares no Brasil não pode ser considerado um sintoma de democratização do acesso à educação superior, e sim um processo de mercantilização da educação, caracterizada como não democrática e perversa, pois ofereceu aos alunos de baixa renda uma educação de baixo nível com altas mensalidades.

Bortoletto (2009) afirma que a história da universidade brasileira é também herança das escolas europeias. A universidade surgiu na Europa nos séculos XI e XII, sendo a primeira em Bolonha, Itália, seguida da universidade de Paris, França, (século XII) e tantas outras, cerca de 80, até o século XVI. Apesar de ter uma educação ainda dependente da Inglaterra e da França, aos poucos foram surgindo escolas brasileiras com ensinamentos em medicina, engenharia e advocacia.

No Brasil, as instituições de educação superior difundiram-se no início do século XIX com a vinda da família Real Portuguesa, quando foi atribuído à então colônia o status de Reino Unido de Portugal. Na década de 1930, foram inseridas no estatuto das universidades as primeiras orientações sobre a pós-graduação no Brasil. Ainda nessa década, foi criada a União Nacional dos Estudantes, que propunha nova política pedagógica para a educação, defendia o estudo universitário para todos e a diminuição do valor das altas taxas para os exames de seleção.

Foram tomadas outras medidas pelo Estado e outros movimentos foram se sucedendo, como, por exemplo, a progressão no sistema escolar prescrita pela Lei de Diretrizes e Bases de 1961, o aumento do número de universidades federais no Brasil, a criação do ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica –, que representou um grande avanço técnico e social no ensino superior e, ainda, a criação da UNB – Universidade de Brasília.

Surgiram também centros de ensino industriais e secundários, como o SENAI, o SENAC e o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural). Às vésperas do golpe

militar, organizava-se o movimento estudantil em prol da reforma e da modernização do ensino superior, tendo como foco a autonomia administrativa das universidades. Este golpe tinha como pretensão que as decisões coubessem a comissões compostas por professores e alunos, bem como o direito à educação para as classes menos favorecidas (BORTOLETTO, 2009).

De acordo com Bortoletto (2009, p. 50), “a reforma universitária formalizou novas diretrizes para a educação, coibiu o movimento estudantil por meio da Lei n.º 5.540, que vigorou até 1996 quando a nova LDB revogou-a”.

A educação, como um fenômeno social, não ficou isenta dessa revolução na paisagem social e econômica do planeta. Ao contrário, seu papel e suas funções passaram a ser questionado e ela passou a ser apontada como um dos fortes elementos dessa etapa de mudança. As reformas que ocorreram na estrutura da sociedade, principalmente no processo de trabalho com a introdução de novas tecnologias, passaram a exigir a formação de um trabalhador mais flexível, eficiente e polivalente. A escola que preparou o trabalhador para um processo de trabalho assentado no paradigma industrial, o fordismo, com a rígida separação entre a concepção do trabalho e a execução padronizada das tarefas, deixou de atender às demandas de uma nova etapa do capital. Essa escola passou a ser criticada e responsabilizada pelo insucesso escolar, pelo despreparo dos alunos ao término dos estudos, pela desvinculação dos conteúdos ensinados em relação às novas demandas oriundas do mundo do trabalho (ABRAHÃO, 2006, p. 20).

Através dos estudos de Bortoletto (2009) e de Boas (2004) verifica-se que a educação, que tinha uma política voltada para o capital, trouxe grande aceleração no processo de crescimento das universidades, faculdades isoladas e escolas técnicas. Trouxe também a banalização da entrada de estudantes no ensino superior e uma concorrência pautada em valores de mensalidades, professores pouco preparados e uma educação questionável.

Foram instituídos vários programas avaliativos como, por exemplo, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que tem como objetivo coletar dados sobre alunos, professores e diretores de escolas públicas e privadas em todo o Brasil além de avaliar o desempenho dos alunos brasileiros da 4ª e da 8ª séries do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio com a finalidade de obter subsídios para a formulação, reformulação e monitoramento de políticas públicas, contribuindo para a maximização da qualidade do ensino brasileiro.

Outro programa foi o Exame Nacional de Ensino Médio (Enem), que é um exame individual de caráter voluntário, oferecido anualmente aos estudantes concluintes ou que já

concluíram o ensino médio em anos anteriores. Seu objetivo principal é dar ênfase à aferição das estruturas mentais com as quais construímos continuamente o conhecimento e não apenas na memória, tendo caráter interdisciplinar e contextualizado, pois coloca o aluno diante de situações problemas e pede mais do que memorização de conceitos; o aluno deve saber aplicá-los (INEP, 2008).

Ainda conforme dados dos INEP (2008), o Exame Nacional de Cursos (ENC-Provão) foi um exame aplicado aos formandos no período de 1996 a 2003, com o propósito de avaliar os cursos de graduação da educação superior no que se refere aos resultados do processo de ensino-aprendizagem-conhecimento. Com a extinção do Provão e a criação do ENADE, as IES passaram a ter de fazer reestruturações nos cursos oferecidos.

Conforme Neves (2002), a Educação brasileira, especificamente o ensino superior, possui um diversificado sistema de instituições públicas e privadas, que se estende para os vários tipos de cursos e programas oferecidos pelas IES, indo desde o ensino de graduação até o pós-doutorado:

- **Cursos de graduação:** destinados a candidatos que tenham finalizado o ensino médio e classificados por meio de um processo seletivo específico.
- **Cursos sequenciais:** têm como característica predominante a obtenção ou a atualização de conhecimentos em campos das ciências, das humanidades e também para qualificações técnicas, profissionais ou de ordem acadêmica destinadas a estudantes de nível médio, caracterizando uma nova modalidade de ensino, disciplinado pela LDB e sujeito à autorização e reconhecimento.
- **Cursos de pós-graduação:** destinados a estudantes que já concluíram o curso de graduação, com o objetivo de formar e aperfeiçoar os discentes para o ensino de nível superior e com isso gerar um estímulo ao desenvolvimento da pesquisa de âmbito científico e tecnológico.
- **Pós-Graduação *lato Sensu* – especialização:** são ofertados para os estudantes que tenham concluído o ensino superior, objetivando à uma formação técnico-profissional específica. Conforme a sua legislação vigente devem ter uma carga horária igual ou superior a 360 horas.
- **Cursos de pós-graduação *stricto sensu:*** é específica para cursos de mestrado e doutorado, visando a desenvolver e aprofundar a formação científica voltada para a pesquisa, a fim de conduzir os acadêmicos a se tornarem pesquisadores ou docentes, podendo ou não exercer

atividades nas esferas públicas ou privadas, conduzindo à obtenção de grau acadêmico de mestre e/ou doutor.

- **Programas de extensão:** destinados à formação do profissional-cidadão, visando a um profissional articulador entre as atividades de ensino e pesquisa da instituição de ensino e as demandas da comunidade, propiciando um equilíbrio entre a sociedade, que certamente anseia por estudos nesta magnitude, e os trabalhos acadêmicos, que necessitam ser pragmatizados e operacionalizados.

Os cursos e programas de ordem acadêmica ofertados pelas IES brasileiras foram explicados e caracterizados, observando-se que há uma grande extensão da educação com diversas modalidades, o que permite a existência de uma ampla oferta de cursos em instituições públicas ou privadas, especificamente às segundas, que podem ser particulares, comunitárias, confessionais ou ainda, filantrópicas.

É importante ressaltar que a delimitação do sistema educacional brasileiro foi essencial para a obtenção de uma melhor compreensão do funcionamento das modalidades de cursos superiores no Brasil e, especificamente na presente pesquisa, o campo de estudo será em uma IES privada.

## **1.6 As IES no Estado de Goiás: contexto, desafios e transformações do setor público e privado no período de 1960 a 2011**

Neste item, por meio de uma breve análise, será apresentado o que vem ocorrendo no Estado de Goiás nos últimos anos no setor público e privado. As constantes e inevitáveis mudanças sociais e econômicas ocorrida no Brasil fizeram surgir uma nova demanda de formação e qualificação de mão de obra no Estado, que teve como marco o governo de Mauro Borges, na década de 1960, fato que se confirmou na visão de alguns historiadores e economistas em que esse processo de desenvolvimento e de mudança é destacado:

Uma das mudanças que com mais certeza acompanham o progresso da sociedade moderna é o aperfeiçoamento das capacidades comerciais da humanidade. [...] Na medida em que os indivíduos abandonam as características do selvagem, tornam-se sensíveis à disciplina; são capazes de aderir a planos combinados de antemão, e sobre os quais possivelmente não foram consultados; tornam-se capazes de subordinar seu capricho individual a uma determinação tomada anteriormente, cumprindo cada um a sua função a ele atribuída, em um empreendimento conjunto (MIL, 1983, p.213).

O avanço tecnológico é resultado de um processo de transformações sociais e econômicas e, conseqüentemente, tem na população sua principal resposta de desenvolvimento, reafirmando a existência de necessidades que todos nós temos ou teremos, dentro de um contexto de cooperação que caracteriza o humano como um ser social em desenvolvimento.

Magalhães (2009) apresenta dados indicando que a explosão demográfica trouxe como consequência a produção de mais alimentos, acarretando uma maior degradação dos recursos naturais; gerando a necessidade de estudos e investimentos em pesquisa. Disso resulta um aumento da expectativa de vida da população, provocando alterações no sistema sócio-político-econômico, pois mudaram as relações humanas, as formas de trabalho e a busca por uma demanda que tinha como anseio uma educação e uma qualificação.

A preocupação inicial no Estado de Goiás era a acumulação de riquezas e a educação era colocada em segundo plano. Somente a partir da década de 1990, com a abertura de novos cursos, a educação em Goiás teve maior relevância e, conseqüentemente, surgiram novas vagas nas IES que já existiam, tanto na capital quanto no interior.

Através dos dados da SECTEC (2009), pode-se observar que houve um no número de IES privadas da década de 1999 a 2007. No decorrer de oito anos surgiram 75 instituições de ensino superior, 61 delas da rede privada, em se tratando da rede pública, quatro são de âmbito federal, uma estadual e apenas quatro municipais.

Nota-se que houve um decréscimo em quantidade de instituições federais e municipais e aumento do número de IES do setor privado além do surgimento da UEG, que compõe a esfera estadual.

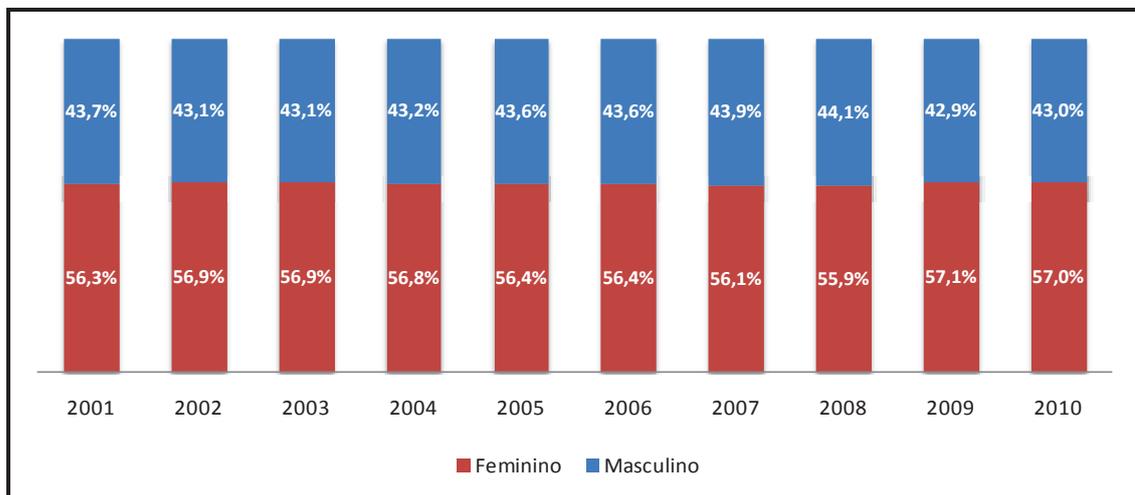
O movimento expansionista da educação superior em Goiás, por meio de políticas de interiorização de IES privadas e públicas, teve destaque a partir de 1990. Nesta década, a educação superior no Estado apresenta-se por meio de instituições privadas e públicas municipais, estaduais e federais, com maior destaque para as instituições privadas, que vivenciaram uma expansão significativa, margeada pela abertura de novas instituições e novos cursos, processo que se deu com interiorização das IES, fato ocorrido a partir da segunda metade da década de 1990 (MAGALHÃES, 2009).

O processo expansionista do setor público de ensino superior em Goiás consolidou-se pela ampliação das oportunidades educacionais, tendo como resultados uma oferta maior

de ensino no período noturno, a abertura de novos cursos e novas turmas, a ampliação de vagas em cursos já existentes, o aumento na demanda, entre outros. O resultado desse processo foi a implementação de novos formatos de educação superior, voltados para um público heterogêneo, composto de jovens, adultos e seniores (MAGALHÃES, 2009).

Com o desenvolvimento, as transformações e as mudanças no ambiente educacional, conclui-se, de acordo com o último censo da educação superior, ocorrido em 2010, que ainda ha uma predominância de matrículas nos cursos presenciais do turno noturno, tendo uma maior representatividade de discentes do sexo feminino, como destaca o gráfico a seguir.

**Figura 4 Evolução da participação percentual de matrículas em cursos de graduação (presenciais e a distância) por sexo no Estado de Goiás de 2001 a 2010**



Fonte: MEC/Inep, 2010.

A figura 4 demonstra que em nove anos (de 2001 a 2010) houve uma predominância de matrículas do sexo feminino, indicando que as mulheres estão se atualizando e aperfeiçoando mais do que os homens, tendo maiores possibilidades de inserção no mercado de trabalho, confirmando o que será descortinado nesta pesquisa sobre as vivências dos gestores de uma IES privada.

Não se pode deixar de ressaltar que, juntamente com a expansão do ensino superior privado, alguns mecanismos foram utilizados para o poder público subsidiar, de forma direta ou indireta, o setor privado através de bolsas de estudo, concessão de áreas para construção de prédios, alteração no zoneamento urbano, concessão de transportes e equipamentos (SECTEC, 2011).

Fatores como o êxodo rural e a crescente industrialização do Brasil fizeram com que a educação superior no estado se inserisse no processo de desenvolvimento do país, sendo capaz, neste contexto, de atender às necessidades resultantes das transformações da estrutura econômica mundial. A busca por uma educação de qualidade cresceu nos últimos anos, em virtude de reivindicações do sistema capitalista, que anseia por mudanças que atendam às necessidades de um mercado cada vez mais competitivo.

Magalhães (2009) retrata crescimento e evolução de âmbito demográfico, social e urbano, decorrentes de alterações políticas, culturais, sociais e econômicas que, por sua vez, tiveram interferência nas políticas públicas de expansão e interiorização do ensino superior no Brasil. Fato que resulta em uma reconfiguração do ensino superior em todo estado. Neste cenário surge a Universidade Estadual de Goiás (UEG) no ano de 1999.

De acordo com dados da Sectec (2011) a UEG tem sua base nas IES estaduais, como a Escola de Educação Física de Goiás, posteriormente denominada de Escola Superior de Educação Física do Estado de Goiás (ESEFEGO), 14 Faculdades Autárquicas Estaduais e Universidade Estadual de Anápolis (UNIANA).

Após a criação da UEG, houve uma ampliação no seu raio de ação através da criação de novas unidades e polos universitários no interior do Estado. Sua expansão e interiorização têm se efetivado por meio de (a) programas que objetivam a formação de professores, como o projeto Licenciatura Plena Parcelada, (b) criação de novos cursos de graduação, (c) implementação de cursos sequenciais e (d) implantação de cursos *lato sensu* e *stricto sensu*, (SECTEC, 2011).

Até a década de 1930, o ensino superior em Goiás restringia-se à Faculdade de Direito de Goyaz, que foi reaberta por meio do Decreto Estadual n. 1.740, de 28 de dezembro de 1931. Em 1936, deu-se a equiparação do referido curso ao das faculdades congêneres do país (SECTEC, 2011).

O processo de expansão na educação superior em Goiás foi marcado, a partir da década de 1980, pela criação de novas autarquias estaduais, fundações municipais e instituições de ensino superior privadas. Esse processo se fortaleceu graças à interiorização da educação superior no Estado, mais precisamente nas regiões sul, sudeste, sudoeste e oeste goiano.

Em decorrência da integração e do desenvolvimento de alguns municípios, o processo de expansão e interiorização da educação superior em Goiás se fortaleceu. Com a

expansão e a interiorização do ensino superior no estado, o governo estadual instituiu algumas faculdades, por meio do regime jurídico autárquico, estimulando, assim, a ação dos municípios, que contribuíram de forma significativa para a criação de uma estrutura de educação superior fundacional, como sinônimo de prestígio, desenvolvimento e avanço tecnológico.

De acordo com informações do Plano Diretor de Goiás e com dados da Sectec, alguns municípios do Estado de Goiás, por meio de fundações, criaram e/ou consolidaram as seguintes IES: (FESURV), Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior (FIMES), Fundação Educacional de Anicuns (FEA), Fundação de Ensino Superior de Goiatuba (FESG), Fundação de Ensino Superior de Itumbiara (FESIT), Fundação Educacional de Catalão/Centro de Ensino Superior de Catalão, Fundação Educacional de Jataí/Centro de Ensino Superior de Jataí (FEJ) e Fundação Educacional de Luziânia.

**Tabela 1 – Dados referentes às IES de Goiás (2010)**

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
<b>Graduação</b>						
Instituições	2.377	278	99	108	71	2.099
Cursos	29.507	9.245	5.326	3.286	633	20.262
Matrículas de Graduação	6.379.299	1.643.298	938.656	601.112	103.530	4.736.001
Ingressos (todas as formas)	2.182.229	475.884	302.359	141.413	32.112	1.706.345
Concluintes	973.839	190.597	99.945	72.530	18.122	783.242
Funções Docentes em Exercício <sup>1</sup>	345.335	130.789	78.608	45.069	7.112	214.546
<b>Alunos e Docentes</b>						
Alunos (matrículas)	6.218.620	1.588.800	922.457	579.640	103.097	4.671.145
Docentes (em exercício)	300.078	128.153	77.788	44.775	6.929	183.640

Fonte: MEC/INEP, 2010, s.p.

Em relação à última atualização do censo de 2010, tem-se uma maior representatividade do setor privado, tanto em relação ao quantitativo de instituições como em relação aos cursos, aos números de matrículas efetuadas, de concluintes, de alunos e de docentes, fato que comprava a relevância em se estudar as vivências dos gestores de uma IES privada, pois, com o aumento significativo do número de instituições, curso e discentes, o trabalho dos gestores também aumentou, acarretando uma sobrecarga de trabalho e de patologias advindas das responsabilidades inerentes ao cargo de gestor.

As IES do setor privado têm tido um crescimento expressivo em decorrência de políticas públicas que evidenciaram as causas de sua expansão e interiorização, fato resultante das pressões políticas, da facilitação de entraves legais e de uma demanda que almeja ensino similar ao das entidades públicas, com possibilidades de diversificação do método de ensino-aprendizagem.

Na ausência de outras oportunidades para ascensão social, alguns dos fatores certamente contribuíram para a expansão do ensino superior em Goiás, no período mais recente da sua história. Fica explícita uma exigência econômica e social para manter e/ou ampliar o ritmo de desenvolvimento do Estado e para assegurar uma vida em sociedade, conforme a exigência da modernidade (MOREIRA, 2007, p. 48).

Esse fato é evidenciado pelo crescimento da economia do estado e da necessidade de mão de obra especializada. Outro fator que influencia este crescimento é o próprio desenvolvimento planejado da capital, que acaba oferecendo mais oportunidades de trabalho e crescimento profissional.

Pode-se observar alguns pontos semelhantes aos evidenciados por Moreira (2007) e também por Ferreira e Nepomuceno (2005, p. 50) ao observar que “o Estado de Goiás e sua Capital, Goiânia, tiveram a inserção de novas IES privadas e conseqüentemente a criação de novos cursos e vagas em unidades já instaladas”. Tendo também uma convergência com informações destacadas por Magalhães (2009) ao salientar que, na década de 1990, o setor privado no Estado de Goiás ganha destaque e passa a ser discutido por vários pesquisadores da área do ensino.

Conforme informações do Plano Diretor (2006-2015), as IES privadas realizam, quando de sua criação, investimentos em infraestrutura, considerados como um marketing institucional, que é uma forma de atrair novos candidatos aos cursos que por elas oferecidos. De acordo com os recursos disponíveis, muitas IES continuam a fazer investimentos consideráveis, tornando a sua infraestrutura um atrativo para o corpo discente atual e os que virão a compor o quadro do alunado da instituição. As IES devem apresentar condições básicas para a oferta de uma educação superior de qualidade, com instalações físicas adequadas, equipamentos apropriados a suas atividades, laboratórios específicos para os diferentes cursos, bibliotecas com acervo atualizado, com uma linguagem atualizada e integrada a outros sistemas disponíveis como, por exemplo, ao Portal da Capes. Enfim, as IES precisam ajustar-se às condições de qualidade, com acessibilidade aos prédios e espaços,

equipadas para portadores de necessidades especiais, para aderir ao processo de inclusão social.

Verifica-se a necessidade de se adequar à proposta do Plano Diretor, porém, em decorrência de uma alta inadimplência, as IES acabam não se ajustando a todas as exigências desse plano, fato que pode ser comprovado.

De um lado observa-se que ocorreu aumento excessivo da oferta de vagas e de cursos no setor privado, enquanto de outro lado, verifica-se o esgotamento da capacidade de pagamento por parte da população, o que pode ser comprovado nos altos índices de inadimplência e no elevado percentual de vagas ociosas, sobretudo nos cursos de menor prestígio social, nos últimos dez anos (OLIVEIRA, DOURADO; AMARAL, 2006, p. 30).

Para se adequarem às exigências da atualidade, é imprescindível que as IES, especificamente as da rede privada, tenham um corpo de gestão administrativa alinhado e capacitado, a fim de gerenciar o processo de implantação de um novo modelo de ensino superior. Contudo, é importante ressaltar que a forma de gerir uma instituição do setor público difere da do setor privado, embora haja pontos convergentes entre as duas, pois ambas relacionam-se com a atividade de gestão, porém o setor privado requer dos gestores uma maior parcela de “paciência” e de zelo com questões relacionadas aos discentes, pois muitos acreditam que, pelo fato de estarem pagando, podem ter algumas regalias.

A própria mantenedora das IES privadas, na instituição estudada, por ser de uma cultura familiar, tem-se alguns obstáculos que no ensino público não tem, como por exemplo a mercantilização que é de grande relevância no setor privado. Para conhecer conceitos e definição de gestão de IES, foi realizado um estudo que será apresentado no próximo capítulo.

## CAPÍTULO 2

### GESTÃO E GESTORES DE UMA IES

#### **2.1 Conceitos de Gestão em uma Instituição de Educação Superior**

Este estudo visou a analisar as vivências dos gestores de uma IES privada. Como a centralidade do tema é em relação aos gestores, faz-se necessário saber conceituar o termo gestão de uma IES, bem como abordar aspectos considerados importantes por vários autores acerca deste termo.

Para Kobs e Reis (2008), ciência e gestão estão interligadas ao aprendizado, isto é, gestão é uma ciência de aprender as circunstâncias e pragmatizar de acordo com elas. O termo gestão está ligado à busca incessante de critérios para o processo de tomada de decisão, tendo como base as evidências empíricas e seu valor preditivo. A evidência empírica, por sua vez, se faz presente no aprendizado contínuo e na observação dos acontecimentos.

As IES apresentam uma gestão tradicional, com uma estrutura organizacional vertical, de formato piramidal, hierarquizada, possuindo uma unidade de controle com características departamentais. A tomada de decisão é centralizada, o planejamento é escasso e rudimentar. Assim é definida por (SABIA e ROSSINHOLI, 2001).

O propósito maior da IES inicia-se com a descrição da finalidade, devendo guardar estreita coerência com a sua missão. A finalidade refere-se ao processo de admissão, matrícula, ensino, avaliação e certificação. Deve inserir, no fluxo básico da instituição, os produtos e clientes extraídos da própria descrição da finalidade do processo, em que cada produto deve estar ligado a sua tarefa e a ela ligam-se os insumos e fornecedores. (TACHIZAWA, 2006)

Este mesmo autor levanta ainda algumas questões para que se faça uma análise do fluxo básico da instituição. Tais questões são ilustradas da seguinte forma:

- As finalidades do processo estão ligadas aos requisitos do cliente;
- Este processo é o mais eficiente e eficaz;
- Os objetivos estabelecidos foram devidamente estabelecidos;
- Todos os recursos foram alocados;

- Existe um gerenciamento que está dentro do prescrito para a realização de todas as etapas do processo.

Para aprofundar este conceito de gestão, faz-se necessário apresentar alguns aspectos do gestor do ensino superior e da profissão docente na esfera pública.

## **2.2 Desafios da Gestão do Ensino Superior Privado**

Cada vez mais instituições de ensino superior exigem que haja uma ênfase na qualidade dos serviços educacionais prestados e uma maior capacidade de resposta às necessidades do mercado e da sociedade em geral.

Essa sociedade tem exercido uma pressão extremamente forte sobre as instituições de ensino superior privadas, exigindo uma melhoria contínua e permanente da qualidade no processo de ensino-aprendizagem dos seus discentes e com uma possível aplicabilidade desse processo na vida profissional de cada egresso da instituição, assegurando-lhe um aproveitamento melhor e maior no mercado de trabalho. Por outro lado, com a mercantilização do ensino superior, estas IES têm sofrido uma avalanche de valores que se diferenciam de uma IES para outra, pressões por custos menores e por recursos modernos, tendo também de sofrer por avaliação constante do Ministério da Educação quanto a sua permanência no mercado e à quantidade de vagas que tenham a oferecer.

São fatos como estes que irão configurar o grande desafio da gestão educacional nas instituições de ensino superior privadas, tendo como requisito básico para solucionar a este desafio o atendimento a uma demanda social, conforme Paula; Souza; Tonsig (2004).

Existem inúmeros problemas que afligem os gestores das instituições de ensino superior privadas, dentre eles a grande dependência das mensalidades para pagar todos os custos oriundos de uma organização; o seu corpo docente, que, em alguns casos não tem uma preparação adequada; o processo de evasão escolar e salas de aula inadequadas, que tornam precário o trabalho da gestão como um todo, gerando com isso uma sobrecarga de trabalho para muitos gestores.

Situações como estas têm levado a perda da credibilidade do ensino das IES privadas, fazendo com que estas instituições de ensino tenham uma imagem negativa no mercado, pois são consideradas por muitos com uma “indústria de emissão de diplomas”. Melhorar esta imagem também tem representado um desafio na gestão educacional e uma

oportunidade para maximizar a qualidade do trabalho dos gestores que estão à frente destas IES.

Segundo Paula, Souza e Tonsig (2004), para solucionar e reverter este quadro, os gestores têm de reformular suas estratégias de gestão, seus processos e suas práticas de condução do sistema educacional e gerencial, a fim de se adequarem a uma nova e desafiadora realidade.

O gestor educacional tem de lançar mão a todo o momento de sua capacidade de liderança e de inserção no processo ensino-aprendizagem.

(...) o comportamento ousado e arriscado, necessário ao exercício de influência para o progresso e a mudança, isto é, a liderança. O fator tempo ou experiência no exercício de uma função tem o efeito de neutralizar tendências para a liderança e socializar comportamentos [...] (WIGGINS, 1997, p.107).

Ainda segundo Wiggins (1997, p.108), a função do líder educacional “é facilitar o estabelecimento e a manutenção de um clima que conduza a melhoria através da mudança.”

A grande indagação é sobre o papel da gestão educacional dentro do processo acadêmico. Este papel limita-se, muitas vezes por falta de autonomia ou de uma cultura organizacional estreita e rígida, ao cumprimento quase que automático do desenvolvimento das tarefas. Essa atitude passiva de muitos gestores dá-se em decorrência do medo do desemprego e/ou da sua alienação quanto à organização do trabalho, o que o inibe de ter novas possibilidades de evolução e uma ação transformadora que possibilite uma mudança no mundo acadêmico.

Para Paula, Souza e Tonsig (2004, p. 82), “o que precisa ser mudado está muito mais ligado à formação do administrador, os cursos oferecidos devem tratar com mais cuidado e dar maior ênfase na formação e treinamento para o exercício da liderança”. O perfil ideal do gestor educacional não existe, o que se tem percebido é a existência de um perfil real que, com certeza, varia de acordo com o contexto sócio-econômico-cultural de cada IES.

A mercantilização do sistema educacional superior permite fazer uma analogia das instituições de ensino superior a modelos e técnicas originárias da administração empresarial. Esta analogia entre empresa e IES é, infelizmente, uma realidade que se faz presente em muitos centros de ensino superior, nos quais uma cultura familiar tem exigido uma posição radical e centralizadora, características marcantes e presente em instituições de ensino

superior em que esta aproximação empresa X escola significa reduzir a gestão educacional a um mercado estritamente capitalista, o que não é pertinente em um ambiente que tem como eixo central o processo de ensino, extensão e pesquisa.

Uma gestão descentralizada, baseada na realização de um trabalho coletivo, é o grande desafio de uma nova forma de administrar a educação superior, sendo capaz de potencializar as oportunidades e neutralizar as ameaças advindas de um sistema educacional retrógrado e ultrapassado. É importante a participação conjunta de todos dentro da unidade de ensino, onde professores e gestores podem e devem trabalhar em sintonia para a reconstrução de uma nova administração educacional, especificamente nos processos de tomada de decisão, que muitas vezes afetam os interesses dos participantes da instituição. Hora (1994) destaca que a participação em prol de uma mudança no sistema educacional deve vir de todas as unidades que compõem o contexto institucional, inclusive da comunidade a qual ela está inserida, e que a democratização do ensino não surge de forma espontânea e sim de um processo em conjunto.

Dentro deste contexto, percebe-se a necessidade de ampliar os estudos sobre a relação entre gestores e docentes, bem como aprofundar os conhecimentos sobre suas similaridades e diferenças em se tratando da educação superior.

### **2.3 Gestor da Educação Superior e Profissional Docente: aspectos gerais**

As organizações são dirigidas por pessoas que ocupam cargos de gestão e são chamados de gestores. Dentro deste contexto, ressalta a importância que as organizações passaram a ter nos últimos anos, em especial as instituições de ensino superior, que são fonte de riqueza e de cultura, cujo objetivo é está em resolver os problemas que a sociedade lhe apresenta. Chanlat (2000) enfatiza a tamanha importância assumida pelas organizações e por seus gestores, que é denominada de sociedade atual de managerialista

Ésther (2007) afirma que, em decorrência da competitividade, da complexidade das organizações e da busca por resultados, a exigência por gestores com uma atuação diferenciada tornou-se uma condição preponderante, porém não exclusivamente baseada nos pressupostos de uma racionalidade instrumental.

O trabalho gerencial é cheio de ambiguidades e contradições que são intrínsecas à natureza da função e, no que concerne às abordagens tradicionais, a gestão pode ser entendida

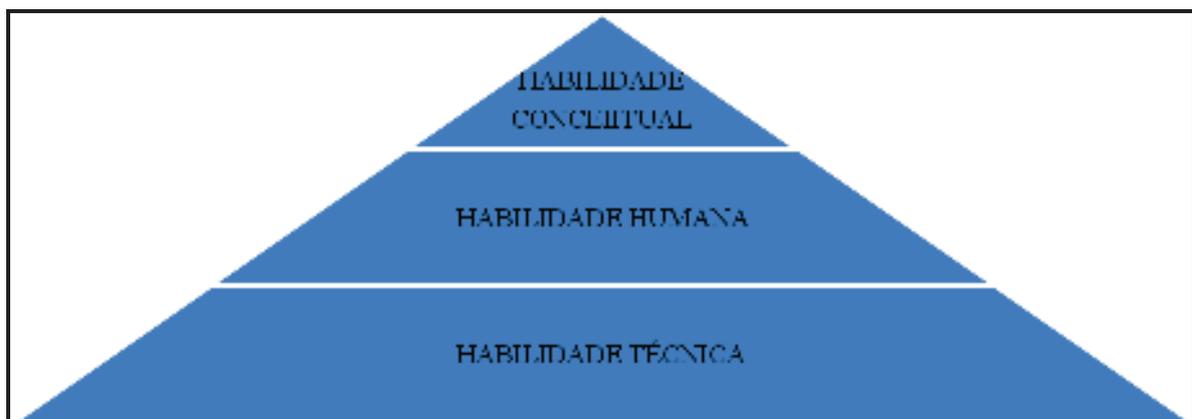
como uma prática social, recolocando com isso o sujeito no centro das análises, conforme Reed (1997).

Em se tratando do mundo acadêmico, os gestores possuem funções e papéis peculiares ao sistema em que estão envolvidos. São, em geral, professores, e sendo professores, estão aptos a concorrer ao exercício da função gerencial em todos os níveis de uma instituição de ensino superior, como reitoria, pró-reitorias, diretorias, coordenações e chefias.

Algumas habilidades são essenciais para que o profissional se destaque no ambiente corporativo em que está envolvido. São elas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais.

As habilidades de natureza técnica dizem respeito aos conhecimentos específicos, os quais são obtidos por meio da educação formal extensiva ou no exercício da função. As habilidades humanas englobam a capacidade de trabalhar com pessoas e estão situadas no nível intermediário da pirâmide organizacional, destacando a compreensão e a motivação como peças fundamentais para trabalhar individualmente ou em grupo quando se trata de pessoas e de relacionamentos interpessoais. Por fim, tem-se as habilidades conceituais, que abrangem a capacidade mental para diagnosticar e analisar situações complexas para uma tomada de decisão (ROBBINS, 2002).

**Figura 5- Habilidades gerenciais necessárias para o bom desempenho administrativo do gestor organizacional**



Fonte: desenvolvido pela autora.

Os planejamentos de ordem estratégica, destacando-se as “avaliações educacionais, a coordenação de atividades administrativas e pedagógicas, o gerenciamento de recursos

financeiros e a interação com a comunidade e com o setor público” (CBO, 2011, s.p), estão sob a responsabilidade dos gestores. Estes planejamentos servem como linhas-mestras a serem seguidas e vão apontar os direcionamentos que a organização deverá seguir. A ação do gestor não se restringe apenas aos níveis estratégicos. A definição dos planos táticos e operacionais é também abordada pelo gestor, por meio de ações de liderança e controle.

Segundo Resende (2000), as competências de gestão abrangem as técnicas de administração ou gerenciamento bem como as habilidades pessoais, para aplicação em situações que envolvam ações de supervisão, coordenação e direção, tratando-se da área docente, existem características que irão adequar-se à cultura de cada IES.

Para Paiva (2007), há a necessidade de fazer uma reflexão sobre a formação e o desenvolvimento das competências dos professores universitários, pois se trata de uma categoria profissional que possui características específicas, de acordo com a situação de cada IES. Assim, o conceito de competência pode ser definido como:

Uma competência seria, então, um simples esquema? Eu diria que antes ela orquestra um conjunto de esquemas. Um esquema é uma totalidade constituída, que sustenta uma ação ou operação única, enquanto uma competência com uma certa complexidade envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, que suportam inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, apreciação de probabilidades, estabelecimento de um diagnóstico a partir de um conjunto de índices, busca das informações pertinentes, formação de uma decisão (PERRENOUD, 1999, p. 24).

Já para Wittorsky (2004) a competência profissional abrange a combinação de cinco fatores: cognitivo, cultural, afetivo, social e praxiológico. Esses fatores, por sua vez, pertencem a níveis diferenciados: micro, do indivíduo, do grupo produtor ou do autor de competência; nível meso, ou social, do meio social imediato, e nível macro, ou societal, da organização em que os profissionais estão inseridos.

Fleury e Fleury (2001), por sua vez, abordam um outro conceito de competência, que pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que mobiliza, integra, transfere, conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”.

**Quadro 1- Competências essenciais ao profissional da área de gestão**

<b>Competência</b>	<b>Significados</b>
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

**Fonte:** Fleury; Fleury, 2001, p.22.

Cunha (1996, p. 89) apresenta a seguinte síntese da competência docente:

Mesmo que não de forma expressa, há uma concepção de professor competente feita pela sociedade e, mais precisamente, pela comunidade escolar. Ela é fruto do jogo de expectativas e das práticas que se aceita como melhores para a escola do nosso tempo.

Esse modelo de gestor e docente que deve ter todas estas competências é a idealização de um profissional que faz parte do processo educacional, tendo de ser capaz de se manifestar de diferentes formas, de acordo com a instituição na qual ele está inserido.

## 2.4 Saberes e Funções dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos

Existem alguns desafios em relação à formação de professores para o ensino superior, tais como práticas didáticas, possibilidades de flexibilização curricular e incorporação de novas tecnologias, como novos recursos didáticos. O principal desafio é de ordem cultural, capaz de fazer da docência pautada no ensino uma via de transformação para a docência baseada no aprendizado contínuo (ZABALZA, 2004).

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), há saberes que o professor deve contemplar para efetivar a docência, como o domínio de conteúdos, o acompanhamento de alunos, trabalhar valores etc. No que tange a sua participação na organização e na gestão da instituição, deve-se priorizar a participação em reuniões, a cooperação, a solidariedade, o respeito mútuo e o conhecimento pedagógico. É importante ressaltar a elaboração e o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão. Sendo assim, esses saberes irão compor um perfil que não se finaliza, mas que permite ao professor ter um círculo de aprimoramento contínuo.

Perrenoud (1997 e 1999) reitera que o trabalho docente oscila entre o que foi planejado e a improvisação que, por sua vez, não deve ser entendida como despreparo, mas como resultado de um trabalho criativo. Ensinar envolve desenvolver os saberes, estimulando os alunos a se tornarem passíveis de ensino, exercício e avaliação, de acordo com os meios e os instrumentos disponíveis, num determinado ambiente acadêmico.

Ainda dentro deste contexto, Tardiff (2002) propõe um modelo de análise baseado na origem social, através do qual se buscou compreender a relação entre os saberes dos professores, as fontes de aquisição de tais saberes e a integração do trabalho docente. O quadro 2 a seguir permite visualizar tais saberes.

A competência política é abordada por Chetham e Chivers (1998), que consideram as relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional, mostrando como consequência as formas de atuação do profissional na política intra e inter organizacional.

Quando se refere especificamente à questão docente, nas IES existe uma complexidade de proporções relevantes, pois sua valorização enquanto profissional é fragilizada em alguns ambientes de educação, assim como sua competência técnica às vezes é colocada em descrédito, fazendo com que se torne refém da sua própria capacidade.

## Quadro 2- Os saberes dos professores

Saberes dos professores	Fontes sociais de aquisição	Modos de integração no trabalho docente
Saberes pessoais dos professores	A família, o ambiente de vida, a educação no sentido lato etc.	Pela história de vida e pela socialização primária.
Saberes provenientes da formação escolar anterior	A escola primária e secundária, os estudos pós-secundários não especializados etc.	Pela formação e pela socialização pré-profissionais.
Saberes provenientes da formação profissional para o magistério Os estabelecimentos de formação de professores, os estágios, os cursos de reciclagem	Os estabelecimentos de formação de professores, os estágios, os cursos de reciclagem etc.	Pela formação e pela socialização profissionais nas instituições de formação de professores.
Saberes provenientes dos programas e livros didáticos usados no trabalho	A utilização das “ferramentas” dos professores: programas, livros didáticos, cadernos de exercícios, fichas etc.	Pela utilização das “ferramentas” de trabalho, sua adaptação às tarefas.
Saberes provenientes de sua própria experiência na profissão, na sala de aula e na escola	A prática do ofício na escola e na sala de aula, a experiência dos pares etc.	Pela prática do trabalho e pela socialização profissional.

Fonte: Tardiff, 2002, p.63.

A qualidade da formação docente é fragilizada e desatualizada e falta ao professor uma perspectiva de cidadania, em se tratando de uma qualidade política, incluindo com isso uma valorização deste cidadão enquanto profissional, principalmente no que se refere à remuneração, à carreira e à organização sindical (DEMO, 2002).

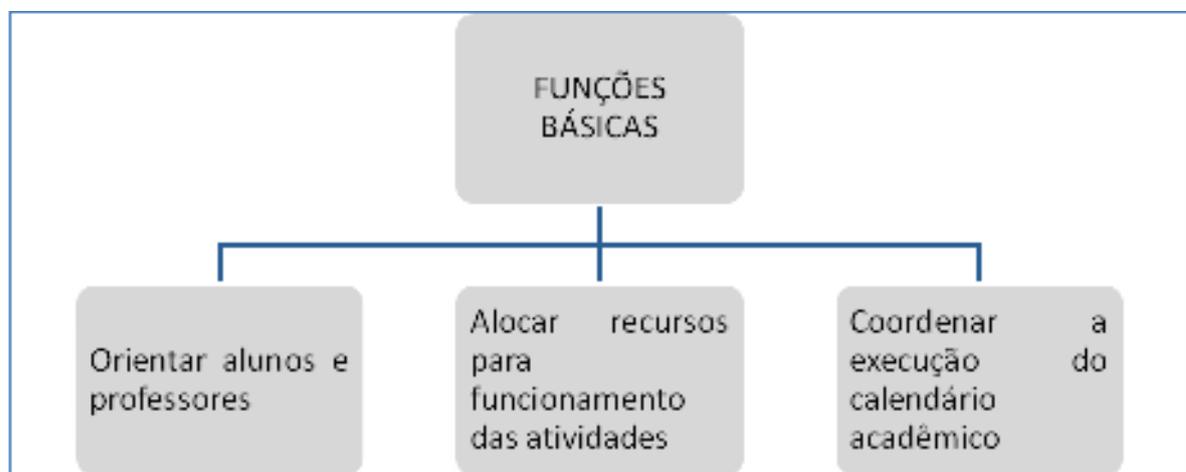
Ramos (2001), por sua vez, destaca que se faz necessário a construção de um sistema profissional que seja alicerçado em competências, alinhado a projetos individuais, organizacionais e sociais. Devendo existir uma estreita interligação entre todos os profissionais envolvidos com a educação, IES e governo, a fim de se fazer uma reconstrução do processo de profissionalização que valorizasse o gestor, o profissional docente e, sobretudo, a própria educação como um todo, que está vivendo momentos de precariedade quanto ao ensino.

No quadro 2 percebe-se que os saberes dos professores estão diretamente ligados aos saberes dos gestores, pois em muitas instituições estas duas funções são complementares, isto

é, muitos gestores são docentes e como docentes têm de executar diversas atividades, tendo de ter inúmeros saberes, que vão desde saberes pessoais até os profissionais e, por sua vez, são adquiridos no âmbito familiar, na escola primária e secundária, nos estabelecimentos de formação continuada, nas ferramentas diárias de auxílio aos professores, enfim, na própria prática do ofício na escola e na sala de aula.

Dentro deste contexto, é importante ressaltar as funções e atribuições do gestor de ensino superior, conforme destacam Cavalcante e Morais (2007).

**Figura 6- Funções básicas do gestor do ensino superior**

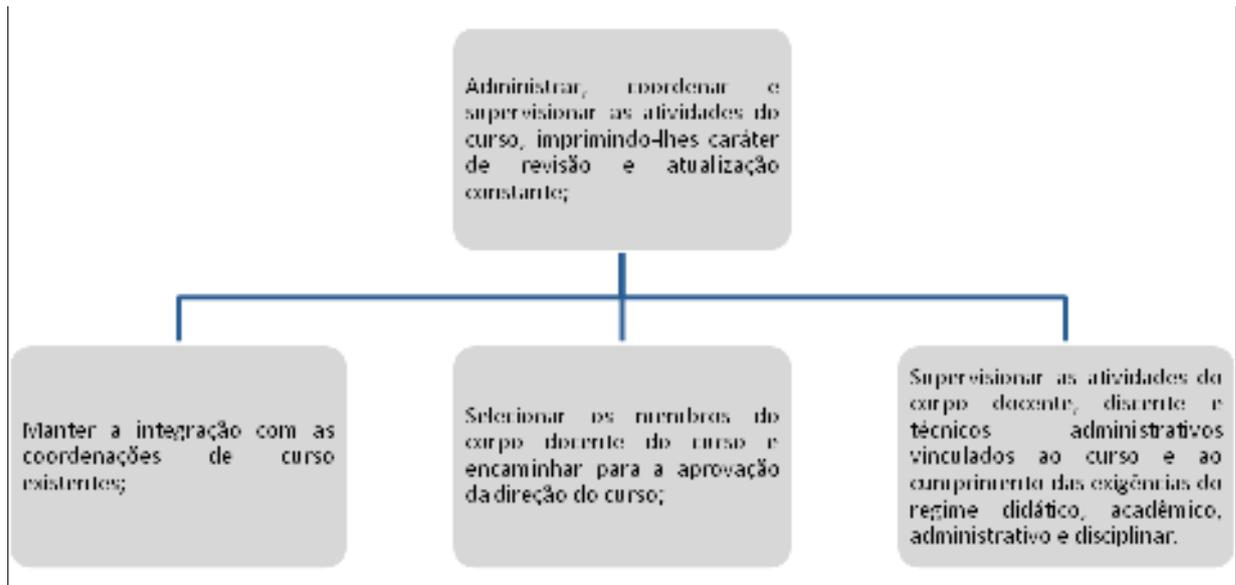


**Fonte:** Cavalcante; Morais, 2007, p. 50.

As figuras 6 e 7 remetem às funções e atribuições dos gestores de IES. Estas funções e atribuições são complementares e pré-requisitos para permanecer em cargos de gestão. Podem ter peculiaridades diferentes de acordo com cada instituição, pois cada uma tem a sua própria cultura e estas IES, por sua vez, irão adequar-se às próprias necessidades do mercado em que estão inseridas.

Suas principais atribuições são, ainda Cavalcante e Morais (2007), descritas figura 7 a seguir.

**Figura 7- Principais atribuições dos gestores das IES**



Fonte: Cavalcante; Morais, 2007, p. 55.

Tendo como referência a figura 7, que ilustra as principais atribuições, verifica-se que o profissional que está exercendo cargo de gestão e de docência da educação superior tem de ter estratégias eficazes, a fim de se adequar à instituição a qual ele está inserido e poder com isso transcendê-la, sabendo que é preciso, acima de tudo, ter ética, saber inovar e ser um multiplicador de conhecimentos, sendo um agente de transformação no que compete a suas funções e atribuições. As atribuições dos gestores das IES traz como consequência um aumento na formação dos docentes no Estado de Goiás, de acordo com os dados da tabela 2, a seguir. Estas formações se dão em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado, representando, no período de 1999 a 2004, um aumento expressivo na formação dos docentes no período pesquisado.

**Tabela 2- Quantidade de docentes e seu grau de formação no Estado de Goiás no período de 1999 a 2004**

Ano	Total	Graduação		Especialização		Mestrado		Doutorado	
		Qtde.	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde.	%
1999	4.310	718	16,7	2.044	47,4	1.073	24,9	474	11,0
2000	5.231	1.044	20,0	2.329	44,5	1.336	25,5	522	10,0
2001	5.873	1.014	17,3	2.578	43,9	1.666	28,4	614	10,4
2002	7.513	1.255	16,7	3.272	43,6	2.211	29,4	774	10,3
2003	8.051	1.304	16,2	3.582	44,5	2.287	28,4	878	10,9
2004	8.449	1.044	12,4	3.795	44,9	2.643	31,3	3 967	11,4

Fonte: INEP, 2009.

Na tabela 2, percebe-se a existência de uma estabilidade percentual em relação ao grau de formação dos docentes ao longo dos anos de 1999 a 2004. A quantidade de mestres atinge uma percentagem de 31,3%, enquanto o número de doutores atinge um percentual de 11,4% do total de docentes.

Tanaka e Pessoni (2011) afirmam que a mobilização estudantil ocorrida no início dos anos de 1968, tendo como características intensos debates nas universidades e manifestações de rua, o que motivou o governo a buscar soluções para os problemas educacionais.

Tendo como base o atual cenário do ensino superior no Estado de Goiás, tem-se a preocupação de destacar as exigências de um mercado de trabalho cada momento mais competitivo. A educação superior está em fase de crescimento e de constantes transformações e muitas vezes se depara com gestores e docentes mal preparados para dirigirem as instituições, o que se redonda em má qualidade dos cursos oferecidos.

A seguir serão expostos alguns desafios da gestão de uma IES privada, partindo do pressuposto de que o perfil do gestor do ensino superior deve ser pautado em uma gestão democrática e participativa.

## 2.5 Gestor da Educação Superior e Profissional Docente: aspectos gerais na esfera privada

Em relação às atividades de gestores e docentes, especificamente no Brasil, essa relação não têm uma identidade única. Existe uma complexidade e uma variedade de características que são próprias de cada instituição, principalmente as da esfera privada, que têm em alguns aspectos uma mercantilização do seu ensino.

Para Meneghel (2002), a ampliação do número de vagas no ensino superior imposta pelo modelo neoliberal teve como consequência um rompimento ao que determinava a existência de um modelo único para a educação superior no Brasil, estimulando o surgimento de uma especialização de serviços. Os centros de ensino superior de excelência seriam privilégio de uma minoria que certamente constituiria uma elite intelectual. Em contrapartida, uma maioria seria treinada para o mercado de trabalho.

De acordo com Morosini (2001), a docência universitária no Brasil é exercida por profissionais docentes com características peculiares. Alguns têm sua formação didática obtida em cursos de licenciatura; outros, que já possuem experiência profissional, agregam-nos aos conteúdos ministrados em sala de aula e outros, ainda sem experiências didáticas ou profissionais, obtiveram seus conhecimentos por meio de cursos de especialização *strictu sensu*. Características como estas limitam a formação de profissionais cientistas, pois, não tendo interesse em realizar pesquisas de qualidade, privilegiam o treinamento de uma mão de obra com qualidades às vezes indesejáveis, segundo Meneguel (2002) e Chauí (2001).

De acordo com Behrens (2002), a docência no ensino superior tem sido exercida por profissionais de diversas áreas de conhecimento, com destaque para quatro grupos de professores que exercem a sua função na educação superior, conforme descrito a seguir.

- Professores de múltiplas áreas de conhecimento que se enquadram na docência em tempo integral.
- Profissionais que atuam em um mercado de trabalho específico e se dedicam ao ensino superior apenas por algumas horas semanais;
- Professores da área pedagógica e das licenciaturas que atuam no ensino superior e, paralelamente, no ensino básico.
- Profissionais da área da educação que se dedicam em tempo integral à educação superior.

Vasconcelos (2002) destaca que qualquer profissional pode ter possibilidade ser docente no ensino superior, porém o autor traz como reflexão em relação à falta de

profissionalismo de alguns desses profissionais que se dizem professores neste nível de ensino. Para esta autora, o perfil do profissional docente no ensino superior se enquadra em quatro grupos:

**Quadro 3- Perfil dos Docentes das IES Brasileiras**

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>
Transmissor de conhecimentos – transmite com competência aquilo que sabe.	Conscientizador de seus alunos, perde-se na crítica excessiva, deixando de lado sua função formadora e informadora.	Pesquisador que dedica a grande parte de seu tempo ao estudo e à pesquisa.	Aquele que une docência e pesquisa.

**Fonte:** Vasconcelos, 2002, p. 40.

De acordo como o quadro 3, existe uma tendência de perfil que irá delinear o professor universitário. Isso é consequência do aumento de ofertas para a educação superior nos últimos anos, alinhada a uma demanda maior por ensino na educação superior e à grande quantidade de IES privadas. Existe uma parcela de profissionais que, juntamente com o exercício de sua profissão na educação superior, estarão exercendo atividades profissionais diferentes da área de ensino-aprendizagem. Na IES estudada, tem-se uma junção dos quatro perfis citados: transmissor de conhecimentos, conscientizador; pesquisador e aquele que une docência e pesquisa, porém se faz necessário ressaltar que esses perfis estão juntos em decorrência do fato de a pesquisa ter como foco os gestores que, por sua vez, ocupam dupla função: de docência e gestão.

É importante acrescentar que a junção da teoria com a prática é imprescindível para a formação profissional. Porém, pode-se ter uma subestimação do conhecimento teórico em detrimento do prático, em decorrência da supervalorização deste padrão (RODRIGUES, 2006).

Dantas (2006) ressalta que a profissão docente no ensino superior tem passado por diferentes configurações. Este profissional sempre foi considerado um concretizador de políticas culturais que se confirmou ao longo dos anos pelo fato de a docência ter o poder de formar e influenciar as diferentes possibilidades e finalidades que o discente quer seguir. Sendo assim, pode-se afirmar que o trabalho do ensino sempre esteve presente na estrutura

sócio-histórica, tendo uma participação efetiva na construção da sociedade brasileira e da formação de seus profissionais.

A construção da identidade de um docente universitário tem início com sua formação, que não abrange somente suas experiências profissionais, mas também suas experiências escolares e pessoais.

Assim, Antolini (2008, p. 129) afirma que:

Cada um, a seu modo, retira significados das situações de vida que formam um quadro de referência para suas concepções, interferindo nas decisões e julgamentos realizados. Essa forma de pensar e agir, deve, necessariamente, ser respaldada em princípios éticos e morais e fortalecer-se em conhecimentos epistemológicos, científicos e filosóficos, de forma a assegurar uma atuação coerente e eficaz na profissão.

Ser professor é, acima de tudo, compreender que sua ação é fragmentada no contexto sócio-político-administrativo da instituição na qual está inserido. A qualificação como profissional aumenta à medida que se incita uma busca por soluções inovadoras, acarretando uma diminuição do sentimento de sufocação sentido pela grande quantidade de tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu papel de professor (ANTOLIN, 2008).

Especificamente os professores de IES particulares têm sua identidade profissional afetada por algumas influências socioeconômicas no mercado de trabalho.

A identidade dos docentes das IES particulares vai se constituir na interseção das relações sociais, sendo que um dos elementos essenciais para o processo de sua construção é o reconhecimento social. No entanto, constatou-se que elementos como o desencantamento e o sofrimento são bastante comuns entre esses docentes no confronto do dia-a-dia das instituições e da gestão educacional que operam mediante critérios de mercado que impactam o trabalho desses docentes; e é nesse sentido que suas identidades vêm sendo construídas, permeadas pela angústia em torno da questão da demissão associada ao fracasso em relação à carreira ou ao exercício profissional. O espaço institucional onde exercem suas atividades sinaliza a impossibilidade de construção de uma carreira e o aproveitamento de um conjunto de qualificações (SIQUEIRA, 2006, p. 810).

No próximo capítulo será apresentada a abordagem da psicodinâmica e da clínica do trabalho, com seus principais pressupostos e sua trajetória teórico-conceitual, que irão

explicar os questionamentos, a importância, o objetivo e o itinerário histórico das teorias propostas por Christophe Dejours e seus seguidores desde a década de 1970 até os dias atuais.

Vale ressaltar que a escolha dessa abordagem deu-se em decorrência de ser ter uma melhor compreensão da subjetividade do trabalhador, fato que é explicado por ser esta uma abordagem que envolve questões que relativas à organização do trabalho, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e as estratégias de enfrentamento individuais e coletivas dos trabalhadores em relação ao seu trabalho.

## CAPÍTULO 3

### A CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

#### 3.1 A Trajetória Teórico-Conceitual da Clínica Psicodinâmica do Trabalho

A psicodinâmica aborda questões que visam a priorizar uma preocupação com o campo da normalidade psíquica e as relações de prazer e sofrimento no trabalho, fazendo desta teoria uma discussão necessária para inúmeros estudiosos e pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento.

A abordagem psicodinâmica do trabalho fundamenta-se na teoria psicodinâmica, cujos princípios são oriundos da psicanálise, e também das ideias de Habermas (1999), especialmente sobre a importância da ação comunicativa na construção da emancipação humana.

Macêdo (2010) afirma que a abordagem da psicodinâmica do trabalho se revela essencialmente multidisciplinar, pois integra conceitos da medicina do trabalho, da ergonomia e da psicologia. Essa multidisciplinaridade faz-se essencial para o contexto em que se insere o trabalho dentro das organizações, pois esta é uma abordagem que irá descortinar questões de ordem subjetivas advindas do trabalho e do trabalhador.

Para Dejours (2004a), a psicopatologia do trabalho é definida como a análise do sofrimento psíquico que resultou do confronto entre trabalhadores e organização do trabalho. Sabe-se que o principal motivo das doenças está relacionado ao trabalho e não somente ao histórico familiar ou à própria genética das pessoas. A psicodinâmica buscou, então, entender as condições de trabalho, suas relações e as causas de adoecimento, bem como as estratégias utilizadas para enfrentar tal situação.

Prazer e sofrimento no trabalho, exclusão social, lazer e entretenimento, artes e trabalho de profissionais do ensino superior são categorias que têm despertado interesse entre os pesquisadores da psicologia social e do trabalho. Tem-se percebido grande interesse em estudar a área do ensino superior e também em pesquisar sobre gestores de instituições de ensino superior privadas, assunto surgido de poucas publicações e referenciais teóricos a respeito do tema, sendo este um campo rico ainda a ser explorado.

A psicodinâmica do trabalho possibilita ter uma compreensão da subjetividade do trabalhador e aborda categorias que estudam a organização do trabalho, as condições de trabalho, as relações de trabalho, as mobilizações subjetivas, identidade e arte, entre outros temas.

Foi Dejours, médico francês com formação em psicanálise e psicossomática, diretor do Laboratório de Psicologia do Trabalho da França, quem desenvolveu a psicodinâmica do trabalho. Sua pesquisa tem como base a vida psíquica no trabalho e o foco são estudos ligados ao sofrimento psíquico e às estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores para transformar o sofrimento em fonte de prazer (DEJOURS, 2004a).

Os estudos de Dejours sobre psicopatologias do trabalho, elaborados nos anos 1950, passaram a denominar-se psicodinâmica na década de 1990, e isso demonstra o quanto essa disciplina ainda é nova e estar em fase de construção, corroborando para o estudo multidisciplinar já mencionado, revelando-se essencial para a nova perspectiva que o trabalho assume para qualquer tipo ou tamanho de organização, conforme Assis (2008).

Para Dejours (1992), entre as principais características do capitalismo, tem-se a organização científica do trabalho que, no sistema fordista, aprofundou a produção em massa, inclusive de bens de consumo duráveis, rotinizando e prescrevendo em detalhes os processos de trabalho. Essa época foi marcada pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas. Constatou-se, então, a precariedade dos salários, a falta de higiene, a promiscuidade, o esgotamento físico, os acidentes de trabalho, a subalimentação, altas taxas de mortalidade e uma longevidade extremamente reduzida.

O modelo fordista foi perdendo espaço, em consequência da própria necessidade de adequação e reestruturação de ordem econômica e social. Surge, então, um manifesto de socorro, cuja preocupação era melhorar a qualidade de vida dos que trabalham. Com o aparecimento de lesões, dores musculares e estresse, essa tão sonhada qualidade vem se degradando dia após dia, trazendo dor e sofrimento para milhares de trabalhadores.

Dentro desta perspectiva, o itinerário histórico de construção do modelo teórico da psicodinâmica passa por quatro etapas distintas, descritas no quadro 4 a seguir, que irá contemplar as etapas históricas da psicodinâmica desde 1970 até os dias atuais.

#### Quadro 4- Itinerário Histórico da Psicodinâmica

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	4ª Etapa
Década de 1970 Psicossomática – Estudo do sofrimento psíquico (inconsciente);	Década de 1980 Estudo do sofrimento psíquico. Análise da dinâmica do sofrimento e das estratégias defensivas. Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho (ergonomia)	Década de 1990 Saúde é o fator primordial. Abordagem do prazer e dos mecanismos utilizados para tornar o trabalho saudável. Ampliação da psicodinâmica (ARENDETT, 1983). Banalização da injustiça social (DEJOURS, 1998) e influências mais críticas, a partir da teoria crítica de Habermas (1999).	Dias Atuais Estudos sobre clínica do trabalho. Proposta de uma ação transformadora através do espaço de discussão coletiva.

**Fonte:** desenvolvida pela autora, adaptada de Dias (2007) e Pires (2011).

A primeira etapa, desenvolvida na década de 1970, faz referência ao estudo do sofrimento psíquico e às transformações derivadas do confronto entre psiquismo do trabalhador e organização do trabalho tendo como análise a dinâmica do sofrimento e das estratégias defensivas.

A segunda etapa ocorreu na década de 1980, tendo como direcionamento a saúde, ao abordar o estudo do prazer e a análise dos mecanismos utilizados pelos trabalhadores para tornar o trabalho saudável.

A terceira etapa, na década de 1990, tem ênfase na análise da contribuição do trabalho para a construção da identidade do trabalhador, no estudo da dinâmica do reconhecimento e de seu papel sobre vivência de prazer e de sofrimento no trabalho.

A quarta etapa estende-se até os dias atuais e tem uma visão mais crítica, baseada em estudos das novas estruturas da organização, oriundas no mundo do trabalho, com a proposta de elaborar uma ação transformadora com a abertura de espaços de discussão coletiva, utilizando um método que visa a ligar a intervenção à pesquisa e, devido a suas características específicas, intitula-se “clínica do trabalho”. Esta, por sua vez, busca desenvolver o campo ligado à saúde mental e ao trabalho, tendo como ponto de partida o trabalho de campo, que se desloca e retorna constantemente a ele, tem como foco a intervenção em situações de trabalho, a compreensão dos processos psíquicos envolvidos e, por fim, a formulação de

alguns avanços teóricos e metodológicos que serão reproduzíveis a outros contextos (PIRES, 2011).

De acordo com Antloga e Mendes (2009), para a psicodinâmica, o trabalho é o espaço no qual o sujeito pode realizar suas motivações e desejos, formados em função de sua história de vida e relacionados a sua estrutura de personalidade.

A abordagem da psicodinâmica baseia-se em estudar a subjetividade do trabalhador em relação à organização e à natureza de seu trabalho. O dinamismo se dá em decorrência de uma de suas raízes teóricas ser a psicanálise. A dialética se faz presente no momento em que ocorre a interação entre os dois fatores (sujeito e organização).

Macêdo faz referência a Dejours (1994, 1997 e 2004), que tem a psicodinâmica do trabalho como a ciência que investiga a saúde psíquica no trabalho. Dejours privilegia a centralidade existente na inter-relação entre sofrimento psíquico decorrente das contradições entre sujeito e a realidade de trabalho e as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para superar esse sofrimento e transformar o trabalho em fonte de prazer.

Um destaque importante feito pela autora é quanto à questão do trabalhar, para ela o trabalho não é apenas exercer atividades produtivas, mas também conviver. Assim, uma organização do trabalho deve cuidar da eficácia técnica e ainda fazer funcionar o tecido social relativos à convivência, ao viver em comunidade, às regras de sociabilidade. Macêdo destaca que a organização do trabalho deve abordar o mundo social do trabalho e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento, o qual é necessário para o alcance da personalidade e da inteligência, da proteção do ego e da própria saúde no mundo do trabalho.

Na busca de se fazer um entendimento sobre como o trabalho é fonte de nocividade, a psicodinâmica do trabalho adota algumas categorias de análise, que são: a organização do trabalho, a mobilização subjetiva e o sofrimento, as defesas e as patologias. O trabalho tem uma importância fundamental no estudo da psicodinâmica do trabalho e passa a ter centralidade para verificar o impacto de sua organização no funcionamento psíquico dos trabalhadores em relação ao seu sentido e significado.

A psicodinâmica do trabalho tem como proposta que se faça uma retribuição de ordem simbólica por parte do indivíduo, a fim de que possa representar reconhecimento pelo trabalho que desempenha. A ação transformadora do sofrimento em prazer irá permitir aos sujeitos que seja feita uma construção de sua própria identidade profissional (PIRES, 2011).

Na perspectiva da psicodinâmica, a clínica do trabalho tem como eixo central o trabalho, que estrutura o sujeito e irá possibilitar a emancipação e/ou a alienação e a servidão. O foco central do estudo é a organização do trabalho e a busca por uma compreensão de como se procede a produção e os processos de subjetivação, as patologias e a saúde do trabalhador. Outro fator importante a ser destacado nos estudos da clínica do trabalho, estão as ações utilizadas pelo trabalhador para confrontar a organização do trabalho.

A clínica do trabalho deve ser entendida por uma interpretação da “crise do coletivo”, tendo, conseqüentemente, como fundamental para a sua eficácia, a utilização das entrevistas coletivas e a construção de um coletivo que se baseie em se ter um espaço de discussão e deliberação coletiva, utilizando para isso dois objetivos básicos: a reconstrução da convivência e da cooperação, conforme Bendassolli e Soboll (2011). Para Dias (2007, p. 56), a clínica do trabalho “visa a intervir em situações concretas de trabalho, compreender os processos psíquicos envolvidos e formular avanços teóricos e metodológicos em outros contextos”.

Diante destas perspectivas, a clínica do trabalho tem uma posição de destaque nesta pesquisa, levando em consideração o fato de ela utilizar a intervenção como um método que irá levar o próprio gestor, sujeito da pesquisa, a refletir sobre seu trabalho, prevalecendo sempre o uso do coletivo e da cooperação para a reconstrução de sua própria convivência.

Ainda de acordo com os mesmos pressupostos abordados pelos autores citados, Lancman e Uchida (2003) destacam a utilização das intervenções que irão levar os trabalhadores a refletir sobre o seu próprio trabalho, a fim de permitir uma reconstrução coletiva desse trabalho.

As intervenções levantadas por estes autores irão se estabelecer através da escuta, que privilegia as relações subjetivas menos evidentes, tendo como resultado a produção de instabilidade e sensibilidades. Quando utiliza o recurso da fala, ela inicialmente é infantilizada, remetendo a uma ideia de “vitimização” e banalização do sofrer, segundo Bendassolli e Soboll (2011).

A grande preocupação é em relação ao local em que será feita a clínica do trabalho, porém Dejours e Begue (2009) ressaltam que ela deve acontecer em um espaço clínico, podendo, em algumas situações, utilizar como recurso o uso das entrevistas individuais. A demanda por estas entrevistas deve ser analisada para que se tenha uma compreensão da

razões pelas quais os trabalhadores se negam a falar de determinadas situações de trabalho em coletivo.

De forma resumida, pode-se, no quadro 5, visualizar os antecedentes da clínica do trabalho e seus diferentes grupos.

**Quadro 5- Antecedentes e Fundadores das Clínicas Sociais do Trabalho**

<b>Antecedentes da Psicopatologia do trabalho</b>	<b>Fundadores das clínicas sociais do trabalho</b>	<b>Referencial teórico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sivadon (1957)</li> <li>- Bègoïn (1957)</li> <li>- Veil (1964)</li> <li>- Moscovitz (1971)</li> <li>- Le Guillant (1984)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Christophe Dejours (1980)</li> <li>- Yves Clot (1990)</li> <li>- V. de Gaulejac (2007)</li> <li>- Yves Schwartz (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicodinâmica do trabalho</li> <li>- Clínica da atividade</li> <li>- Psicossociologia Ergologia</li> </ul>

**Fonte:** Bendassoli; Soboll, 2011.

Apesar de compartilharem este objetivo comum, as teorias clínicas do trabalho podem discordar sobre a epistemologia, a teoria e a metodologia. De maneira geral existem quatro grandes grupos teóricos que constituem a clínica do trabalho: a psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours; a clínica da atividade de Yves Clot; a psicossociologia que se destaca nos trabalhos de Gaulejac e Enriquez e a ergologia representada especialmente por Yves Schwartz.

Os pressupostos compartilhados por estas abordagens resumem-se a quatro pontos de convergência: o interesse pela ação no trabalho, o entendimento sobre o trabalho, a defesa de uma teoria do sujeito e a preocupação com o sujeito e o coletivo em situações de vulnerabilidade no trabalho (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011), todos pontos fundamentados no paradigma crítico.

Estas clínicas não são meramente especulativas, são clínicas aplicadas, tendo o objetivo de fazer uma transformação na posição do sujeito mediante seu trabalho. Sua aplicabilidade refere-se ao ato de buscar respostas para os problemas vivenciados pelo sujeito em suas experiências subjetiva e objetiva com o trabalho, que se torna um mediador simbólico

para acessar o sujeito psíquico e um potencial transformador social. O método preferido destas abordagens é o da pesquisa-ação.

A clínica do trabalho de Christophe Dejours propõe analisar o trabalho a partir de um processo de revelação e tradução de seus elementos visíveis e invisíveis, que exprimem uma dinâmica particular, incluída numa intersubjetividade própria a cada contexto e que possibilita o acesso aos modos de subjetivação, às vivências de prazer e sofrimento, às mediações e ao processo saúde/adoecimento (MENDES, 2007). Este processo seria realizado a partir da criação de um espaço coletivo de discussão, constituído a partir de uma demanda e teria na fala e na escuta as premissas para compreensão e interpretação das relações intersubjetivas propiciadas pela organização do trabalho. O objetivo desta clínica é levar o trabalhador à emancipação através da reapropriação de sua capacidade de pensar e de agir sobre sua realidade laboral. Pensar o trabalho para o trabalhador, elaborar suas experiências laborais ao falar e interpretar estes pensamentos lhe possibilita negociar, buscar um novo sentido partilhado e tentar transformar e fazer a organização do trabalho evoluir (HELOANI e LANCMAN, 2004).

O percurso da psicodinâmica leva a privilegiar a clínica do trabalho como modo de construir o conhecimento, de interpretar e de analisar o trabalho. Isso significa ter como ponto de partida a “normalidade”, ou seja, a possibilidade de qualquer trabalho transformar-se em um lugar de patologias.

Para Bendassoli e Soboll (2011), a clínica do trabalho assume posição central na abordagem da psicodinâmica como instrumento capaz de dar conta, ao mesmo tempo, do estudo da saúde e das patologias do trabalho. O objeto de análise da clínica é o trabalho e não o sujeito. Parte-se da análise da organização do trabalho para entender como é produzido os processos de subjetivação, as patologias e a saúde. É central para essa análise as estratégias de ação utilizadas pelos trabalhadores para confrontar a organização do trabalho, que é responsável pelo modo como essas estratégias são construídas e desenvolvidas, á medida que oferece ou não espaços para fala do sofrimento, para o reconhecimento e para cooperação, favorecendo a saúde e/ou o surgimento de patologias.

Desse modo, a clínica do trabalho significa estudar o processo de construção da subjetividade nos contextos de trabalho. Essa subjetividade resulta das inter-relações entre subjetivo e objetivo, entre visível e invisível, psíquico e social. É o sentido compartilhado do trabalho, construído com base nos conflitos, contradições e interações entre desejo e

necessidade do trabalhador e as condições, a organização e as relações sociais particulares em um determinado contexto de produção.

O acesso ao estudo dessa subjetividade se dá basicamente por meio da palavra, mais precisamente pela relação entre a palavra do trabalhador e a escuta do pesquisador, permitindo ao sujeito que fala sobre seu trabalho uma clarificação de seu comportamento, colaborando para a mudança da sua percepção a respeito da situação vivida (MENDES, 2007).

Nessa perspectiva, a clínica do trabalho deve considerar como princípio metodológico fundamental a escuta e a interpretação da fala, parte do pressuposto de que pela palavra o trabalhador pode tornar visível o invisível e, conseqüentemente, descobrir o oculto e o desconhecido sobre suas relações com o contexto de trabalho no momento em que é permitido pensar suas experiências junto com o pesquisador.

Por essa razão, é fundamental para a clínica do trabalho que a fala seja interpretada num espaço público para tornar visível a dinâmica da gestão dos trabalhadores frente às possíveis adversidades da organização do trabalho. A fala não pode funcionar como um simples meio de tradução da realidade dos sujeitos, mas como um modo de clarificar as redes de relações que os sustentam.

É necessária a interpretação dos conteúdos expressos, por meio da análise das contradições, incoerências e mecanismos de defesa, para, então, possibilitar a apreensão da dinâmica que envolve a relação entre as vivências de prazer-sofrimento e a saúde no trabalho.

A clínica do trabalho parte de algumas questões centrais. Interessa saber como ter acesso ao invisível, como apreender a prática do trabalho, o trabalho vivo, a mobilização para fazer, o engajamento da inteligência, do saber fazer e da subjetividade. Isso implica colocar em cheque a realidade porque duvida dela e busca o que não é visível. Nesse sentido, a clínica do trabalho é um modo de revelar as mediações que ocorrem entre o sujeito e o real. É a tradução do real pela escuta e pela fala, é tornar as situações de trabalho inteligíveis. Isso é um desafio, porque o real é permeado pelas resistências do saber fazer, pelas estratégias de defesa, pela inteligência prática, levando a clínica do trabalho a adotar caminhos metodológicos que sejam reveladores dessas mediações (BENDASSOLI e SOBOLL, 2011).

É fundamental para clínica do trabalho o caráter transgressor de sua pesquisa, a crítica do que está posto. A realidade que se apresenta aos olhos do pesquisador deve ser sempre questionada considerando o uso de mediações, o que coloca um desafio para o

pesquisador: como avaliar essas mediações e ações dos trabalhadores sobre a organização do trabalho? Essa é uma questão central para a psicodinâmica.

Nesse sentido, fazer pesquisa em psicodinâmica é desvelar as transformações da organização do trabalho, a eficácia das estratégias, a emancipação dos trabalhadores, a reapropriação de si, do coletivo e de suas condições de poder, suas funções políticas e sociais. Considera-se que a experiência do trabalho é um meio de se apropriar de si, de se transformar e de expandir a subjetividade. Interessa saber como se dá essa transformação do sujeito pelo trabalho e como o sujeito se mobiliza para se engajar no trabalho. Para isso, é necessário trazer as contradições do discurso para torná-las explícitas.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa em clínica do trabalho é a escuta do sofrimento, a elaboração, a per laboração, que levam o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e de agir, resgatando sua emancipação enquanto sujeito. Essa ação sobre a organização do trabalho é um movimento que permite a expansão da subjetividade, e, desse modo, contribui para uma nova perspectiva diante do real. Por isso, a ética deve ser imperativa na pesquisa com essa abordagem, considerando esse papel mobilizador e revelador da fala, particularmente das contradições, do invisível e das mediações particulares a determinados contextos de trabalho.

Vale ressaltar, que o estado da arte dessa abordagem sempre será uma construção permanente, considerando a dinâmica dos processos de subjetivação mobilizados pelo trabalho frente a suas transformações. Esse processo é coerente com sua epistemologia, que defende as ideias de contradição, reconstrução e transformação da realidade e do sujeito, e, com isso, a própria transformação do saber. Assim, essa é uma trajetória que não tem fim.

Serão descritas a seguir as categorias da psicodinâmica do trabalho, que estão organizadas em três grandes eixos: a organização do trabalho (organização do trabalho, condições do trabalho e relações de trabalho); a mobilização subjetiva (vivências de prazer, vivências de sofrimento e estratégias de enfrentamento, trabalhando estratégias individuais, estratégias coletivas e o espaço de discussão coletiva) e a identidade (trabalhando questões voltadas para o reconhecimento e a falta de reconhecimento do trabalhador).

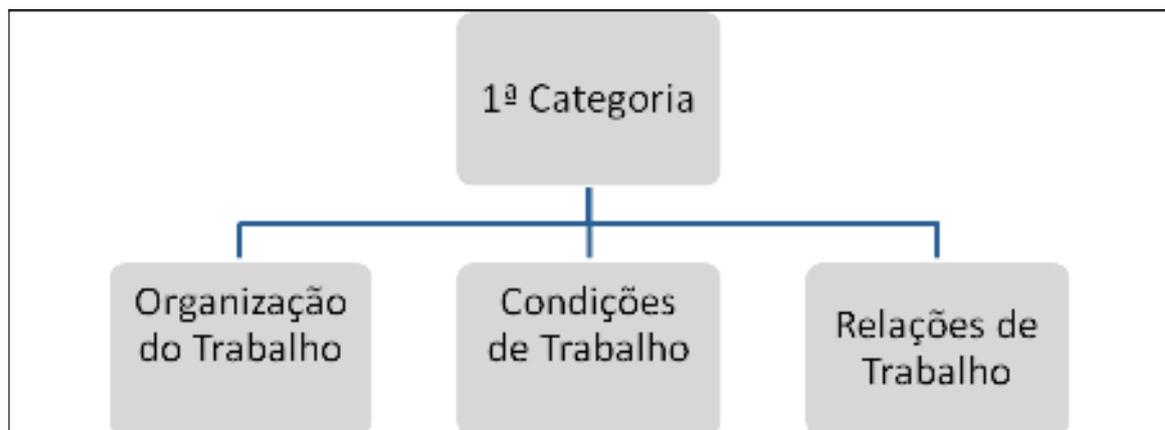
## 3.2 As Categorias de Análise da Clínica Psicodinâmica do Trabalho – CPT

### 3.2.1 Organização do Trabalho

Algumas definições de trabalho são apresentadas por Dejours (1997, p. 42-43). Uma refere-se ao trabalho como uma “atividade útil coordenada”, outra diz que o trabalho “é a atividade coordenada por homens e mulheres, não podendo ser obtido pela organização prescrita”.

Segundo Dejours (1992), a organização do trabalho possui alguns componentes como divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, hierarquia, modalidades de comando, relações de poder, responsabilidades, entre outros. Diante do exposto, a organização do trabalho é mais bem caracterizada dentro de um contexto, como exposto na figura 8 a seguir.

**Figura 8- Organização no Contexto do Trabalho**



Fonte: Desenvolvido pela autora

Atualmente, vive-se sob o impacto de novas e constantes mudanças. Tem-se o deslocamento de um sistema mecânico para um sistema orgânico, com características bastante peculiares, mas que subjetivamente se assemelham ao modelo taylorista, porém são aspectos com uma nova roupagem, que configuram o trabalhador em situações tão precárias quanto às vivenciadas na chamada Era Clássica.

Mancebo (2007) destaca que a tecnologia da informação e da comunicação resulta de investimentos de países industrializados em atividades científicas e tecnológicas, visando ao aproveitamento de oportunidades abertas pelo progresso científico para o incremento de um

potencial competitivo. A tecnologia da informação implicou em uma imediata redução dos postos de trabalho e conseqüentemente é adotado um novo paradigma de produção mais flexível que é dirigido a serviços direcionados segmentos específicos de consumidores, essa diferença é características de um período fordista.

No que tange aos trabalhadores, os efeitos das tecnologias da informação e da comunicação são inúmeros, salvo exceções, muito mais fontes de intensificação do trabalho do que de enriquecimento profissional. O trabalho não é menos qualificado, na maior parte das situações, exigindo do trabalhador conhecimentos múltiplos para dominar as novas “ferramentas”, uma maior capacidade de iniciativa para fazer face ao montante de informações a ser digerido.

Diante dessas situações, tem-se uma análise da psicodinâmica das situações de trabalho, abordando uma dimensão entre o prescrito e o real. Uma indagação é feita para saber como e a que preço é realizado o ajuste entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real.

Chega ao limite de tornar impossível a execução do trabalho, caso todo o conjunto de regras e normas venha a ser cumprido. Concebidas para organizar o trabalho, as prescrições da organização do trabalho levam, às vezes, à desorganização (DEJOURS, 2004, p. 63).

A organização real do trabalho implica no afastamento das prescrições para dar início à atividade de interpretação. Essa organização aparece como um compromisso e, na medida em que há necessariamente a passagem por um trabalho de interpretação, há também uma multiplicidade de interpretações possíveis e, conseqüentemente, um conflito entre as diferentes interpretações dos agentes. Esta organização é então produto das relações sociais.

Para Heloani e Capitão (2003), nos dias atuais o trabalho e o prazer, quanto em proporções satisfatórias, são utilizados para avaliar o funcionamento psíquico. Os autores retratam também a existência de pessoas que conseguem ter condições excessivas de trabalho e que se divertem muito pouco, outro de pessoas que se divertem muito e ainda outros que não conseguem ter atividades laborais e menos ainda divertimento.

Atualmente tem-se percebido uma grande pressão contra os trabalhadores em todo o mundo, fazendo com que as pessoas trabalhem sobressaltadas, com receio de serem momento dispensadas a qualquer. É notório que as grandes mudanças devem ser constantes e permanentes, em detrimento do *status quo* e, em conseqüência, exigir pessoas que possuem

habilidades e competências variadas para enfrentar o mercado de trabalho. As pessoas devem alinhar habilidades conceituais, técnicas e operacional, e a exigibilidade do mundo laboral faz com que os trabalhadores tenham um sentimento de impotência e de desvalorização, pois isso fere o psiquismo humano, levando-os a terem pouco resistência e resiliência para enfrentar o ambiente de trabalho.

O grande paradoxo do trabalho se resume no fato de que hoje o próprio gerenciamento das empresas é feito por executivos e não mais pelos próprios donos, resultando na possibilidade e na probabilidade de uma possível mudança de cidade, de país ou até mesmo de ramo de atividade, fazendo com que seus gestores trabalhem em um ambiente de incerteza constante. Os autores ressaltam ainda a existência de uma organização informal estremecida pelo simples fato de a competição estar presente nesse mundo corporativo, fazendo com que relações de amizade e de companheirismo percam seu vínculo, cedendo espaço para a solidão, cuja consequência pode ser um provável desemprego, fato que assombra as pessoas e seus pares.

Dejours (1994) aborda que, diante dessa dinâmica que é o trabalho e as relações entre as pessoas, a ganância pelo dinheiro e o acúmulo de riquezas está se sobrepondo à troca de experiências e à construção de laços de amizade. A experiência, por sua vez, poderá ser mais um item do resumo profissional existente no currículo de milhares de pessoas, visto que atualmente o emprego é momentâneo e passageiro, mas a grande bola da vez é a qualificação para o trabalho.

Segundo Dejours (1994), o trabalho dignifica as pessoas à medida que se torna um regulador social, mas, quando a produtividade exclui o sujeito, as consequências são a minimização da disposição psíquica para enfrentar as humilhações, a fragmentação dos laços afetivos, o aumento do individualismo, entre outros pontos de esvaziamento e humilhação. Um programa bem elaborado de qualidade de vida no trabalho (QVT) garante uma estratégia para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, podendo neutralizar os sofrimentos e as dores que a própria divisão do trabalho, o conteúdo de suas tarefas, o sistema hierárquico acarretam com sua forma organizada de ser regida, tanto verticalmente como horizontalmente.

Para Lancman e Heloani (2004), é de grande importância entender a organização do trabalho e seus reflexos na qualidade de vida do trabalhador, assim como é fundamental compreender a relação entre a saúde e o modo de adoecimento dos trabalhadores dentro das

organizações. Dessa forma, chega-se ao entendimento da necessidade de se fazer uma intervenção em situações de trabalho que estejam gerando sofrimento e agravos à saúde.

Dentro do contexto da psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho é uma negociação feita entre quem o organiza e quem desempenha o trabalho. Mudanças e transformações ocorrem a todo o momento. A dinamicidade entre o mercado e o cliente é contínua, evoluindo, com isso, a qualidade do trabalho e da própria organização (PIRES, 2011).

Para Santos (2008, p. 33), “a organização do trabalho, mesmo transformada, é sempre potencialmente patogênica”. Nos estudos sobre a psicodinâmica do trabalho não foi identificada uma organização do trabalho ideal. O que se pretende é estimular uma ação que vise a estudar a subjetividade de transformação da organização do trabalho.

### 3.2.2 As Condições de Trabalho

Para Dejours (1992), as condições de trabalho são mais bem definidas pelas características ergométricas do local de trabalho, sendo o trabalhador o principal centro de estudo, incluindo também o próprio ambiente físico do local de trabalho, composto pelas condições de higiene, segurança, temperatura, pressão, vibração, irradiação, altitude, barulho, vírus e bactérias. Dejours (1994) destaca que as condições de trabalho estão voltadas para questões que envolvem diretamente o corpo que, por sua vez, poderá provocar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas no trabalhador.

A própria relação conflitante entre empregado e organização do trabalho é abordada pelo estudo ergonômico do trabalho, que tem o seu conteúdo resultante da divisão do trabalho, conforme Dejours (1992). Conhecer a importância do estudo da organização do trabalho é condição *sine qua non* para o estudo da clínica psicodinâmica do trabalho, pois entre os seus componentes estão a própria divisão do trabalho, que faz parte do estudo ergonômico do trabalho.

Diante do exposto, percebe-se que as condições de trabalho envolvem elementos que se incluem tanto questões físicas quanto interpessoais. Com relação às questões físicas, podem ser tanto pressões mecânicas, químicas e até mesmo biológicas do posto de trabalho, que estão ligadas diretamente ao corpo e podem desencadear desgaste, envelhecimento e doenças somáticas. Podem ser incluídas também as questões do ambiente físico, como

temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, trânsito, distância do ambiente de trabalho, entre outras. Já com relação ao ambiente químico, pode-se ter o contato com produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc. Em relação ao ambiente biológico, tem-se vírus, bactérias, parasitas e fungos.

Na pesquisa desenvolvida por Kratz (2010) verifica-se que, em relação às condições de trabalho, existem, além das questões ambientais, vários outros elementos que compõem este item, como a divisão das tarefas, as relações de produção, suas engrenagens, a adequação, o manejo dos materiais de trabalho, as técnicas utilizadas as habilidades requeridas para a execução e a realização das tarefas, levando em consideração também o processo de inovação e suas possibilidades de transformação.

Ainda compondo o estudo sobre as condições de trabalho, Dejours e Jayet (1994) consideram os riscos técnicos, que são aqueles que podem ter consequências nocivas para a segurança das pessoas e das instalações. Ainda neste sentido, tem-se o medo que se instala quando há um risco eminente, assim como o temor constante de um acidente, podendo ampliar-se pelo desconhecimento dos limites desse risco ou até mesmo pela ignorância dos métodos de prevenção de acidentes.

É necessário também considerar, neste contexto, que o trabalho não deve ser reduzido somente a pressões físicas, químicas, biológica, psicossensoriais e cognitivas relativas ao posto de trabalho. É importante considerar a dimensão organizacional na qual o trabalhador está inserido.

Soboll (2007), através de pesquisas com os bancários, cita a disciplina do medo, que diverge do medo citado por Dejours e Jayet (1994). O medo em questão é concretizado por ameaças diretas ou subentendidas, exclusão, rebaixamento de cargo e transferências indesejadas, promovendo a cisão do coletivo e rompendo os espaços de cooperação. Neste contexto surgem as ameaças de demissão, que promovem a submissão e a intensificação, tendo como força motriz o medo e a ansiedade, especificamente em um contexto de desemprego estrutural.

Mendes (2001) afirma que as condições nas quais o trabalho é realizado podem transformá-lo em sofrimento, pois perpassam por momentos penosos e dolorosos. Quando sofre restrições de algumas condições socioculturais, ambientais ou tem suas relações sociais ameaçadas, o trabalhador pode dar origem a um contexto social marcado por muitas diversidades, envolvendo com isso as relações trabalho-emprego e subemprego-desemprego.

Para Freitas (2000), um bom ambiente de trabalho é condição *sine qua non* para o bom desenvolvimento do trabalhador, tendo também a própria identidade social como coadjuvante na relação profissional.

Com o processo de globalização e as constantes transformações no ambiente de trabalho através dos avanços tecnológicos ocorreram grandes progressos, porém, por trás desse progresso, tem-se um mundo de sofrimentos, que culminou com o surgimento de alguns riscos para a saúde do trabalhador em decorrência do aumento de tarefas, (ARAÚJO, 2008).

Diante da intensificação das transformações do trabalho, com o surgimento de alguns distritos agroindustriais, como o DAIA de Anápolis-GO, o DAIA de Aparecida de Goiânia e, com o aparecimento de pequenas e médias empresas, tem-se a demanda por pessoas mais qualificadas e uma competição baseada nas inovações. Esta forma de trabalho traz como consequência o surgimento do sofrimento daqueles que temem não satisfazer nem estar à altura das exigências da organização do trabalho, que por muitas vezes são expressas pelas imposições de horário, ritmo, formação, qualificação, experiência e rapidez no que tange aos conhecimentos e desenvolvimento das tarefas desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Macêdo (2010) ressalta que é nas condições de trabalho que o corpo recebe impacto, uma vez que é de natureza mental a ansiedade causadas pelas ameaças à integridade física. Esta ansiedade, por sua vez, irá resultar em risco para a saúde física do trabalhador.

Enfim, existem alguns pontos que merecem destaque no atual contexto organizacional em decorrência das contingências que envolvem o trabalho. De um lado, tem-se cada vez mais um aumento no nível de exigência das organizações em relação ao trabalho e ao trabalhador, culminando com constantes ameaças de demissão e diminuição das ofertas de emprego. Por outro lado, as pressões por produtividade crescem assustadoramente, provocando medo, insatisfação e ansiedade nos trabalhadores. Há também as perspectivas futuras da administração, que exigem mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios, nos campos do conhecimento e da explosão populacional, no próprio crescimento e expansão das organizações, que se tornam complexas e globalizadas. Por fim, exige-se que trabalhadores tenham competências diversas e especializadas e se atualizando em função das rápidas e constantes mudanças.

### *3.2.3 Relações de Trabalho*

Relações de trabalho são todos os laços humanos criados pela organização do trabalho, como relações com a hierarquia e com os outros trabalhadores. Essas relações são, na grande maioria das vezes, impostas pela organização do trabalho, trazendo como consequência para o trabalhador um alto nível de insatisfação e ansiedade, podendo ser um agente modificador das relações existente entre os trabalhadores, que irão buscar relações interindividuais (DEJOURS, 1992).

As relações de trabalho não se estabelecem de forma individualizada, ou seja, na relação entre indivíduo e tarefa. Sempre que o trabalho é citado no contexto organizacional, tem-se uma relação de mão dupla, uma troca que se estabelece com alguém. No caso dos gestores de uma IES privada, eles se deparam com estas duas situações, que ocorrem de forma simultânea.

As relações de trabalho envolvem sempre pessoas em busca objetivos organizacionais, pessoais, financeiros e até mesmo econômicos e mediá-las não é uma tarefa fácil, pois envolvem diferentes crenças, valores, princípios e, acima de tudo, pessoas diferentes em suas personalidades e conhecimentos sobre os assuntos e processos.

Em se tratando de um contexto organizacional, Pires (2011) afirma que as relações de trabalho integram as interações internas com chefias imediatas e superiores, pares de uma equipe, sujeitos de outros grupos de trabalho e sobretudo as interações externas estabelecidas com clientes e fornecedores.

Para Fleury (1996), as relações de trabalho referem-se à capacidade de uma classe social definir seus objetivos específicos contra a resistência ou os interesses de outros grupos, podendo também expressar as relações de poder entre os agentes sociais de um sistema capitalista de produção.

As relações de trabalho são influenciadas por padrões políticos e o Estado assume papel preponderante. Alguns elementos são decisivos no contexto das relações de trabalho, como a política, o governo – com o uso de caráter autoritário ou democrático –, os movimentos de classe e os movimentos sindicais.

Para Macêdo (2004), de um lado tem-se o profissional que atribui sentido a suas situações de trabalho, de outro as próprias situações de trabalho que podem modificar as percepções desse trabalhador. Em se tratando do trabalho de gestores do ensino superior, observa-se que as condições financeiras e as situações vivenciadas por eles promovem uma

reflexão, no sentido de se questionar até que ponto é compensador ter essa dupla função, a gestão e a docência.

Encontrar o equilíbrio no trabalho faz-se necessário; encontrar o prazer é fundamental para que o trabalhador possa executar suas funções do dia-a-dia, uma vez que a saúde mental pode ser afetada pelas pressões dentro do ambiente de trabalho, podendo ser um fator de desequilíbrio para a própria saúde do trabalhador (DEJOURS, 1994).

Estudar a existência de conflitos dentro das organizações é de suma importância para compreender as relações de trabalho entre superiores e subordinados, ou ainda entre os pares da mesma escala hierárquica. Faz-se necessário saber trabalhar com os conflitos que ocorrem dentro das organizações, para assim compreender as vivências dos trabalhadores e, com isso, poder trabalhar estes conflitos de forma não só negativa, mas também de forma positiva dentro do contexto de trabalho, pois onde há relacionamento humano há conflito e isso deve ser trabalhado de forma natural em qualquer organização.

Neste contexto, Robbins (2010) destaca a existência de basicamente dois tipos de conflitos: os funcionais (positivos), se utilizados como enriquecimento pessoal, sendo algo construtivo, e os disfuncionais (negativos) se percebidos como destrutivos.

Este mesmo autor aborda também que o conflito não é necessariamente ruim dentro das relações de trabalho, pois irá ajustar o relacionamento interpessoal, amenizando tensões; provocar o diálogo, forçando a expressão de ideias e reivindicações, favorecendo o *feedback* e ativando o espírito criativo e inovador, na busca de soluções.

É importante ressaltar que conflitos disfuncionais devem ser encarados e resolvidos para não haver desgastes que prejudiquem as relações e os resultados organizacionais. Estes conflitos, que podem interferir nas relações de trabalho, podem advir tanto do meio externo, como frio, calor, condições de instabilidade, em ambientes sociais, como é o caso do trabalho ou no mundo interno, como os pensamentos e emoções como angústias, medo, alegria e tristeza, tornando imprescindível que os gestores, sujeitos principais desta pesquisa, tenham a perspicácia de saber identificar o tipo de conflito para poder amenizar as relações de trabalho.

Como as relações de trabalho têm interação direta com todo o contexto organizacional, é necessário também explicar a interferência que a satisfação tem dentro das relações de trabalho. Através da satisfação com o trabalho, o trabalhador tem a intenção de permanecer na organização em que trabalha, e isso irá consequentemente interferir de forma positiva em sua própria produtividade (ROBBINS, 2010).

Percebe-se que a satisfação no trabalho é outro fator importante ao considerar o contexto de relação de trabalho, especificamente na pesquisa feita com os gestores de uma IES privada, é notório que eles devem se interessar pelas atitudes de seus docentes, discentes e da comunidade em geral, pois são eles que irão sinalizar potenciais problemas que poderão influenciar nas relações de trabalho de toda a organização. Sabe-se que trabalhadores satisfeitos e comprometidos têm menores taxas de rotatividade, absenteísmo e, conseqüentemente, melhor desempenho.

Os gestores devem ter o entendimento de que altas taxas de remuneração não garantem a criação de um ambiente de trabalho satisfatório, mas sim um conjunto de ações, principalmente as relações de trabalho que envolvam parceria, cooperação, respeito, reconhecimento irão favorecer um desempenho organizacional bem sucedido.

As interações com as relações e a organização do trabalho ocorrem na segunda grande categoria da psicodinâmica do trabalho: a da mobilização subjetiva, que compreende as vivências de prazer, sofrimento, as estratégias de enfrentamento e o espaço de discussão coletiva.

### **3.3 Categoria 2: mobilização subjetiva do trabalhador**

Conforme Dejours (1994 e 2001), a mobilização subjetiva pode ser definida como um processo que se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço de discussão coletiva. A utilização desses recursos depende não só da contribuição-retribuição simbólica, mas também da competência do trabalhador pelos seus pares e pela hierarquia.

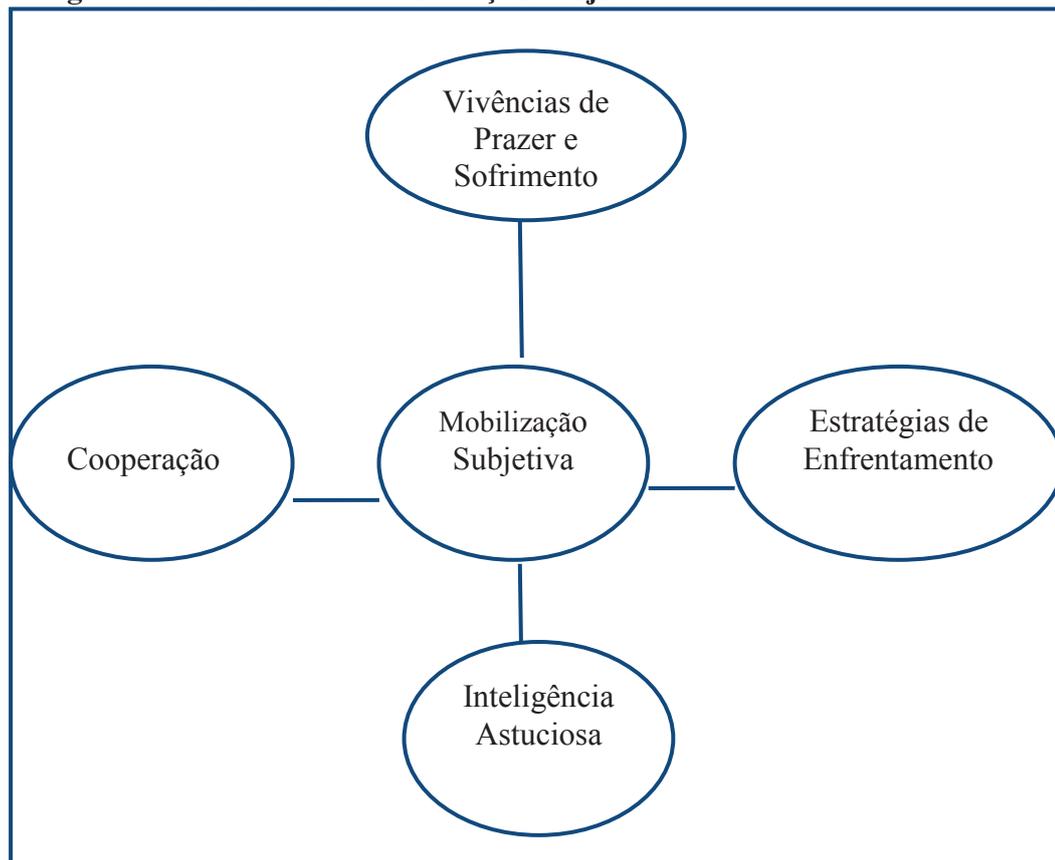
Para Silva (2010), a mobilização subjetiva é explicada pela utilização de alguns recursos psicológicos por parte do trabalhador, especificamente quando ele cria procedimentos que podem superar o sistema rígido de uma organização e a prescrição do trabalho, podendo estar presente não só na esfera cognitiva, mas também afetiva, o que poderá ser capaz de fazer com que o trabalhador possa minimizar ou até mesmo resignificar o sofrimento advindo do trabalho.

É de fundamental importância que se compreenda a dialética entre prazer e sofrimento vivenciada pelo trabalhador. Dentro deste contexto, faz-se necessário compreender as influências que o prazer e o sofrimento acarretam na saúde do indivíduo, pois seja direta,

seja indiretamente, tem-se uma interferência no cotidiano de cada trabalhador em relação à atividade laboral.

Para melhor ilustrar o conteúdo da mobilização subjetiva, elaborou-se a figura 9.

**Figura 9- Elementos da mobilização subjetiva**



**Fonte:** Desenvolvido pela autora

A mobilização subjetiva possui elementos que interagem com o processo de relação entre prazer e sofrimento, que são fontes geradoras de possíveis estratégias de enfrentamento do trabalhador para que ele possa conseguir fazer com que o trabalho real possa ser realizado, mesmo estando presente dentro de um contexto prescrito do trabalho.

De acordo com Dejours (1992), as vivências de prazer e sofrimento funcionam como indicadores de saúde. Para que se possa regatar o sentido do trabalho, a fim de poder transformar o sofrimento em fonte de prazer, tem-se o reconhecimento, que via de regra pode ser obtido sobre o olhar dos outros. Porém, com a inexistência do reconhecimento, o sofrimento não poderá ser transformado em prazer, o que gera sérias consequências para a saúde do trabalhador, tanto de ordem física como o psíquica.

Todas as reflexões sobre o processo de mobilização subjetiva enfatizam aspectos socioculturais. A mobilização subjetiva se configura em estratégias individuais e sobretudo em estratégias coletivas, que são construídas pelos trabalhadores. Esse caráter do coletivo presente na mobilização é o que proporciona transformações e mudanças nas situações de trabalho.

Ainda neste contexto, é relevante ressaltar que é através da inteligência prática ou astuciosa, com as estratégias de defesas e de enfrentamento, que o trabalhador irá conseguir enfrentar ou até mesmo superar as dificuldades e exigências impostas pela organização do trabalho. Como as dificuldades são inevitáveis, o trabalhador irá transformar o sofrimento adquirido em um sofrimento criativo, em prazer. Uma das formas capazes de se obter o prazer no trabalho é pelo reconhecimento, cuja dinâmica depende da mobilização subjetiva das pessoas e, conseqüentemente, da qualidade e da perenidade da cooperação. Caso o prazer não seja obtido, poderão ocorrer algumas patologias, doenças físicas e até mesmo psíquicas.

Independente do gênero – masculino ou feminino – criam-se defesas contra o sofrimento através de estratégias defensivas, cheias de engenhosidade, diversidade e invencibilidade, em que a virilidade aparece para evitar o surgimento de futuras patologias. Esta virilidade refere-se à existência de uma estratégia defensiva e não se confunde com masculinidade nem com a questão de gênero. Qualquer sinal de fragilidade será tido como sinônimo de gente fraca, “veado”, “florzinha” (SIQUEIRA, 2007).

Para compreender as vivências de prazer e sofrimento, faz-se necessário que o trabalhador possa buscar um sentido para a realização de seu trabalho. Neste contexto, optou-se por estabelecer algumas considerações importantes para a dialética de prazer e sofrimento no trabalho.

### *3.3.1 Vivência de Prazer*

Para Ferreira e Mendes (2001), o prazer-sofrimento no trabalho tem sido estudado pela psicodinâmica do trabalho, desde os anos de 1980, como um constructo dialético. Algumas pesquisas realizadas indicam que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e o reconhecimento, especialmente pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade. O uso da criatividade e a possibilidade de expressar uma marca pessoal também são fontes de prazer e, assim como o orgulho e a admiração pelo que se produz, tudo isso aliado ao reconhecimento da chefia e dos colegas.

As vivências de prazer são vivências individuais, provenientes da satisfação dos desejos e das necessidades do corpo-mente. Algumas características do prazer são as relações com as pessoas, relações sociais de trabalho de produção de bens e serviços, avaliação consciente de que algo vai bem, gratificação do reconhecimento, da valorização no trabalho, identidade e expressão da subjetividade individual e vivência da sublimação, que permite a descarga do investimento pulsional.

Se há prazer no trabalho, este prazer só pode advir do ganho obtido com o trabalho, justamente no registro da construção da identidade e da realização de si mesmo. “... o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho” (DEJOURS, 1994, p. 59).

Segundo Dejours (1994), as vivências de prazer surgem quando as exigências intelectuais e motoras proporcionam equilíbrio da carga psíquica, de tal maneira que a simples execução da atividade dá origem ao prazer. As vivências de prazer estão relacionadas com a liberdade de autonomia e de reconhecimento, que na perspectiva do fator humano é ponto essencial, pois o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego como compensação por sua contribuição à organização do trabalho (DEJOURS, 1997).

As culturas mais favoráveis ao prazer são as que priorizam a liberdade de escolha, a autonomia, a independência dos indivíduos e as relações de troca, a fim de possibilitar ao trabalhador um ajuste às suas necessidades. Em contrapartida, tem algumas culturas que favorecem a repressão, levando ao sofrimento, Mendes e Abrahão (1996), Mendes e Tamayo (2001) e Mendes e Morrone (2002).

O prazer também pode ser obtido quando o trabalhador encontra um espaço de discussão coletiva, para poder expor em público a sua palavra, com o intuito de favorecer a busca do sentido por meio de opiniões e negociações sobre a organização real do trabalho.

Esse espaço permite que os conflitos e as decisões se tornem administráveis coletivamente, de acordo com um modelo de gestão participativo e democrático. Para Dejours (1994), o espaço de discussão coletiva possibilita o estreitamento de laços de confiança e solidariedade entre os trabalhadores.

O método usado neste trabalho está baseado nos estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, cujo método de investigação está apoiado na observação e na escuta de situações vivenciadas pelos trabalhadores dentro de uma organização será mais bem explicado no capítulo sobre metodologia.

Enfim, o sofrimento surge quando o uso da liberdade na organização se esgotou, isto é, quando as pressões fixas, rígidas, a frustração, o medo e o sentimento de impotência estão em alta, em detrimento da liberdade de expressão e de participação. Estas situações divergentes fazem com que o trabalhador reaja, utilizando estratégias defensivas ou de mediação, que podem ser individuais ou coletivas.

### *3.3.2 Estratégias de Enfrentamento Individuais e Coletivas*

As estratégias defensivas surgem a partir do momento em que a organização do trabalho entra em conflito com o funcionamento psíquico do trabalhador, fazendo com que todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos sejam bloqueadas, emergindo daí um sofrimento patogênico e dinâmico em que os sujeitos criam suas estratégias de defesas para se proteger, (DEJOURS, 1992).

De acordo com Antloga e Mendes (2009), as estratégias de enfrentamento podem ser defensivas ou de mobilização subjetiva. Essas estratégias são responsáveis por evitar o adoecimento no trabalho, que ocorre quando falham as estratégias para lidar com o sofrimento e quando o trabalhador não tem oportunidade de mudar a organização do trabalho.

Neste contexto, as estratégias defensivas têm como objetivo evitar o aspecto doloroso e penoso, ora consciente, ora inconsciente, do sofrimento do trabalhador, tornando complexa sua convivência com a organização do trabalho na qual está inserido, sendo necessário providenciar a manutenção da saúde psíquica para estar inserido no ambiente de trabalho.

As estratégias utilizadas pelos trabalhadores são em sua maioria coletivas e não individuais. As estratégias coletivas de defesa têm como uma de suas principais finalidades a negação do perigo, que é a transformação da situação subjetiva em seu oposto. Numerosos casos pessoais mostram que certos trabalhadores, desgastados por problemas pessoais, familiares e materiais, entregam-se brutalmente a uma decadência desenfreada para esquecer as dificuldades durante o tempo de trabalho. Certos trabalhadores enfrentam a monotonia da tarefa como possibilidades defensivas individuais muito menos eficazes (defesas comportamentais) e, com isso, seu sofrimento é notoriamente latente. Há casos em que a causa é a luta individual para preservar um condicionamento produtivo arduamente adquirido – o círculo vicioso sinistro da alienação –, gerando uma verdadeira síndrome psicopatológica no operário (DEJOURS, 1992).

Para Tomazini (2009), o individualismo é uma estratégia utilizada diante do sentimento de impotência. É através dessa estratégia que os trabalhadores naturalizam os fatos que produzem o sofrimento. Esses fatos dizem respeito à falta de cooperação, de confiança e de regras compartilhadas entre os níveis hierárquicos, desestruturando as relações psicoafetivas com os colegas.

Porém, na pesquisa com os gestores de uma IES privada, percebe-se uma maior aproximação das estratégias coletivas de trabalho, pelo fato de os gestores sentirem na aproximação com os outros trabalhadores uma união e uma cooperação para juntos tentarem resolver os problemas e poderem tomar decisões.

Para Dejours e Abdoucheli (1994), os trabalhadores constroem estratégias que ultrapassam as pressões rígidas da organização do trabalho. Essas estratégias são definidas como uma mobilização subjetiva dos trabalhadores, que fazem uso de inteligências práticas, a fim de obterem as vivências de prazer mediante a transformação dos aspectos que são prejudiciais e estão presentes na organização prescrita do trabalho.

Segundo Heloani e Lacman (2004), os trabalhadores que são submetidos a situações em que o esperado é o sofrimento e estes sintomas “aparecem” ocorrem devido às estratégias defensivas individuais e coletivas para que esses trabalhadores se protejam do elevado nível de sofrimento nestas organizações. Tais estratégias de defesa, como banalização do risco, exaltação e negação do perigo, exaltação da virilidade, inteligência astuciosa, entre outras, são condutas aparentemente irracionais.

Para Dejours (2004), Ferreira e Mendes (2003), o homem que está engajado em estratégias defensivas para lutar contra o sofrimento no trabalho não abandona seu funcionamento psíquico, ao contrário, leva suas contrariedades mentais consigo e necessita da cooperação de seu círculo de relações mais íntimas para manter suas defesas e seu estado de funcionamento para o momento. Assim, as estratégias operatórias e de mobilização coletiva são mais apropriadas do que a defensiva para manter os trabalhadores próximos da saúde, principalmente quando ocorre compartilhamento da estratégia operatória. Conforme Dejours (2004, p. 77), “se falta reconhecimento, os indivíduos engajam-se em estratégias defensivas para evitar a doença mental, com sérias consequências para a organização do trabalho.”

O foco da psicodinâmica é abordar as estratégias defensivas construídas coletivamente, tendo em vista que, no campo do trabalho, o coletivo se sobrepõe ao privado. Essas estratégias desempenhem o importante papel de proteger o trabalhador da

desestabilização psíquica e possibilitar o cumprimento dos objetivos do trabalho, o que, em casos extremos, gera alienação e funciona como promessa de felicidade, configurando uma “ideologia defensiva”.

A ideologia defensiva passa a significar a única saída para as pressões da organização do trabalho, afastando a pessoa de uma mobilização subjetiva (recursos psicológicos mobilizados nas situações de trabalho) promotora de mudanças, ocorrendo assim a alienação.

Então, as estratégias defensivas ocultam o sofrimento e constituem importantes elementos na manutenção da saúde psíquica. Se a utilização das estratégias defensivas fracassarem, o trabalhador pode adoecer. No entanto, além do recurso defensivo, o sofrimento pode ser subvertido, transformando as situações adversas em situações geradoras de prazer, evitando as defesas e sua patologia e mediando o sofrimento de forma mais saudável.

### **3.4 Categoria 3: Sofrimento, defesas e patologias**

Na visão da clínica psicodinâmica do trabalho, o sofrimento é inevitável no mundo do trabalho, mas é relativizado graças às defesas humanas que, se forem eficazes, evitarão a ocorrência de patologias.

Para Dejours (1992, 1997 e 2004), o sofrimento é resultado de um processo de trabalho em função de um esforço que, em decorrência dessa troca, não permite que sejam satisfeitas as expectativas criadas no plano material, afetivo, social ou mesmo político. As consequências desse sofrimento para o pleno funcionamento psíquico e mesmo para a saúde do trabalhador são preocupantes. Muitos são os desafios que o trabalhador enfrenta para que o trabalho prescrito seja realizado com eficácia. Porém, ao se defrontar com o trabalho real, as inevitáveis barreiras ou dificuldades irão surgir, fazendo com que o sofrimento apareça.

Pode-se afirmar então que o sofrimento é capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade, conduzindo a problemas mentais, mas, ao mesmo tempo, é elemento para a normalidade quando existe um compromisso entre o sofrimento e a luta individual e coletiva contra ele, sendo o saudável não uma adaptação, mas o enfrentamento das imposições e pressões do trabalho que causam desestabilidade psicológica, tendo lugar o prazer quando esse sofrimento pode ser transformado.

As vivências de sofrimento aparecem associadas à própria organização do trabalho, no que tange à divisão e à padronização de tarefas, com uma mínima utilização do potencial técnico do trabalhador e do uso do seu poder criativo. Porém, com a máxima utilização de uma estrutura hierarquizada que, por sua vez, possui procedimentos burocráticos em excesso, um poder centralizador, uma comunicação altamente verticalizada e com mínima participação dos sujeitos nas decisões (FERREIRA; MENDES, 2001).

O sofrimento atinge toda a hierarquia da organização. No entanto, para os gestores sem muita qualificação, a defesa contra seu sofrimento é a repressão aos impulsos, a autoaceleração ou a ideologia defensiva da profissão, que subtrai os desejos do indivíduo, favorecendo o desenvolvimento de uma lógica da alienação na vontade do outro. No entanto, o trabalho é certamente o único mediador eficiente possível no campo social e é precisamente o mediador fundamental da reapropriação e da emancipação. Para Dejours (1994, p. 22), “o sofrimento, quer dizer, o sofrimento patogênico surge assim que a relação do homem com a organização do trabalho é permanentemente bloqueada”.

O sofrimento é uma vivência frequente nas atividades laborais, podendo ser consciente, inconsciente, individual ou até mesmo coletivo. Sua magnitude provém de momentos de medo, angústia e insegurança, podendo acometer trabalhadores de qualquer tipo ou tamanho de organização, independente de gênero, raça, credo ou cor.

Neste contexto tem-se a existência de dois tipos básicos de sofrimentos, assim definidos por Dejours (1992): o sofrimento criativo, em que o trabalhador usa de sua própria criatividade para enfrentar as adversidades dentro da organização do trabalho e o sofrimento patogênico, que é quando o trabalhador, não suportando mais todas as pressões e dissabores do trabalho, adoece.

Dias (2007), por sua vez, considera que todos os dissabores podem estar ligados ao conteúdo da tarefa ou ao conteúdo ergonômico do trabalho, gerando insatisfação. Quanto ao conteúdo da tarefa, a insatisfação se instala diante da inadequação do conteúdo da atividade às potencialidades do trabalhador, originando sentimentos de inutilidade. A ansiedade, por sua vez, está diretamente ligada ao conteúdo ergonômico do trabalho, que está presente em todas as interações sociais.

A ansiedade decorre também de uma degradação da estabilidade psíquica e do equilíbrio psicoafetivo do trabalhador, resultando da desarticulação das relações entre os pares e das relações de violência e agressividade com a hierarquia (DEJOURS, 1994).

Dejours (2001) destaca que o sofrimento refere-se ao temor e ao medo de não satisfazer às imposições e exigências da organização do trabalho, relacionadas ao cumprimento de normas e procedimentos burocráticos, caracterizados por ritmos, horários, formação, informação, nível de instrução e de experiência. Identifica-se, também, o sofrimento ético que o sujeito vivencia por cometer atos contrários a seu código moral.

Para Dejours (2001), o medo também é revelado pelos gestores. Medo do julgamento, da incompetência, de dar visibilidade às dificuldades dos trabalhadores e ver os outros utilizarem essas dificuldades contra eles. Os gestores que irão fazer parte desse estudo encontram-se em situações semelhantes às colocadas por Dejours, pois, por falta de um espaço de discussão coletiva, não podem expressar seu sofrimento nem compartilhá-lo com seus pares. Porém, com a ameaça de demissão, conseguem intensificar seu trabalho e dos seus subordinados, originando alienação e comunicações distorcidas sobre o trabalho.

Outro aspecto decorrente da precarização do trabalho é o sofrimento. Dias (2007) destaca que, em decorrência da intensificação e das condições de trabalho, o trabalhador permanece em estado de silêncio, cegueira e surdez. A cooperação, o trabalho em conjunto são substituídos pelo individualismo, prevalecendo, com isso, uma falta articulação dos pares em prol de uma organização mais humana.

A questão do sofrimento tem sido uma preocupação central na psicodinâmica.

Dejours afirma que o trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico ou pode contribuir para agravá-lo, levando o sujeito a ter progressivamente sérias patologias, que podem ter como consequência o suicídio do trabalhador.

O trabalho é ímporte e essencial para preservar a saúde do trabalhador, tendo efeitos poderosos sobre seu sofrimento psíquico, afetando sua própria produtividade. Contudo, quando o indivíduo encontra-se sem trabalho, fica em situação de desvantagem, ou seja, a falta do trabalho pode gerar um sofrimento contínuo. O indivíduo que trabalha preserva melhor sua saúde do que aquele que não trabalha, o que se justifica pelo fato de o trabalho pode ser ora patogênico (doentio), ora excludente (que provoca exclusões).

Segundo Dejours (1997), essa situação de patogênico e excludente é uma dinâmica complexa, cujas etapas principais são identificadas e analisadas pela clínica psicodinâmica do trabalho, abordagem que veio para revolucionar o entendimento do sujeito no mundo do trabalho e propor uma relação mais saudável a essa relação historicamente conflituosa.

### 3.5 O Trabalho e a sua Contribuição para a Identidade

Os estudos da psicodinâmica do trabalho mostram que a identidade é considerada como fonte geradora de saúde mental. A maioria dos sujeitos não pode ter identidade por si mesmo, fato que justifica o motivo de os sujeitos terem a necessidade de confirmação por intermédio do olhar do outro (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011).

A identidade é um elemento fundamental para que se possa construir uma análise contextualizada da situação dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, principalmente quando relacionada às vivências de prazer e sofrimento, pois o investimento que o trabalhador dedica ao trabalho pode também colocar em perigo a sua própria identidade. Ou seja, os riscos para a identidade estão equivalentes ao investimento subjetivo no trabalho.

Molinier e Dejours (1994, p. 64) destacam que “da perspectiva da experiência humana, há duas vias principais para o acabamento da identidade do ser humano: de um lado a conquista da identidade no campo erótico e do amor; do outro a conquista da identidade no campo social.”

Nessa perspectiva, o trabalho ganha grande destaque na construção da identidade de cada sujeito dentro da organização do trabalho, desempenhando um importante papel na vida das pessoas e das próprias organizações em que estão envolvidas. O trabalho irá permitir que os indivíduos superem suas próprias individualidades, possibilitando a conscientização das condições históricas existentes entre os membros do grupo que estão envolvidos, gerando deste modo a conscientização de si e do outro.

Para Kratz (2010), este processo de tomada de consciência, assim como a possibilidade de realização do trabalho, são de fundamental importância para que o sujeito se identifique como um agente de transformação histórico-social e não somente como um mero reproduzidor da realidade na qual está inserido.

Neste contexto, se o trabalho do profissional, como é o caso do trabalhador ligado à área de gestão, especificamente a gestão de uma instituição de educação superior privada, envolve o processo de transformação de discentes em futuros profissionais para o mercado de trabalho. Estes elementos se tornam cruciais, pois a gestão tem, em sua essência, elementos que refletem a subjetivação e a objetivação do gestor e, como consequência, é capaz de dar sentido e identidade.

Segundo Dejours (2007), a identidade é um elemento de suma importância na formação de significados para os indivíduos e tem nesse sentido uma ligação direta com o seu

entusiasmo, ou seja, quando o profissional está entusiasmado com algo, este passa a ser um suplemento para sua alma, que engrandece não apenas os sentidos do trabalho em si, mas sobretudo, passa a registrar um valor de ordem simbólica. Possibilitando, que o trabalhador tenha uma maior tolerância ao sofrimento. Todavia, se a relação de trabalho for envolvida por um sistema de normas e regras que possam violar os valores do trabalhador, as bases do entusiasmo se tornarão fragilizadas, retirando o benefício da compensação gerada pelo esforço empregado.

Verifica-se, então, saber compreender os sentidos e os significados que o trabalho representa para o trabalhador e poder com isso detectar o que ocorre no comportamento humano no ambiente de trabalho, que no caso desta pesquisa se dá no ambiente de uma IES privada.

Tendo por base os pressupostos de Hall (2003), existem pelo menos três concepções de identidade que foram concebidas ao longo da história e da própria evolução científica de cada época. Na primeira, influenciada pelo iluminismo, com foco na razão, na consciência e na ação, a identidade tem seu início no nascimento do próprio homem. A segunda tem foco em uma concepção sociológica, na qual a identidade é fruto do mundo e da cultura a sua volta. Por fim, a terceira tem seu foco na concepção pós-moderna, tendo o homem como possuidor de uma identidade que se altera e se modifica ao longo de sua vida e das situações e momentos que vivencia, tornando o conceito de identidade provisório e mutável.

A terceira concepção, focada na relação homem-sociedade, permite analisar com profundidade a complexidade do trabalho com os gestores de uma IES privada. Para melhor compreender a identidade profissional, alguns autores que se identificam com esta linha têm destaque, como Vieira (2009), Pimenta e Ferreira (2009).

A construção da identidade é um processo que ocorre por meio da socialização do sujeito com a sociedade em que vive. “Não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo identidade social. A identidade de uma pessoa depende muito do grupo a que pertence, pois ao fazer parte dela, a pessoa adquire suas características e é este grupo que confirma ou não a sua autoimagem,” (VIEIRA, 2009, p. 61).

Segundo Pimenta e Ferreira (2009), a identidade é composta por um conjunto de estruturas objetivas constituídas pelo coletivo social. Assim, é semelhante ao trabalho dos gestores, que perpassa por um trabalho realizado em parceria, em coletividade e em conjunto para a constituição de sua função enquanto profissionais de uma IES.

Neste contexto, o indivíduo torna-se obrigado a ser o elemento central e gerador de sua própria história de vida, e a ele é facultado dar sentido a sua existência. Porém, as constantes mudanças do mundo moderno e a própria necessidade de uma adaptabilidade a esse ambiente competitivo fazem com que esse indivíduo construa estratégias em busca de uma identidade que lhe possibilite inclusão social.

Para Kratz (2010), cada indivíduo passa a ter a liberdade de mudar a sua própria identidade, mas poderá, com isso, correr o risco de perdê-la ou de ter um insucesso na construção de uma nova identidade. Consequentemente, ele poderá também estar vivenciando um momento de tensão entre identidades percebidas como herdadas (nascimento, origens sociais) e identidades percebidas como adquiridas, atribuídas (vinculada à posição sócio-profissional) ou ainda esperadas, às quais perpassam pelo desejo de reconhecimento, de valorização, de ser compreendido como alguém útil e ativo.

Esta última realidade, vinculada à posição sócio-profissional, está diretamente ligada aos gestores de uma IES privada, pois lidam com uma organização que possui regras e é regida por um mercado competitivo, com um rígido sistema de normas, imposições e regulamentos.

### **3.6 Pesquisas em Clínica Psicodinâmica do Trabalho**

Atualmente as linhas de pesquisa da psicodinâmica no mundo e no Brasil são embasadas em uma tentativa de explicar o conflito do ser humano. Considera o homem como portador de uma subjetividade própria, que por sua vez participa de forma ativa do processo de construção da subjetividade do trabalho, na convergência entre o psíquico e o social, o que resulta de um processo de transformação do mundo do trabalho, segundo Dejours (1994) e Ferreira e Mendes (2003).

Pesquisadores franceses, entre eles Sivadon (1957), Veil (1964) e Le Guillant (1984) são os principais precursores da clínica do trabalho. Sivadon e Veil inauguraram uma clínica do sujeito em suas relações com o trabalho, dando ênfase às questões de natureza intrapsíquica. Le Guillant, por sua vez, abre as vias para uma clínica social, voltada para o trabalho, que terá os processos de subjetivação relacionados ao trabalho, o grande objeto de estudo.

Um dos primeiros estudos que aplica o método da clínica do trabalho, segundo Dejours (1986), foi desenvolvido no Brasil por Mendes e Abrahão (1996), tendo por objetivo

investigar o processo de construção da intersubjetividade nas situações de trabalho a partir da análise da relação dinâmica entre a organização do trabalho e o prazer-sofrimento no trabalho de engenheiros eletrônicos. Para isso, foram realizadas 10 sessões coletivas, seguindo todos os passos referentes à construção da demanda: pré-análise, pesquisa propriamente dita, restituição e validação junto a outros pesquisadores. A análise se baseou na interpretação da fala realizada pelo coletivo de trabalhadores e o coletivo de pesquisa. Os resultados demonstraram um sofrimento decorrente da divisão fragmentada das tarefas e da falta de conteúdo significativo dessas tarefas.

Outro estudo que ilustra esta perspectiva é a pesquisa de Lancman, Sznelwar, Uchida e Tuacek (2007). Em um estudo do trabalho dos agentes de trânsito de São Paulo, estes pesquisadores afirmam que o método não foi uma mera observação ou coleta de dados, pois os aspectos subjetivos do trabalho são compreendidos a partir de uma discussão realizada num espaço aberto à deliberação. “As interpretações e os sentidos para os fatos apresentados não são construídos de fora, pelos pesquisadores, mas são fruto do significado que aquela situação tem para os próprios indivíduos. Esse processo, denominado por Dejours de perlaboração coletiva, só é possível pela reapropriação e pela vontade de emancipação dos trabalhadores participantes” (LANCMAN et al, 2007, p.85).

Neste estudo foram seguidas estritamente todas as etapas preconizadas na metodologia: pré-pesquisa; reconfiguração da demanda; apresentação do projeto aos trabalhadores, para que estes conheçam os objetivos da pesquisa-ação e possam escolher se querem participar dos grupos; restituição e validação. Após a última etapa, o relatório final foi apresentado ao conjunto dos trabalhadores que não participaram diretamente dos grupos e à instituição ou empresa. Os resultados indicaram que o convívio com a violência no exercício do trabalho produziu nos trabalhadores, de um lado, um forte impacto na saúde mental e, de outro, o desenvolvimento de estratégias e uma inteligência relacionada ao trabalho para poderem continuar a trabalhar.

Em um estudo realizado junto à Guarda Municipal de Porto Alegre, no qual a metodologia foi utilizada de forma estrita., buscou-se compreender quais as implicações da reestruturação desta guarda na dinâmica saúde/adoecimento mental de seus trabalhadores. Ficou constatado que “o espaço de fala e escuta criado pelos encontros em grupo pode constituir um importante aspecto para a reelaboração das estratégias defensivas e para a reflexão sobre a organização do trabalho. Neste sentido, foi construída, em parceria com os guardas municipais, uma proposta de continuidade dos encontros em grupo que se encontra

em andamento, visando a um espaço de intervenção” (BAIERLE; MERLO e BOTTEGA, 2007).

Nesta pesquisa, que se prolongou por dois anos, foi possível observar a eficácia da psicodinâmica do trabalho como método investigativo e também como instrumento de intervenção. Após um período de coleta de dados de seis meses e um afastamento de quatro meses, retornou-se ao campo investigado e, através da reestruturação dos grupos de discussão, foi possível constatar que várias modificações no trabalho dos guardas municipais haviam sido implementadas por eles mesmos, buscando reduzir alguns aspectos nocivos à saúde mental, pois, na medida em que a proposta foi executada como uma pesquisa-intervenção, não costuma ser possível delimitar as influências de um primeiro momento de pesquisa em outro de intervenção propriamente dita.

Por fim, um estudo de Santos-Júnior et al (2009), que apresenta algumas peculiaridades em relação à clínica do trabalho, abre possibilidades de ampliação de sua aplicação na intervenção junto a trabalhadores adoecidos. Neste sentido, o estudo apresenta uma intervenção em clínica do trabalho, com grupos de bancários acometidos de LER/DORT. Foram realizados dois grupos com seis trabalhadores afastados do trabalho em dez sessões com cada grupo. Os resultados evidenciaram que mecanismos organizacionais, como as promessas simbólicas, estimulam a sobrecarga do corpo para mediação do medo e da ansiedade, favorecendo o processo de adoecimento. A experiência mostrou-se positiva para os participantes ressignificarem seu processo de adoecimento em um espaço de discussão no qual as vivências de prazer-sofrimento e os modos de mediação foram compartilhados.

Nestes dois últimos estudos, a pesquisa e a ação são consideradas partes da intervenção. A fala mobiliza o trabalhador para ressignificar sua relação com o trabalho e fazer transformações nas estratégias para dar conta do real, aproximando-as o mais possível das condições de saúde.

Vários países têm estudos e pesquisas sobre psicodinâmica do trabalho, o que demonstra o quanto este estudo é rico e potencializador de investigações, tendo o trabalho como o grande centro de referência para compreender a subjetividade do trabalho em relação a sua organização e a seu trabalho.

Tendo como referência o Brasil, em vários estados pesquisadores continuam investigando a importância em se estudar o trabalho e todas as implicações que traz para o trabalhador.

Conforme apresenta o quadro 6 a seguir, existem várias contribuições de pesquisadores de renome nacional para os estudos da clínica psicodinâmica do trabalho.

**Quadro 6- Pesquisadores e suas contribuições nos estudos da clínica psicodinâmica do trabalho.**

<b>Pesquisador (a)</b>	<b>Unidade Federativa</b>	<b>IES</b>
Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes; Dra. Elisabeth Zulmuira Rossi; Dr. José Vieira Leite; Dra. Kátia Tarouquella Brasil; Dra. Magali Costa Guimarães; Dra. Janine Kieling Monteiro; Dra. Rosângela Dutra de Moraes; Dr. Pedro F. Bendassolli; Dra. Lis Andrea P. Soboll e Dra. Lêda Gonçalves de Freitas	Distrito Federal	UNB e  UCB
Dr. José Newton Garcia de Araújo.	Minas Gerais	UFMG
Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo; Dra. Janine Kieling Monteiro; Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes	Rio Grande do Sul	PUC-RS e UNISINOS UFRGS
Dra. Rosângela Dutra de Moraes.	Amazonas	UFAM
Dra. Soraya Rodrigues Martins; Dra. Selma Lancman; Dr. Laerte Idal Sznelwar; Dr. Roberto Heloani; Dr. Pedro F. Bendassolli.	São Paulo	PUC – SP USP USP UNICAMP FGV
Dra. Marta Rezende Cardoso; Dr. José Vieira Leite;	Rio de Janeiro	UFRJ e PUC-RIO
Dra. Lúcia Kratz de Souza; Dra. Kátia Barbosa Macêdo; Dra. Roseli V. Pires;	Goiás	PUC-GO
Dr. Pedro F. Bendassolli	Rio Grande do Norte	UFRN
Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes	Paraná	UFPR

**Fonte:** Desenvolvido pela autora.

No quadro acima apresenta os pesquisadores da clínica psicodinâmica do trabalho, demonstrando que esta área está sendo estudada em vários estados brasileiros e, por se tratar de um estudo recente, percebe-se que a contribuição destes pesquisadores tem um ciclo contínuo que se estende ao desenvolvimento de estudos *stricto sensu* nas diversas áreas do saber, pois estudantes de cursos de administração, economia, direito, psicologia, entre outros, tem se interessado em ampliar o conhecimento acerca da dinâmica deste estudo, fato respaldado pela grande importância e magnitude do estudo que envolve questões relacionadas ao trabalho e ao ambiente subjetivo do trabalhador.

Outro fato de destaque neste quadro é que todos os pesquisadores citados são doutores e contribuem com suas pesquisas em mais de uma instituição, reafirmando o grande interesse em estudar esta área que tem um vínculo direto com a organização, com o trabalho e com o trabalhador.

No Estado de Goiás, sob orientação e coordenação da professora Dra. Kátia Barbosa Macêdo, foram realizadas algumas pesquisas relacionadas à psicodinâmica do trabalho, tendo como objetivo maximizar o conhecimento e as influências que o trabalho causa no trabalhador e nas organizações nas quais eles estão inseridos, tendo como objetivo investigar a organização, as condições e as relações do trabalho, as vivências dos profissionais em relação a seu trabalho e as estratégias de enfrentamento que estes profissionais utilizam.

As vivências de prazer e sofrimento, suas estratégias de enfrentamento, as condições e relações de trabalho, a existência de um espaço de discussão coletivas, entre outros assuntos dentro do estudo da psicodinâmica e clínica do trabalho, foram analisadas em várias outras pesquisas, como “O trabalho de uma organização de entretenimento” (DIAS, 2007), que tem como objetivo geral verificar como os trabalhadores de uma organização de entretenimento percebiam a organização e vivenciaram sua interação com ela; “O trabalho dos bailarinos profissionais de uma companhia de dança contemporânea” (SANTOS, 2008), que tem como objetivo geral de investigar o contexto de trabalho de profissionais de uma companhia de dança contemporânea do estado de Goiás com base no discurso dos bailarinos; “O trabalho em uma banda de blues” (ASSIS, 2008), o objetivo desta pesquisa foi de investigar a organização e condições de trabalho, as vivências de prazer e sofrimento, as estratégias de enfrentamento, a identidade profissional e os sentidos do trabalho; “A vida no circo: relações e sentidos do trabalho” (BRASILEIRO, 2008), o objetivo da pesquisa foi de investigar a percepção dos trabalhadores do circo em relação ao seu contexto de trabalho com base em seu discurso; “O trabalho dos professores de ginástica de uma

academia: entre o divertir e o sofrer” (ARAÚJO, 2008), esta pesquisa objetivou-se em analisar o trabalho dos professores de academias de ginástica a partir da psicodinâmica do trabalho; “A dinâmica prazer – sofrimento na ocupação de catadores de material reciclável – Estudo com duas cooperativas no DF” (SOUSA, 2007), com objetivo de analisar a dinâmica prazer-sofrimento dos catadores de material reciclável de duas cooperativas do Distrito Federal; “A qualidade da graduação na educação superior tecnológica no Brasil: impactos e desafios”, tendo como objetivo geral analisar a qualidade da graduação na educação superior de educação superior tecnológica no Brasil, entre outros. Mas a área de gestão da educação superior merece destaque por ser um campo fértil e instigante para estudos e pesquisas.

Os trabalhos citados indicam que já foram realizadas pesquisas recentes na área da psicodinâmica do trabalho, mas atualmente o termo gestão de educação superior merece destaque, e traçar pontos convergentes e talvez até divergentes sobre o prazer e sofrimento vivenciados pelos gestores da educação superior faz com que este tema seja interessante e motivador.

Para facilitar a compreensão acerca da contribuição de cada um dos trabalhos realizados pelo grupo de pesquisa em psicodinâmica e clínica do trabalho da PUC-GO, será apresentado a seguir um quadro com as pesquisas que foram feitas sob a orientação da professora Dra. Kátia Barbosa Macêdo, em relação à organização do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

**Quadro 7 – Principais pesquisas desenvolvidas pelo grupo de pesquisa da PUC-GO em relação à Organização do Trabalho e as Vivências de Sofrimento nos anos de 2007 a 2011**

<b>Autores</b>	<b>Trabalhos</b>	<b>Principais contribuições semelhantes ao trabalho com os gestores de uma IES privada em relação às vivências de prazer.</b>	<b>Principais contribuições semelhantes ao trabalho com os gestores de uma IES privada em relação às vivências de sofrimento.</b>
Fabiana Ramos Dias (2007)	As vivências dos Trabalhadores de uma Organização de Entretenimento: uma abordagem psicossociológica e psicodinâmica	Prazer nas relações sócio-profissionais; Bom relacionamento interpessoal com os colegas.	Sobrecarga; Pressão; Ausência de Planos de Saúde.
Elise Alves dos Santos (2008)	O Trabalho dos Bailarinos Profissionais de uma Companhia de dança Contemporânea: uma perspectiva psicodinâmica	Reconhecimento.	Falta de autonomia.
Daniela Tavares Ferreira de Assis (2008)	O trabalho em uma banda de blues: uma Abordagem Psicodinâmica.	Realização Pessoal.	Sobrecarga
Robson Luis de Araújo (2008)	O trabalho dos Professores de Ginástica de uma Academia: entre o divertir e o sofrer	Sentido no trabalho.	Horário Rígido; Normas; Subordinação ao Chefe.
Juliana Evangelista Brasileiro (2008)	A vida no circo: Relações e Sentidos do Trabalho	Satisfação; Orgulho; Reconhecimento.	Sobrecarga e Pressão.
Thalita Tomazini (2009)	As Vivências dos Trabalhadores do Shopping: uma abordagem psicodinâmica	Prazer no que realiza.	Pressão; Cumprimento de Normas e Regulamentos.
Nívea Chaves Ribeiro (2010)	O trabalho das Prostitutas que Residem em Casa Noturna: uma perspectiva da psicodinâmica do trabalho	Prazer no reconhecimento entre elas e alguns clientes;	Estrutura Rígida; Imposição; Hierarquia; Horários Fixos; Controle Rígido com foco na organização.
Kássia Kely Gomes Silva (2010)	O trabalho para o atleta profissional de futebol: Uma perspectiva psicodinâmica	Forte reconhecimento; Prazer e ascensão profissional; Bem remunerada; reconhecimento.	Hierarquia; Horários Rígidos.
Lúcia Kratz de Souza (2010)	As Vivências dos <i>Designers</i> de Moda em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica	Reconhecimento com o público.	Horários rígidos de trabalho; Sobrecarga.
Roseli Vieira Pires (2011)	Os sentidos do trabalho para os autores de teatro: uma abordagem psicodinâmica	Reconhecimento com o público.	Regras e Normas.

**Fonte:** desenvolvido pela autora, adaptado de Kratz (2010).

Estes trabalhos indicam que, no Estado de Goiás, os estudos em psicodinâmica do trabalho foram ampliados e colaboraram para investigar a amplitude de organizações de diversas áreas. Assim, não só o trabalho continua sendo estudado, mas também as influências que ele causa na vida do trabalhador.

### **3.7 A Contribuições da Psicodinâmica e da Clínica do Trabalho para o Estudo com Docentes Universitários**

Existem pontos convergentes entre a relação de profissionais do ensino superior com algumas questões abordadas por Christophe Dejours, representante máximo da psicodinâmica do trabalho, que aborda temas como o sofrimento e a injustiça, vivenciados por esses profissionais e que, por sua vez, estão relacionados não só ao desemprego, mas também ao trabalho, ou seja, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem.

Trabalhar é suportar esse sofrimento e isso faz parte do trabalho, atenuar o sofrimento passa, na maioria das vezes por uma tentativa de opor uma denegação à percepção daquilo que faz sofrer. Por essa razão os trabalhadores nunca falam diretamente dessas defesas (DEJOURS, 2008, p. 50).

Dejours (2007) aborda que a questão do sofrimento no trabalho e as relações entre subjetividade e trabalho que foram negligenciadas pelas organizações sociais antes mesmo de eclodir a crise do emprego. Há mais de 40 anos a questão do sofrimento no trabalho ganhou amplitude nos movimentos sociais, época de grandes reivindicações trabalhistas, políticas e salariais.

Mancebo (2007) destaca que, nos anos de 1980, surgiu um novo conceito de “recursos humanos”, no qual patrões e gerentes formulavam novas concepções e introduziram novos métodos à subjetividade e ao sentido do trabalho, como cultura empresarial, projeto institucional, entre outros e, conseqüentemente, resultando em um alargamento ente a capacidade de iniciativa de gerentes e patrões de um lado e a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais de outro.

Assim, a organização da tolerância ao sofrimento psíquico, à adversidade, é, em parte, resultado da política das organizações sindicais e esquerdistas, bem como dos partidos de esquerda, existindo aí o paradoxo. A fragilidade sindical não seria a causa da tolerância à

injustiça, mas, conseqüentemente, do desconhecimento e da falta de análise do sofrimento subjetivo por parte das próprias organizações sindicais.

Dejours (2007) afirma que a existência de vergonha e inibição da ação coletiva, assim como o surgimento do medo e da submissão, é retratada pela manipulação da ameaça, ilustrada pelo fato de as dificuldades encontradas pelos gerentes em seu próprio trabalho não poderem ser objeto de debate. Eles também sentem medo, pois estão sujeitos a se tornarem visíveis em suas próprias dificuldades, medo de que qualquer problema mostre sua incompetência, medo de colegas usarem informações contra eles, medo de estarem em listas de demissões. Por outro lado, usando da ameaça de demissão, eles podem intensificar o trabalho dos operadores.

As instituições de ensino superior são "convidadas" não só a se adaptarem às novas composições trabalhistas como também a ajustarem seu produto às exigências mais recentes do capital. Assim, o cotidiano da universidade e a conformação das atividades docentes se veem duplamente atingidos pela organização produtiva emergente: por um lado, o gestor é configurado enquanto trabalhador de um sistema produtivo-industrial, imerso numa nova organização do trabalho, em que sua eficiência e sua produtividade são objetivadas em índices; por outro lado, o professor é produtor das mercadorias "força de trabalho competente" e "tecnologia e conhecimento científico", fundamentais na dinâmica do novo funcionamento sócio-produtivo.

Alguns aspectos são importantes e precisam ser ressaltados: a precarização do trabalho, a flexibilização das tarefas e uma nova relação que se estabelece com o tempo de trabalho.

Para Mancebo (2007) a precarização do trabalho docente, é perceptível até mesmo nas grandes universidades, sejam elas públicas, sejam privadas. O enxugamento orçamentário gera inúmeros efeitos danosos, e um deles recai na contratação de novos docentes, quer para o atendimento adequado ao crescimento quantitativo e qualitativo de cursos e alunos, quer para a reposição das vagas geradas por aposentadorias, óbitos, desligamentos voluntários e afastamento de docente e gestores.

Assim, a contratação de professores substitutos e o acúmulo de atividades que sobrecarregam os gestores vêm sendo uma saída econômica para o sustento das universidades, todavia gera problemas não só para os docentes diretamente envolvidos, mas para todo o corpo de gestores que fazem parte desse processo, como também para a própria dinâmica da

universidade, pois gera efeitos altamente prejudiciais e nocivos para o corpo e para a mente desses profissionais que são o espelho das instituições. Entre esses efeitos tem-se a intensificação do regime de trabalho, o aumento do sofrimento subjetivo, a neutralização da mobilização coletiva e o aprofundamento do individualismo, atingindo, obviamente os trabalhadores precários.

A flexibilização das tarefas e dos processos de trabalho reflete o que Dejours (2004) chama de “trabalho real”, que exige a disponibilidade da iniciativa, da inventividade, da criatividade e de formas de inteligência específicas. Conseqüentemente, o trabalho prescrito é desmontando, à medida que a rigidez nos cargos e horários de trabalho, a demarcação contundente das tarefas e outros afazeres são alvos daquilo que o senso comum classifica como “engenhosidade”.

De acordo com Dejours (1992), uma nova relação se estabelece com o tempo de trabalho vai aos poucos sofrendo os impactos desse processo perverso e cruel, no qual a mentira e o apagamento dos vestígios não consiste apenas em omitir os fracassos, em encobrir os acidentes de trabalho, em sonegar informações sobre os incidentes que afetem a segurança das instalações. Consiste, também, em apagar a lembrança de práticas do passado que possam servir de referência para uma comparação crítica com a época atual. Essa estratégia consiste em afastar esses atores das áreas críticas da organização, privá-los de responsabilidades e até demiti-los.

Para Gasparini, et al (2005) as condições de trabalho, ou seja, as circunstâncias nas quais os docentes e gestores mobilizam suas capacidades físicas, cognitivas e afetivas para atingir os objetivos da produção de ensinar, podem gerar sobre-esforço de suas funções psicofisiológicas. Se não há tempo para a recuperação, são desencadeados ou precipitados os sintomas clínicos que explicariam os índices de afastamento do trabalho por transtornos mentais.

Busca-se aqui analisar as vivências dos gestores de uma IES privada, para tanto, optou-se pela utilização, neste estudo, do método de intervenção em clínica psicodinâmica do trabalho, por possibilitar a apreensão da subjetividade no trabalho, que aborda o impacto do trabalho nas pessoas. O capítulo a seguir apresentará o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa.

## **CAPÍTULO 4-**

### **DELINEAMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO**

O método usado no presente trabalho tem por base os estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, cujo método de investigação apoia-se na observação e na escuta de situações vivenciadas pelos trabalhadores dentro de uma organização de trabalho. Serão descritos o campo de pesquisa, os participantes, os instrumentos e os procedimentos para a coleta de dados, bem como a análise dos dados coletados.

Através da palavra, por meio da fala, permite-se a elaboração da dicotomia prazer-sofrimento no trabalho. A dinâmica dessa relação é a construção do sentido, do vivido e do prazer-sofrimento no trabalho a que Dejours (1994), Mendes (2007), Lancman et al (2007), Macêdo (2010), entre outros, fazem referência.

Segundo Mendes (2007), o estudo da psicodinâmica e clínica do trabalho, revelam o que ocorre entre o trabalhado prescrito e o real. Através da escuta da fala, tem-se a tradução do que se passa no trabalho real e as relações subjetivas mostram como o ambiente do trabalho é dinâmico e complexo, pois as pessoas que compõem essa organização fazem parte de um contexto heterogêneo, no qual a relatividade dos processos é a base da construção dessa organização.

Optou-se por realizar um estudo de caso de caráter descritivo-exploratório, por considerar que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador maximizar seu conhecimento em relação a um determinado problema (TRIVIÑOS, 1987), permitindo ao pesquisador aprofundar seu estudo nos limites de uma específica realidade, a fim de buscar antecedentes que possibilitem obter um conhecimento mais amplo para, com isso, efetuar o planejamento da pesquisa descritiva, assim como assinala (SANTOS, 2008).

Tendo ainda as considerações de Triviños (1987), sobre estudo de caso é importante ressaltar que o objetivo dele é de acessar de formar singular e única, a constituição subjetiva da história individual e uma forma que não se repete da própria realidade social que o trabalho está envolvido.

Para Santos (2008), o estudo de caso pode focar uma história organizacional, em que o interesse do pesquisador se concentrará em uma organização. Nesse tipo de estudo,

vale-se do conhecimento existente sobre a organização que deseja pesquisar, presentes nos materiais disponíveis, como documentos, arquivos etc e também da realização de entrevistas.

Conforme Santos (2008), Lancman e Heloani (2004), o estudo de caso visa a buscar a compreensão profunda de eventos, organizações, grupos ou indivíduos. Figuras que são tratadas como uma representação da realidade do estudo em questão.

Dejours (1992) afirma que algumas etapas norteadoras do estudo do trabalho de campo são imprescindíveis para a realização da investigação, dentre elas a construção do estudo pela pré-enquete, a enquete, a validação ou a refutação, a validação ampliada e a análise dos resultados. Apesar de essas etapas serem fundamentais para o alcance dos objetivos propostos para o estudo da psicodinâmica e clínica do trabalho, cada pesquisa e cada situação de trabalho é peculiar e envolve algumas adaptações, não se comprometendo com a integridade do método proposto (LANCMAN; HELOANI, 2004).

Os estudos descritivo-exploratórios, por sua vez, exigem que o pesquisador obtenha uma série de informações a respeito do objeto de pesquisa, permitindo-lhe obter conhecimentos e uma descrição dos fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Triviños, (1987) relata que os resultados são válidos somente para o caso que se estuda, não podendo generalizar o resultado atingido no estudo. O fato de poder fornecer conhecimentos aprofundados de uma dada realidade, a fim de poder formular novos problemas para a realização de outras pesquisas, é o grande e valioso valor de se fazer um estudo de caso, segundo Triviños (1987).

A posição do pesquisador no método da psicodinâmica e da clínica do trabalho deve facilitar a abertura para o uso da palavra que fale da mobilização subjetiva, categoria estudada por Dejours nos anos de 1990. Esta categoria representa as vivências de prazer e sofrimento, bem como as estratégias de enfrentamento. Torna-se de fundamental importância o ato da escuta e da interpretação para a realização de um trabalho altamente subjetivo e qualitativo.

#### **4.1 Objetivo Geral**

Tem-se como objetivo geral analisar as vivências subjetivas dos gestores de uma IES privada em relação a seu trabalho.

#### *4.1.1 Objetivos Específicos*

Os objetivos específicos foram assim definidos:

- Levantar informações sobre as funções de gestão na IES pesquisada.
- Conhecer a organização do trabalho.
- Analisar as condições de trabalho.
- Analisar as relações de trabalho.
- Analisar as vivências de prazer e sofrimento relacionadas ao trabalho dos gestores.
- Analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores para lidar com o sofrimento advindo do trabalho.

#### **4.2 Problema de Pesquisa**

O problema aqui pesquisado é identificar as vivências dos gestores de uma IES privada em relação a seu trabalho.

#### **4.3 Campo de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no período de outubro a novembro de 2011 em uma IES privada, localizada na região centro-oeste, com aproximadamente oitocentos alunos matriculados.

Para a realização da pesquisa, optou-se por escolher uma IES privada que, além do ensino, possuísse, em suas unidades, trabalhos de pesquisa e extensão e também pelo fato de a IES exigir de seus trabalhadores um contato direto com o público, por ser uma instituição de educação superior privada com uma alta participação social no seu espaço de atuação. Pretende-se verificar como a organização do trabalho desta empresa pode desencadear vivências não só de prazer, mas também de sofrimento.

A IES privada em estudo será aqui denominada de XYZ, sigla fictícia, visando a preservar seu anonimato. Para conhecer um pouco mais sobre a IES, serão apresentados alguns dados sobre ela.

#### 4.4 Histórico da IES

Através da análise documental, em visita *in loco* à instituição, foram obtidas informações acerca da instituição escolhida para a realização do trabalho. A IES escolhida tem como compromisso preparar seus alunos não só para conquistarem seu espaço na sociedade, mas para se tornarem profissionais competentes e com responsabilidade social, tendo como objetivo promover o conhecimento por meio do ensino nos diferentes níveis, da pesquisa e da extensão, buscando a formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável, caracterizando-se, assim, como uma instituição que tem compromisso com o bem-estar social, tendo como continuação do ensino a extensão que, juntamente com a pesquisa, tem seu ponto mais alto. Suas ações são concretizadas em eventos nas áreas de educação, saúde, direitos humanos, cultura, meio ambiente, entre outras, destacando-se a promoção da cidadania e o intercâmbio da instituição com a sociedade. Através destas ações, a organização exige muito de seus trabalhadores no que se refere a competência, respeito e cordialidade com seus discentes e com a comunidade em geral.

Em 1999, a Instituição XYZ iniciou suas atividades com o curso de Administração Hoteleira. No ano de 2000, foi autorizado o funcionamento do curso de licenciatura plena em Pedagogia, com habilitação em Supervisão Escolar, Orientação Educacional e Administração Escolar. No ano de 2001, foi autorizado o funcionamento do curso de bacharelado em Ciências Contábeis, com duração de quatro anos. Juntamente com este curso, foram autorizados também os cursos de bacharelado em Ciências Biológicas, modalidade médica, também com duração de quatro anos. Ainda neste ano foi autorizado o funcionamento das habilitações Administração de Empresas, Comércio Exterior, Administração Pública, Administração Rural, Marketing, Análise de Sistemas e Gestão Turística do curso de Administração, todos bacharelado, tornando-se a maior faculdade na área de Administração da região centro-oeste.

Em 2002, foi autorizado o funcionamento do curso de Fisioterapia, com duração de cinco anos, e também o curso Normal Superior (licenciatura plena) com duração de três anos. Em 2003, foi autorizado o funcionamento do curso de enfermagem, com duração de quatro anos, e do curso de direito, com duração de cinco anos.

A Instituição XYZ aguardava, na época da coleta de dados, autorização para o funcionamento de outros cursos nas áreas de Ciências Humanas, Biológicas, Exatas e Agrárias. Além dos cursos de graduação, esta IES tem se consolidado na região do centro-oeste do Estado por atuar na extensão, na especialização, na atualização, no aperfeiçoamento

e na pós-graduação. Sua prioridade é a formação dos profissionais demandados pelo mercado, a vinculação do ensino com o mundo do trabalho e as práticas sociais com a pesquisa e a extensão. A IES detecta informações na qualificação de recursos humanos, nas ocupações profissionais do saber humano, visando, com isso, a ser um centro de ensino de excelência, que trabalha com uma promoção social de forma democrática e participativa, cujo ensino é dirigido para os reais interesses da sociedade, colaborando na criação de condições para o desenvolvimento regional, conectando-se com a expansão socioeconômica e cultural de Goiás e do Brasil.

O percurso histórico da instituição XYZ demonstra seu crescimento e também sua preocupação com a qualidade dos docentes, a fim de que possam se adequar às reais exigências do MEC. Por outro lado, esse rápido crescimento, concomitante ao processo de mercantilização da educação, acarretou precariedade de recursos e de condições de trabalho para os profissionais desta IES.

Outro fato relevante, que não pode ser desconsiderado, é que, em decorrência da necessidade de atualização constante de jovens e adultos, o investimento em educação superior tornou-se um dos negócios mais rentáveis. Além disso, o movimento expansionista da educação superior em Goiás se favoreceu com as políticas públicas, como a concessão de bolsas e a possibilidade de financiamentos de até 100% do valor da mensalidade, o que justifica o maior destaque das instituições privadas no processo de interiorização de IES privadas, com o surgimento de novos cursos.

Conforme já relatado por Magalhães (2009), o resultado do processo expansionista da educação se deu em decorrência da implementação de novos formatos de educação superior, voltados para um público heterogêneo, composto de jovens, adultos e seniores.

Autores como Moreira (2007), Ferreira e Nepomuceno (2005) e Magalhães (2009) referem-se ao Estado de Goiás, especificamente, a sua capital, Goiânia, indicando a inserção de novas IES privadas e, conseqüentemente, a criação de novos cursos, fato que teve maior destaque na década de 1990.

#### **4.5 Participantes**

Minayo (1999) afirma que, segundo a pesquisa qualitativa, deve-se primeiramente privilegiar a escolha de sujeitos que tenham os atributos, as experiências e as expressões que o investigador pretende conhecer.

O caráter qualitativo da pesquisa apoiou-se na metodologia adotada por Dejours (1994), que utiliza pequenos grupos, prevalecendo o uso do coletivo em detrimento do individual. Deve-se ter uma interação entre pesquisador e trabalhadores, e somente por meio do uso da palavra e da escuta será possível chegar a uma realidade vivenciada.

Os critérios de inclusão dos participantes da pesquisa foram: estar ocupando cargo de gestão na instituição de ensino e ocupar cargo de gestão na IES por um tempo mínimo de três anos. Após obter todas as informações acerca da pesquisa e de sua participação, todos que na época da realização do trabalho estavam efetivamente em cargo de gestão concordaram em participar da pesquisa,

Entretanto, para a pesquisa, optou-se por trabalhar com seis gestores que atuavam no mesmo nível hierárquico da Instituição, todos na época da pesquisa eram gestores de departamentos que trabalham com os cursos nas áreas de ciências sociais aplicadas, três mulheres e três homens, sendo dois participantes casados, dois solteiros e dois divorciados, com idade média de 45 anos. Para mantê-los em sigilo, foram adotados nomes fictícios: Ana, Maria, Antônia, João, José e Pedro.

Todos os participantes tinham curso superior e especialização concluídos, sendo que três são mestres, dois mestrandos e um doutorando, todos nas áreas de ciências sociais aplicadas.

Como os gestores que participaram da pesquisa tinham formação na mesma grande área, suas competências estavam diretamente ligadas a educação/aprendizado, todos trabalhavam no mesmo direcionamento, ou seja, com foco na gestão e na liderança de uma IES privada.

Nesta pesquisa foram realizadas quatro reuniões, com duração média de 1 h e 30 m, no período de outubro a novembro de 2011, contendo seis gestores que atuavam no mesmo nível hierárquico da Instituição XYZ.

Conforme já relatado por Wiggins (1997), por ter a função de líder educacional, é condição *sine qua non* que o gestor possa favorecer a manutenção de um clima organizacional que conduza à melhoria. Isso se justifica pelo fato de todos os gestores pertencerem a uma mesma grande área de formação, a de ciências sociais aplicadas, área que tem como centralidade o planejamento, a organização, a liderança e o controle.

Estas considerações também têm pontos convergentes, com o que Paula, Souza e Tonsing (2004), que defendem que os cursos oferecidos devem tratar com mais cuidado e dar

maior ênfase à formação e ao treinamento para o exercício da liderança. Porém, é importante ressaltar que, embora estes autores tenham esta visão, sabe-se que o perfil ideal de um gestor não existe, pois cada instituição tem uma cultura própria e este perfil irá variar de acordo com a situação socioeconômico de cada IES.

**Tabela 3 – Dados Sócio-Demográficos dos Gestores que Participaram da Pesquisa**

Nome fictício	Área de formação	Sexo	Escolaridade	Idade	Estado Civil	Tempo na IES	Cargo <sup>2</sup>
Ana	Administração	Feminino	Mestre	36 anos	Casada	10 anos	Coordenadora do curso de Administração
Maria	Pedagoga	Feminino	Mestre	45 anos	Divorciada	13 anos	Coordenadora do curso de Pedagogia
João	Administração	Masculino	Doutorando	46 anos	Divorciado	4 anos	Coordenador do TCC
José	Administrador	Masculino	Especialista	30 anos	Solteiro	10 anos	Coordenador acadêmico
Antônia	Contadora	Feminino	Especialista	35 anos	Solteira	8 anos	Coordenadora da CPA
Pedro	Administração	Masculino	Especialista	50 anos	Casado	8 anos	Coordenador do Plano de Negócios.
Total: 6 participantes							

Fonte: desenvolvido pela autora

#### 4.6 Técnica para Coleta de Dados

As reuniões de discussão coletiva realizadas com os gestores tiveram como base as categorias apresentadas por Dejours (1992): organização do trabalho, relação de trabalho, condição de trabalho, relações de prazer e sofrimento e estratégias utilizadas pela psicodinâmica e pela clínica do trabalho, com vistas a compreender o impacto do trabalho nas pessoas. Segundo Dejours (1994, 1999, 2002 e 2004) e Mendes (2007), essa técnica possibilita revelar as mediações das relações intersubjetivas existentes no encontro do trabalhador com a organização do trabalho e suas consequências.

<sup>2</sup> Na IES pesquisada, os cargos nos quais esses coordenadores se inserem está no mesmo nível hierárquico. No presente estudo não foi autorizado pela direção a divulgação do organograma.

As práticas foram desenvolvidas de acordo com as etapas da clínica do trabalho propostas por Dejours (2004). Essa escolha deve-se ao fato de a psicodinâmica do trabalho ser uma clínica do trabalho, modalidade de coleta de dados que se baseia na palavra do sujeito, preferencialmente organizada em um coletivo, em que o espaço da palavra e a sua escuta pelo pesquisador permitem o acesso à dinâmica intersubjetiva entre o trabalhador e a organização do trabalho, que, de forma compartilhada, poderá fazer uma reflexão sobre a relação entre sofrimento e prazer no trabalho, (ROSSI, 2008).

Para a coleta de dados dos profissionais envolvidos na pesquisa, foi utilizada a análise documental e feitas quatro reuniões de discussão coletiva, tendo por objetivo obter conhecimento do modo como constroem suas relações de trabalho, como suportam e enfrentam os obstáculos referentes aos estilos de gestão a que estão subordinados, como lidam com os sistemas de normas e controle da organização do trabalho, como enfrentam e utilizam as estratégias utilizadas por eles dentro da organização para transformar o sofrimento em prazer no trabalho.

Para Triviños (1987), a análise documental é uma técnica que possibilita a coleta de uma grande quantidade de informações acerca de uma organização. De acordo com Mazzoti e Gewandsznajder (1998), os documentos utilizados como fonte de pesquisa podem reconstituir uma situação passada, bem como servir de indicativo para outras técnicas e ainda reforçar ou mesmo complementar os dados que já foram obtidos.

Segundo Alves-Mazzotti et al (2000), um documento é qualquer registro escrito que forneça informações sobre normas e regulamentos que podem afetar o comportamento de um grupo, bem como as relações que se estabelecem entre os diferentes subgrupos. Os documentos são livros de frequência, relatórios, pareceres, arquivos, entre outros. Estes autores ressaltam também que é de suma importância conhecer os autores dos documentos, o objetivo de sua elaboração e os procedimentos adotados no caso de haver necessidade de reavaliar uma determinada situação.

A finalidade de utilizar a análise documental como instrumento de coleta de dados é dar possibilidades ao investigador de obter uma melhor compreensão da estrutura organizacional em pesquisa, bem como conhecer a sua cultura, suas normas e os princípios que a regem.

Na IES estudada os principais documentos pesquisados foram: PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional); Projeto CPA (Comissão Permanente de Avaliação); Projeto Pedagógico do Curso; Projeto do NDE (Núcleo Docente Estruturante), entre outros relacionados ao curso. Porém não foram permitido acesso aos documentos específicos a documentação pessoal que ficam sob a guarda do departamento de pessoal.

No que se refere às reuniões de discussão coletiva, alguns objetivos foram fundamentais para a construção do *corpus* da pesquisa, como aprofundar o conhecimento sobre o cansaço, a irritabilidade e o absenteísmo dos gestores e sobre a dinâmica das vivências de prazer-sofrimento em relação à organização do trabalho à qual estavam submetidos; aprofundar o conhecimento da dinâmica das estratégias de mediação para enfrentar o sofrimento engendrado pela organização de trabalho; conhecer as vivências e expectativas dos gestores da IES privada em relação ao processo da gestão da qual fazem parte.

#### **4.7 Procedimentos da Clínica Psicodinâmica do Trabalho**

Após feito o primeiro contato com a direção da IES, esclarecendo o objetivo da pesquisa e após aprovação e consentimento da mesma para a realização da pesquisa na instituição, foi feito o encaminhamento do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (ver formulário em anexo). Após o consentimento da Direção Geral, fez-se a apresentação formal do projeto de pesquisa e foi estabelecido um primeiro contato com os gestores para a realização do agendamento das reuniões, combinando dia, horário e local para sua realização.

As reuniões de discussão coletivas com os gestores foram realizadas na sede da IES XYZ em Goiânia, no período de outubro a novembro de 2011. Elas foram conduzidas por duas pesquisadoras e foi permitido a cada participante a livre expressão de sua vivência, suas experiências e sentimentos em relação à organização do trabalho, ao processo de condução de suas atividades como gestores, bem como as estratégias utilizadas para lidar com o adoecimento e não deixar que ele transpareça durante a atividade laboral.

Com os gestores, as reuniões foram realizadas uma vez por semana em horário previamente acordado entre pesquisador e os participantes, de acordo com a disponibilidade de cada um deles. Os encontros foram filmados e gravados e tiveram duração média de uma hora. Em seguida, foram transcritas na íntegra, por considerar que, na clínica do trabalho, a

fala é o dado essencial para apreensão, análise e compreensão do objeto investigado, conforme Mendes (2007).

De acordo com os estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, foram utilizadas algumas etapas que direcionaram o método no trabalho de campo.

1ª Etapa: análise documental, a fim de conhecer melhor a instituição a ser pesquisada, sua cultura e suas relações de trabalho, a fim de obter um melhor conhecimento sobre a organização a ser estudada.

2ª Etapa: apresentação dos pesquisadores para o grupo e esclarecimentos sobre o objetivo do estudo, a fim de provocar reflexões que possibilitem gerar ações transformadoras, uma vez que todo o trabalho, desde o seu início, já significa uma ação (DEJOURS, 2004).

Segundo Dejours (2004a), durante a fase de apresentação do trabalho, é importante que seja ressaltado o caráter ético do trabalho, o foco do tema da pesquisa, que no presente caso é estabelecer relações entre organização do trabalho e sofrimento psíquico, e para isso a fala e a escuta são elementos fundamentais para o estudo da psicodinâmica e da clínica do trabalho que, por sua vez, valoriza o coletivo de trabalho.

Essa etapa foi subdividida em quatro momentos, assim descritos:

- a) Análise da Demanda: para Dejours (2004b), é importante que a demanda queira participar, porém, na investigação em questão, não existia uma demanda propriamente dita, as pesquisadoras provocaram uma demanda, utilizando como recurso a literatura feita sobre a dicotomia prazer-sofrimento no trabalho que, por sua vez, ia de encontro a uma demanda implícita pelos participantes. Nesta fase de preparação, alguns objetivos foram atingidos, como o levantamento de documentos que continham informações sobre o processo de trabalho e suas mudanças e o acesso da pesquisadora à instituição a fim de conhecer a organização real do trabalho. A pesquisa foi operacionalizada dentro da própria IES, em um local definido e escolhido pelos próprios participantes, uma vez por semana, durante a jornada laboral.
- b) Análise do Material de Pesquisa: o interesse na análise do material da pesquisa parte do pressuposto de que o interesse da pesquisadora em relação à organização do trabalho e às vivências dos gestores está na dimensão do comentário, no qual o trabalhador fornece a maneira como o coletivo entende sua relação com o trabalho. Ao mesmo tempo, a ausência de comentários e os gestos que o grupo inferiu podem ser entendidos como uma estratégia de defesa coletiva em relação à percepção do sofrimento em uma situação específica.

- c) Observação: além da observação *in loco* feita pela pesquisadora, a escuta também foi de grande importância para o desenvolvimento de toda a investigação, a fim de se perceber a qualidade das relações que o trabalho possibilita. Foram feitos relatos, pela pesquisadora, junto ao grupo de trabalhadores, dos encontros feitos, a partir de um memorial, das anotações feita junto ao grupo e de todas as transcrições literais das gravações. As reuniões seguiram de acordo com um roteiro feito, seguindo padrões da ACT (Análise Clínica do Trabalho) com uma sequência de perguntas abertas para direcionar o andamento de cada reunião, com temas específicos para cada dia, o roteiro está disponível no apêndice C do presente trabalho.
- d) Análise: a análise dos dados das reuniões de discussão coletiva objetivou dar forma ao que foi dito pelos trabalhadores, como uma vivência de seu trabalho. Posteriormente, foi feita a triangulação de dados. Neste momento a pesquisadora contou com a ajuda de dois juízes para proceder à análise dos dados obtidos, com o objetivo de que todo o material fosse viabilizado para a interpretação dos dados. Fatores como reconhecimento, cooperação, estratégias coletivas de defesa, questões relacionadas a liberdade e autonomia no trabalho e uso da inteligência prática foram consideradas importantes no ato da verbalização dos trabalhadores durante as reuniões.

3ª Etapa: validação dos dados da pesquisa, que aconteceu no momento em que foi realizada, com as interpretações, os comentários das pesquisadoras e retomada das questões formuladas anteriormente pelo próprio grupo de trabalho. No segundo dia de reunião, houve a substituição de uma integrante por outra, possibilitando com isso uma retomada dos momentos anteriores, a fim de que novas discussões fossem geradas.

Dejours (2004a) propõe que a validação seja feita pela própria comunidade científica, por meio de uma contrapesquisa. Essa crítica é feita em âmbito teórico e metodológico, mas não em relação ao material coletado e interpretado, já que a psicodinâmica do trabalho é uma teoria crítica do trabalho, que envolve dimensões da construção e reconstrução das relações entre sujeitos-trabalhadores e realidade concreta de trabalho, visando a obter a emancipação do sujeito.

4ª Etapa: denominada de “devolutiva”, esta etapa, que será realizada no final da pesquisa, terá como objetivo fazer uma investigação da dinâmica que envolve o sofrimento psíquico e as condições de trabalho. Todo o processo visa a possibilitar a escuta, a elaboração e a perlaboração do sofrimento, a fim de fazer com que o trabalhador possa recuperar a sua capacidade de pensar e agir, dando-lhe possibilidade de construir um espaço de discussão

coletiva, para que possa contribuir para seu próprio processo de ressignificação do trabalho. Esta fase poderá ser gravada e analisada por meio da análise clínica do trabalho.

Pretende-se fazer reuniões a fim de permitir que, a partir da história vivenciada pelos gestores nesses encontros, eles possam reconstruir suas relações no plano coletivo e sejam capazes de produzir novas formas de agir, a fim de que os sofrimentos antigos não causem patologias, além de possibilitar a estes trabalhadores a busca de soluções e estratégias para enfrentar os incômodos em seu ambiente de trabalho, permitindo com isso que saiam do *status*, dando um novo sentido a seu trabalho.

#### **4.8 Técnica para Análise dos Dados: a análise categorial temática**

Para Dejours (1992), a técnica de análise das informações consiste em detectar a existência de um paradoxo, sendo considerado um esforço dos pesquisadores, durante a pesquisa, para apreender as relações existentes entre as expressões de sofrimento ou de prazer, bem como as expressões positivas ou negativas e até mesmo os silêncios devem ser considerados e respeitados em relação a certos temas e às condições de trabalho da organização estudada. Santos (2008) destaca também que, se tais expressões forem identificadas na fala dos participantes e o grupo não as perceber, é possível propô-las como uma interpretação.

A centralidade da pesquisa é a existência do coletivo com o trabalho e os efeitos dos sistemas coletivos de defesa em relação ao sofrimento. O objeto da pesquisa tem por finalidade descrever as modalidades de ação da organização do trabalho e seus efeitos nocivos à saúde psíquica do trabalhador.

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que é uma técnica de investigação e interpretação de conteúdos da comunicação (BARDIN, 1977). Uma das formas de análise de conteúdo utilizadas por Bardin é a *Análise Categorial Temática*, que é a mais utilizada. “Funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 1977, p. 153). Nesta técnica, o texto é desmembrado em unidades, que são as categorias, cada qual reunindo um grupo de elementos com características em comum.

O critério adotado na presente pesquisa foi o semântico, de categorias temáticas, como proposto por Bardin (1977). Por exemplo: todos os temas que significavam sobrecarga de trabalho ficaram agrupados na categoria “sofrimento, defesas e patologias”. A fala de cada

participante teve de ser inicialmente interpretada pela pesquisadora para que, por sua vez, pudesse ser associada às categorias.

O sentido da categorização é fornecer uma representação simplificada dos dados brutos para que, a *posteriori*, pudesse fazer inferências finais a partir do material que foi reconstruído. Na reconstrução do material, foram verificadas as relações entre as categorias e suas possíveis interpretações, em que foi considerado as características das diversidades e particularidades encontradas no decorrer das reuniões que foram feitas. Em suma, a qualidade e a veracidade do resultado da análise depende da capacidade que cada pesquisador tem em poder fazer uma boa categorização.

Este processo foi subdividido em algumas fases. Na primeira fase, as ideias foram organizadas e sistematizadas e, com base na revisão da literatura e nos estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, as categorias foram definidas para que pudessem ser trabalhadas na análise de conteúdo. Ainda nesta fase, as falas dos participantes foram divididas em citações, de forma a facilitar a análise por categorias. As citações foram selecionadas pela pesquisadora e agrupadas em cada categoria específica, de acordo com a relevância do objeto de estudo. Uma citação inteira pode corresponder somente a uma categoria, dependendo da análise realizada pela pesquisadora e dos objetivos da pesquisa.

Na segunda fase, os dados brutos foram codificados. É a fase em que as citações são categorizadas. O processo de categorização empregado foi o procedimento por “caixas”, também conhecido como análise temática (BARDIN, 1977). Esta análise permite, através do agrupamento de categorias, fazer outros diferentes agrupamentos, que serão analisados e que podem ser agrupadas em mais de uma categoria.

Na terceira fase, as categorias foram agrupadas em famílias de categorias e, para Bardin (1977), na maioria dos casos as categorias que são agrupadas em famílias são aquelas que têm uma identificação com as outras. É o que Bardin considera como “conjunto de categorias”. No caso desta pesquisa, as categorias foram definidas a partir dos estudos da teoria dejouriana, de acordo com os pressupostos básicos da psicodinâmica e da clínica do trabalho. Macêdo faz referência aos estudos de Dejours (1994, 1997 e 2004), que têm a psicodinâmica do trabalho como uma ciência que investiga a saúde psíquica no trabalhador. As categorias estudadas foram a organização do trabalho (organização do trabalho, condições do trabalho e relações de trabalho); a mobilização subjetiva (vivências de prazer, vivências de sofrimento e estratégias de enfrentamento que trabalha as estratégias individuais e coletivas e

com o espaço de discussão coletiva) e a identidade (trabalhando questões voltadas para o reconhecimento e a falta de reconhecimento do trabalhador).

Na quarta e última fase, os dados foram trabalhados de forma a se tornarem significativos e evidenciem as informações obtidas. Nesta fase foram feitas análises de frequência de aparição dos elementos no texto e também a análise da relação entre as categorias estudadas. De acordo com Bardin (1977, p. 198), a análise das coocorrências “procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, e dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (concorrência ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto”.

O próximo capítulo apresentará a análise e a discussão dos resultados.

## CAPÍTULO 5

### APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os discursos dos gestores. Para isso, utilizou-se a análise categorial temática proposta por Bardin (1977), considerando as categorias a seguir, associadas à psicodinâmica e à clínica do trabalho:

- 1- Categoria 1- Organização do Trabalho
  - Conteúdo das tarefas
  - Condições de trabalho
  - Normas e controles
  - Relações sócio-profissionais
  - Comunicação
  - Modos de gestão
  
- 2- Categoria 2- Mobilização Subjetiva
  - Sentido e significado do trabalho
  - Vivências de prazer
  - Liberdade e autonomia
  - Reconhecimento
  - Cooperação
  - Espaço de discussão
  - Inteligência prática
  
- 3- Categoria 3- Sofrimento, Defesas e Patologias
  - Vivências de sofrimento
  - Sobrecarga
  - Falta de reconhecimento
  - Falta de autonomia
  - Defesas
  - Tipos de patologias (danos físicos)
  - Danos psicossociais

Após as reuniões de discussão coletiva, foi realizada a transcrição dos dados e iniciada a análise categorial temática partindo das três categorias aqui definidas. Para a construção das tabelas, considerou-se um *corpus* composto por 233 frases, conforme ilustra a tabela 4, sendo que, na primeira categoria – Organização do Trabalho –, tem-se um subtotal de 94 frases que ajudaram a compor o *corpus* da pesquisa. Na segunda – Mobilização

Subjetiva –, tem-se um subtotal de 39 frases. Por fim, na terceira categoria – Sofrimento, Defesas e Patologias – tem-se um subtotal de 100 frases. Partindo dos dados gerais e para facilitar a apresentação dos resultados, optou-se por apresentar cada categoria separadamente.

**Tabela 4 – Distribuição das frases nas categorias de análise**

<b>1ª Categoria: Organização do Trabalho</b>	Frequência	Porcentagem
Subtotal	94	40,34%
<b>2ª Categoria: Mobilização Subjetiva</b>	Frequência	
Subtotal	39	16,73%
<b>3ª Categoria: Sofrimento; Defesa e Patologias</b>	Frequência	
Subtotal	100	42,93%
Total Geral de todas as categorias	233	100%

**Fonte:** desenvolvido pela autora

Percebe-se, através da tabela 4, que a terceira categoria – Sofrimento; Defesas e Patologias – tem maior representatividade. Nesta categoria, as vivências de sofrimento se sobressaem e, em um contexto geral, estas vivências foram expressas pelos gestores levando em consideração a falta de autonomia, a falta de reconhecimento, o desgaste, a tensão emocional, a sobrecarga de trabalho, o cansaço, entre outros que serão relatados e apresentados no decorrer deste capítulo. Já na primeira categoria – Organização do Trabalho –, percebe-se tanto aproximação de vivências de prazer quanto de sofrimento.

Através do relato dos participantes, esta categoria tem temas que se relacionam ao conteúdo das tarefas, às condições de trabalho, a normas e controles, entre outros, que serão apresentados também no decorrer deste capítulo. Por fim, a segunda categoria – Mobilização Subjetiva –, tem através do discurso dos participantes alguns procedimentos que eles utilizam para superarem e se adaptarem às pressões rígidas da organização do trabalho. Esta categoria também será apresentada, analisada e discutida no decorrer do capítulo.

### 5.1 Categoria 1 - organização do trabalho

Para Dejours (1994), a organização do trabalho é a forma como se estabelece a divisão do trabalho, compreendendo o conteúdo das tarefas, as condições de trabalho, as normas e os controles, as relações sócio-profissionais, a comunicação e os modos de gestão. A tabela 5 estabelece uma distribuição dos temas dos discursos dos participantes ao falarem sobre o trabalho de gestor dentro da IES privada.

**Tabela 5 – Distribuição dos temas do discurso dos participantes ao falarem sobre a organização do trabalho como gestor de uma IES privada**

<b>Cate goria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Questões</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
1. Organização do Trabalho	1.1 Conteúdo das tarefas	Como é a sua rotina de trabalho?	2	2,13
		Quais são as dificuldades para a realização das tarefas?	11	11,70
		Quais foram as soluções desenvolvidas?	8	8,51
	1.2 Condições de trabalho			
		As condições de trabalho (horário, equipamentos, iluminação...) são adequadas para o desempenho das suas tarefas?	14	14,89
	1.3 Normas e controles	Qual o modo como suportam e enfrentam os obstáculos referentes às normas e controle?	10	10,64
	1.4 Relações sócio profissionais	Como são as relações sócio profissionais no seu contexto de trabalho?	22	23,40
	1.5 Comunicação	Qual o modo como suportam e enfrentam os obstáculos referentes ao processo de comunicação?	11	11,70
	1.6 Modos de gestão	Qual o modo como suportam e enfrentam os obstáculos referentes aos estilos de gestão?	16	17,02
Sub Total			94	40,34
Total Geral de todas as categorias			233	100

**Fonte:** desenvolvido pela autora.

Conforme a tabela 8, os dados indicam que, na categoria Organização do Trabalho, há relatos de vivências de prazer e sofrimento. Considerando a sequência de perguntas elaboradas para esta categoria, constatou-se que 2,13% consideram ter uma rotina de trabalho cansativa e sem reconhecimento, 11,70% consideram ter dificuldades para realizar suas tarefas e 8,51% encontram soluções para desenvolver as suas tarefas.

Em se tratando das condições de trabalho, 14,89% acreditam que estas condições são adequadas para o bom desempenho das tarefas, 10,64% conseguem enfrentar e suportar os obstáculos referentes às normas e controles, 23,40% indicam ter prazer nessa relação, 11,70% dos participantes relataram que conseguem enfrentar e suportar a comunicação dentro da organização, 17,02% conseguem enfrentar os obstáculos advindos da organização do trabalho, somando um subtotal de 40,34%, com um total geral correspondendo a 100%.

#### *5.1.1 Conteúdo das Tarefas*

Percebe-se, em primeiro lugar, percebe-se certa dificuldade dos gestores para realizarem suas tarefas. Existe dificuldade em separar os papéis de gestor e de docente, conforme relato de um dos gestores:

Você não está como um tomador de decisão dentro da situação de coordenador, você está como consultor, porque, porque você oferece uma série de possibilidades para que a diretora tome uma decisão ou pra que secretária se posicione, mas você, se você tomar decisão, você tem que arcar com todas as consequências, principalmente de que, de você ter tomado uma decisão que não é coerente com o que eles querem (Ana).

A dificuldade para realizar tarefas se observa pelo fato de a instituição não apoiar uma decisão quando ela é tomada, estando incoerente com o que a organização considera correto em seus preceitos legais. Os gestores relatam que se sentem pressionados para realizar as tarefas diárias que têm de ser cumpridas. No entanto, sentem-se impossibilitados de agir de forma espontânea na realização das tarefas.

Em segundo lugar tem-se uma razoável participação diante das soluções desenvolvidas relacionadas ao conteúdo das tarefas e, por fim, tem-se um mínimo relato sobre a rotina de trabalho.

Na IES privada, há atividades específicas para cada gestor e outras comuns a todos os gestores, que devem realizá-las em conjunto. Ao serem perguntados sobre as dificuldades para a realização das tarefas e sobre as soluções desenvolvidas, assim responderam:

Toda vez que chega um pedido de desconto eu já falo que não é comigo quando for assim às vezes eu falo procura o fulano (Ana).

Então eu estou compartilhando rápido para não ficar com o “pepino” sozinha, porque eu adoro! Se há uma coisa que eu gosto é de compartilhar (Maria).

Para Macêdo (2010), quando se ocupa de uma tarefa, o trabalhador, espontaneamente, procura dispô-la em certa ordem, em uma sequência de gestos, escolhendo os instrumentos adequados, enfim, executando de certa maneira uma organização de trabalho e de compromisso.

Nos relatos apresentados, fica clara a presença de dificuldades para a realização das tarefas. Segundo Dejours (1992), quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada e, conseqüentemente, menor será o conteúdo significativo do trabalho e menores serão as possibilidades de mudá-lo.

O conteúdo das tarefas é destacado por Macêdo (2010) pela própria referência que faz a Dejours (1992), que apresenta dois componentes: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto.

No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, figura a dificuldade prática da tarefa. A significação da tarefa acabada em relação a uma profissão e o estatuto social implicitamente ligado ao posto de trabalho determinado. Sobre o conteúdo significativo das tarefas em relação ao objeto, Dejours (1992) afirma que a tarefa também pode divulgar uma mensagem simbólica direcionada para alguém. A atividade do trabalho, pelos gestos que ela implica, pelos instrumentos que ela movimenta, pelo material tratado, pela atmosfera em que ela opera e veicula certo número de símbolos.

Em relação ao conteúdo ergonômico do trabalho, Dejours (1992) explica que existem personalidades que têm aptidões para tarefas que comportam fortes exigências psicossensoriais. Essas aptidões são às vezes acompanhadas da necessidade de alimentação através de elementos sonoros, barulhos, músicas em volume alto, imagens visuais, estímulos

psicossensoriais etc. Essas pessoas têm necessidade de um trabalho variado. Quanto mais mudanças, menos monotonia e rotina, melhor elas se sentem.

Para Sabia e Rossinholi (2001), algumas IES apresentam ainda uma forma de organização tradicional, com estrutura organizacional verticalizada, de formato piramidal e com um sistema de unidade de controle, fazendo com que a própria IES opte por centralizar as tomadas de decisões, com planejamento escasso e rudimentar. Já Reed (1997) considera que o trabalho gerencial é cheio de ambiguidades e contradições intrínsecas à natureza da função e no que concerne às abordagens tradicionais.

Estas considerações são importantes, pois abordam questões que estão intimamente ligadas ao conteúdo das tarefas e à própria dificuldade que alguns gestores têm para realizar as tarefas inerentes ao cargo de gestão do qual fazem parte. Estas dificuldades decorrem do fato de estes gestores fazerem parte de uma instituição que tem um sistema fechado, com algumas características tayloristas e fordistas, pois a produção de cada gestor é de grande interesse para os mantenedores.

### *5.1.2 Condições de Trabalho*

Em relação a esta categoria, no levantamento de dados referentes à estrutura física do local de trabalho, incluindo horários, equipamentos, iluminação, no presente caso foram considerados inadequados para o cumprimento com eficácia de todas as tarefas inerentes ao cargo de gestão.

A precarização das condições de trabalho e as dificuldades inerentes ao trabalho estiveram presentes no discurso dos participantes. Era perceptível a existência de sofrimentos singulares envolvidos na forma como tinham de conduzir seu trabalho, sem as condições necessárias para o bom andamento da atividade de gestor. Segue relato de um dos gestores sobre o tema:

(...) Deixa de comprar uma coisa pros filhos, pra família, pra melhorar a sua vida, deixa de ir pro cinema, teatro, ou alguma coisa porque tem que investir em equipamento pra ele. Então a gente ainda vive dentro da própria administração, tem essa ideologia dominante, né! De vestir a camisa, de correr, o bom profissional é aquele que se esforça, claro, não tenha dúvida que nós temos que dedicar, de esforçar, mas não maltratar pra chegar, pra alcançar alguma coisa (Maria).

Alguns gestores relataram que as condições físicas são boas, mas, para outros, são ruins. No desempenho das atividades de gestão, alguns gestores relatam ter condições inadequadas de trabalho; outros, não ter ferramentas suficientes para o desempenho de suas funções, existindo precariedade quanto a máquinas e equipamentos de trabalho, salas inadequadas para atendimento aos docentes e discentes e escassez de equipamentos.

(...) Às vezes eu vejo que a pessoa pode fazer aquilo, ela tem condições de fazer, ela pode fazer, mas ela não faz, também tem a falta de ferramentas (Antônia).

A precariedade do local de trabalho torna mais intenso o desgaste físico e, conseqüentemente, o sofrimento torna-se inevitável. Caso os gestores não atentem para tal fator, futuramente podem ter problemas de saúde.

Macêdo (2010) afirma que a organização do trabalho não se refere somente ao conteúdo significativo, mas também ao conteúdo ergonômico, quer dizer, os gestos, a postura e as condições de trabalho. Para Assis (2008), o conteúdo ergonômico do trabalho indica as condições físicas, químicas, biológicas do local de trabalho que exercem efeito sobre as vivências de prazer e sofrimento.

Quando a organização não oferece condições adequadas ao desenvolvimento das atividades laborais, as conseqüências são o aparecimento de várias doenças, não só de ordem física, mas também de ordem psicológica. No caso específico da IES privada, os gestores divergem na percepção dessa questão. Alguns relataram que as condições físicas são boas, mas, para outros, são ruins. Esses dados podem revelar contradições existentes na estrutura física da organização, pois, em alguns ambientes, tais como a sala da coordenação e a própria sala dos docentes, as condições físicas são bem favoráveis (iluminação adequada, televisão, sofá, mesas e cadeiras disponíveis para todos), porém, no tocante às condições para a realização de determinadas tarefas, como: comunicação com os docentes via telefone e secretária para auxiliar nas atividades inerentes ao cargo de gestão, os relatos dos participantes revelam condições muito ruins e precárias (ausência de secretária e de telefone para comunicação).

Seguem alguns depoimentos relativos a esta subcategoria:

(...) Se tivesse maior recursos, maior possibilidades o desempenho seria maior. O professor João não encontrou equipamentos audiovisuais. Mas se

você pegar o gestor, ele tem uma dificuldade muito grande. Por exemplo, o José tá ali atendendo um aluno, o aluno tá falando mal de mim e eu entro, né. Ele precisa de um local totalmente privado, um local pra ele atender professores (Pedro).

Eu já cheguei aqui e peguei o coordenador do plano de negócios correndo lá embaixo, porque, porque ele tem que dar conta de um evento em pouco tempo, como não tem secretária, ele assume toda aquela responsabilidade e assume um papel de montar stand, depois assume papel de gestor (Antônia).

Às vezes temos que trazer equipamentos de casa, sabemos que as condições seria da IES, mas já que não oferece, fazer o quê, né? A coisa tem que andar (Pedro).

Os riscos de acidentes também são um dos fatores considerados no relato dos participantes, destacando-se, como mais comuns, cair e se machucar em dias de chuva nas dependências da organização, acidentes no horário de saída, pela escassez de iluminação em alguns ambientes da IES. Os gestores descrevem algumas situações que podem provocar riscos:

Em dias de chuva, tanto nós como alunos e professores correm risco de cair, pela falta de um toldo ou outra proteção, aqui fica muito escorregadio (João).

Na hora de ir embora, o pessoal da secretaria sai desligando as luzes e não tá nem aí, se tem alguém. Eles querem mais é ir embora, quem ficar para trás é que se lasque (Pedro).

Segundo Macêdo (2010), nas condições de trabalho, sobretudo o corpo recebe impacto, uma vez que é de natureza mental a ansiedade resultante das ameaças à integridade física. Para Dejours (1992), essa ansiedade é a sequela psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo.

Conforme Brasileiro (2008), a ansiedade responde então aos ritmos de trabalho, de produção, à velocidade e ao salário. Dessa forma, o trabalhador é impregnado pelo risco de acompanhar o ritmo imposto ou perder seu lugar para outro profissional.

Dejours (1992) cita também a existência do risco suposto que, por sua vez, é um mal conhecido em seus detalhes, confirmado pelos acidentes, cujo caráter imprevisível é fonte de uma ansiedade específica, que está a cargo do trabalhador.

Segundo Paula, Souza e Tonsig (2004), faz-se necessário que se priorize uma mudança ligada à própria formação do administrador, no que se refere ao exercício da liderança. Estes autores consideram que não existe um perfil ideal de gestor educacional e sim um perfil real, que varia de acordo com o contexto sócio-econômico-cultural de cada IES.

Através da mercantilização do sistema educacional superior e da precariedade das próprias condições de trabalho advindas de uma realidade que se faz presente em muitos centros de educação superior, tendo uma perfeita relação com um mercado capitalista, a gestão tem um importante e fundamental papel para fazer com que esse sistema seja menos centralizador e, com isso, possa proporcionar condições de trabalho mais apropriadas ao desenvolvimento das tarefas inerentes à sua própria função, a fim de possibilitar também aos próprios docentes um ambiente menos precário de trabalho. Com isso, obtém-se melhores desempenhos de todos os discentes que fazem parte do contexto educacional.

Faz-se necessário ressaltar as considerações de Santos (2008), que destaca que o processo expansionista da educação superior é compreendido por meio da garantia das condições de trabalho nas instituições. Esse autor ressalta também que a condição de trabalho do profissional da área da educação é importante para o desenvolvimento com qualidade de estudos e pesquisas não só de âmbito nacional e regional, como também pesquisas de amplitude internacional.

### *5.1.3 Normas e Controles*

Percebe-se, na organização estudada, certa rigidez no cumprimento de determinadas tarefas e inflexibilidade quanto aos horários, o que, por sua vez, compromete o descanso dos gestores e dos próprios docentes, que se sentem coagidos a seguir determinados padrões de controle impostos por uma cultura rígida e centralizadora.

O fator horário de trabalho e a não possibilidade de descanso no mês de julho torna-se um importante indicador de sofrimento para os gestores, pois compromete a saúde ao fazerem esforço para estarem presentes praticamente 11 meses por ano na IES, o que pode levar a algumas patologias.

Quando você tem visita do MEC, nós temos apoio, né! É apoio assim: você vai e bota uma pessoa no lugar, paga por isso e não tem nenhum tipo de retaliação, mas a respeito das outras questões, né! O que faz isso aí é o povo

é não ter algum tipo de avaliação, não é porque você acredita que tem de expandir. Mas eu mantenho essa postura, porque a IES exige assim (Maria).

O que deve ser questionado não é a existência de normas e controles, mas o modo como a organização utiliza esses mecanismos em determinadas situações, acabando por reprimir a criatividade do gestor. Conforme exemplificam os relatos dos participantes:

(...) A ideologia dominante ela vai se impor, agente com o termo “tem que vestir a camisa” (João).

(...) A ideologia dominante ela vai se impor, agente com o termo “tem que vestir a camisa” (João).

Desta forma, o trabalhador é inserido e se coloca de forma voluntária como um objeto de dominação por parte da organização, deixando-se controlar por ela. Na organização estudada, tem-se uma estreita relação com o sistema taylorista-fordista, pela aproximação com uma cultura centralizadora e hierarquizada, que pode tornar o trabalhador alienado e, conseqüentemente, anular a capacidade criativa e transformadora dos gestores da IES estudada.

Seguem-se alguns depoimentos dos participantes que ilustram essa questão:

A nossa capacidade criativa é bloqueada, a instituição centraliza muito as decisões (Ana).

Sinto-me impedida de realizar e tomar algumas decisões, eles lá em cima acabam fazendo o que eles querem e assim fica naquele jogo de empurra-empurra (José).

Prefiro não criar grandes expectativas, porque sei que no final, a decisão final não será minha (Maria).

Enriquez (1999) relata que as empresas são o lugar privilegiado de jogos de poder e de desejo, pois são uma das principais instituições sociais em que o indivíduo pode estruturar a sua vida.

As normas e os controles impostos pela IES são um fator complicador para a autonomia da atividade de gestão, porque os gestores são sempre controlados e vigiados quanto ao que concerne ao corpo docente, devendo agir de acordo com as imposições da alta

hierarquia. Esta subcategoria assemelha-se às pesquisas de Silva (2010) e Pires (2011), pois em ambas há um controle hierárquico forte, com normas e controles intensificados pela organização e rigidez quanto ao cumprimento do horário de trabalho.

Para Mendes (2007), com o desenvolvimento de novas técnicas de gestão, de novas tecnologias gerenciais, o trabalhador é inserido e se coloca voluntariamente à dominação por parte da empresa, deixando-se controlar pela organização.

Conforme Siqueira (2007), nas organizações vivenciam-se a definição e a construção diária dos limites impostos aos trabalhadores, bem como os controles que são realizados em toda a organização. A existência de limites, normas, controles e padrões de conduta são amplamente construídos, de modo a dotar a organização de meios e mecanismos de determinação da uniformidade e previsibilidade no comportamento dos participantes da organização, a fim de buscar sempre uma adequação do indivíduo ao cargo e, conseqüentemente, alcançar os objetivos organizacionais.

Ainda de acordo com Mendes (2007), o conjunto de limites, normas e padrões de conduta é rigorosamente construído de modo a dotar a organização de meios, de mecanismos de determinação da uniformidade e previsibilidade de comportamento de seus participantes, buscando sempre a adequação do indivíduo ao cargo e ao alcance dos objetivos organizacionais.

O sistema de normas e controles também é ressaltado por Sabia e Rossinholi (2001) que destacam características de IES que têm gestão tradicional, semelhante à IES em estudo, tendo pontos convergentes em sua estrutura, seus sistemas de normas e controles e, por fim, na própria tomada de decisão.

#### *5.1.4 Relações Sócio Profissionais*

Em relação à pergunta: “como são as relações sócio profissionais no seu contexto de trabalho?” Emergiram algumas colocações dos gestores:

Porque é um peso muito grande, porque eu direciono a um conjunto de alunos, e você tem que estar antenado a vários problemas, ao mesmo tempo em que você tá preocupado com o professor, você tem que se voltar para o aluno. Ao mesmo tempo também que está preocupado com o aluno em sala de aula, você já tem que resolver um problema (José).

Essa efetiva interação socioprofissional, no TCC, ela faculta, mas cria (João).

Os gestores revelaram sentimento de respeito e parceria nas relações de trabalho. O tempo de amizade entre eles permite maior afinidade e, em decorrência, um sentimento de liberdade de expressão. Nota-se entre eles certa flexibilidade na troca de ideias e sugestões profissionais. O suporte que as relações possibilitam à realidade psíquica de cada gestor pode proporcionar a existência das vivências de prazer no cargo de gestão. Seguem-se alguns trechos das falas dos participantes sobre isso:

Então o conhecimento de cada um, o envolvimento, o compromisso que cada um tem no papel que ele assume, eu considero de muita relevância para esse momento que estamos vivendo, essas coisas que envolvem trabalho e momento político podem acontecer durante esse processo, estar bem ou estar mal, fazer o melhor ou fazer o pior (Pedro).

Temos que saber conviver com esse momento para poder ter um bom relacionamento com os colegas, nós somos o escudo entre alta gestão e corpo docente (Maria).

Entretanto, alguns gestores relataram também uma falta de parceria para a realização de algumas atividades, ocasionando uma vivência de sofrimento, mas existe um engajamento de alguns docentes quanto à realização de determinadas atividades que são específicas de um período no curso, como exemplifica o relato a seguir:

A partir do momento que tem toda essa parceria com as pessoas que o pessoal acaba gostando de trabalhar no 6º período (Pedro).

Na IES estudada, percebe-se que o relacionamento sócio profissional é bastante intenso e amistoso entre gestores e docentes, o que contribui de forma positiva para o bom andamento das atividades. Assim, os gestores conseguem suportar a precariedade de alguns recursos, bem como a própria estrutura de trabalho e, conseqüentemente, o salário, que não é suficiente para arcar com todas as despesas familiares que eles têm.

Aqui a gente ganha pouco, mas a gente se diverte (Pedro).

Veja só, se não fosse esse clima extremamente amistoso, não sei se aguentaria trabalhar aqui, pois pode faltar muita ferramenta de trabalho, mas os colegas são companheiros de verdade (João).

As nossas festas no final de cada semestre é o que vale a pena (José).

Em relação à hierarquia, existem alguns relatos de falta de *feedback*, chegando a gerar um entendimento subjetivo quanto a seu desempenho. Outro fator limitador, que compromete a atividade de gestão, são as poucas propensões a trocas, existindo barreiras limitadoras no relacionamento sócio profissional, com certo medo de exposição por parte de alguns gestores, faltando uma gestão participativa e com objetivos definidos.

Entende-se por relação de trabalho todos os laços criados pela organização do trabalho. Estes laços vão desde a hierarquia, a chefia, a supervisão e os demais trabalhadores. A organização tem uma participação direta e indireta nas relações existentes. Quanto mais flexível for a organização, maior a capacidade de poder relacionar-se com os pares e, assim, construir laços de amizade.

Nos estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, as vivências são mediadas pelas relações entre as pessoas. Essas relações podem ser hierárquicas, de subordinação, de reconhecimento, de luta e até de conflito. São chamadas de relações intersubjetivas e fazem parte das relações sociais de trabalho, (ASSIS, 2008).

Segundo Kannane (1999), ao considerar o homem como sujeito da ação (social/profissional), identificam-se limites intrínsecos ao próprio homem e ao contexto do qual ele faz parte. Através das micro sociedades existentes, tem-se a necessidade de se fazer um delineamento sobre o percurso a ser ocupado pelo desempenho individual e grupal, evidenciando a interação entre o homem e seu produto, o homem e seus parceiros, o homem e a comunidade mais próxima, para finalmente poder captar os múltiplos significados inerentes à relação do homem com a sociedade.

As relações sócio profissionais têm acentuado, através dos tempos, o caráter específico das relações de produção e seus respectivos impactos nas relações interpessoais, sendo necessário redefinir concretamente o sistema produtivo e encará-lo sob a perspectiva sócio produtiva (KANNANE, 1999).

Macêdo (2010) destaca que, no contexto capitalista de produção, as relações de trabalho expressam relações de poder entre agentes sociais em interação. Assim, o momento

político precedido de agentes autoritários ou democráticos assumido pelo governo, a correlação de forças com os movimentos de classe, sobretudo com os movimentos sindicais, constituem elementos definidores de padrões de relações de trabalho.

Para Mendes e Tamayo (2001), um relacionamento sócio profissional razoável se estabelece na boa convivência com os pares, sendo então um minimizador do sofrimento, que por sua vez dá suporte afetivo e social para o enfrentamento do sofrimento, fortalecendo a identidade por meio do coletivo de trabalho.

Alguns autores, como Chetham e Chivers (1998), consideram que as relações de poder são inerentes a qualquer estrutura organizacional e, conseqüentemente, existem formas diferentes de atuação do profissional na política intra e inter organizacional. Essas considerações são importantes, pois das relações sócio profissionais dos gestores emerge um sentimento de respeito, de parceria, mas com certo grau de falta de *feedback* por parte da alta gestão. Isso remete a um entendimento subjetivo quanto ao alcance do desempenho, demonstrando a existência do poder, já que mesmo com todas as dificuldades apresentadas ainda é prazeroso ter poder, mesmo que seja um poder “ilusório”.

### 5.1.5 Comunicação

Na organização estudada tem-se relatos dos participantes quanto à falha na comunicação, tanto da parte hierárquica, quanto do corpo técnico administrativo. Em relação à pergunta “de que modo suportam e enfrentam os obstáculos referentes ao processo de comunicação?”, Um dos gestores comentou:

(...) Eu acho que a comunicação ainda é falha, precisa realmente de todos os departamentos... (Ana).

A falta de transparência na comunicação faz com que o corpo de gestão passe uma imagem falsa quanto a sua conduta profissional para o corpo discente e o docente, mas o que se percebe na fala dos gestores é que essa falha se deve à própria cultura da organização de ser centralizadora e familiar, assim como demonstra o relato a seguir.

(...) Tem aquele disse me disse, um fala uma coisa, o outro fala outra coisa. No final das contas você não sabe nem o que recebeu de informação, se era correta, (Antônia).

A ineficácia comunicacional gera o represamento das dificuldades encontradas pelos trabalhadores (docentes), ou seja, as dificuldades ficam confinadas, de forma que deixam de ser algo que ocorre como conhecido pela organização.

A deficiência da comunicação faz com que alguns gestores optem pelo silêncio, e este silêncio é construído através da ameaça e do medo, ou seja, na eliminação de qualquer comunicado de retorno tem-se o caminho para a alienação. A mentira instituída se instala a partir desse jogo manipulado de falta de transparência dos processos comunicacionais.

Os relatos a seguir são importantes para ressaltar a falta de transparência na organização em estudo.

Infelizmente me sinto em uma situação complicada, a direção não comunica com antecedência se vai ou não ter emenda nos feriados e assim os professores não podem programar sua vida fora daqui, isso me desgasta muito (Maria).

Tive que ouvi de um professor: você vai ou não poder me liberar? Os avisos são sempre em cima, parece que a instituição faz de propósito para a gente não poder programar nada (Ana).

Eu como mãe de família nunca posso marcar um passeio com meus filhos em véspera de feriado, a instituição sempre avisa na hora (Antônia).

Os gestores não gostam da obrigatoriedade de trabalhar e ter de falar para os docentes, que são seus subordinados diretos, trabalhem em uma ponte de feriado. Sentem-se constrangidos de ter de informar que a instituição não vai emendar um feriado nacional, enquanto em outras instituições isso é planejado e veiculado no calendário da IES e para eles isso só é informado na véspera. Assim, em virtude dessa falta de transparência na comunicação, alguns gestores pensam em deixar a atividade de gestão, por considerarem que são tantos problemas que em muitas vezes não compensa ocupar aquele cargo.

Não quero ser mais nem síndico de prédio, essa falta de comunicação me deixa angustiado (João).

Existe uma forma particular de distorção do que é informado pelas organizações a seus trabalhadores denominada de “estratégia da distorção comunicacional”. Esta distorção

revelará as formas usuais utilizadas pelas organizações para distorcer a comunicação no ambiente de trabalho e assim falsear o processo comunicacional, especificamente quando os trabalhadores sofrem os efeitos de métodos de gestão tipicamente vinculados ao neoliberalismo econômico (DEJOURS, 2003).

Para Dejours (2003), a negação real do trabalho constitui a base da distorção comunicacional, estando associada à negação do sofrimento e da precariedade no trabalho. Essa negação não se limitará ao fato de a organização desconhecer o real, mas, ao fazer o uso do silêncio, do sigilo, faz com que os próprios trabalhadores se tornem cúmplices da negação do real do trabalho, por sustentarem o silêncio e sonegarem informações.

Segundo Wiggins (1997), as funções do líder educacional são ser um facilitador entre o estabelecimento educacional e seus usuários e procurar manter de um clima que possa conduzir a uma melhoria através da mudança. Essas considerações são importantes para o bom desempenho de um sistema de comunicação, para que seja eficaz no contexto da função de gestor. Mas a eficácia comunicacional não é atingida em sua plenitude, gerando certa frustração em alguns gestores.

#### *5.1.6 Modos de Gestão*

No tocante à pergunta: “Qual o modo como suportam e enfrentam os obstáculos referentes aos estilos de gestão?” os núcleos que emergiram foram:

Os nossos líderes tem uma cultura tradicional, onde eu mando, vocês obedecem, então o indivíduo ta mais cumprindo ordens, do que enquanto profissional de verdade (Ana).

O sistema que não colabora, que não dá pra essas pessoas condições iguais (Maria).

Os gestores sentem-se à mercê de um sistema tradicional, paternalista, que não dá continuidade a suas atividades, deixando-os desamparados quanto à realização e à condução de suas funções de gestão. Existe um sistema deficitário, que não faz uso do compartilhamento das ideias d os envolvidos no processo educacional. Este fato é explicado pela relação de trabalho prescrita e pelo real, como demonstra o argumento a seguir.

A gente faz o que dá para fazer, da forma como conseguimos e sabemos que isso não é o que é especificado pela alta gestão (Ana).

Os gestores informaram que sempre têm de fazer uso de estratégias para suportar os obstáculos inerentes ao ambiente organizacional e existem algumas falas que retratam que são gestores de um curso que não tem administração:

(...) Quando as falhas acontecem quando alguma segunda chamada acontece aqui, quer dizer e abre o curso de administração que não tem administração (João).

A forma como a organização conduz os modos de gestão pode ser exemplificado nos relatos de comparação entre pares descritos a seguir:

Se você não vende a quantidade de ingressos impostas para cada gestor para a festa junina, a instituição logo cria uma forma de deixar isso exposto, e na hora da premiação, fala em público o fulano de tal sempre cumpre o que pede, e por isso vamos premiá-lo agora, enquanto que alguns né... (Maria).

Você tem que vender 50 ingressos no mês para cumprir a meta dos gestores. A gente se sente muito mal, eu acho que independente da posição que você ocupa, se alguém faz uma brincadeira de mau gosto que te expõe, como no caso da venda dos ingressos você vai lá embaixo, você se sente a última das últimas (Ana).

Embora a organização sempre tenha o discurso de que os gestores estão no mesmo nível hierárquico, os iguais são colocados como concorrentes e inimigos, uma vez que a comparação segmenta o coletivo, o que pode colocar em cheque o equilíbrio do sistema organizacional.

O que se pode perceber, no processo de comparação, é que a perversidade aparece sem disfarce, uma vez que sempre existirá um último lugar que, nesta lógica, é merecedor de humilhações e constrangimentos, constatando a existência de um assédio moral dentro da própria organização.

Para Soboll (2007), a mobilização da vergonha coloca-se como prática disciplinadora, uma vez que, para evitar situações constrangedoras, o trabalhador sente-se levado a se dedicar mais ao trabalho e a alcançar os propósitos da organização.

Este mesmo autor destaca que a segmentação do coletivo, o isolamento e a competição entre os pares são estimulados pela própria organização ao instituir políticas de exposição de resultados de maneira comparativa. Práticas como estas, de tão frequentes, estão envoltas em um discurso que naturaliza tais métodos como inerentes ao trabalho no contexto atual.

O modo autocrático da gestão faz com que os gestores criem estratégias defensivas e uma auto-aceleração no ambiente de trabalho, para fazer frente ao sofrimento causado pelas pressões e pela lógica do trabalho (MENDES, 2007).

Verificou-se nesta categoria uma relação com os trabalhos de alguns pesquisadores sobre os estudos da psicodinâmica e da clínica do trabalho, tais como “A vida no circo: relações e sentidos do trabalho” de Brasileiro (2008); “O trabalho de quem faz arte e diverte os outros”, de Macêdo (2010); “O trabalho em uma banda de *Blues*: uma abordagem psicodinâmica, de Santos (2008); “As artimanhas da gestão na realidade atual das organizações”, de Siqueira (2007). Percebeu-se nestes estudos uma estreita relação no que tange ao conteúdo das tarefas, às condições de trabalho, às normas e controles e, por fim, nas próprias relações sócio profissionais.

Como já apresentado no contexto teórico abordado no capítulo 1, percebe-se uma real necessidade de se ter uma gestão descentralizada, baseada na realização de um trabalho coletivo, destacando a existência de um processo de transformação e mudança que deve vir de todas as unidades que compõem o contexto institucional, inclusive da própria comunidade na qual este sistema está inserido (HORA, 1994).

É importante destacar também alguns autores como Chanlat (2000) e Ésther (2007), que têm pontos convergentes sobre o modo de gestão das IES, e afirmam que, em decorrência da competitividade, da complexidade das organizações e da busca por resultados, são exigidos gestores que tenham uma atuação diferenciada. Esse modo de gestão tornou-se um imperativo para as atuais IES, porém não se tornou um impeditivo, pois os gestores acabam tendo de se adequar aos atuais modos de gestão impostos pelo sistema educacional superior, que por sua vez, está se tornando cada vez mais mercantilista e, em algumas instituições, mais precário.

As pesquisas em psicodinâmica e clínica do trabalho mostram que, em face do sofrimento no trabalho, o trabalhador se defende de forma individual e/ou coletiva. Essas defesas têm em comum o fato de funcionarem como atenuantes do próprio sofrimento ao qual são submetidos, como afirmam Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994). Dessa forma, no próximo tópico serão estudadas as mobilizações subjetivas utilizadas pelos gestores.

## 5.2 Categoria 2: mobilização subjetiva

Os trabalhadores constroem procedimentos que superam a adaptação das pressões rígidas da organização do trabalho. Esses procedimentos, quando colocados em prática, podem evoluir e transformar a própria organização do trabalho. No que se refere, então, à mobilização subjetiva, ela irá produzir não apenas os aspectos cognitivos da inteligência, mas também os aspectos afetivos que, por sua vez, revelarão o interesse dos trabalhadores pelo trabalho. As vivências de prazer advém das estratégias de mobilização subjetiva que, por sua vez, são adquiridas mediante a própria evolução dos aspectos nocivos presentes na organização do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Para dar continuidade ao estudo, e facilitar a apresentação dos resultados, relacionadas à mobilização subjetiva, são apresentadas, na tabela 9, as frequências das falas dos participantes que foram relevantes para compor o *corpus* da pesquisa.

**Tabela 6 – Distribuição dos temas do discurso dos participantes ao falarem sobre a mobilização subjetiva como gestor de uma IES privada**

<b>Categoria</b>	<b>Sub Categoria</b>	<b>Questões</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
2. Mobilização Subjetiva	2.1 Sentido e significado do trabalho	Qual o significado do seu trabalho para você	4	10,25
		O seu trabalho é importante para quem?	1	2,56
	2.2 Prazer	O que você mais gosta no seu trabalho	2	5,12
		O que no seu trabalho lhe proporciona prazer?	5	12,82
	2.3 Liberdade e autonomia	Como sentem a liberdade e a autonomia na execução das suas tarefas?	3	7,69
	2.4 Reconhecimento	O reconhecimento pelo trabalho se faz presente? Por quem?	4	10,25
	2.5 Cooperação	Os trabalhadores cooperam uns com os outros no enfrentamento das dificuldades do cotidiano de trabalho?	11	28,21
	2.6 Espaço de discussão	As discussões sobre os problemas enfrentados ocorrem? Se sim, como ocorrem		
2.7 Inteligência prática	Existe alguma maneira, que acredita ser pessoal, de desenvolver seu trabalho, que mesmo fugindo ao planejado, é o que possibilita dar conta das suas atividades?	9	23,07	
Subtotal			39	16,73
Total Geral de todas as categorias			233	100

Fonte: desenvolvido pela autora

Considerando também a sequência de perguntas feita na categoria Mobilização Subjetiva, percebe-se que 10,25% dos participantes consideram ter amor e satisfação pelo que fazem e sentem um significado expressivo em relação ao seu trabalho. Apenas 2,56% sentem que seu trabalho de gestão é importante tanto para discentes como para docentes e também para a alta cúpula da administração, composta por direção e presidência; 5,12% relataram que o que mais gostam de fazer no trabalho está também relacionado às satisfações simbólicas, às vivências de ordem subjetiva; 12,82% dos participantes consideram que o que lhes

proporciona prazer está diretamente ligado às tarefas advindas das vivências qualitativas, relacionadas ao desempenho individual de cada gestor; 7,69% consideram que a liberdade e a autonomia está mais voltada para um discurso do que para a prática; 10,25% sentem-se reconhecidos pelo trabalho que fazem como gestores, tanto pelos discentes como pelos docentes e 28,21% sentem cooperação junto aos pares no enfrentamento das dificuldades do cotidiano do trabalho.

No que se refere à existência de um espaço de discussão coletiva, não houve nenhum registro pelos participantes quanto a terem esse espaço para discutir os problemas enfrentados no cotidiano de trabalho. Por fim, na subcategoria Inteligência Prática, percebe-se que 23,07% consideram utilizá-la para conseguirem desenvolver seu trabalho, mesmo que tenha sido adquirida quando se foge ao que fora planejado por eles.

Percebe-se nesta categoria uma maior representatividade em relação à cooperação. Os gestores sentem que, em relação ao desempenho de suas atividades, existe uma cooperação junto aos pares para enfrentarem as dificuldades do cotidiano do trabalho. No entanto, analisando ainda esta categoria, o relato dos gestores participantes, evidencia que eles não consideram que o trabalho de gestão tem uma importância significativa para a IES, fato comprovado pela falta de apoio, de reconhecimento, de liberdade e de autonomia no desempenho de suas atividades.

### *5.2.1 Sentido e Significado do Trabalho*

Como pode ser observado no relato dos gestores, as relações sócio profissionais na categoria Organização do Trabalho e no núcleo induzido à cooperação demonstram que os participantes têm um prazer recorrente da profissão de ser gestor, representando um fator importante que influencia os trabalhadores a exercerem a atividade de gestão. Embora não tendo autonomia e reconhecimento em relação a seu trabalho por parte das camadas hierárquicas mais altas, sentem-se felizes e orgulhosos por estarem fazendo parte do corpo de gestão da organização. Desta forma, eles percebem um sentido e um significado ao trabalho em relação ao corpo discente e não em relação à parte estratégica e à alta hierarquia da IES.

Diante da pergunta: “qual o significado do seu trabalho para você?” emergiu do discurso que o trabalho representa ter responsabilidade por que colocam o profissional no mercado de trabalho e sentem amor e satisfação pelo que fazem. Um gestor assinala:

(...) Agora nós temos a responsabilidade de colocar esse profissional no mercado de trabalho, colocar esse profissional dentro da família, trabalhar dentro da família, trabalhar dentro da sociedade e é onde eu vejo a responsabilidade maior, é onde agente tem de esquecer o estresse, que seja doença, que seja cansaço, que seja satisfação e é onde entre o amor, eu vejo que tem que fazer mais por amor (Maria).

Existe um prazer recorrente da profissão de ser gestor e docente e uma admiração pelo local de trabalho, pelo reconhecimento de sua atuação como gestor tanto pelos discentes como pelos pares.

Os gestores declaram sentirem-se felizes, especiais, orgulhosos e privilegiados. Segundo eles, essa vivência de prazer compensa a falta de autonomia, de reconhecimento, o cansaço e a irritação que sentem na rotina de trabalho. Os aspectos subjetivos centram-se no pensamento de que o trabalho na área da educação é prazeroso.

A área da educação o prazer que ela traz pra gente, não sei assim se eu sou tão merecedor, de estar nessa unidade, porque ela é diferente das outras, de outros lugares que eu já trabalhei (Pedro).

Em relação à importância do trabalho, os participantes relataram ter prazer quando o grupo é assíduo e trabalha em sintonia com o que é proposto.

(...) Mas a gente tem um prazer, quando ver a assiduidade do grupo, é a amizade, o carinho que o grupo tem, os alunos com a gente, quando eles percebem que a gente tá conseguindo trabalhar em sintonia (Antônia).

Os gestores consideram seu trabalho importante, sobretudo por ser um trabalho na área educacional. Ter a oportunidade de trabalhar e estar empregado na área da educação é uma fonte de satisfação e um prazer muito grande, pois seu trabalho permite que percebam o quanto os alunos são carinhosos. Assim, a importância do trabalho na área da educação vai muito além de estar empregado e ter seu sustento com ele.

É necessário que o indivíduo encontre na esfera do trabalho seu momento de realização. O trabalho é essencial na vida das pessoas e elas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades dentro das organizações e também na sociedade. Alguns valores, como variedade de tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e a segurança são essenciais para que o trabalho tenha verdadeiramente sentido.

Sabe-se que o trabalho sempre ocupou lugar central na vida de diferentes comunidades e gradativamente foi sendo limitado pelas condições socialmente estabelecidas. Ao se apropriar dos distintos significados atribuídos ao trabalho, encontra-se a contribuição de concepções oriundas não só das ciências sociais, como da antropologia, da sociologia, da economia, da psicologia, como também concepções políticas, religiosas, econômicas, ideológicas, históricas, biológicas, culturais etc. Ao encarar o homem como produto e produtor da sociedade na qual se insere, percebe-se as relações contraditórias entre os múltiplos sistemas existentes (KANAANE, 1999).

Essa subcategoria diz respeito ao sentido e ao significado do trabalho para os gestores. Percebe-se que alguns sentidos e significados são comuns a outras organizações e também a outros estudos como em “A vida no circo: relações e sentidos no trabalho”, de Brasileiro (2008) e “O trabalho dos professores de ginástica de uma academia: entre o divertir e o sofrer”, de Araújo (2008), entre outros. Todavia, também são apontados sentidos próprios e específicos do trabalho de gestores em relação a uma IES privada.

Para Araújo (2008), o sentido que o trabalho tem para o trabalhador é fundamental para que se sinta envolvido e assim possa se dedicar mais a sua atividade, pois com isso irá executar sua atividade laboral de forma prazerosa, encontrando satisfação naquilo que realiza. Para Codo (1993), o trabalho é representado como a capacidade humana comercializada e geradora de valores materiais socialmente reconhecidos em sua utilidade social, tendo com isso características de moeda de troca, que só se realiza à medida que satisfaz as necessidades humanas.

Segundo Tolfo e Piccinini (2007), o trabalho é rico de sentido individual e social, é um meio de produção da vida de cada um ao prover subsistência, criar sentidos existenciais ou contribuir na estruturação da identidade e da subjetividade.

De acordo com Morin (2001), a organização do trabalho influencia seu sentido para os participantes da organização, pois ela é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que passem a ter atitudes positivas ou negativas para com as funções que executam dentro da organização.

Segundo Mendes (1999), o trabalho deve propiciar muito mais o atendimento das necessidades materiais, a fim de poder conduzir a pessoa à vivência de prazer por meio da gratificação naquilo que realiza. Dejours (1999) complementa que o trabalho significa para o

trabalhador uma forma de afirmar e reafirmar sua identidade por meio de atribuições individuais inseridas por ele na condução das tarefas.

Enfim, o trabalho é uma ação humanizada, exercida num contexto social que sofre influências oriundas de fontes distintas, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção. A constante interação entre os meios de produção, o trabalhador e a organização social do trabalho determina o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção.

Para Rezende (2000) e Robbins (2002), as habilidades gerenciais, como a conceitual, a humana e a técnica, são requisitos essenciais dos gestores e eles se sentem envaidecidos por terem estas competências e, assim, poderem contribuir para a atuação do discente no mercado de trabalho.

### *5.2.2 Vivências de Prazer*

Nesta subcategoria, percebe-se que muitas vezes o trabalho foi visto como satisfatório e gratificante. Ao longo das reuniões, emergiram relatos que realçam uma satisfação implícita no trabalho. Os gestores gostam de trabalhar na IES, sentem prazer e orgulho em fazer parte da construção e da transformação profissional e pessoal de cada discente, contribuindo para o desenvolvimento da identidades destes trabalhadores.

Através do relato de um participante identificou-se esta vivência de prazer encontrada a partir do coletivo de trabalho.

Se nós ainda estamos é porque nós ainda temos prazer de querer produzir, de querer mudar. Acreditando que na gestão pode ter prazer depois, o resultado é positivo, na relação com o grupo (João).

Os relatos de prazer relacionados ao que mais gostam no trabalho e ao que proporciona prazer estão diretamente ligados a atividades que realizam paralelamente à função de gestão, que são as de docência, de estar contribuindo para levar ao mercado de trabalho um aluno que se tornou um profissional através dos seus ensinamentos.

Atingindo o objetivo que é tá levando ao aluno o conhecimento, a ter uma atividade no mercado, é olhar para o aluno e ver que ele ta conseguindo, é ver que o seu aluno se tornou um profissional e aí nós temos grandes profissionais hoje que vale a pena (Ana).

Ao serem questionados sobre o que mais proporcionava prazer no trabalho, alguns gestores consideraram algumas questões:

Eu fiquei o final de semana todo respondendo e-mail, posso mostrar pra vocês, foram mais de 40 e-mails, mas eu gosto de ver o resultado, mas isso é prazeroso ver o objetivo alcançado (José).

Eu sei que a instituição percebe e até gosta do trabalho que eu faço do plano de negócio, isso é bom pra mim, me sinto orgulhoso em fazer parte deste projeto (João).

Sinto também um prazer enorme, quando todos os professores me dizem parabéns, o seu trabalho foi muito bom, porque realmente é um desgaste físico e intelectual muito grande, mas no final é muito prazeroso (Ana).

Percebe-se que as satisfações simbólicas referem-se às vivências qualitativas das tarefas que, por sua vez, estão relacionadas aos desejos presentes e ao subjetivo, ao individual de cada gestor.

Para Dejours (1992), as vivências de prazer são observadas nos coletivos de trabalho, dos quais também emana uma vivência subjetiva coletiva que envolve as variações individuais.

A busca pela melhor forma de executar o trabalho leva o trabalhador a um estado de satisfação e prazer no que faz. Assim, o participante da organização, ao se perceber como sujeito da organização do trabalho, sofre uma expansão ou uma diminuição da carga psíquica gerada pelo contexto de trabalho (DEJOURS, 1994).

Segundo Macêdo (2010), a organização do trabalho é favorável às exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa e está de acordo com as necessidades do trabalhador e, o simples exercício da tarefa está na origem de uma descarga de um prazer de funcionar.

Segundo Mendes (2004c), prazer e satisfação são distintos. O prazer consiste em uma experiência mais constante. Trata-se de um modo de sentir que muitas vezes não se expressa de forma consciente e direta; as pessoas mobilizam-se para buscá-lo, pois não existe a vivência constante do prazer. A satisfação, contudo, pode ocupar um lugar de defesa contra

um sentimento causado pelas adversidades do contexto de trabalho. Assim, pode existir satisfação sem prazer, mas não existe prazer sem satisfação.

Percebe-se uma aproximação entre a pesquisa de Santos (2008), intitulada “O trabalho em uma banda de *Blues*: uma abordagem psicodinâmica”, e a pesquisa realizada com os gestores. Há pontos convergentes entre as duas pesquisas como quando os gestores relataram sentimentos de cansaço e desgaste, mas esses sentimentos eram amenizados ao lembrar-se do momento da apresentação do plano de negócios e quando ficavam além do horário para a preparação do evento.

À medida que alunos, professores e comunidade elogiavam o trabalho, eles se sentiam renovados. Para esta autora, em sua pesquisa, a banda de música sentia mais prazer quando estava perto do público. Já na pesquisa com os gestores, percebe-se, através dos relatos dos participantes:

Quando você termina o trabalho e vê que tudo deu certo e vêm alunos e professores me cumprimentar, você se sente renovado (José).

Ter seu nome em uma placa de homenagem no final do curso, isso, sim é muito prazeroso e compensa muitos dissabores obtidos (Ana).

A pesquisa de Assis (2008) evidenciou vivências de prazer com a pesquisa dos gestores de uma IES privada. Os dois trabalhos têm uma identificação direta com a mobilização subjetiva. Para os gestores, o trabalho na instituição de ensino é uma forma de prazer, pelo contato direto com os alunos, mas, mesmo sendo também cansativo, a *paixão* em ver um aluno ou até mesmo um professor alcançar o seu objetivo supera os obstáculos. Para alguns gestores, o prazer em trabalhar nessa organização envolve relacionamento interpessoal e identificação com o trabalho desenvolvido.

Para Paiva (2007), faz-se necessária a existência de uma reflexão sobre a formação e o desenvolvimento das competências dos docentes e, conseqüentemente, dos gestores, pois esta categoria profissional possui características específicas, de acordo com a situação de cada IES. Neste contexto, o prazer recorrente da profissão de ser gestor está diretamente ligado a estas competências, fato explicado pela existência de aspectos específicos que cada gestor possui.

### 5.2.3 Liberdade e Autonomia

Os gestores consideram que o momento mais sublime deveria ser o processo todo de trabalho (preparação de documentação, recepção de alunos, de professores, enfim, todas as atividades inerentes à função de gestão), mas esse processo se torna cansativo e desgastante pelo fato de eles disporem de pouca autonomia na maioria das vezes. Alguns gestores reclamaram da falta de autonomia, corroborando as considerações de Siqueira (2007) e de Bianchi (2005) em relação às dificuldades de autonomia como efeitos da sociedade, que impõe o cumprimento de grandes quantidades de tarefas em ritmos de trabalho a cada vez mais intensos.

Da pergunta: “Como sentem a liberdade e a autonomia na execução das suas tarefas?” emergiram algumas considerações:

A minha autonomia enquanto gestor ela tem os limites dela, a minha autonomia enquanto professor tem os seus limites, enquanto professor eu sou um gestor em sala de aula, enquanto coordenadora eu tenho uma gestão maior (Antônia).

A liberdade e a autonomia para alguns gestores está muito mais para um discurso do que para a prática, visto que ela não influencia significativamente as relações de poder nas organizações e desta forma está longe do processo de emancipação do trabalhador.

Assim relatam alguns participantes:

Me derem o cargo de gestora, mas sei que a minha autonomia é mesmo como professora quando estou em sala, porque quando é para decidir algumas questões de ordem mais estratégica sou impedida (Maria).

Normalmente as decisões que eu participo são de caráter esporádico e muitas vezes de cunho operacional, as principais decisões são vindas de cima para baixo (José).

Percebe-se que a organização é centralizadora e muito hierarquizada e que a participação dos gestores está relacionada à flexibilidade organizacional. A liberdade e a autonomia para realizar algumas atividades vão até o ponto em que não haja nenhuma mudança representativa no funcionamento da organização. Diante desse quadro, Siqueira (2007, p. 141) relata: “a autonomia é vigiada e a empresa não está disposta a abrir mão dos processos de tomada de decisão mais estratégicos e, menos operacionais”.

Mendes (1999) considera a liberdade um fator indicador de vivências de prazer no trabalho. Para ela, quanto mais o trabalhador se sente livre para expressar suas ideias, utilizar suas potencialidades e poder atuar na organização na qual está inserida, mais ele sentirá prazer naquilo que está realizando. Porém, quando esse trabalhador é impedido de ter sua liberdade, quando é tolhido de sua liberdade, o trabalhador se sentirá mais aprisionado, vivenciando momentos de sofrimento.

A liberdade e a autonomia são subcategorias diretamente relacionadas ao espaço institucional em que o gestor atua e suas atividades são cerceadas por uma impossibilidade de construção de uma carreira e por um mínimo aproveitamento do conjunto de qualificações exigidas de cada gestor, (SIQUEIRA, 2006).

#### *5.2.4 Reconhecimento*

O reconhecimento obtido pelos participantes refere-se à estratégia de produtividade. Este tipo de reconhecimento da estratégia de produtividade fica evidente nos relatos a seguir:

É a parte do amor que fala mais alto, tá falando mais alto, né! O carinho que a gente tem pelos alunos, do próprio respeito que a gente tem com a nossa formação, com o nosso público, né! Aí, a gente vai além mesmo, não tem jeito (Ana).

O que segura a instituição aqui somos nós, gestores e professores, porque temos sempre uma quantidade de alunos, boa, é acho que em relação a isso somos reconhecidos, mas em relação a outras questões... (gestos com as mãos) (João).

Percebe-se também a existência do reconhecimento de beleza e de utilidade, assim exemplificado pelo relato a seguir:

Quando um aluno passa e te elogia, você se sente gratificado por estar contribuindo para a formação desse profissional e poder com isso levar para o mercado de trabalho, (é como se você tivesse polido uma pedra bruta e ter transformado em um brilhante) (Pedro).

A dinâmica de reconhecimento dá-se pelo olhar dos pares e tem efeitos benéficos na construção da identidade. O reconhecimento acontece pelo julgamento de beleza e de utilidade suportada por um coletivo de trabalho (DEJOURS, 2001).

A produtividade, por sua vez, está diretamente ligada à acumulação de capital sobre as relações humanas. Nesse contexto, segundo Enriquez (1997), o processo de controle pode ser verificado quando se focam os resultados esperados.

Na presente pesquisa, as vivências de prazer se assemelham às da pesquisa de Dias (2007) e de Araújo (2008), nas quais estavam relacionadas à liberdade para a utilização da inteligência no desempenho da função e da autonomia na realização das tarefas (desde que as metas forem alcançadas). De outra forma, o prazer também era alcançado quando os professores obtinham reconhecimento dos alunos pelo serviço prestado e, por parte da organização, quando as metas eram alcançadas e realizavam contribuições com a organização para implantar novos projetos.

Conforme pesquisa de Brasileiro (2008), tem-se outra semelhança quanto à subcategoria reconhecimento nesta pesquisa. O reconhecimento relaciona-se sobretudo aos discentes, o que parece demonstrar uma aceitação quanto ao trabalho realizado. Para Morin (2001), é de suma importância levar em consideração as implicações que o trabalho traz para o trabalhador, para os outros e para a sociedade em geral. Na pesquisa de Brasileiro (2008), o reconhecimento é percebido pelo público e na pesquisa com os gestores, pelos corpo discente.

Assim, relatam alguns participantes:

Eu sei, que o que sou mesmo é professor, porque é quando estou em sala com meus alunos, que o reconhecimento pelo trabalho é verdadeiro, nesse cargo de gestão posso contar às vezes que tive o meu trabalho reconhecido, também percebo que alguns professores reconhecem o meu esforço, mas só isso não basta (Pedro).

O meu maior reconhecimento é como professora, pois sei que como gestora, essa fase é passageira mesmo (Ana).

O reconhecimento do corpo discente e docente em relação ao trabalho realizado pelos gestores confirma sua fundamental importância para a construção da identidade profissional e, conseqüentemente, para a mobilização dos trabalhadores ao transformarem sofrimento em prazer.

#### *5.2.5 Cooperação*

Em relação a esta categoria, a pergunta feita aos participantes foi: “Os trabalhadores cooperam uns com os outros no enfrentamento das dificuldades do cotidiano de trabalho?” As

respostas que emergiram desta categoria denotam uma parceria entre alguns gestores e uma falta de participação de outros envolvidos na organização, como relatam alguns participantes:

O grupo que hora se faz presente é um grupo que tem vontade de acertar, o grupo está disposto a acertar mais as vezes as propostas do ponto de vista do grupo não é a vista do ponto da gestão (Pedro).

Mas eu acredito que um pouco de organização, né, seria importante ter uma participação, né! (Antônia).

Existe, em uma gestão participativa, o sentimento de pertencimento, que propicia uma mudança cultural, mas ainda tem muito o que melhorar. A cooperação não é cultural; ela está sendo construída, como ilustra o relato de alguns participantes:

O trabalho em parceria, é algo de grande valor, para mim a troca é que me engrandece (Ana).

Percebo, o quanto os alunos sentem acolhidos, quando os professores juntos, compartilham de um mesmo objetivo, o trabalho interdisciplinar no 6º período aqui existe e é um exemplo para outras instituições (Pedro).

A respeito do relacionamento com colegas e superiores, as estratégias defensivas estão presentes, uma vez que, para terem um bom relacionamento com os colegas, os gestores relatam a busca constante de estarem bem com todos, de ter simpatia e empatia, para que não haja problemas, assim como buscam não dar motivos para serem repreendidos pela alta hierarquia.

Para que os processos de trabalho funcionem, é preciso reajustar as prescrições e afinar a organização real do trabalho, que é diferente da organização prescrita. Entre a organização prescrita e a real existe uma série de iniciativas que, quando são eficientes, resulta na formação de regras de ofício, elaboradas pelos trabalhadores, as quais consistem em um acordo entre os membros do coletivo a respeito das maneiras de trabalhar. Trata-se de um compromisso entre os estilos de trabalho, entre as preferências de cada trabalhador, de forma a tornar o trabalho mais compatível com um clima de cooperação e não de competição (DEJOURS, 1999).

Conforme Macêdo (2010), a reciprocidade é condição da própria sobrevivência dos indivíduos. A ideia de uma célula de cooperação, solidariedade, afetividade, constitui sua face mais evidente, mais exaltada em todas as instâncias da vida social.

Segundo Lancman e Sznewar (2004), a cooperação é um grau suplementar na complexidade e na integridade da organização do trabalho, a fim de assegurar a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho.

### *5.2.6 Inteligência Prática*

A pergunta: “Existe alguma maneira, que acredita ser pessoal, de desenvolver seu trabalho, que mesmo fugindo ao planejado, é o que possibilita dar conta das suas atividades?” fez emergirem algumas respostas:

(...) tem que pegar as vivências do aluno, viver essa rotina dele e trabalhar em prol de construir o conhecimento (...) (Antônia).

(...) a gente mesmo não pode falar, porque infelizmente não dá, mais, ainda bem que a gente passa pra ela (direção) (Ana).

Percebe-se o uso de estratégias defensivas como uma forma de os gestores poderem fazer o real acontecer com os recursos que têm, sendo um meio de desenvolver a criatividade e a possibilidade de fazerem com que as estratégias de enfrentamento aconteçam, utilizando a sublimação para transformar o sofrimento em prazer.

O que a gente tem que fazer é arregaçar as mangas e com os próprios recursos que nós temos fazer as coisas acontecerem (Pedro).

Outro dado importante foi a inexistência de um espaço de discussão coletiva e da própria organização do trabalho não ter nenhum interesse para a construção desse espaço, não foi considerado nenhuma frequência dos participantes da pesquisa quanto a presença desse espaço, visto que eles também consideram ser ilusório a preocupação da IES em relação a um espaço que possa privilegiar a construção de conhecimento e transferência do saber entre os gestores e conseqüentemente entre os próprios docentes.

Este espaço de discussão coletiva representa a possibilidade de o trabalhador expressar através da fala e da sua própria expressão o sofrimento que advém da organização do trabalho. Este espaço é construído pelos próprios trabalhadores e representa o uso de sua inteligência e da sua autenticidade a respeito das diversidades entre eles e a própria organização do trabalho (ARAÚJO, 2008).

Dejours (1994) destaca a inteligência prática ou inteligência astuciosa ou ainda o quebra-galho, que ajuda o trabalhador a resistir ao que é prescrito, a ter uma possibilidade de fazer com que o real aconteça e assim adquirir e poder usar uma invenção própria, capaz de aguçar a sua imaginação, de desenvolver um saber-fazer particular, mesmo que não tenha domínio suficiente da tecnologia do prescrito.

Esses termos utilizados por Dejours, ao falar sobre a inteligência prática, foram reintroduzidos recentemente no mundo das atividades laborais para designar as infrações cometidas no exercício do trabalho cotidiano para alcançar o máximo dos objetivos das tarefas fixadas pela organização do trabalho. Especificamente o termo “quebra-galho” tem uma história no mundo do trabalho e designa as maneiras de proceder que permitem alcançar os objetivos procurados afastando-se de regras, mas sem trair seus princípios.

Para Araújo (2008), as estratégias defensivas mantêm o trabalhador em um duplo estágio. De um lado a adaptação ao contexto de produção de bens e serviços e, de outro, alienado. Porém, a intensividade destes estágios podem torná-los ineficazes, podendo ocorrer como consequência o sofrimento advindo do fracasso da utilização dessas estratégias de enfrentamento, abrindo com isso espaço para o adoecimento.

De acordo com as pesquisas de Assis (2008), para lidar com as exigências do trabalho e não adoecer, os trabalhadores constroem estratégias de mediação. Assim, como a pessoa lança mão dos mecanismos de defesa diante de situações em que não consegue enfrentar um determinado conflito psíquico, os trabalhadores, de forma coletiva ou individual, utilizam estratégias de defesa contra o sofrimento. Assim relatou um participante:

Eu consigo me virar, sem recursos, mas utilizo algumas artimanhas e dou conta de alcançar o planejado (José).

Neste estudo, a mobilização subjetiva, especificamente a subcategoria inteligência prática, assemelha-se às pesquisas de Dias (2007) e de Araújo (2008) para a utilização da inteligência no desempenho da função. O uso dessa inteligência também era realizado quando

os gestores acreditavam que existia sempre uma forma pessoal, que estava associada ao real e que, mesmo fugindo ao prescrito, conseguiam que o trabalho fosse realizado.

Outra semelhança é em relação à pesquisa de Pires (2011) quanto ao uso dessa categoria, quando se tem uma correlação entre gestores e artistas o uso da inteligência prática se faz presente. Sobretudo na pesquisa em questão, o relato dos participantes é em relação ao fato de conseguirem realizar determinadas atividades sem mesmo ter condições suficientes de trabalho.

Para Cunha (1996), os gestores têm de ter competências profissionais que os capacitem de se manifestar em diferentes formas e esta capacidade de se situar em diferentes instituições é fruto de uma inteligência prática que os gestores devem ter para conseguirem exercer suas funções de docência e gestão.

### **5.3 Categoria 3: vivências de sofrimento, defesa e patologia**

De acordo com Mendes (1999), as principais vivências relacionadas ao sofrimento podem ser caracterizadas como desgaste e insegurança. Este desgaste, por sua vez, refere-se ao sentimento de sobrecarga, tensão emocional, cansaço, ansiedade. A insegurança relaciona-se com o medo de não conseguir satisfazer as exigências da organização do trabalho, relacionado-as às normas que são impostas pela organização.

Para facilitar a apresentação dos resultados relacionadas ao sofrimento, à defesa e à patologia, são apresentadas, na tabela 10, as frequências das falas dos participantes que foram relevantes para compor o *corpus* da pesquisa.

**Tabela 7 – Distribuição dos temas do discurso dos participantes ao falarem sobre o sofrimento, defesa e patologia como gestor de uma IES privada**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Questões</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
3. Sofrimento, defesas e patologias	3.1 Sobrecarga	Vocês se sentem sobrecarregados?	22	22
	3.2 Falta de reconhecimento	Referente ao trabalho, o que gera sofrimento?	15	15
	3.3 Falta de autonomia	O que no seu trabalho te faz ter vivências de sofrimento	18	18
		O que é mais difícil suportar no seu trabalho?	10	10
	3.4 Defesas	Existe alguma forma coletiva de enfrentarem as dificuldades referentes ao trabalho?	7	7
	3.5 Tipos de patologias (danos físicos)	Já sentiu algum sintoma físico decorrente das situações de trabalho?	15	15
	3.6 Danos psicossociais	O trabalho traz implicações para sua vida social, sua convivência com amigos e familiares?	13	13
Sub Total			100	100
Total Geral de todas as categorias			233	100

**Fonte:** desenvolvido pela autora.

Para Rodrigues; Álvaro e Rondina (2006), o sofrimento no trabalho constitui uma das consequências da insistência do ser humano em viver em um ambiente que lhe é adverso. A própria etimologia da palavra denota algo penoso e até mesmo indesejado (*tripalium*, instrumento de tortura com três paus).

Quando o trabalhador não tem atendida, em sua plenitude, a satisfação de suas necessidades, aparece a frustração de suas expectativas, porém o trabalho, sendo essencial na vida da pessoas, sendo aquilo que promete felicidade e satisfação pessoal e material, pode também ser fonte de infelicidade e, conseqüentemente, pode desencadear sofrimento, que muitas vezes é advindo das situações que circundam o ambiente do trabalhador.

É neste contexto que se desencadeiam as vivências de sofrimento que, por sua vez, estão alinhadas às condições de trabalho, que podem ser o ambiente físico (luminosidade, barulho, temperatura), o ambiente químico (poeira, gases, fumaça), o ambiente biológico (vírus, fungos, bactérias) (DEJOURS, 1998).

Enfim, o sofrimento é uma vivência frequente nas atividades laborais dos trabalhadores, podendo ser consciente, inconsciente, individual ou até mesmo coletivo. Estas vivências podem desestabilizar a identidade e a personalidade do trabalhador e muitas vezes aparecem associadas à própria organização do trabalho, no que tange não só as relações de trabalho, mas também à própria divisão e padronização de tarefas, em que muitas vezes o trabalhador é impedido de usar sua criatividade em prol do desenvolvimento das atividades laborais.

De acordo com a tabela 10, tem-se uma representação da última categoria, o sofrimento, defesa e patologia que também foi levada em consideração. A sequência de perguntas feitas aos participantes para melhor entender essa categoria os seguintes resultados: percebe-se que 22% consideram-se sobrecarregados no trabalho; 15% não sentem-se reconhecidos pelo trabalho de gestão que executam, ocasionando uma vivência de sofrimento; 18% relataram falta de autonomia na condução de seu trabalho; 10% consideram ter falta de autonomia, o que gera um fator complicador para a realização de algumas atividades essenciais ao cargo de gestão; apenas 7% encontram alguma forma coletiva de enfrentar as dificuldades referentes ao trabalho que executam; 15% consideram que sentiram sintomas físicos para a realização de algumas tarefas e, por fim, 13% relataram a existência de danos psicossociais que, por sua vez, têm implicações diretas em sua vida social, sua convivência com amigos e familiares.

### *5.3.1 Sobrecarga e Defesas*

Nos relatos dos participantes percebem-se indicadores de sobrecarga e pressão. Ao serem perguntados como: “Vocês se sentem sobrecarregados?” Emergiram algumas respostas como segue a seguir.

(...) Mas os desprazeres que as dores são bem maiores do que isso aí, não tenha dúvida, é muito maior, muita responsabilidade, é muita cobrança, há alguns momentos enquanto gestor, você é apenas tarefeiro (Ana).

É tanta tarefa, tanta coisa para ser cumprida, é tanta dor que aparece (Antônia).

Sinto-me sobrecarregada, sim, e quando fui ao médico, ele me disse que as dores nas costas que estão me matando é em decorrência da quantidade de trabalho e preocupação que tenho com o meu serviço, ele queria me dar um atestado de 15 dias, eu falei, que agora ainda não posso tirar 15 dias e com

isso tenho que dar conta de aguentar mais um pouco, vou tomando alguns analgésicos, tenho que aguentar (Maria).

Em decorrência dos aspectos relacionados à sobrecarga no trabalho, surgem como resposta sentimentos que dizem respeito ao sofrimento no trabalho: sentimento de cansaço, dores nas costas e pressão em relação à atuação, com o objetivo de satisfazer tanto o corpo discente como o corpo docente e a alta gestão.

A pergunta: “Existe alguma forma coletiva de enfrentar as dificuldades referentes ao trabalho? permite verificar a existência de algumas estratégias de defesa para enfrentar o real e com isso não serem excluídos da organização.

Na época da pesquisa com os gestores, verifica-se que, dos seis participantes, três eram mulheres e seus discursos são reflexos de vivências de uma maior incidência de sofrimento em detrimento do prazer, pois a mulher, tendo de enfrentar duas, três ou mais funções – de gestora, de docente, de mãe, de esposa e de dona de casa – tem uma sobrecarga de trabalho mais acentuada do que para os gestores do sexo masculino. Com isso, as patologias serão maiores no gênero feminino em detrimento do gênero masculino.

Percebe-se que o desempenho de múltiplas funções, e conseqüentemente a aceleração das atividades para dar conta do que é proposto aos gestores dentro da organização do trabalho, é uma defesa contra o alcance das metas propostas pela hierarquia, tendo o trabalhador de se adequar a tais metas, a fim de prevalecer na organização e ser aceito no grupo de trabalho. Existem, com isso, vantagens e desvantagens nessa aceleração. De um lado as vantagens dessas estratégias são o aumento da produtividade, o que vai ao encontro das necessidades da organização. Nesse sentido provavelmente o trabalhador será valorizado e reconhecido pelo grupo de trabalho. Em contrapartida, a desvantagem é que essa estratégia impede o trabalhador de realizar um trabalho que atenda a suas necessidades individuais, até mesmo básicas, como descanso e fisiológicas.

As defesas contra os sofrimento consistem na intensificação da produtividade e em racionalizar as responsabilidades de atender bem os discentes, os docentes, a comunidade de forma geral, ao cumprimento das tarefas pedagógicas que são atividades inerentes à sua profissão de gestor.

Em decorrência dos aspectos relacionados à sobrecarga no trabalho, surgem também, como respostas, sentimentos que dizem respeito ao sofrimento no trabalho: sentimentos de

cansaço, dores nas costas e de pressão em relação à atuação com o objetivo de satisfazer tanto o corpo discente como o corpo docente e a alta gestão.

Na época da pesquisa feita com os gestores, verifica-se que, dos 6 participantes, 3 eram mulheres e os seus discursos são reflexos de vivências de uma maior incidência de sofrimento em detrimento do prazer, pois a mulher tendo que enfrentar uma dupla, tripla ou mais funções, de gestora, de docente, de mãe, esposa e dona de casa, tem uma sobrecarga de trabalho mais acentuada do que para os gestores do sexo masculino, com isso, as patologias serão maiores no gênero feminino em detrimento do gênero masculino, e isso será descortinado nesta subcategoria.

Em relação à pergunta: - Existe alguma forma coletiva de enfrentarem as dificuldades referentes ao trabalho? Alguns depoimentos descreveram o uso dessas estratégias:

Ele tem que fazer os dois trabalhos, o dele e o de secretária (que ele não tem) é muita função pra uma pessoa só (Pedro).

Não sei o que faço primeiro, são tantas atividades que me são impostas e na hora que chego em casa tenho que dar conta de ser mãe, esposa e dona de casa (Antônia).

Quando chego em casa, até quebro alguns pratos para aliviar a tensão (Ana).

Também, percebe-se a existência de um sofrimento patogênico, que se inicia no momento em foram explorados e esgotados todos os recursos de defesas do indivíduo. Assim, exemplificado pelo a seguinte fala de um dos participantes:

Eu tive colega que sempre falava, mas você tá hoje cansado heim! Tô mesmo, às vezes quando eu não falo, as pessoas falam, mas você tá cansado, e eu falo to não, to ótimo, agente não quer apresentar o cansaço, mas... (José).

Algumas respostas emergiram denotando estratégias de defesas coletivas para enfrentarem o trabalho e a pressão do cargo de gestão.

Na media que ampliou o quadro de pessoal em gestão para se discutir a questão, as coisas foram melhorando cada semestre foi percebendo que

poderia melhorar mais ainda. Então o sofrimento continua, porém em uma amplitude menor (Antônia).

É permanecer aí saudável, bem pra realizar todas as atividades, porque eu acho que é um campo de evasão muito amplo né (Maria).

Destaca-se a existência da ditadura do sucesso, através desta ditadura o trabalho é levado até ao trabalhador, como é destacado pelo seguinte relato:

Eu recebi um convite para ser gestor do TCC. E aí você tem que aceitar, porque como é que você não aceitar um convite feito pelo diretora. Aí todo mundo diz, nós te ajudamos, você tem que aceitar, os colegas dizem que é uma forma de estar desenvolvendo a sua carreira... (João).

Na pesquisa com os gestores, percebe-se uma realidade imposta pela organização do trabalho que exige do trabalhador uma alta carga psíquica, fazendo-o refém de uma organização, que de uma forma coercitiva, obriga o trabalhador a seguir padrões, normas, regulamentos e controles, que só conseguem ser alcançados se seguirem um trabalho real e não um trabalho prescrito como rege a organização.

Percebe-se que na IES privada estudada, certa exigência dos gestores que fazem parte da escala hierárquica da instituição, eles têm que conseguir executar o prescrito, mesmo que fuja do planejado, mais para mostrar a sua virilidade, que por sua vez, independe do gênero, devem também ser capazes de suportar a excessiva sobrecarga de trabalho, a falta de autonomia e até mesmo as condições precárias de trabalho.

Assim, Mendes (2007) destaca que se tem a ditadura do sucesso, que através do coletivo cumpre a função de empurrar o indivíduo para a sedução da organização. O trabalhador não mais escolhe fazer carreira, ele é empurrado a isto, de maneira deliberada ou por pressão do coletivo, está condenado ao sucesso.

Segundo Dejours (1994), a aceleração é conseguida à custa da não utilização com eficiência do pensar e agir, assim como a racionalização do trabalho, que é uma espécie de explicação lógica feita a si mesmo e ao grupo a fim de justificar a pressão que é sofrida pela organização do trabalho.

Como nas pesquisas de Dias (2007), Assis (2008), Brasileiro (2008) e Araújo (2008), a sobrecarga está presente no relato dos participantes. Para que os trabalhadores possam cumprir o trabalho prescrito e assim corresponderem às expectativas da organização e não

adoecerem, eles fazem uso de estratégias de enfrentamento – defesas contra o sofrimento, como: individualismo, conformismo, negação ao perigo, agressividade, passividade, entre outras. Para o autor, a utilização dessas estratégias de defesa propicia o equilíbrio psíquico por possibilitar o enfrentamento e a amenização das situações que causam sofrimento. Sendo assim, as estratégias de defesas visam evitar o sofrimento do trabalhador, Dejours (1992).

Os sentimentos de sofrimento, com a alta carga de trabalho, é chamado por Dejours (1994) de criativo, pelo fato de trabalhador elaborar soluções originais que favorecem ou restituem sua saúde. Este tipo de sofrimento chega a adquirir um sentido, favorecendo ao indivíduo um reconhecimento de sua identidade. Neste sentido, o indivíduo propõe-se a ter uma ação criativa e transformadora que promove descobertas e uma resignificação do seu trabalho, que aliviam ou combatem o sofrimento psíquico.

Outro tipo de sofrimento estudado por Dejours (1994) é sofrimento patogênico, que se inicia no momento em foram explorados e esgotados todos os recursos de defesas do indivíduo. Esse tipo sofrimento leva a uma destruição do equilíbrio psíquico do sujeito, e a um adoecimento, a fim de levá-lo a uma lenta e gradual destruição orgânica, gerando sentimentos de tensão e desprazer intensos no ambiente ao qual está inserido.

As estratégias de mobilização coletiva visam a transformação do contexto de produção, através da eliminação ou minimização do custo humano negativo se obtém essa transformação, então a mobilização coletiva pode gerar saúde sendo um pilar para a elaboração do prazer no trabalho, e o seu fracasso por outro lado pode favorecer ao adoecimento, visto de outro ângulo como uma situação de sofrimento.

As estratégias de defesas utilizadas pelos trabalhadores são na sua maioria coletivas e não individuais. Conforme, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) as estratégias defensivas coletivas são mecanismos utilizados pelos trabalhadores, a fim de buscar uma modificação e poder transformar e minimizar a percepção da realidade que os fazem sofrer.

Para Perrenoud (1997 e 1999), o trabalho docente e o de gestão estão diretamente interligados e isso faz com que estes trabalhadores oscilem entre suas atividades, entre o que foi planejado e a improvisação, que não deve ser entendida como despreparo, mas sim com resultado de um trabalho criativo.

Dentro deste contexto, Paula, Souza e Tonsing (2004) enfatizam que os gestores têm de ser capazes de ter estratégias de gestão capazes de pôr em prática uma nova forma de

condução do sistema educacional e gerencial, a fim de que possam adequar-se a uma nova e desafiadora realidade do sistema educacional.

### *5.3.2 Falta de Reconhecimento e Falta de Autonomia*

Esta subcategoria refere-se ao reconhecimento profissional dos gestores. A maior parte dos gestores mencionou sentir falta de uma demonstração clara, expressa pela fala, de *feedbacks* da alta gestão e falta de benefícios diretos, como plano de saúde, estacionamento, entre outros. Eles comentaram que, por vezes, ficam em dúvida, inseguros e até mesmo receosos em relação ao trabalho desenvolvido.

A falta de reconhecimento é percebida por alguns gestores quando relatam que existe uma falta de cultura de reconhecimento, de se ter um elogio e alguns professores acham que existe certa ironia quando existe o reconhecimento.

Quando chega um elogio nós nos assustamos também (Maria).

Em relação à pergunta: “Referente ao trabalho, o que gera sofrimento?” emergiram a falta de reconhecimento e sua inexistência por parte da hierarquia da organização do trabalho.

Esse fator complicador da gestão também em decorrência da desvalorização do profissional da educação (Antônia).

Então é assim, agente vê a dedicação de todos né! Porque se você for pensar assim, o que você ganha da faculdade compensa? (José).

É penso eu é naquilo que você de repente, doa, doa, doa, e não tem valorização, e aí de repente quando você desacelera o ponto ... (Pedro).

Mas eu não tenho a intenção de ser nem síndico de prédio, nada, de gestão eu não quero mais nada, porque é muito sofrimento e você não é reconhecido (José).

Os gestores relatam que, ao terminarem o trabalho, são tomados por sentimentos de missão cumprida, com um misto de prazer e sofrimento. O sentimento de prazer está presente na capacidade criar e de poder transformar os docentes e discentes em cidadãos capazes de competir efetivamente no mercado de trabalho. Mas o sentimento de sofrimento está presente

pela própria falta de reconhecimento da IES na qual estão inseridos, pelas condições de trabalho que lhes são retiradas, gerando um sentimento de intensa desvalorização do profissional da alta gestão.

Em relação à falta de autonomia, foi questionado aos participantes: “O que no seu trabalho te faz ter vivências de sofrimento?”

A falta de autonomia é considerada por muitos gestores como um fator complicador para a efetiva realização do trabalho, eles são impedidos de realizarem determinadas tarefas que são essenciais para o bom desempenho de suas atividades enquanto gestores, gerando um sofrimento e um possível adoecimento por alguns trabalhadores, que inclusive têm medo da demissão como algo provável de se acontecer. Como demonstra a fala de alguns participantes:

E as vezes que a gente não tem aquele autonomia, porque as vezes se um aluno te procura se pode ser flexível, na semana de prova as vezes ver a situação que entra dentro e tem como lhe dá, mais ao invés do aluno chegar primeiro que ele achar lá e pega e aí ele chega pergunta (Ana).

Não, você vai me mandar embora não, né? Quer dizer qual o medo das pessoas hoje? É ser mandado embora (Antônia).

O que seria o correto e principalmente como administradora eu sei quais os processos que deveriam ser os corretos para uma pessoa que está com o cargo de coordenação, que tem que ter uma autonomia, uma possibilidade de tomar decisão, porque precisa agir rápido e ele não pode agir rápido, porque essa possibilidade de autonomia é retirada (José).

Percebe-se nestes relatos dos participantes uma falta de liberdade para a condução das tarefas. Semelhante às pesquisas de Assis (2008), Santos (2008) e de Araújo (2008), na opinião dos gestores, nem todos reconhecem o seu trabalho, eles, não se sentem valorizados pela alta gestão da IES e se sentem desprestigiados pelo cargo que ocupam na organização.

A liberdade é considerada por Mendes (1999) um fator indicador de vivências de prazer no trabalho. Se o trabalhador se sente livre, com autonomia suficiente para expressar e agir, podendo potencializar e atuar na organização, mas sentirá prazer naquilo que realiza. Porém, quando lhe é retirada essa liberdade, ele se sentirá mais preso e dependente da organização, caracterizando com isso um vivência de sofrimento.

Nas pesquisas já realizadas com os trabalhadores das organizações de lazer e entretenimento, coordenadas por Macêdo, verifica-se uma diferença básica com relação à

subcategoria de falta de reconhecimento e falta de autonomia, existente para o estudo sobre psicodinâmica e clínica do trabalho de uma IES privada. Santos (2008), Assis (2008), e Brasileiro (2008), expõem em suas pesquisas que existe uma relativa autonomia. Porém, diferentemente, para os trabalhadores de um Shopping Center; os trabalhadores de um restaurante e os trabalhadores de uma academia, pesquisados por Dias (2007) e Araújo (2008) respectivamente, a organização do trabalho se apresenta rígida e centralizadora, com claras evidências de falta de autonomia, com normas e os regulamentos rigorosos.

Dentro deste contexto, Willrich (2007) ressalta que a falta de autonomia e de reconhecimento no sistema educacional, gera por parte dos gestores e docentes uma busca por um autodesenvolvimento e autoconsciência em relação a sua atuação enquanto trabalhadores da área da educação.

### *5.3.3 Tipos de Patologias (danos físicos e psicossociais)*

Esta subcategoria retrata a existências de alguns sintomas físicos decorrentes ao trabalho e conseqüentemente algumas implicações para a vida social e familiar dos participantes. A pergunta que caracteriza estes sintomas foi: - Já sentiu algum sintoma físico decorrente das situações de trabalho? Emergiram algumas respostas como:

Você explica todo um caminho pra ele, tem hora que dá vontade até de ta fazendo pra eles e agente não pode, eu fico me segurando para dar uma resposta pra eles. Entendeu? E isso que dá uma angustia (Pedro).

A professora mesmo sabe, aqui não, mas na outra unidade direto tem professor que ta encostado pelo INSS, por que está doente de estresse e aqui também já tivemos professores encostados (Ana).

Através deste relato, percebe-se o sofrimento por parte de alguns gestores, e este sofrimento tem um papel de extrema importância de sinalizar o medo. Constata-se através do relatado pelos participantes, que a fadiga é um sintoma que está presente no dia-a-dia de trabalho, e está instala-se em determinadas épocas, próximo à realização de avaliações, entrega de notas, ou ainda visita do MEC.

Assim, tem-se alguns trechos dos relatos:

Quando é época de provas, é um deus nos professor que não entrega avaliação para ser rodada na data correta, é aluno que reclama que a nota não foi lançada no sistema, fico quase louco, (gestos com as mãos) (Pedro).

Quando é época de visita do MEC, é tanta documentação, tanta correria, que o meu corpo não aguenta, quando chego em casa, sinto um tremor danado nas pernas (Maria).

Percebe-se que tanto o cansaço físico, como mental é presente, alguns sentem mais cansaço físico, outros no entanto, sentem mais mental.

É importante ressaltar, que a organização não possui um departamento específico de gestão de pessoas, tem-se um departamento de pessoal, que cuida de questões burocráticas, e quando foram realizadas as reuniões de discussão coletivas, este departamento não possuía um relatório anual, ou até mesmo mensal de afastamentos por doenças ocupacionais ou psíquicas. Entretanto, os discursos dos participantes evidenciam que todos eles, sem exceção sentem-se angustiados e cansados, e estes sintomas são decorrentes das situações de trabalho que eles vivenciam.

Através do relato dos participantes da pesquisa, que ocupam não só atividades de gestão, mas também de docência, são inúmeros saberes que eles têm que dar conta e esses saberes, de acordo com Tardiff (2002), são pessoais, pela história de vida e pela socialização primária; saberes provenientes da formação escolar anterior, que se integram pela formação e pela socialização pré profissionais; saberes provenientes da formação profissional para o magistério, adquiridos pela formação e pela socialização profissional nas instituições de formação de professores e saberes provenientes de sua própria experiência na profissão na sala de aula e na escola, que por sua vez é adquirido pela prática do trabalho e pela socialização profissional.

A quantidade de esses saberes aumentam ainda mais o sofrimento dos gestores e traz como consequência implicações para a vida social e pessoal, pois são tantos saberes que não só o corpo não responde mais, mas o cognitivo também é afetado.

Ao perguntarem: - O trabalho traz implicações para sua vida social, sua convivência com amigos e familiares? Emergiram alguns relatos que comprovaram que o trabalho é mais gerador de sofrimento do que de prazer.

Chego em casa nervosa, insatisfeita, grilada, e às vezes sem querer a gente acaba descontando em alguém (Antônia).

A Ana assumiu a coordenação agora e esquece o que o João fez, não é assim, agora tem que ser do meu jeito (Pedro).

Você tem que estar 100% saudável aqui na IES, então é isso que eu penso que eles querem (Maria).

Tenho pouco tempo para minha família, meus filhos sempre cobram a minha presença, esta atividade está muito desgastante para mim, não sei até que ponto trabalhar assim compensa (Ana).

Mas eu vejo, que isso não acontece não é só aqui, é em todo lugar em que tem um cargo assim (João).

Através destes relatos fica explícito que várias implicações negativas e danos o trabalho de gestão traz para a família, amigos e ao próprio relacionamento social dos gestores na instituição em que trabalham.

Para os gestores, o desgaste físico e o cansaço afetam o rendimento não só no trabalho para na própria relação com a família. O sofrimento indica que eles tem poucos momentos de descanso e lazer.

No discurso dos gestores, verificou-se que as vivências, de prazer (satisfação, reconhecimento, autonomia) estavam presentes, mas que se tratando das vivências de sofrimento (insegurança, sobrecarga e desgaste), estavam mais presentes em suas vidas. Apresentando maiores indicadores de sofrimento, porém racionalizados e aceitos como normal para a sua profissão.

Percebe-se também que a existência das vivências de sofrimento se sobressaem em detrimento das vivências de prazer, entre as vivências de sofrimento, destacam-se: sobrecarga, falta de reconhecimento, falta de autonomia, desgaste, tensão emocional e cansaço, relacionadas ao sentimento de medo de não conseguirem cumprir metas, normas e regras de trabalho, geram insegurança diante da instabilidade do emprego e do cargo ocupado e falta de tempo para si e para a família.

No discurso dos trabalhadores quanto as vivências de prazer, estão: satisfação, parceria, orgulho por colocar no mercado de trabalho estudantes que serão futuros profissionais.

O tempo livre não está sendo suficientes para cumprir com todas as obrigações no contexto família, *versus*, o convívio social, a atividade de gestão requer uma dupla ou tripla jornada de trabalho, trazendo sérios danos psicossociais, como: depressão, angústia e fadiga.

Mendes (1999 e 2007) descreve o sofrimento como uma vivência frequente e permanente, sendo muitas vezes inconsciente, fruto de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança proveniente da ameaça de demissão pairando dentro da organização do trabalho.

Essa mesma autora relata que mesmo que as demissões não se efetivem, a existência da ameaça cumpre a função de manter o trabalhador nos parâmetros estabelecidos pela organização. As ameaças de demissão promovem a submissão e a intensificação tendo como força motriz o medo e a ansiedade, especialmente num desemprego estrutural.

Sobre a fadiga, Dejours (1992) aborda que ela é simultaneamente psíquica e somática. É psíquica porque corresponde a um obstáculo para o psicossomático, e também por ser uma vivência subjetiva. A fadiga pode ser somática quando se manifesta no corpo. Ela não corresponde a um esforço muito grande dos órgãos do corpo, mas a uma repressão da atividade espontânea desses órgãos.

A organização faz uso de várias categorias de discursos organizacionais que auxiliam a controlar e a coisificar o indivíduo de modo que ele tenha o seu comportamento formalizado pela organização a qual está inserido, Mendes (2007).

Para esta mesma autora, o trabalhador coloca-se em uma posição de trabalhador incansável, de atleta corporativo, acreditando nas promessas da organização. Esta mesma organização faz uso de determinados mecanismos, como a sedução para que seus objetivos possam ser alcançados.

Dejours (2007), também aborda a coragem viril e só é viril quem é reconhecido como tal pela comunidade dos homens viris. Esta coragem necessita da demonstração e para que esta demonstração aconteça de fato, se faz necessário haver ocasiões que permitem exibir a coragem viril.

Este discurso da virilidade independe de gênero, é um discurso de domínio, apoiado no conhecimento, na demonstração. O conhecimento científico e técnico poderia possibilitar um afastamento de toda ameaça de fraqueza e com isso evitar a experiência do fracasso Dejours (2007).

Segundo Marcelino (2006), existe um desequilíbrio que atinge a maioria destes trabalhadores, entre o tempo no trabalho e o tempo fora dele, o que, provavelmente irá influenciar uma vivência de sofrimento no trabalho.

O tempo livre não está sendo suficientes para cumprir com todas as obrigações no contexto família, *versus*, o convívio social, a atividade de gestão requer uma dupla ou tripla jornada de trabalho, trazendo sérios danos psicossociais, como: depressão, angústia e fadiga.

Para manter a saúde, é necessário ter prazer, naquilo que realiza e também momentos de descanso e relaxamento, se por motivos diversos, esse relaxamento não for efetivado, não ocorrer, o prazer não existe Dejours (1992).

Algumas subcategorias, como: a sobrecarga, falta de reconhecimento, falta de autonomia entre outras, tem semelhança às pesquisas e aos estudos de Dejours (1992), Ferreira e Mendes (2001), Mendes e Tamayo (2001), Martins e Pinheiro (2006), Dias (2007), Assis (2008), Brasileiro (2008) Araújo (2008), Santos (2008) e demais autores.

No discurso dos trabalhadores quanto as vivências de prazer, estão: satisfação, parceria, orgulho por colocar no mercado de trabalho estudantes que serão futuros profissionais, dados também encontrados no estudo de Dejours (1992, 1993, 1994 e 2004), Mendes e Tamayo (2001), Ferreira e Mendes (2003) e Mendes, Lima e Facas (2007), além dos resultados co-relacionados nas pesquisas de Dias (2007), Santos (2008), Assis (2008), Brasileiro (2008), Araújo (2008), Tomazini (2009), Macêdo (2010) e Pires (2011).

Ainda neste contexto, Demo (2002) destaca que a qualidade da formação docente é fragilizada e desatualizada e, falta ao docente e ao gestor uma perspectiva de cidadania e a conseqüentemente poderá gerar ao trabalhador da educação patologias físicas emocionais e até mesmo cognitivas.

Percebe-se que em relação a organização do trabalho e as vivências de sofrimento uma estreita aproximação com as pesquisas feitas e os estudo que está sendo desenvolvido com gestores de uma IES privada. Entretanto existem também elementos que tem uma semelhança no que se refere às vivências de prazer com as pesquisas sobre psicodinâmica e clínica do trabalho desenvolvidas no estado de Goiás, com a pesquisa que está sendo coordenada por Macêdo.

Os principais elementos encontrados na pesquisa com os gestores de uma IES privada, indicam que as vivências de sofrimento são maiores do que as vivências de prazer, como: existência de regras e normas da organização; hierarquização de trabalho, ausência de

benefícios diretos, rigidez de horário de trabalho, imposição de uma estrutura hierarquizada e verticalizada, extrema falta de autonomia e subordinação à chefia. Porém o que tem em comum, referente às vivências de prazer são que as relações de trabalho com os pares são mantidas de forma amigável, favorecendo os relacionamentos sócio-profissionais; assim como a satisfação, o orgulho e o sentido no trabalho são elementos que favorecem as vivências de prazer no trabalho.

Diferentemente dos demais estudos do grupo de pesquisa, focados no lazer, no entretenimento e nas artes, percebe-se que os profissionais ligados à área de gestão, especificamente, ao ensino superior privado, de alguma forma, possuem realidades bastante distintas dos profissionais ligada às áreas supracitadas acima.

Os gestores, apesar de atuarem em um mercado amplamente competitivo, exigente e desgastante, ao se sentirem como realizando uma atividade transformadora, em que tem alguns aspectos semelhantes aos artistas das organizações de entretenimento citadas no presente trabalho, conseguem sublimar e com isso construir vivências de prazer, no entanto, mesmo fazendo uso da sublimação e de uma inteligência prática, as vivências de sofrimento são mais recorrentes e frequentes na organização do trabalho estudada.

Considerou-se também que:

- Entre a organização do trabalho e o sofrimento com suas defesas e patologias, existe uma mobilização subjetiva, que possibilita o trabalhador ter prazer e estratégias que fazem com que o real aconteça.
- Identificação do sentido e o significado do trabalho, do que proporciona prazer no trabalho, bem como a importância deste para cada gestor que se fez presente em toda pesquisa.
- Verificação da dualidade entre liberdade e autonomia na execução das tarefas.
- Identificação da existência do fator reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.
- A questão da parceria e da cooperação foi analisada, a fim de se saber se os trabalhadores cooperam uns com os outros no enfrentamento das dificuldades do cotidiano do trabalho.
- Identificação da existência do espaço de discussão para compartilhar os problemas enfrentados na organização do trabalho.
- É preciso utilizar de uma inteligência prática para conseguir fazer com que o real aconteça, que mesmo fugindo ao planejado, e o que possibilita dar conta das atividades.

Por fim, constatou-se que:

- O sofrimento no trabalho dos gestores, fundamentalmente, da excessiva carga de trabalho e com o fato de alguns trabalhadores assumirem “tudo”, é que se pôde encontrar a sobrecarga de trabalho.
- Outra fonte de sofrimento mencionada é a falta de reconhecimento e de autonomia, sendo estes fatores difíceis de serem suportados no ambiente de trabalho.
- Algumas defesas coletivas de enfrentarem as dificuldades referente ao trabalho foram analisadas, bem como os danos físicos e psicossociais que possibilitaram sentirem sintomas físicos decorrentes das situações de trabalho e assim poder interferir na vida social e familiar.
- Conforme já relatado no capítulo sobre gestão e gestores das IES, as atividades dos gestores e docentes não tem uma identidade única, e sim uma complexidade e variedade características, que por sua vez são peculiares de cada instituição, principalmente em relação à organização estudada que tem em alguns aspectos uma semelhança à mercantilização do seu ensino.
- Outro aspecto que já foi citado, mas que é importante ressaltar, é quanto ao perfil do trabalho de docentes das IES brasileiras, com a atividade de gestão, como pode ser exemplificado: transmissor de conhecimentos; conscientizador de alunos; pesquisador e por fim aquele profissional que une docência e pesquisa.

A seguir são apresentadas as considerações finais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com os gestores de uma IES privada permitiu aprofundar a compreensão de como esses trabalhadores da educação superior vivenciam o seu trabalho. Este estudo contribuiu com análises que ampliaram o conhecimento científico e empírico sobre as categorias abordadas pela Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

O método utilizado mostrou-se adequado, pois tendo como base os discursos dos participantes nas reuniões de discussão coletiva, possibilitou através do uso da palavra e da escuta pelo pesquisador o acesso à dinâmica intersubjetiva entre o trabalhador e a organização do trabalho.

Ainda sobre o método utilizado, percebe-se que este foi essencial para a construção do *corpus* da pesquisa, tendo contribuído para a obtenção sobre o conhecimento acerca do cansaço dos participantes, a irritabilidade, as taxas de absenteísmo apresentadas por eles, a dinâmica das vivências de prazer-sofrimento em relação à organização do trabalho na qual estes participantes estavam submetidos, o conhecimento da dinâmica das estratégias de mediação para enfrentar o sofrimento engendrado pela organização de trabalho, bem como conhecer também as vivências e expectativas dos gestores, da IES privada em relação ao processo da gestão a qual fazem parte.

Os dados encontrados indicam que a IES privada, assim como outras organizações que já foram estudadas, especificamente dentro do grupo de estudos em Psicodinâmica e Clínica do trabalho do Estado de Goiás, coordenados pela professora, doutora Kátia Barbosa Macêdo, tem uma estrutura organizacional que comporta tanto vivências de prazer, como de sofrimento. Como aborda a teoria dejouriana, a coexistência das vivências de prazer e sofrimento revela-se interligada ao longo do relato dos participantes, ressaltando com isso o caráter dinâmico dessa abordagem.

A IES privada é vista pelos trabalhadores como uma organização onde ocorre a sobrecarga de trabalho; falta de reconhecimento; falta de autonomia; desgaste; tensão emocional e cansaço. Relacionadas ao sentimento de medo de não conseguirem cumprir metas, normas e regras de trabalho, que por sua vez geram insegurança diante da instabilidade do emprego e do cargo ocupado e pela falta de tempo para si e para a família. Estes trabalhadores tem muita restrição quanto às decisões a serem tomadas, em decorrência de estarem fazendo parte de uma organização familiar e centralizadora. A rigidez do trabalho

prescrito, principalmente quanto aos horários é algo citado por muitos como um grande “empecilho” para o uso de uma criatividade em realizar algumas tarefas.

Estes indicadores potencializam o sofrimento vivenciado pelos gestores, que ainda por fazerem parte de uma estrutura hierarquizada, que incluem procedimentos burocráticos em excesso, um poder centralizador, uma comunicação altamente verticalizada e com mínima participação dos sujeitos nas decisões, os fazem terem as suas potencialidades cerceadas em decorrência desse sistema e de uma cultura altamente fechada.

Através dos relatos dos participantes da pesquisa, percebe-se que eles estão submetidos a uma ideologia defensiva e a uma banalização da injustiça, em uma organização que os obriga a seguirem alguns padrões impostos por um sistema capitalista e mercantilista de ensino. Dejours (1994) afirma que não há uma organização do trabalho ideal, o trabalho pode ser construtor de identidade, podendo ser inserido como inclusão ou até mesmo exclusão social, sendo então gerador de saúde e/ou doença.

Existem divergências nos discursos dos participantes em relação às condições de trabalho. Alguns gestores consideram que a organização oferece condições precárias, fazendo com que tenham um grande desgaste físico e conseqüentemente em decorrência desse desgaste o sofrimento torna-se inevitável, como a falta de determinados equipamentos e até mesmo uma secretária para auxílio de determinadas tarefas.

Na fala de outros participantes, existem uma certa contradição em relação à estrutura física da organização, para este grupo de trabalhadores, a organização oferece uma estrutura física favorável, como iluminação adequada, sala dos docentes com televisão, sofá, mesas e cadeiras disponíveis para todos. No que se refere à sobrecarga de trabalho, todos foram unânimes e através das reuniões de discussão coletivas, verificou-se um cansaço físico e/ou mental de todos os participantes.

As relações de trabalho são vivenciadas pelos gestores como um dos pontos positivos da organização, sentem-se parceiros uns dos outros, tendo uma cooperação inclusive de docentes para a realização de algumas atividades. Porém as relações entre os superiores hierárquicos e os modos de gestão são vista por eles como centralizadora e com pouca propensão à autonomia, deixando-os ansiosos e tensos diante dos afazeres das suas atividades inerentes ao cargo de gestão, fato que é visto por alguns gestores como um sentimento de impotência.

Verifica-se que os gestores sentem orgulho por estarem em um cargo que é visto por algumas pessoas em posição estratégica, de *status*. Sentem satisfação e reconhecidos principalmente pelos discentes e pela comunidade em geral. Nesse sentido sentem-se com uma sensação de “trabalho cumprido” ao serem aplaudidos pelos discentes e docentes pela realização de alguns eventos. Para eles este reconhecimento é o mais importante e o que vale “a pena” nesta posição que estão ocupando, proporcionando prazer e alegria em trabalhar em uma IES privada. Mendes (2007) destaca que o trabalho para que seja fonte de saúde é imprescindível que o trabalhador se sinta reconhecido pelo seu esforço e dedicação à tarefa que esta executando, uma vez que é através deste reconhecimento que se dá sentido ao trabalho. Neste reconhecimento, é que se percebe o sentimento de prazer no trabalho, fazendo com que o trabalhador torna-se o protagonista da sua ação, ou seja, é através deste constructo que ele cria estratégias para dominar o seu trabalho e não ser um agente dominado por ele. Porém, em decorrência do poder dominante da própria organização, isso pode não ser possível que aconteça, fazendo com que o uso dessas estratégias não seja possível de serem atendidas em sua plenitude, tendo uma sensação de fracasso e frustração.

Segundo Dejours (1992, 1994) é preciso que se crie condições para possibilitar um aumento das vivências de prazer e isso implica gerar mudanças, tanto na forma de organização do trabalho, como na própria divisão das tarefas e das pessoas, fazendo com que se crie um ambiente com melhor relação interpessoal e conseqüentemente melhores condições de trabalho. Para que isso aconteça é preciso também que o trabalhador possa perceber sentido naquilo que esta realizando e com isso se identifique como um agente de transformação, capaz de ser um gerador da sua própria mudança.

Através dos resultados encontrados nesta pesquisa, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados, pois foi possível analisar as vivências dos trabalhadores em relação à organização e sua interação com ela, as condições e as relações de trabalho e a existência da dicotomia de prazer e sofrimento vivenciados por eles na organização estudada. A escolha da abordagem da clínica psicodinâmica do trabalho mostrou-se adequada, pois possibilitou dar sentido ao uso da palavra de cada participante, permitindo a livre expressão de suas vivências, experiências e sentimentos em relação à organização do trabalho, ao processo de condução de suas atividades como gestores, bem como as estratégias utilizadas por eles para lidar com o adoecimento e com toda a sobrecarga de trabalho e ainda não deixar que transpareça este adoecimento em muitos momentos durante a atividade laboral.

A proposta em utilizar como fonte de estudo a psicodinâmica e clínica do trabalho, foi atendida por ser este um estudo inovador, principalmente por utilizar a clínica do trabalho, a partir da lente de psicodinâmica, com reuniões de discussão coletiva com um grupo de gestores de uma IES privada. Porém algumas limitações e dificuldades foram encontradas pela pesquisadora. A primeira delas foi em relação à dificuldade de conciliar o horário e a agenda de todos os participantes em um mesmo dia e local. A análise documental da organização pesquisada foi outro fator de difícil acesso, em virtude da instituição de educação superior não ter abertura das informações documentais acerca dos seus trabalhadores e por esta não ter ainda estudos feitos nas áreas *stricto sensu*.

Percebe-se também, que pelo fato da IES ter um caráter altamente centralizador, com procedimentos extremamente burocratizados, com uma comunicação altamente verticalizada e com mínima participação dos sujeitos nas tomadas de decisões, faz com que o espaço de discussão coletiva seja um limitador, pois ele requer uma abertura de toda a gestão, a fim de poder transformar essa instituição em um sistema orgânico, isto é, um sistema aberto, descentralizador, com processos de comunicação horizontalizado, onde todos os sujeitos que possuem cargos em posições estratégicas possam de fato participar nas decisões, e que este espaço possa efetivamente contribuir para a melhoria nas relações de trabalho e também para as próprias condições de trabalho de todos os trabalhadores que estão inseridos na instituição.

É importante ressaltar que futuras investigações acerca deste assunto se fazem necessário, a fim de poder ampliar o conhecimento do contexto de trabalho dos gestores, para aprender e poder comparar os fenômenos psíquicos vivenciados pelos trabalhadores, assim como os sentidos atribuídos por eles em relação ao seu trabalho. Verifica-se então, a necessidade de dar continuidade aos estudos da pesquisa coletiva, fato que pouco se pratica dentro da organização estudada e que é proposto e sugerido por Dejours (1994).

As estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores estão inseridas no uso da cooperação e, na própria inteligência prática para suportar o sofrimento e transformá-lo em prazer.

Enfim, as contribuições da pesquisa se deram não só no campo da psicologia, mas todas as áreas afins, pois a centralidade do estudo é o trabalho e o trabalhador, tendo como foco a possibilidade de se fazer intervenção em situações de trabalho e com isso compreender os processos psíquicos envolvidos por ele. Outra, importante contribuição desse estudo para o desenvolvimento da clínica do trabalho é a compreensão da importância em se fazer discursos coletivos acerca das vivências dos gestores em relação ao seu trabalho. Porém, percebe-se que

o estudo no campo do conhecimento, especificamente com relação aos Gestores de uma IES privada, ainda se faz necessário, e futuras pesquisas é fator preponderante para que se tenha uma melhor compreensão do desenvolvimento da clínica do trabalho dentro das instituições de educação superior.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Raquel de Carvalho Ruiz. **A Formação Continuada de Professores no Programa Teia do saber – UNIVERSIDADE: UM OLHAR AVALIATIVO**. 2006. 6 v. Dissertação (Mestrado). - Curso de Educação, PUC - Campinas, 2006.

ARENDT, H. **A Condição Humana** – Rio de Janeiro. Forense, 1983.

ASSIS, D. T. F. **O trabalho em uma banda de blues: uma abordagem psicodinâmica**. Dissertação de Mestrado – UCG – Goiânia, 2008.

ARAUJO, R. L. de. **O trabalho dos professores de academias de ginástica: uma abordagem psicodinâmica**. Dissertação de Mestrado – UCG – Goiânia, 2008.

ALVARO, Alex Leandro Teixeira; RODRIGUES, P. F e RONDINA, R. **SOFRIMENTO NO TRABALHO NA VISÃO DE DEJOURS. REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE PSICOLOGIA – ISSN: 1806-0625**. Ano IV – Número 7 – Novembro de 2006.

ALVEZ-MAZZOTTI, A.J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANTOLINI, R. **Professor universitário: um inventário de significados**. 2008. 140f. Dissertação (Mestrado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ANTLOGA, Carla Sabrina e MENDES, Ana Magnólia. **Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção**. Psic.: Teor. e Pesq. 2009, vol.25, n.2, pp. 255-262.

BAIERLE, T. C.; Merlo, A. R. C.; Bottega, C. G. e cols. **Psicodinâmica do Trabalho: pesquisa e intervenção na guarda municipal de Porto Alegre**. Anais do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO. Rio de Janeiro: ABRAPSO, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORTOLETTO, M. L. **Formação continuada para docentes no ensino superior: análise de um programa**. Dissertação de Mestrado – PUC – Campinas, 2009.

BRASILEIRO, J. E. **A Vida no circo: relações e sentidos do trabalho**. Dissertação Mestrado – UCG – Goiânia, 2008.

BEHRENS, M. A. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2002.

BENDASSOLLI, P e SOBOLL, Lis. **Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações**. In: BENDASSOLLI, P. e SOBOLL, LIS (org.) . *Clínicas do Trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*, São Paulo: Atlas, 2011.

BIANCHI, Ronaldo. **Promover as artes plásticas**. In: TERZIAN, Françoise (org.). *Ponto crítico – O estado das artes*. GV executivo – Edição Especial Cultura. São Paulo, v. 3, n. 4, p. 111- 112, nov. 2004/jan. 2005.

BICALHO, Maria Gabriela Parenti. **Ensino superior privado, relação com o saber e reconstrução identitária**. 2004. 194f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004, p. 87-194.

BOAS, Sérgio Vilas. **Ensino superior particular: um voo histórico**. São Paulo: Editora Segmento, 2004.

BRASIL, K. T. **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho** - Temas, interfaces e casos brasileiros. Curitiba: JURUA, 2010.

CAVALCANTE, Flávio e MORAIS, Ana Shirley de França. **Gestão Educacional em escolas de educação superior – o papel dos gestores acadêmico-administrativos**. Revista ANGRAD. vol. 9, n°.1, Jan./Fev./Mar. 2007.

CARVALHO, Rosimeire Barreto dos Santos. **Formação Inicial de Professores: Um estudo de Licenciatura Plena Parcelada em Letras da Universidade Estadual de Goiás**. Dissertação de Mestrado – UCG – Goiânia, 2008.

CARLOTTO, Sandra Mary. **Síndrome de Burnout: um tipo de stress ocupacional**. Caderno Universitário, ULBRA – RS, 2002.

CASTELO, Renata Romero. **Avaliação nas Instituições de Ensino Superior: Planejamento Estratégico**. Dissertação de Mestrado – UFF – Niterói, 2006.

CODO, W. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1993.

CONSELHO, Deise Elen Abreu do Bom e BESSA, Pires Pedro. **Ensino Superior Particular no Brasil: Histórico e Desafios**. Minas Gerais. Revista Acadêmica Senac On line. Ed. Nº 3. Agos – Set. 2007. Disponível em: <<http://www.3mg.senac.com.br>> acesso em 7/06/12.

CUNHA, Maria Isabel et ali. **Projeto de Pesquisa Formatos avaliativos e concepção de docência**. Relatório parcial. São Leopoldo, 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; CAMARGO, Arlete. **Acesso e expansão do ensino superior em Belém: o público e o privado em questão**. In: *Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação*. 26ª, Caxambu, 2003. DC ROM 26ª Reunião Anual da Anped.

CHEETHAM, G. e CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonies the reflective practioner and competence based approaches. In: **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CLOT, Y. ; ROCHEX, J. Y.; SCHWARTZ, Y. (Ed.). **Les caprices du flux**. Vigneux: Matrice, 1990.

CLOT, Y. **Clínica do trabalho e clínica da atividade**. In: BENDASSOLLI, P. e SOBOLL, L. (org). *Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*, São Paulo: Atlas, 2011

DANTAS, E.A.V. **O trabalho docente nas veredas históricas da educação superior brasileira**. 2006. 180f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2006.

DIAS, F. R. **As Vivências dos Trabalhadores de uma Organização de Entretenimento: uma abordagem psicossociológica e Psicodinâmica**. Dissertação de Mestrado – UCG – Goiânia, 2007.

DERANTY, J. P. **Work and the precarisation of existence**. *European Journal of Social Theory*, nº 11, p. 443-463, 2008.

DEJOURS, C. **Travail: usure mentale**. Paris. Centurion, 1980.

\_\_\_\_\_. **Syndromes Psychopathologiques Consécutifs aux Accidents du Travail: incidences sur la reprise du travail**. Paris-Fr, *Revue Le Travail humain*, tome 49, n° 2/1986.

\_\_\_\_\_. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo, ed. Cortez 1992.

\_\_\_\_\_. **Pour une clinique de La médiation entre psychanalyse ET politique: La psychodynamique Du travail**. *Revue Trans*. Montréal: Canadá, p. 131-156. 1993.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo, ed. Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Conferências Brasileiras**. São Paulo: Edições Fundap: EAESP/FGV, 1999.

\_\_\_\_\_.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **O Fator Humano**, Rio de Janeiro, ed. FGV, 1997.

\_\_\_\_\_. Dejours C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

\_\_\_\_\_. **O fator humano**. 3ed. Revista e Ampliada: Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

\_\_\_\_\_. ; *In*: LANCMAN, S. ; SZNELWAR, LAERTE IDAL (orgs.). **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004a. p. 197-242.

\_\_\_\_\_. **A Loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. Tradução – Luiz Alberto Monjardim. 7.ed. Rio de Janeiro, ed. FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Trabalho, Tecnologia e Organização – Avaliação do trabalho submetida à prova do real**, ed. Blucer, 2008.

\_\_\_\_\_. **Travail vivant 2: travail ET emancipation**. Paris: Payot, 2009.

\_\_\_\_\_.; BEGUE. **Suicie et travail: que faire?** Paris: Presses Universitaires de France, 2009.

DEMO, P. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

ÉSTHER. A.B. **A Construção da Identidade Gerencial dos Gestores da Alta Administração das Universidades Federais em Minas Gerais**. Tese de Doutorado – UFMG – Minas Gerais, 2007.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

FERREIRA M. C. e MENDES A. M.. **Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mal-humor atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho**. Revista e estudos em Psicologia, 6 (1), 98-107, 2001.

\_\_\_\_\_. **Trabalhos e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: FENAFISP, 2003.

FERREIRA, Sueli; NEPOMUCENO, Maria de Araújo. **A expansão da educação superior privada em Goiânia: O Caso da Uni-Anhanguera em perspectiva histórica**, 2005. Disponível em:

[http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/ferreiranepomuceno\\_2005/](http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/ferreiranepomuceno_2005/) Acesso em: 14 Maio de 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações de trabalho. *In: Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

GASKELL G., BAUER, M. e MARTIN W. P. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual** prático. 3ª. Edição. ed. Vozes: Petrópolis, 2004.

GASPARINI, Sandra Maria; BARRETO, Sandhi Maria e ASSUNCAO, Ada Ávila. **O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde**. *Educ. Pesqui.* [online]. 2005, vol.31, n.2, pp. 189-199. ISSN 1517-9702. doi: 10.1590/S1517-97022005000200003. Data do Acesso 30 Jun.2011.

GRECCHI, D. **Saúde mental em sala de aula: a percepção de professores universitários**. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2009.

Habermas, Jürgen, **Acerca do Uso Pragmático, Ético e Moral da Razão Prática, in Comentários à Ética do Discurso**, Instituto Piaget, Lisboa, 1999.

HALL, S. **A Identidade cultura na pós-modernidade**. 8.a edição, Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HELOANI, J.R. CAPITÃO, C. G. **Saúde Mental e Psicologia do Trabalho**. São Paulo em Perspectiva, 17 (2): 102-108, 2003.

HELOANI, R. LANCMAN, S. **Psicodinâmica do Trabalho: o método clínico de intervenção**. Produção, v. 14 n 3, p. 077-086, set/dez. 2004.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papiros, 1994. 144p.

KOCYBA, H. **Reconnaissance, subjectivisation, singularité**. Travailler, n° 18, p. 103-118, 2007.

KOBS, F.F e REIS, D.R.dos. **Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privado**. Gestão. Rev. Científica de Administração e Sistema de Informação (online). 2008, v. 10 n. 10, jan/jun, 2008.

LANCMAN, Selma e Sznelwar, Laert – Christophe Dejours: **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília, ed. Fiocruz e Paralelo, 2004.

\_\_\_\_\_. ; UCHIDA S. **Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. v. 6, p. 79-90, 2003.

LANCMAN, S., Sznelwar, L. I., Uchida, S. e Tuacek, T. A. **O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito**. Interface – Comunicação, Saúde e Educação. 2007.

\_\_\_\_\_ e HELOANI, R.. **Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação no trabalho**. Revista Produção. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, set./dez., 2004.

LANE, S. **A linguagem e a constituição do sujeito**, in XX Congresso Interamericano de Psicologia, 1985, Caracas.

LE GUILLANT, L. **Quelle psychiatrie pour notre temps**. Toulouse: Érès, 1984.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F. e TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Tereza Cristina M. Pinheiro de. **O Ensino Superior de Administração no Brasil e em Goiás: Expansão, Privatização e Mercantilização no período de 1995-2006**. Dissertação de Mestrado – UFG – Goiânia, 2007.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. São Paulo: Vozes, 2006.

LHUILER, D. **Cliniques Du travail**. Paris: Érès, 2007.

\_\_\_\_\_. **Filiações teóricas das clínicas do trabalho**. In. BENDASSOLLI, P. e SOBOLL, L. (org) Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade, São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – Sistema de Avaliação da Educação Superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 14 out. 2011.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações – O homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KRATZ, Lúcia de. **As Vivências dos Designers de Moda em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica**. Tese. Universidade Católica de Goiás. Goiânia. 2010.

MACÊDO, Kátia Barbosa, e ABRAHÃO, J.I. **A influência da organização do trabalho nas vivências de prazersofrimento dos trabalhadores: uma abordagem psicodinâmica.** Revista Psicologia Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 26, n. 2, p. 179-184, 1996.

MACÊDO, Kátia Barbosa, et al.. **Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar.** 1999. Tese (Doutorado), Faculdade de Psicologia. Pontfícia Universidade de São Paulo, (PUC-SP), São Paulo, 1999.

MACÊDO, Kátia Barbosa, et al. **O trabalho de quem faz arte e diverte os outros.** Goiânia. Ed. Da PUC – Goiás, 2010.

\_\_\_\_\_; TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p.39-46, jun., 2001.

\_\_\_\_\_; MORRONE, C.F. Prazer e sofrimento psíquico no trabalho: trajetória conceitual e empírica. *In*: MENDES, Ana Magnólia, BORGES, E; FERREIRA, Mário César. **Trabalho em transição, saúde em risco.** Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_ e MENDES, A.M. **Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho.** *In*: MACEDO, K.B (Org). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração.** Goiânia: UCG, 2004.

\_\_\_\_\_, et al. **O trabalho de quem faz arte e diverte os outros.** Goiânia. Ed. Da PUC. Goiás, 2010.

\_\_\_\_\_. **O diálogo que transforma: intervenções em clínica do trabalho.** Goiânia. Ed. Da PUC. Goiás, 2011.

MANCEBO, Deise. **Trabalho docente: subjetividade, sobreimplicação e prazer.** *Psicol. Reflex. Crit.* [online]. 2007, vol.20, n.1, pp. 74-80.

MAGALHÃES, Luciana de Castro. **O financiamento da universidade estadual de Goiás: o programa bolsa universitária e o custo do aluno.** Dissertação de Mestrado – UFG – Goiânia, 2009.

MARCELINO, Nelson Carvalho. **Estudos de lazer: Uma introdução.** Campinas-SP: Ed.Autores Associados, 2006.

MARSHALL, C e ROSSMAN, GB. **Designing qualitative research.** New bury Park: Califórnia. Sage, 1989.

MARTINS, J. C. de O.; PINHEIRO, A. de A. G. **Sufrimento psíquico nas relações de trabalho**. Pisc. vol. 7, n. 1, jun. São Paulo, 2006 ISSN 1676-7314.

MAZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZAJDER, Fernando. O debate contemporâneo sobre os paradigmas. *In: O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998, p. 129-146.

MEC/INEP. Microdados SAEB/2010. Brasília: INEP, 2010.

MENEGHEL, S. M. **Políticas de Modernização da Universidade no Brasil: a reforma universitária de 1968 e a LDB/96**. In: BOHN, H.I.; SOUZA, O. *Faces do saber: desafios à educação do futuro*. Florianópolis: Insular, 2002.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho**. Revista Psico-USF, Itatiba, v. 6, n. 1, p.39-46, jun., 2001.

\_\_\_\_\_ ; ABRAHÃO, J.I. **A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores: uma abordagem psicodinâmica**. Revista Psicologia Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 26, n. 2, p. 179-184, 1996.

\_\_\_\_\_ ; MORRONE, C. F. **Prazer e sofrimento psíquico no trabalho: trajetória conceitual e empírica**. *In: MENDES, Ana Magnólia, BORGES, E; FERREIRA, Mário César. Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer e sofrimento no contexto organizacional**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, 1999.

MENDES, A. M. **Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica**. Em Tamayo, A. et al. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. **Pesquisa em Psicodinâmica: a clínica do trabalho**. Em Mendes, A. M. (org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: a Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; LIMA, S. C. da C.; FACAS, E. P. **Diálogos em psicodinâmica do**

**trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2007.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 12 (2), p. 141-156, 2009.

Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Brasília. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br>. Acesso em 29/08/2011.

MILL, Stuart. **Princípios de Economia Política: com algumas de suas aplicações à filosofia social.** Trad. W. J. Ashley, v. II. Apresentação de Raul Ekerman. Trad. Luiz João Baraúna. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 6. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

MOLINIER, P. ; DEJOURS, C. **Le travail comme enigma.** *Sociologie du Travail*, nº horssérie 94, p. 35-44, 1994.

MOURA, Eliana Perez Gonçalves de. **Gestão do trabalho docente: o "dramático" uso de si.** *Educ. rev.* [online]. 2009, n.33, pp. 157-169.

MOREIRA, Marcos Elias. **Universidade Estadual de Goiás (UEG): Agentes, Memórias e Eventos (1999-2006).** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás: 2007.

MOROSINI, M. C. (Org.). **Professor do ensino superior: identidade, docência e formação.** 2. ed. ampl. Brasília: Plano Editora, 2001.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. 2001.

NEVES, C. E. B. **A Educação Superior no Brasil.** Porto Alegre, Unesco, 2002.

NEVES, Clarissa Ekert Baeta. **A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil.** In SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil.** Brasília: Capes, 2002, p.43-106.

OLIVO, F. **A educação como condição de acesso à cidadania.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2008.

OLIVEIRA, D. A. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização.** In: Revista Educação & Sociedade. Campinas, Vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, 2004.

OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz F.; AMARAL, Nelson Cardoso do. **Desafios e Perspectivas de uma Política para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).** In: *Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios.* Brasília: MEC/INEP, 2006. (Série Documental - Textos para Discussão, v. 23).

PAIVA, K C. M. DE. **Gestão De Competências E A Profissão Docente Um Estudo Em Universidades No Estado De Minas Gerais.** Tese de Doutorado. UFMG – Minas Gerais, 2007.

PAULA, M. das G.R; SOUZA. P. B de e TONSIG. W.L. **Gestão do Ensino Superior Privado: Um desafio.** Avesso do Avesso. Araçatuba, Vl. 2, n. 2 p. 77-91, 2004.

PERRENOUD, P. **Práticas Pedagógicas, Profissão Docente e Formação: perspectivas sociológicas.** Lisboa: Dom Quixote, 1999.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola.** Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.

PIMENTA, S. G. ; ANASTASIOU, L. das G. C. **Docência no Ensino Superior.** São Paulo. Cortez, 2002.

PIMENTA, Solange Maria; FERREIRA, Flávia Elias. **Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo.** In: **Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas.** VIEIRA, Adriana e GULART, Iris Barbosa. (coord.) 1.a edição (2007), 2a reimpr./ Curitiba: Juruá, 2009.

PIRES, R. V. **as vivências dos profissionais de uma companhia de teatro em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica.** Tese de doutorado. PUC – GOIÁS. 2011.

POUPART, Jean e col. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** – tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis – RJ. Vozes, 2008.

RAMOS, M. N. **A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

REED, Michael. **Sociologia da gestão.** Oeiras: Celta, 1997.

RENAULT, E. **Souffrances sociais. Philosophie, psychologie ET politique.** Paris: La Découverte, 2008.

RESENDE, E. **O livro das competências: Desenvolvimento das competências: A melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro, Qualitymak, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Prentice Hall, 2002.

RIBEIRO, N.C. **O Trabalho Das Prostitutas Que Residem Em Casas Noturnas: Uma Perspectiva Psicodinâmica.** Dissertação de Mestrado – UCG – Goiânia – 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.C. **Os professores de educação superior em formação e os saberes pertinentes à docência.** 2006. 142f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

ROSSI, E. Z. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: Análise psicodinâmica.** Tese (doutorado de Psicologia) apresentada na UNB, Brasília, 2008.

ROSSI, E. Z. **Método de pesquisa em psicodinâmica do trabalho.** Em Mendes, Merlo, Morrone & Facas. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas interfaces e casos brasileiros.* Curitiba: Juruá, 2010.

SABIA, C. P. P.; ROSSINHOLI, M. **Profissionalização da gestão das instituições de ensino superior privadas na década de 90.** In: XII ENANGRAD, 2001. São Paulo, Anais, 2001.

SANTOS, E. A. dos. **O Trabalho dos Bailarinos Profissionais de uma Companhia de Dança Contemporânea: uma perspectiva psicodinâmica.** Dissertação de Mestrado – UCG – Goiânia, 2008.

SANTOS, C. A. de. **A expansão da educação superior rumo à expansão do capital: interfaces com a educação à distância.** Tese de Doutorado – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2008.

SANTOS JUNIOR, Adalberto Vital dos; MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Experiência em clínica do trabalho com bancários adoecidos por Ler/ Dort.** *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 29, n. 3, set. 2009. Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932009000300014&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000300014&lng=pt&nrm=iso)>. Data do acesso 31 jul. 2012.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O ensino superior no Brasil: o setor privado.**

São Paulo: Hucitec, FAPESP, 2000.

Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás. Disponível em: <http://www.sectec.go.gov.br/portal/wp-content/uploads/2009/04/ies-estadual-20072.bmp>. Acessado em 17/05/2011.

SILVA FILHO, R.L.L.; MOTEJUNAS, P.R.; HIPÓLITO, O.; LOBO, M.B.C.M. **A evasão no ensino superior brasileiro.** *Cadernos de Pesquisa*, v.37, n.132, p.641-659, set.-dez. 2007.

SILVA, K.K.G. **O Trabalho Para O Atleta Profissional De Futebol: Uma Perspectiva Psicodinâmica.** Dissertação de Mestrado. PUC. Goiás, 2010.

SIQUEIRA, T.C.A. **O trabalho docente nas instituições de ensino superior privado em Brasília.** *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 21, n. 3, p. 803-818, set./dez. 2006.

SIQUEIRA, Holgonsi Soares Gonçalves. **Globalização e autonomia: limites e possibilidades.** Disponível em: <<http://holgonsi.sites.uol.com.br/autonomia.html>>. Acesso em: 24/05/2012.

SIQUEIRA, Marcus V. Soares. As artimanhas da gestão na realidade atual das organizações. In: **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho.** Ana Magnólia Mendes, Suzana Canez da Cruz Lima e Emílio Peres Facas (orgs.) Brasília: Paralelo 15, 2007.

SIVADON, P. Psychiatrie Du travail. In: **Cours de medicine du travail.** DESAILLE, H. (Org.) Paris: Le François, 1957. t. II, p. 405-420.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. A disciplina como “coação da conformidade”. In: **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho.** Ana Magnólia Mendes, Suzana Canez da Cruz Lima e Emílio Peres Facas (orgs.) Brasília: Paralelo 15, 2007.

SOUSA, C. M. de. **A dinâmica prazer-sofrimento na ocupação de Catadores de Material Reciclável Estudo com duas cooperativas no DF.** Dissertação de Mestrado. UNB. Brasília, 2007.

SCREMIN, L.; MARTINS, P. P. – **O processo de mercantilização da Educação Superior.** *Revista da UFG, Vol. 7, No. 2, dezembro, 2005*, on line [www.proec.ufg.br](http://www.proec.ufg.br) . Acesso em 24/05/2011.

SCHWARTZ, Y. **A comunidade científica ampliada: e o regime de produção de saberes.** Trabalho e Educação, 7, p. 38-46, 2000.

SGUISSARDI, Valdemar. **A universidade neoprofissional, heterônoma e competitiva**, In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Educação, 26ª, Caxambu, 2003. DC ROM 26ª Reunião Anual da Anped.

TARDIFF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

TANAKA, V. R. S. Da. e PESSONI, I. M. De. **A Gestão do Ensino Superior: O Gestor e seu Papel**. Anais do I Seminário sobre Docência Universitária Universidade Estadual de Goiás – Inhumas, 12 mar. 2011. Disponível em:

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932009000300014&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000300014&lng=pt&nrm=iso)> Data do acesso em 20/05/2011.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TIO, A. L. D. **Gestão do conhecimento aplicado ao planejamento estratégico de instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. PUC. Campinas, 2006.

TOMAZINI, Talita. **As vivências dos trabalhadores de um Shopping Center Em relação ao seu trabalho: uma abordagem Psicodinâmica**. Dissertação de Mestrado. PUC. Goiânia, 2009.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007.

TRINDADE, Hélió. As metáforas da crise: da “universidade em ruínas” às “universidades na penumbra” na América latina. In: GENTILI, Pablo (Org), et al. **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13-44.

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

VASCONCELOS, M. L. **Contribuindo para a formação de professores universitários: relato de experiências**. In: MASSETO, Marcos (Org.). *Docência na universidade*. 4. ed. Campinas: Papirus. 2002.

VASCONCELLOS, P.R.N.M. **Habilidades e Atitudes Relevantes na Composição do Perfil Profissional de Gestores de Instituição de Ensino Superior de Caráter Privado.** Dissertação de Mestrado – UFRRJ – Rio de Janeiro, 2006.

VEIL, C. **Hygiène mentale du travail.** Paris: Le François, 1964.

VOSWINKEL, S. **Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppeit subjektiver Arbeit.** In: HONNETH, A. (Org). **Befreiung aus der Mundigkeit. Paradoxien des gegenwertigen Kapitalismus,** Frankfurt, a. M; Campus. Tradução francesa. 2007.

VIEIRA, Adriana. **Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais.** In: **Identidade e Subjetividade na Gestão de Pessoas.** VIEIRA, Adriana e GULART, Iris Barbosa. (coord.) 1ª edição (2007), 2ª reimpr./ Curitiba: Juruá, 2009.

WILLRICH, T. J. B. V. **O discurso de autoridade na sala de aula de ensino superior.** Dissertação de Mestrado. FURB. Blumenau, 2007.

WITTORSKI, R. **Da Fabricação das Competências.** In: TOMASI, A (org.). **Da Qualificação à Competência: pensando o século XXI.** Campinas, SP: Papyrus, 2004 (p. 75-92).

WIGGNS, T. **Liderança na administração: contradições nas funções dos executivos da educação.** In: **ADMINISTRAÇÃO da educação: questões e reflexões.** Vitória: Programa de Pós Graduação em Educação. PPGE-UFES. 1997.

ZABALZA, M. A. **O Ensino Universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Carta Convite



Goiânia, 11 de Outubro de 2011.

Profª. Ms. Sejana Martins

Prezada Senhora,

Apresento o projeto de pesquisa : “As vivências dos gestores de uma IES privada: Intervenção em Clínica Psicodinâmica do Trabalho, de autoria de Fabiana Custódio e Silva, professora da Faculdade XYZ – Go, orientada pela Prof. Dra. Kátia Barbosa Macêdo, com o objetivo de convidar a Faculdade XYZ, para participar da referida pesquisa como campo de pesquisa. O referido projeto está cadastrado na Pontifícia Universidade Católica de Goiás, onde sou professora e pesquisadora há dezoito anos.

Caso haja aceitação do convite, é importante comentar que se espera que a Faculdade XYZ, forneça informações acerca dos dados de seus profissionais, gestores da educação superior para compormos a amostra a ser entrevistada.

É importante salientar que os resultados serão apresentados em primeira versão para as organizações participantes, que terão seu nome divulgado apenas se houver autorização expressa para tal, e que serão resguardados todos os princípios éticos na relação entre equipe de pesquisadores e organização pesquisada.

Aguardando um pronunciamento de sua parte, antecipo agradecimentos.

Atenciosamente,

**Fabiana Custódio e Silva**

Pesquisadora

**Profª. Drª. Kátia Barbosa Macêdo**

Coordenadora do Projeto

De acordo \_\_\_\_\_ em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

## Apêndice B: Termo de Consentimento Livre Esclarecido

### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, Fabiana Custódio e Silva, mestranda do curso de Mestrado e Doutorado da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, núcleo de estudos psicossociológicos, orientada pela Professora Prof. Dra. Kátia Barbosa Macêdo, convido-o (a) a participar da pesquisa “Vivências dos gestores de uma Instituição de Educação Superior Privada - intervenção em clínica psicodinâmica do trabalho” como entrevistado. Visando a sua devida informação e esclarecimento sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação, informo que lhe é garantido que pode retirar seu consentimento a qualquer momento, sem e que isto me cause qualquer prejuízo.

O motivo que nos leva a estudar as vivências dos gestores em uma Instituição de Educação Superior privada decorre do interesse em escrever sobre o trabalho dos gestores, especificamente, a sua atuação no que tange aos estudos da psicodinâmica do trabalho e suas interfaces no mundo dos trabalhadores que gira em torno de algumas questões: o trabalhador precisa ter um perfil profissional caracterizadamente mais humanístico, de modo que fique mais ajustado à noção do advento de uma nova concepção de empresa que, apesar de continuar visando o lucro, o faz sem perder de vista o meio ambiente, a sociedade e, principalmente, as pessoas. Percebe-se a necessidade de se fazer alguns estudos ligados à subjetividade do trabalhador, em decorrência de algumas preocupações no seu próprio cotidiano de trabalho e ao por que alguns profissionais que ocupam cargos que estão ligados às áreas do ensino-aprendizagem adoecem.

Os dados coletados irão trazer benefícios que a fim de contribuir para a compreensão de como a atual configuração de gestão e organização de trabalho em uma IES privada pode estar impactando na saúde mental dos seus docentes e sugerir intervenções que venham a eliminar e/ou minimizar estes prejuízos.

O objetivo desse projeto é descrever e analisar, a partir da psicodinâmica do trabalho, as vivências dos gestores em relação ao seu trabalho em uma Instituição de Educação Superior Privada.

O procedimento de coleta de dados será da seguinte forma:

- 1 Leitura conjunta e assinatura deste termo de consentimento;
- 2 Realização de aproximadamente seis reuniões de discussão coletivas. Os participantes irão de forma voluntária responder a algumas questões norteadoras, subdivididas em três categorias, a

primeira envolvendo a organização do trabalho, contendo alguns questionamentos sobre o conteúdo das tarefas, as normas e controles que são utilizadas dentro do ambiente do trabalho, as relações sócio profissionais, os sistemas de comunicação, os modos de gestão e as condições de trabalho. A segunda categoria será sobre a mobilização subjetiva, contendo questões sobre a inteligência prática, o espaço de discussão coletiva, a cooperação e o reconhecimento e a terceira categoria irá abordar o sofrimento, as defesas e patologias. Estas reuniões terão duração prevista de no mínimo uma hora e no máximo duas horas de duração, o qual será gravado e filmado para posterior transcrição e análise dos dados coletados. Serão realizadas em uma sala no prédio da unidade acadêmica da IES privada em que se realizará a pesquisa. A sala deverá estar localizada em local com o mínimo ruído, temperatura agradável e ações para prevenir interrupções serão tomadas (cartaz na porta sinalizando a necessidade de não interromper o procedimento de pesquisa).

- 3 Realização de encontros em grupo para validação dos dados e elaboração de intervenções no cotidiano de trabalho a partir dos dados analisados e validados.

O procedimento poderá causar certo cansaço, no momento de realização da entrevista e dos encontros em grupo, mas não será prejudicial ao organismo do o (a) senhor (a).

Poderá ocorrer um desconforto e risco mínimo psicológico para o (a) senhor (a) visto que o procedimento poderá levantar questões que mobilizem sua subjetividade. Esta possibilidade de mobilização justifica-se por auxiliar os participantes a perceberem melhor sua realidade de trabalho emancipando-se da situação e buscando alternativas que diminuam ou eliminem os fatores do contexto de trabalho que os fazem sofrer.

Caso o (a) senhor (a) apresente algum problema psicológico será acompanhado (a) e encaminhado (a) para tratamento adequado no Cepsi – **Centro de Estudos, Pesquisas e Práticas Psicológicas** -da PUC-GO, sendo qualquer custo advindo deste tratamento arcado pelo pesquisador deste estudo. Caso o (a) senhor (a) adquira algum dano irreversível, físico ou psíquico, como consequência da participação nesta pesquisa o (a) senhor (a) poderá buscar ser indenizado (a) nas formas da lei.

O (a) senhor (a) será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Será livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Todas as informações relacionadas a sua participação serão mantidas em sigilo na Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Seus dados pessoais não serão divulgados em hipótese alguma. O (a) senhor (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Esses dados serão utilizados apenas para os fins desta pesquisa. Depois de encerrada, o (a) senhor (a) poderá

ter acesso ao trabalho, caso tenha interesse, os dados ficarão em posse da pesquisadora por um período de cinco (5) anos e após esse período estes serão incinerados.

A participação no estudo não acarretará custos para o (a) senhor (a). Caso ocorra despesas devido a participação nesta pesquisa, o participante será ressarcido pelo pesquisador naquele gasto relacionado a participação nesta pesquisa.

Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUC-GO e outra será fornecida ao (a) senhor (a).

Caso haja qualquer outra dúvida, os pesquisadores podem ser contatados a partir do telefone que consta no final deste documento ou o (a) senhor (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-Goiás no telefone: (62) 3946-1512

Desde já agradecemos por sua confiança e colaboração.

Cordialmente,

---

Nome	Assinatura da Pesquisadora (62) 9241-6448	Data
------	--	------

Nome	Assinatura da Orientadora	Data
------	---------------------------	------

Nome	Assinatura do Participante	Data
------	----------------------------	------

**Responsáveis pela pesquisa:**

- **Orientadora: Kátia Barbosa Macêdo**

Graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (1985), Mestre em Master En Psicología Aplicada a Las Organizaciones - Escuela de Administración de Empresas de Barcelona (1988), Mestre em Educação pela Universidade Federal de Goiás (1994) e Doutora em Psicologia (Psicologia Social) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1999). Atualmente é professora titular, atuando na graduação dos cursos de administração e psicologia e no mestrado e doutorado de Psicologia da Universidade Católica de Goiás. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Fatores Humanos no Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, trabalho, psicologia social, cultura e gestão ambiental.

- **Pesquisadora: Prof<sup>a</sup>. Fabiana Custódio e Silva**

Mestranda em Psicologia pela PUC – GO.

## Apêndice C



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**  
**NÚCLEO DE ESTUDOS PSICOSSOCIOLÓGICOS**

**TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA**  
**COMO ENTREVISTADO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº. \_\_\_\_\_ CPF nº. \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo / pesquisa “As vivências dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior Privada – Intervenção em Clínica do Trabalho”, como entrevistado. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Fabiana Custódio e Silva sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem e que isto me cause qualquer prejuízo.

Local/data: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

**Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar:**

Testemunhas (não ligada à equipe de pesquisadores):

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

**Observações complementares:**

## **APÊNDICE C: ROTEIRO GERAL PARA O ESPAÇO DE DISCUSSÃO COLETIVA**

### **Significado do trabalho – sentido e identidade**

#### **Organização do trabalho;**

- ✓ Conteúdo das tarefas;
- ✓ Normas e controles;
- ✓ Relações sócio profissionais;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Modos de gestão.

#### **Condições de trabalho: (temperatura, ruídos, barulhos...)**

#### **Mobilização subjetiva:**

- ✓ Vivências de Prazer: liberdade, autonomia e reconhecimento;
- ✓ Vivências de sofrimento: falta de reconhecimento e sobrecarga
- ✓ Estratégias de enfrentamento: individuais e coletivas

#### **Sufrimento, defesas e patologias**

- ✓ Sofrimento criativo;
- ✓ Sofrimento patogênico;
- ✓ Defesas (mecanismos e modos de manifestação)
- ✓ Danos físicos e psicossociais.