

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO E SENTIDO DO TRABALHO PARA
GESTORES DE ESCOLAS PRIVADAS**

LUCIANA GISELE BRUN

Dissertação de Mestrado

São Leopoldo, 2010

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO E SENTIDO DO TRABALHO PARA
GESTORES DE ESCOLAS PRIVADAS**

LUCIANA GISELE BRUN

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós Graduação em Psicologia, Área de concentração Psicologia Clínica, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Janine Kieling Monteiro

São Leopoldo, 2010

B894v Brun, Luciana Gisele
Vivências de prazer e sofrimento e sentido do trabalho para gestores de escolas privadas / por Luciana Gisele Brun. -- São Leopoldo, 2010.

84 f. : il. ; 30 cm.

Com: artigos “O estado da arte do sentido do trabalho; As vivências de prazer e sofrimento e o sentido do trabalho dos gestores de escolas privadas”.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, São Leopoldo, RS, 2010.

“Orientação: Profª Drª Janine Kieling Monteiro (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Ciências da Saúde)”.

1.Satisfação no trabalho. 2. Satisfação no trabalho – Prazer. 3. Satisfação no trabalho – Sofrimento. 4.Condições de trabalho – Administração educacional – Escolas privadas. 5. Stress ocupacional – Administradores escolares – Escolas privadas. I.Título.

CDU 331.101.32

331.101.32:159.942.5

331.4:371.11:37.058

Catálogo na publicação:

Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes – Universidade de Brasília

Profa. Dra. Carolina Macedo Lisboa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Ao Marcelo uma pessoa tão
especial que me mostrou a coragem de
construir um grande amor. À Beatriz,
Elias, Rodrigo, Andréia, Joana, João,
Iraci, Ricardo, Thaís e Alan.

AGRADECIMENTOS

A Unisinos que sempre acreditou e apoiou meus projetos.

A minha orientadora, Janine Kieling Monteiro, que com sua paciência e carinho superou minhas expectativas e esteve comigo oferecendo apoio e muito mais que orientação nos momentos de angústia.

A professora Vera Regina Ramires, por acreditar no meu potencial, incentivar a fazer este mestrado e ser fundamental nos momentos em que precisei do PPG.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Unisinos pelos ensinamentos.

À Instituição Evangélica de Novo Hamburgo, incluindo muitos colegas, por apoiarem e confiarem no meu trabalho. Ao Seno Leonhard que, desde o princípio, apoiou este mestrado e acreditou no meu trabalho, mesmo durante as dificuldades e ausências que vieram durante sua realização.

Aos gestores participantes desta pesquisa por acreditarem neste projeto e me receberem com todo carinho nas suas escolas. Por terem tido a coragem de falar sobre seu trabalho, seus sentimentos e mesmo sobre as dificuldades que vivenciam.

Aos colegas da turma de mestrado que foram muitas vezes uma fonte de inspiração, discussão, carinho e compreensão nos momentos de aprendizado mútuo.

A todos os amigos e amigas, que gentilmente entenderam minha ausência e compreenderam que estava sendo realizada mais uma etapa importante de minha vida: Morgana, Dirce, Nilson, Betina, Luciano, Regiane, Igor, Silvana e Lisiane.

A minha grande e amada família, que sempre me incentiva em todos os momentos da minha vida: Beatriz, Elias, Rodrigo, Andréia, Joana, Ricardo, Thaís, Alan, Lurdes, Heriberto. Amo vocês.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	1
RESUMO	2
ABSTRACT	1
APRESENTAÇÃO	2
Seção I – Artigo Teórico	3
Seção II – Artigo Empírico	23
Seção III – Relatório da Pesquisa	48
3.1 Introdução	48
3.2 Objetivo	50
3.3 Método	50
3.4 Participantes	51
3.5 Procedimentos de pesquisa e Procedimentos Éticos	53
3.6 Procedimentos de coleta de dados	54
3.7 Procedimentos de análises dos dados	55
3.8 Resultados	56
3.8 Discussão	64
REFERÊNCIAS	67

ANEXOS	78
ANEXO A – Comitê de Ética e Pesquisa	79
ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	81
ANEXO C – Questionário Sócio-demográfico.....	83
ANEXO D – Roteiro da Entrevista Semi-estruturada	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Artigos teóricos nacionais sobre ST (2004-2009)	12
TABELA 2	Artigos empíricos qualitativos nacionais sobre ST (2004 -2009)	14
TABELA 3	Artigos teóricos internacionais sobre ST (2004 -2009)	18
TABELA 4	Artigos empíricos qualitativos internacionais sobre ST (2004-2009)	19
TABELA 5	Teses e dissertações nacionais e internacionais sobre ST (2004-2009)	21
TABELA 6	Caracterização dos Participantes	35
TABELA 7	Análise das categorias Sofrimento e Prazer no Trabalho	39
TABELA 8	Análise da categoria Reconhecimento no Trabalho	44
TABELA 9	Análise da categoria Sentido do Trabalho do Gestor/a Escolar	46
TABELA 10	Caracterização das Escolas	55
TABELA 11	Análise da categoria Trabalho - com palavras dos participantes	59
TABELA 12	Análise da categoria Prazer – com palavras dos participantes	60
TABELA 13	Análise da categoria Sofrimento – com palavras dos participantes	61
TABELA 14	Análise da categoria Reconhecimento no Trabalho - com palavras dos participantes	62
TABELA 15	Análise da Categoria Estratégias Defensivas – com palavras dos participantes	63
TABELA 16	Análise da categoria Saúde – com palavras dos participantes	64
TABELA 17	Análise da categoria Sentido do Trabalho do Gestor/a Escolar – com palavras dos participantes	65

RESUMO

Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o trabalho de gestores escolares, bem como o tema do sentido do trabalho, realizaram-se dois estudos apresentados nesta dissertação. O primeiro deles foi um artigo teórico intitulado: Estado da Arte do Sentido do Trabalho. O objetivo desta pesquisa foi fazer um levantamento bibliográfico das produções dos últimos anos com a intenção de apresentar como o constructo de sentido do trabalho tem sido abordado no campo da Psicologia. Para tanto, foram realizadas consultas a bases de dados que reúnem publicações nacionais e internacionais. Entre os resultados gerais, considerando as pesquisas nacionais e internacionais, verificou-se que a maioria dos estudos empregou o método de pesquisa qualitativa (21), em detrimento do estudo teórico (10), quantitativo (2) e misto (2). Além disso, pode-se observar que o constructo de ST tem sido utilizado como indicador para o impacto das mudanças do mundo do trabalho na subjetividade dos trabalhadores. Entre as referências teóricas mais utilizadas se destacam: o Grupo MOW e Estelle Morin, que abordam aspectos objetivos do ST; Dejours e Vygotski, focalizando aspectos subjetivos da construção dos sentidos. O segundo estudo realizado é um artigo empírico qualitativo que teve como objetivo conhecer as vivências de prazer e sofrimento e o sentido do trabalho do gestor de escolas privadas. Para tanto, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada para a coleta dos dados que reuniu seis participantes. Os relatos foram tratados com a utilização de análise de conteúdo. Entre os resultados, identificou-se que o trabalho dos gestores oportuniza autonomia e liberdade, tanto quanto grande carga psíquica, advinda de um trabalho intelectual que precisa ser posto em prática na resolução de problemas complexos e articulado com vários grupos, que buscam o gestor como referência. O sentido do trabalho do gestor se dá no interjogo das tarefas prescritas pela organização do trabalho, com as atividades reais que demandam exercícios de inteligência e bem como o uso de estratégias defensivas variadas.

Palavras-chave: sentido do trabalho, vivências de prazer e sofrimento, trabalho, gestores escolares.

ABSTRACT

Two studies are presented in this paper with the intent to deepen the knowledge on the work of school managers as well as the subject of the meaning of work. The first one is a theoretical study entitled: State of the Art of the Meaning of Work. The objective of this research was to make a bibliographical survey of the productions of the last years to check how the meaning of work has been boarded in the field of Psychology. Different databases were consultations and congregate national and international publications. Considering the national and international researches the general results had shown that the majority of the studies used the qualitative research method (21), in detriment of the theoretician (10), quantitative (2) and mixing (2). The theoretical references most used were: group MOW, Estelle Morin, Dejours and Vygotski. Moreover, it can be observed that ST has been used like an indicator for the impact of changes at the world of work in the subjectivity of the workers. The second study is a qualitative empirical article that had as objective to know the experiences of pleasure and suffering and the direction of the work of the manager of particular schools. A half-structuralized interview was used with six participants and later was used the content analysis. Between the results was identified that autonomy and freedom is present at work of managers. As much as a great psychic load that happened because the work is intellectual and needs the resolution of complex problems that must be articulated with many groups. This groups search the manager as reference. The meaning of work of manager for the participants happens between the prescribed tasks from the organization of work and the real activities that demand exercises of intelligence as well as the use of varied defensive strategies.

Key-words: pleasure and suffering at work, meaning of work, work, school managers.

APRESENTAÇÃO

As mudanças econômicas, tecnológicas e sociais aceleradas das últimas décadas vêm se refletindo no ambiente escolar, onde a maioria das crianças vai estabelecer seus primeiros parâmetros e valores sociais fora da família de origem, que irão ser referência por toda a vida adulta (Vasconcellos, 2008). A escola também tem sido espaço de absorção de diversas novidades no âmbito da educação que as impele a buscar profissionais cada vez mais qualificados e voltados para as novidades, bem como investir e dirigir o trabalho de todos no atendimento de certas necessidades de transformação. Como consequência das dificuldades de acompanhar estas novidades, as pesquisas têm apontado que o ambiente escolar tem sido mobilizador de adoecimento entre os professores e funcionários (Brito & Athayde, 2003). Em razão disso, o papel dos gestores é fundamental na condução destes momentos de grandes mudanças da escola, já que têm a responsabilidade sobre o funcionamento e os resultados de toda, ou de parte, da mesma.

Entretanto ao consultar as pesquisas realizadas neste contexto, percebe-se uma carência de estudos da psicologia com os gestores. Além disso, as escolas particulares também são preteridas nestes estudos, em relação às escolas públicas.

Assim, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o trabalho de gestores escolares, bem como o tema do sentido do trabalho, realizaram-se dois estudos apresentados nesta dissertação. O primeiro deles (seção I) foi um artigo teórico intitulado: Estado da Arte do Sentido do Trabalho; cujo objetivo foi fazer um levantamento bibliográfico das produções dos últimos anos com a intenção de conhecer e apresentar como o constructo de sentido do trabalho tem sido abordado no campo da Psicologia. Em seguida, na Seção II, apresenta-se um artigo empírico que dá nome a esta dissertação: As Vivências de Prazer e Sofrimento e o Sentido do Trabalho do Gestor de Escolas Privadas. Este estudo teve como objetivo conhecer os temas citados, aos olhos dos gestores escolares. Por último, ainda nesta dissertação, consta o relatório da pesquisa. Neste são apresentados os passos percorridos para a elaboração do estudo empírico, bem como informações que não puderam ser incluídas nos artigos em função da restrição de espaço, já que os mesmos deverão ser submetidos à publicação.

Seção I – Artigo Teórico

O ESTADO DA ARTE DO SENTIDO DO TRABALHO STATE OF THE ART OF MEANING OF WORK

RESUMO

A expressão *sentido do trabalho (ST)* existe há, pelo menos, três décadas e já foi explorada por diversas pesquisas, inclusive com o desenvolvimento de instrumentos para sua mensuração. Entretanto, ainda existem muitas controvérsias e diferentes interpretações entre os autores que decidem abordar este tema, tanto no que diz respeito ao conceito, como no método de investigação. Por isso, este estudo se propôs a fazer um levantamento bibliográfico das produções nacionais e internacionais dos últimos seis anos (2004 a 2009) com a intenção de apresentar como o constructo de ST tem sido abordado no campo da Psicologia. Para a pesquisa nacional utilizou-se a Biblioteca Virtual da Psicologia (BVS-Psi) e para a pesquisa internacional foi utilizado o portal de Periódicos da CAPES - ISI *Web of Knowledge e ABSCO*. Os resultados gerais, considerando as pesquisas nacionais e internacionais, mostraram que a maioria dos estudos empregou o método de pesquisa qualitativa (21), em detrimento do estudo teórico (10), quantitativo (2) e misto (2). Além disso, pode-se verificar que os grupos investigados foram bastante diversificados, como por exemplo, trabalhadores operacionais, cooperativados, autônomos, estudantes, imigrantes e executivos demonstrando que o ST tem sido utilizado como indicador do impacto das mudanças do mundo do trabalho na subjetividade dos trabalhadores. Entre as referências teóricas mais utilizadas se destacam: o Grupo MOW e Estelle Morin, que abordam aspectos objetivos do ST; Dejours e Vygotski, focalizando aspectos subjetivos da construção dos sentidos.

Palavras-chave: sentido do trabalho, significado do trabalho, trabalho

ABSTRACT

The meaning of work expression (ST) exists at least three decades and already was explored by diverse researches also with the development of instruments for its measured. However still have many controversies and different interpretations between the authors who decide to approach this subject in respect to the concept and in the inquiry method. Therefore this study makes a bibliographical survey of the national and international productions of last six years (2004 to 2009) with the intention to present as the construct of ST has been boarded in the Psychology field. For the national research it was used Virtual Library of Psychology (BVS-Psi) and for the international research was used the CAPES - ISI Web of Knowledge and ABSCO. Considering the national and international researches the general results had shown that the majority of the studies used the qualitative research method (21), in detriment of the theoretician (10), quantitative (2) and mixing (2). Moreover it can be verified that the investigated groups had been diversified, for example, operational workers, cooperated, autonomous workers, students, immigrants and executives, demonstrating that ST have been used like an indicator for the impact of changes at the world of work in the subjectivity of the workers. The theoretical references most used were: group MOW, Estelle Morin, Dejours and Vygotski

Key-words: meaning of work, sense of working, work.

Introdução

A primeira relação com a expressão sentido do trabalho (ST) aparece nas bases científicas brasileiras em 1994, com o artigo de Cecília Whitaker Bergamini sobre liderança e administração do sentido das tarefas executadas pela sua equipe. Antes disso, porém sua criação é atribuída aos psicólogos norte-americanos Hackman (Universidade de Yale) e Oldham (Universidade de Illinois) em artigo publicado no *Journal of Applied Psychology* no ano de 1975. Controversamente, a primeira ocorrência sobre o assunto, postada nas bases de dados internacionais, é de Terrell (1957) intitulada: “*The Meaning of Work and Retirement*” e trata-se de uma resenha do livro dos autores publicada em 1954 pela Universidade de Chicago, EUA.

A incongruência quanto à origem do termo é só o começo de uma série de informações desencontradas. Ao longo do tempo, foram construídas diferentes maneiras de utilização e entendimento deste conceito por diversas áreas do conhecimento que permanecem até hoje. Portanto, com vistas a contribuir com futuras pesquisas sobre o *sentido do trabalho* (ST), este artigo teórico se propõe a apresentar os estudos e conceitos que circundam seu entendimento, principalmente, nos últimos seis anos (2004 a 2009), a partir do enfoque da Psicologia.

Quando nos propomos a pensar no sentido de algo, independente do que seja, podemos nos deparar com diferentes concepções. Por exemplo, Cunha (2007), etimologicamente, define a palavra sentido vinda do latim *sentire*, ou seja, “que sente”, dos verbos sentir, experimentar, pressentir, conjecturar, neste caso ligado ao fenômeno da percepção. Mas o sentido, também pode ser nomeado de significado, ou mesmo de representação mental, de crença, de conceito ou direção. Ao nos deparamos com estes termos, também nos vemos diante da noção de processo implícita neles, e a partir daí surgem mais algumas maneiras de chamar este fenômeno, como: processo de significação, de subjetivação e até mesmo de rede de significações. Quando temos a expressão *sentido do trabalho* composta, outra confusão muito comum é pensar que o propósito é de se conhecer, simplesmente, o trabalho em suas mais variadas definições permeadas por culturas, momentos históricos e sociais diferentes, e não considerar a expressão completa como ocorre na definição de um constructo.

Entretanto, cabe lembrar que as pesquisas sobre ST desenvolvidas até o momento também estão sendo produzidas pela área da administração (Bergamini, 1994; Oliveira, 2004; Araújo & Sachuk, 2007; Alberton, 2008) da sociologia (Bajoit & Franssen 1997; Antunes, 1999; Dantas, 2007), da saúde pública (Nunes, 2000) e outras. Estas publicações mostram que o tema é de interesse de pesquisadores de diversas áreas, e que, assim sendo, não se trata de um constructo exclusivo da psicologia, mas que instiga diversas áreas do conhecimento.

Outro aspecto diz respeito à maneira de nomear o construto de ST que pode ser encontrado nas obras de Antunes (2000), Morin (2001) e Coutinho e Gomes (2006). Estes autores utilizam o termo *os sentidos do trabalho*, referindo-se a ele no plural. Esta diferença parece estar associada à variedade de dimensões que o trabalho pode assumir, ou, o seu caráter dinâmico que permite constituir diversos sentidos.

As mais significativas pesquisas sobre o ST surgiram na Europa no final da década de 80 por um grupo até hoje muito referenciado chamado *Meaning of Work International Research Team* - MOW (1987). Para este grupo o sentido do trabalho é permeado e construído dinamicamente, através: do seu sentido cognitivo individual, do grupo de trabalho e do social (apud Tolfo & Piccinini, 2007; Morin, 2001; Natividade, 2007). Referem que o mesmo está relacionado com: a percepção de utilidade da tarefa executada para a organização, a auto-realização, a satisfação e sentimento de desenvolvimento, a evolução pessoal e profissional e a liberdade que o sujeito tem para a realização das suas tarefas. Desta forma, estruturam o conceito de sentido do trabalho em 12 fatores, e posteriormente, os agruparam em três dimensões principais: as crenças sobre o trabalho, a centralidade do trabalho na vida do sujeito e a valorização dos resultados do trabalho ou reconhecimento.

Nas últimas décadas, Estelle Morin, outra pesquisadora bastante citada acerca do tema no Brasil e no exterior, iniciou seus trabalhos no Canadá utilizando as pesquisas realizadas pelo grupo MOW como referência. Para a autora, estudar os sentidos do trabalho na atualidade implica em considerar três vieses: o significado individual do trabalho (representações, definições e valores numa perspectiva subjetiva); a orientação ou direção subjetiva (o que o trabalhador procura, suas intenções com o trabalho) e os efeitos da coerência entre o sujeito e o trabalho (entre as suas expectativas, seus valores e o dia a dia das atividades no trabalho) (Morin, 2004).

Outro autor que traz importantes contribuições sobre o assunto é Christopher Dejours, que publicava suas primeiras pesquisas na França, ao mesmo tempo em que o grupo MOW se apresentava na Europa. Para este autor, o próprio sujeito, seus pares e a sociedade são quem atribuem o sentido a um trabalho e o fazem em dois aspectos: o conteúdo significativo em

relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto. Em relação ao sujeito, o conteúdo significativo do trabalho é constituído a partir das vivências práticas das tarefas e da significação que ele atribui à tarefa acabada. Em relação ao *objeto*, uma profissão lhe garante uma determinada posição social implicitamente ligada ao posto de trabalho. O ST, desta forma, oportuniza a construção da identidade pessoal e social, permitindo que o trabalhador consiga se identificar, ou não, com aquilo que realiza e a partir do seu trabalho. Desta forma, é preciso destacar que no processo de construção de sentidos e significados, há um movimento contínuo de inter-relação entre sujeito e objeto que se atualiza e é, portanto, inacabado (Dejours, 1987).

Sobre isso, Dejours traz a idéia de que certas profissões propiciam tarefas que carecem de “significação humana”, ou seja, não significa nada para a família, nem aos amigos, nem ao grupo social e nem ao quadro de um ideal social, altruísta, humanista e político. O autor observou no trabalho de operários da construção civil e escriturários de um serviço de contabilidade que estes, muitas vezes, não conhecem as implicações do seu trabalho no funcionamento total da empresa. Posteriormente, o autor comenta que “executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo” (Dejours, 1992, p.49).

Método

O primeiro passo da pesquisa foi o da escolha das bases de dados nacional e internacional que oferecessem resultados consistentes e atualizados no campo da Psicologia. Para tanto, foram consultados outros artigos teóricos e conferidas informações disponíveis na internet sobre o método e os indexadores de diferentes fontes de busca científica. Por fim, foram eleitas a Base de Dados em Psicologia (BVS–Psi) para a pesquisa nacional e, no portal de periódicos da CAPES, optou-se pelas bases ISI *Web of Knowledge e*, ABSCO, para a pesquisa internacional. O critério de escolha destas bases ocorreu por serem consideradas as mais abrangentes entre as disponíveis até o momento e por agregarem fontes consistentes de dados científicos.

A BVS-Psi faz a indexação de teses, monografias, textos didáticos, Index Psi Livros, Lilacs, PEPSIC e Scielo, e permite realizar serviços de comutação e consulta a catálogos de periódicos nacionais. Um filtro foi utilizado para selecionar apenas as publicações postadas no período de 2004 a 2009. Os resultados para o Google Acadêmico foram desconsiderados por

reunirem tanto dados científicos como não científicos, que culminaram em um número inviável de referências a serem analisadas (883.000 resultados) e porque grande parte dos artigos localizados neste indexador também foi encontrada nas outras bases. Os descritores utilizados nesta pesquisa foram: *significado* e *sentido do trabalho*, assim também foram automaticamente relacionados os mesmos termos no plural.

Quanto à pesquisa internacional, no portal da CAPES – a *ISI Web of Knowledge* reúne bases de dados de diversos países com milhares de artigos, jornais científicos, livros, séries, relatórios, conferências sobre diversas áreas do conhecimento e outros. Entre as bases de dados que disponibilizam dados relacionados ao campo da Psicologia no portal estão: *Web of Science*, *Science Citation Index Expanded TM /SCI TM Expanded*, *Social Science Citation Index – SSCI*, *Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities /CPCI-SSH*, *Current Contents Connect*, *MEDLINE*, *Journal Citation Records e Global Health*. O termo utilizado na busca dos dados foi “*meaning of work*”, entre aspas, e reuniu inicialmente um número muito grande de resultados genéricos. Por isso, os dados também foram filtrados para o campo da Psicologia excluindo outras áreas do conhecimento, bem como foram selecionados somente os artigos considerados pela base de dados como científicos.

A pesquisa internacional ABSCO também foi realizada utilizando a expressão *meaning of work* completa. A ABCO reúne 17 bases de dados diferentes que podem ser selecionadas pelo pesquisador a partir do seu objetivo. Neste caso, sete bases foram selecionadas de acordo com o tema desta pesquisa, entre elas: *Academic Search Premier*, *CINAHL With Full Text*, *SocINDEX With Full Text*, *Regional Business News*, *Business Source Complete*, *Academic Search Complete* e *MEDLINE With Full Text*.

Diante dos resultados obtidos inicialmente, que reuniram um grande número de referências às quais não apresentavam uma relação entre os termos pesquisados, percebeu-se a necessidade de selecionar o material através da análise dos títulos e, em alguns casos, também dos resumos. Esta análise foi feita através da leitura de todos os títulos e a seleção daqueles que, inicialmente, pareciam ter relação com o assunto pesquisado. Todos os artigos que continham a expressão completa no título foram selecionados. Em seguida, caso ainda restasse dúvida quanto à pertinência dos artigos, os resumos eram lidos e eliminados aqueles que não atendiam ao objetivo deste estudo. Um exemplo disso está no caso do artigo intitulado: “*O significado e o sentido do trabalho de conclusão de curso para os alunos de psicologia*” (Magnani, 2006), que não trata da expressão ST referenciada no objetivo do presente trabalho.

Para todos os casos, somente foram considerados os artigos que permitiram o acesso aos textos completos, portanto foram eliminadas todas as referências relacionadas que não puderam ser acessadas através da própria base ou diretamente no periódico. Explica-se que assim que os artigos eram considerados relacionados com o tema e selecionados, a busca pela localização do texto completo era realizada no próprio periódico onde fora publicado. Caso não se obtivesse êxito, o título também era lançado no Google Acadêmico já que, em alguns casos, as referências estavam disponíveis em outras fontes. Aqueles artigos que se repetiam nos resultados de mais de uma base de dados foram considerados somente na sua primeira aparição e, portanto não foram repetidos nas tabelas apresentadas.

Para encontrar os dados de teses e dissertações realizou-se uma pesquisa no Banco de teses da Capes (<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/Teses.do>) considerando o assunto “Sentido do Trabalho” nas bases nacionais e “meaning of work” nas internacionais. Cada pesquisa foi realizada separadamente. No caso da nacional, a pesquisa foi produzida em teses e dissertações separadamente, conforme opção do portal. Em seguida também os anos base foram consultados individualmente de: 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009. A partir do número total de documentos relacionados fez-se a seleção daqueles que continham a expressão exata no título. Com os resultados desta seleção foi necessário buscar em cada Instituição de Pesquisa o conteúdo completo dos documentos, os quais foram salvos. Os documentos não disponíveis não foram considerados neste estudo.

Para a pesquisa internacional, também se utilizou o portal da Capes entrando em cada um dos quatro bancos de dados disponíveis no site (<http://www.cybertesis.net/>, <http://www.dissonline.de/index.htm>, <http://tel.archives-ouvertes.fr/index.php>, <http://www.phddata.org/search.php>). Os critérios de seleção das teses e dissertações internacionais foram os mesmos das nacionais, inicialmente pelo título e, depois, pelo acesso ao documento completo.

Resultados e Discussão

Pesquisa nacional

Para apresentação e discussão dos resultados, as referências encontradas foram separadas em artigos teóricos e empíricos, sendo que os empíricos foram, posteriormente, classificados em quantitativos e qualitativos, conforme as Tabelas 1, 2, 3 e 4. Este critério de

apresentação foi utilizado tanto na pesquisa nacional quanto na internacional. Uma última tabela reúne as teses e dissertações encontradas na pesquisa (Tabela 5).

Os artigos foram considerados teóricos quando se tratava de revisões da literatura, estado da arte ou pesquisas bibliográficas. Quanto aos artigos empíricos, estes deveriam apresentar uma pesquisa aplicada de natureza quantitativa ou qualitativa. Os estudos qualitativos são aqueles que utilizam como métodos, por exemplo: estudos de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experimento qualitativo ou avaliação qualitativa. Como instrumentos de coleta de dados, geralmente, utilizam as entrevistas semi-dirigidas, os grupos focais ou a observação. (Günther, 2006). Já os estudos quantitativos trazem relações de causa-efeito, são positivistas, tratam os dados estatisticamente e utilizam um grande número de sujeitos na coleta dos dados (Turato, 2005).

O resultado inicial da pesquisa nacional para os descritores *significado e sentido do trabalho* apresentou 63 resultados para Bases de Dados Bibliográficas, (lembrando que os resultados do Google Acadêmico foram desconsiderados neste caso). Para Textos Completos inicialmente totalizaram-se 36 estudos. De todos estes resultados, somente 16 artigos foram considerados relacionados ao tema pesquisado. Destes, cinco são teóricos, nove são empíricos qualitativos, um quantitativo e um misto - quantitativo e qualitativo.

TABELA 1

Artigos teóricos nacionais sobre ST (2004-2009)

Nº	Autores	Título	Ano	Fonte
1	Zanella	Atividade, Significação e Constituição do Sujeito: Considerações à Luz da Psicologia Histórico-Cultural	2004	Psicologia em Estudo
2	Ribeiro e Léda	O Significado do Trabalho em Tempos de Reestruturação Produtiva	2004	Estudos e Pesquisas em Psicologia
3	Tolfo e Piccinini	Sentidos e Significados do Trabalho: Explorando Conceitos, Variáveis e Estudos Empíricos Brasileiros	2007	Psicologia & Sociedade
4	Araújo e Sachuk	Os Sentidos do Trabalho e suas Implicações na Formação dos Indivíduos Inseridos nas Organizações Contemporâneas	2007	Revista de Gestão USP
5	Dantas	Os Significados do Trabalho: Produção de Valores como Produção Semiótica no Capitalismo Informacional	2007	Revista Trabalho, Educação e Saúde

O artigo mais antigo citado nesta revisão (Tabela 1) é de Zanella (2004). Apesar de não haver uma clara abordagem ao ST, as contribuições do estudo ao delineamento do constructo justificam sua seleção. Neste, a autora explica que o sujeito pode dar significados

diversos ao que lhe foi apresentado socialmente, porém estas possibilidades pensadas por ele estão circunscritas ao contexto social e histórico que vivencia. Ou seja, ele vai se constituindo enquanto ser único, com uma identidade pessoal e profissional, mas por critérios de igualdade e desigualdade com as outras pessoas e com a cultura em que está inserido. Portanto, as significações que o sujeito constrói ao longo de sua história se transformam continuamente, mediadas pelas relações sociais.

Entre os artigos teóricos destaca-se a revisão nacional realizada por Tolfo e Piccinini (2007), na qual concluíram que o fenômeno de atribuir sentidos e significados ao trabalho trata de um construto psicológico multidimensional e dinâmico, e que resulta da interação entre variáveis pessoais e sociais relacionadas ao trabalho. Sobre esse aspecto, as autoras constataram que ambos, sentido e significado, são produzidos através da experiência concreta dos sujeitos no seu ambiente de trabalho. Ou seja, os significados são os conceitos que são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social. Já os sentidos são produções individuais, apreensões pessoais dos significados coletivos e são resultados provisórios das experiências do dia-a-dia.

O embasamento bibliográfico utilizado pelos artigos teóricos nacionais sobre ST reuniu, basicamente, autores como: Vygotski, Marx e Engels, Estelle Morin (apud Zanella, 2004); Bauman, Albornoz, Dejours, Antunes (apud Ribeiro & Léda, 2004); Naville, Umberto Eco, Marx, Bateson, Bourdieu (apud Dantas, 2007); Rubano e Moroz, Borges, Marx, De Masi, Malvezzi (apud Araújo & Sachuk, 2007) grupo MOW, Estelle Morin, Antunes (apud Tolfo & Piccinini, 2007), entre outros. Com isto, pode-se afirmar que existe uma variedade de opções teóricas que podem contribuir no delineamento do construto de ST atualmente. Apesar disso, estes autores partem de pressupostos bastante divergentes em relação ao conceito de trabalho.

O que, por exemplo, pode dificultar esta construção é que autores do grupo MOW empregam um entendimento linear do conceito, de causa-efeito, enquanto que Dejours utiliza o viés da psicodinâmica do trabalho. Ou seja, Dejours acrescenta variáveis complexas e dinâmicas como, por exemplo, os processos de subjetivação e do coletivo, que não seguem a lógica proposta pelos outros autores. Além disso, Dejours pressupõe a existência e a influência de aspectos inconscientes, enquanto que os demais trabalham somente com o conteúdo consciente e verbalizado pelos sujeitos.

A maior quantidade de resultados obtidos nas bases de dados nacionais trata de artigos empíricos qualitativos, conforme Tabela 2. Este fato pode mostrar uma tendência da pesquisa nacional sobre o tema que pareceu ganhar fôlego em 2007, quando um número maior de

publicações foi encontrado. Além disso, ao consultar os métodos empregados nestes estudos, pode-se observar que a maioria utiliza entrevistas semi-estruturadas como instrumento na coleta dos dados.

TABELA 2

Artigos empíricos qualitativos das nas bases nacionais sobre ST (2004 -2009)

Nº	Autores	Título	Ano	Fonte
1	Oliveira, Piccinini, Fontoura e Schweig	Buscando o Sentido do Trabalho	2004	Anais EnAMPAD
2	Vieira & Lima	Do Sacrificio ao Sacro Oficio: um Modelo para Compreensão do Significado do Trabalho	2005	Anais, EnAMPAD
3	Cimbalista	Sufrimiento: los Significados Adversos de las Condiciones de Trabajo en el Sistema de Producción Flexible	2007	Revista da Universidad de Psychologia de Bogotá
4	Morin, Tonelli, & Pliopas	O Trabalho e seus Sentidos	2007	Psicologia & Sociedade
5	Fonseca & Santos	Tecnologias da Informação e Cuidado Hospitalar: Reflexões sobre o Sentido do Trabalho	2007	Ciências e Saúde Coletiva
6	Diogo & Maheirie	De Balde e Vassoura na Mão: Os Sentidos que Mulheres Serventes de Limpeza Atribuem aos Seus Trabalhos.		Revista Mal-estar e Subjetividade
7	Oliveira	O Conteúdo Significativo do Trabalho: Um Estudo sobre Recompensas Simbólicas e Insatisfações no Ambiente Organizacional de Um Jornal Impresso	2007	Anais XXX Intercom
8	Domínguez	Jóvenes, Políticas de Empleo y Subjetividad: Una Mirada a los Nuevos Programas de Inserción Laboral para Jóvenes Cubanos a través del Sentido del Trabajo	2008	Revista Argentina de Sociologia
9	Magro & Coutinho	Os Sentidos do Trabalho para Sujeitos Inseridos em “Empreendimentos Solidários”	2008	Psicologia em Estudo

Entre os grupos pesquisados nestes estudos (Tabela 2) estão: profissionais-estudantes de pós-graduação, *lato-sensu* (Oliveira et. al., 2004); indivíduos com diferentes vínculos trabalhistas - com e sem carteira assinada, autônomos, donas de casa e religiosos (Vieira e Lima, 2006); trabalhadores de chão de fábrica de montadoras de veículos e fábricas de autopeças (Cimbalista, 2007); jovens executivos brasileiros (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007); enfermeiras (Fonseca & Santos, 2007); mulheres serventes de limpeza (Diogo & Maheirie, 2007); repórteres de um jornal impresso (Oliveira, 2007) jovens vinculados a dois programas

cubanos de inserção laboral (Dominguéz, 2008) e jovens trabalhadores de uma cooperativa de serviços gerais (Magro & Coutinho, 2008).

Como exemplo dos artigos qualitativos, citamos o estudo de Lima e Vieira (2006) que entrevistou 24 trabalhadores da região metropolitana de Belo Horizonte, MG, com idade entre 30 e 55 anos, com diferentes vínculos trabalhistas e características sócio-demográficas, procurando investigar esta diversidade. A análise dos dados destacou a influência dos pais na formação do significado do trabalho, apontada como relevante em todos os participantes. Outro aspecto salientado foi que as condições sócio-econômicas da família de origem também interferem no sentido atribuído ao trabalho. Por outro lado, a religião, como uma herança das pessoas com maior idade, foi um fator que não interferiu na formação do significado do trabalho.

Entre os estudos que buscaram conhecer o ST para categorias de trabalhadores com menor renda, apresentamos o exemplo do grupo de mulheres que exercem funções de limpeza e conservação em uma empresa prestadora de serviços que foi o foco de um estudo de caso realizado na grande Florianópolis, SC (Diogo & Maheirie, 2007). Entre os resultados, percebeu-se que os sentidos do trabalho de limpeza são múltiplos e muitas vezes, ambivalentes. Destacaram-se aspectos depreciativos e desvalorizantes e o trabalho foi descrito como cansativo, mal remunerado e não-reconhecido socialmente. Além disso, na origem da escolha pela profissão foram identificados aspectos como a necessidade das profissionais terem uma renda e a sua baixa escolaridade, sugerindo que nestas condições elas contam com menores possibilidades de escolha por outra profissão (Diogo & Maheirie, 2007).

Outro grupo de trabalhadores operacionais, também nomeados como de “chão de fábrica”, foi investigado na região metropolitana de Curitiba, PR. No qual trabalhadores de uma montadora veículos e de uma indústria de autopeças para o setor automobilístico puderam responder a questões sobre o ST realizado no modelo de gestão flexível. A pesquisadora identificou que os trabalhadores consentiam certos sacrifícios individuais temendo a perda do emprego, ocasionando sofrimento e resignação (Cimbalista, 2007).

Dejours observa que as organizações do trabalho, visando atender os critérios do mercado competitivo com a regulação da qualidade e da produtividade, precisam de um trabalhador cada vez mais especializado. Este trabalhador executa sua parte num processo fragmentado que é definido no tempo, no modo de operar, nas técnicas e nos instrumentos pela própria organização que também avalia seu desempenho. Ele empreende esforço em cumprir as tarefas, deixando de lado a si mesmo e excluindo sua vontade e seus desejos. O

resultado disso é a presença de grande sofrimento, alienação, despersonalização e a falta de ST (Dejours, 1992).

A pesquisa nas bases nacionais apontou um único estudo quantitativo realizado com 473 estudantes publicitários antes de obterem o primeiro emprego na área. O estudo mostrou que o trabalho para eles é fundamental na constituição da identidade, principalmente das mulheres. Em ambos os gêneros, os estudantes desta área sentem-se no direito de ter um emprego e exigem participar das decisões da empresa (Ruiz, Llaguno & Vázquez, 2008)

Um único estudo nacional foi encontrado com a utilização de método misto, ou seja, qualitativo e quantitativo. Esta pesquisa abordou o ST para dois grupos de trabalhadores, um com e outro sem deficiência física, posteriormente alguns participantes foram entrevistados. O artigo discutiu a importância do trabalho para o desenvolvimento pessoal e profissional destas pessoas e listou aspectos positivos (cidadania, conciliação de interesses, finanças, relações sociais, valorização pessoal e valorização profissional) e aspectos negativos (desgaste físico e emocional, desvalorização profissional, dificuldades interpessoais, jornada de trabalho extensa e mecanização do trabalho). A sua conclusão foi que a condição física dos trabalhadores não exerce influência na percepção destes aspectos (Pereira, Del Prette & Del Prette, 2008).

Já que a pesquisa quantitativa reuniu um número tão pequeno de referências, foi realizada uma nova tentativa, ampliando o período de busca para os últimos 10 anos. Neste momento, as publicações de uma pesquisadora tiveram destaque: Livia de Oliveira Borges. A autora produziu, pelo menos, quatro artigos relacionados ao sentido do trabalho (Borges, 1999; Borges & Alves Filho, 2001; Borges & Alves-Filho, 2003; Borges & Tamayo, 2003).

Entre eles, está o artigo de Borges e Tamayo (2001) o qual propôs um modelo de estrutura cognitiva do trabalho, composto de quatro facetas: centralidade do trabalho, atributos valorativos (o que deve ser), atributos descritivos (o que é) e hierarquia de atributos. Baseado neste modelo, Borges (1999) desenvolveu, inicialmente, um questionário para avaliação do ST chamado Inventário de Sentido do Trabalho – IST. Mais tarde, a pesquisadora reuniu-se com outros autores e juntos propuseram a utilização de uma escala de mensuração sobre o ST e a Motivação, chamada Inventário de Motivação e Significado do Trabalho – IMST (Borges & Tamayo, 2001), detalhado por Borges e Alves-Filho (2003).

A pesquisa internacional no portal da Capes – na base de dados ISI of Knowledge - reuniu um total de 5.499 resultados genéricos, sendo destes, 1.211 da Psicologia e 433 publicados nos últimos seis anos (de 2004 a 2009). Destes somente 158 foram relacionados como artigos científicos. A ABSCO reuniu um total de 82 resultados. Somados, todos os resultados foram analisadas as 240 referências que resultaram num total de 19 artigos. Destes, cinco são teóricos, 12 empíricos qualitativos, um empírico quantitativo e um misto.

Entre os artigos internacionais de revisão bibliográfica (Tabela 3) encontramos diferentes embasamentos teóricos, da mesma maneira que foram encontrados entre os estudos nacionais. Por exemplo, Magdoff (2006) apresenta uma discussão crítica acerca do trabalho, a partir das idéias de Marx e Engels, abordando perspectivas utópicas no futuro da sociedade inglesa, à luz de um livro de ficção que ficou famoso no país chamado *Looking Backward* de Edward Bellamy (1988, apud Magdoff, 2006). O autor não se refere ao constructo de ST, mas a alguns conceitos de autores como o de Adam Smith e Sócrates, e faz críticas quanto a sua importância no futuro, a partir de modelos econômicos como o marxismo, socialismo e capitalismo. Também com o mesmo modelo de escrita, o artigo de Langer (2009) explora o sentido do trabalho cristão, a partir da crítica de uma publicação de Miroslav Volf intitulada *The Spirit of Work* que aborda a continuidade ou a escatologia do trabalho. Ambos os textos se distanciam do objetivo do presente artigo, já que abordam conceitos teológicos e sociológicos e discutem a centralidade do trabalho, mas apontam para outros campos e facetas passíveis de interpretação do conceito de *meaning of work*.

Ainda da mesma forma, o livro de Baldry et. al (2008) também discute à luz da sociologia, aspectos como o vínculo, a centralidade e o ST no século XXI. Os autores observam que o ST despertou atenção de diversas áreas, a partir da industrialização da economia e a emergência do capitalismo. Discutem o trabalho como alienante e desumanizador e questionam sua verdadeira necessidade. Citam autores como Marx, Adam Smith e Adam Ferguson.

Pode-se pensar, a partir dos três estudos citados acima, que é significativa a quantidade de publicações teóricas internacionais que abordam o ST à luz de autores da sociologia. Estes artigos discutem o valor e o futuro do trabalho e trazem contribuições significativas acerca do conceito histórico e sua função social. Entretanto, os mesmos não pretendem explorar o constructo de sentido do trabalho, para além da sua variável social. Com isso, a referência entre os estudos teóricos encontrada nesta pesquisa que mais se aproxima do objetivo da mesma é a de Estelle Morin (2004).

Estelle Morin (2004) utiliza como referência teórica, além de suas próprias publicações, autores como: Grupo MOW, Morse e Weiss e os brasileiros Tonelli e Ramalho. Neste artigo (Morin, 2004), a autora propõe seis fatores que caracterizam um trabalho significativo: que ele tenha um propósito social, seja moralmente correto, proporcione desenvolvimento pessoal e êxito, possa ser realizado com autonomia, traga reconhecimento e proporcione relacionamentos positivos.

TABELA 3

Artigos teóricos encontrados nas bases internacionais sobre ST (2004 -2009)

Nº	Autores	Título	Ano	Fonte
1	Morin	The Meaning of Work in Modern Times	2004	Conference. 10th World Congress on Human Resources Management
2	Magdoff	The Meaning of Work: a Marxist Perspective	2006	An Independent Socialist Magazine
3	Smyer & Pitt-Catsouphes	The Meanings of Work for Older Workers	2007	NCOA-ASA Joint Conference, Generations
4	Baldry et. al.	Book Review: The Meaning of Work in the New Economy	2008	British Journal of Industrial
5	Langer	Niggle's Leaf and Holland's Opus: Reflections on the Theological Significance of Work	2009	Michigan Theological Seminary

Os estudos qualitativos internacionais, apresentados na Tabela 4, utilizaram como instrumentos de coleta de dados, basicamente: entrevistas semi-estruturadas em profundidade e grupo focal. Os grupos pesquisados nestes artigos foram: americanos afros descendentes contaminados com o vírus HIV (Dickson-Gomez, Knowlton & Latkin, 2004); enfermeiras (Secret, Iorio & Martz, 2005); empregados de uma empresa de tecnologia da informação (Montgomery et. al, 2005); imigrantes latinos da Colômbia e México nos Estados Unidos (Dale et. al, 2005); empregados de uma indústria de alimentos (Hill-Popper, 2006); alunos de graduação (Dale et. al, 2006); trabalhadores de uma indústria de processamento de madeira (Warna, Lindholm & Eriksson, 2007); mulheres (Woodward, 2008); trabalhadores temporários afro-americanos (Zirkle, 2008); trabalhadores que retornam ao trabalho após a cura de um câncer (Rasmussen & Elverdam, 2008); pessoas em recuperação de sofrimento mental grave (Borg & Kristiansen, 2008) e mulheres engenheiras da construção civil (Watts, 2009).

TABELA 4

Artigos empíricos qualitativos das bases internacionais sobre ST (2004-2009)

Nº	Autores	Título	Ano	Fonte
1	Dickson-Gomez, Knowlton & Latkin	Values and Identity: The Meaning of Work for Injection Drug Users Involved in Volunteer HIV Prevention Outreach	2004	Substance Use & Misuse
2	Secrest, Iorio & Martz	The Meaning of Work for Nursing Assistants who Stay in Long-term Care	2005	Journal of Clinical Nursing
3	Montgomery et. al	The Meaning of Work and Home	2005	Community, Work & Family
4	Dale et. al	The meaning of work in the US for two Latino immigrants from Colombia and Mexico	2005	Work
5	Hill-Popper	Drinking the Punch? The Meaning of Work in a Mission-Driven Business	2006	American Sociological Association, Annual Meeting,
6	Dale et. al	The Meaning of Work for two High School Seniors	2006	Work
7	Warna, Lindholm & Eriksson	Virtue and Health – Finding Meaning and Joy in Working Life	2007	The Authors. Journal compilation
8	Woodward	The Multiple Meanings of Work for Welfare-Reliant Women	2008	Science Business Media
9	Zirkle	Black Collar Work: The Meaning of Work Among African-American Temp Workers	2008	American Sociological Association, Annual Meeting
10	Rasmussen & Elverdam	The Meaning of Work and Working Life after Cancer: an Interview Study	2008	Psycho-Oncology,
11	Borg & Kristiansen	Working on the Edge: the Meaning of Work for People Recovering from Severe Mental Distress in Norway	2008	Disability & Society
12	Watts	‘Allowed into a Man’s World’ Meanings of Work–Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as ‘Minority’ Workers in Construction	2009	Gender, Work and Organization

De acordo com a Tabela 4, nos anos de 2005 e de 2008 foi encontrado um maior número de publicações qualitativas internacionais. Já os artigos empíricos quantitativos somaram ao todo apenas um resultado para todo o período, e mais um artigo com método misto, quantitativo e qualitativo.

O estudo quantitativo longitudinal, de Martin, Hess e Siegel (2007), abordou os efeitos do gênero feminino e masculino sobre o ST. Na coleta dos dados foram apresentadas aos participantes diversas vinhetas de situações profissionais para que eles as categorizassem entre relacionadas ao trabalho ou não. O estudo foi replicado, e compararam-se os anos de 1988 e 1991. As respostas foram tratadas estatisticamente. O estudo concluiu que os homens

são mais influenciados pelas questões de gênero no trabalho do que as mulheres, principalmente em profissões ligadas ao cuidado de outras pessoas. Ambos, homens e mulheres, atribuem significado ao trabalho relacionando o mesmo com o gênero do trabalhador.

O estudo de método misto, quantitativo e qualitativo, foi elaborado por Pascual (2009) e envolveu uma amostra de 374 universitários que cursavam a faculdade de Educação de Zaragoza em diferentes cursos e especialidades para o ensino. Os estudantes responderam a dois instrumentos quantitativos: o questionário de projeção do trabalho de Schwartz (Arciniega & González, 2002 apud Pascual, 2009) e o questionário do Grupo MOW (adaptado por Gracia et al. 1995/2001, apud Pascual, 2009). O instrumento qualitativo trouxe um dilema ético hipotético e a solicitação para que descrevessem um dilema real. Entre os resultados, o trabalho apareceu como terceira prioridade, mostrando a relatividade na centralidade do trabalho entre os futuros professores, que colocam a família e o lazer como prioridades.

A pesquisa por teses e dissertações reuniu um grande número de referências, destas 11 nacionais e quatro internacionais, de acordo com a Tabela 5. Do total apresentado (15 estudos), 12 são empíricos qualitativos, dois quantitativos e um misto. Os grupos pesquisados pelos estudantes de mestrado e doutorado foram: trabalhadoras com idade entre 44 e 52 anos (Sandker, 2004); dentistas filiados a uma cooperativa (Oliveira, 2004); funcionários e proprietários de empresas de economia de comunhão (Santos, 2006); enfermeiros (Rodrigues, 2006); policiais militares (Andrade Santos, 2006); trabalhadores de economia solidária (Azambuja, 2007); estudantes de graduação (Pui Fung Wong, 2007); crianças (Natividade, 2007); profissionais do ramo publicitário com diferentes vínculos trabalhistas (2008); trabalhadoras da indústria têxtil (Matos, 2008); executivos brasileiros que passaram por demissão (Mascarenhas, 2008); universitários formandos (Dias, 2009); trabalhadores do setor público e privado (Kubo, 2009) e trabalhadoras de um abatedouro avícola (Graf, 2009).

TABELA 5

Teses e dissertações nacionais e internacionais sobre ST (2004-2009)

Nº	Autor	Título	Fonte	Internacional	Nacional	Qualitativo	Quantitativo
1	Katherine Elizabeth Sandker	The Meaning of Work: Middle-Aged Women Reentering Paid Labor	Oxford, Master of Gerontological Studies, 2004	X		0	
2	Sidnei Rocha de Oliveira	Os Sentidos do Trabalho para Dentistas Filiados a Uniodonto	UFRGS, Pós-Grad. em Adm., 2004		X	0	
3	Heliani Berlato dos Santos	O Sentido do Trabalho na Economia de Comunhão	FGV, Escola de Adm., 2006		X	0	
4	Jennifer Ellen Yugo	The Effect of Response Format on the Criterion Related Validity of a Measure of Work Orientation	Bowling Green State University. Master of Arts, 2006	X			0
5	Tiana Rita dos Santos Rodrigues	Os Sentidos do Trabalho para Enfermeiros de um Hospital Geral Filantrópico	UFMG, Pós-Grad em Enfermagem, 2006		X	0	
6	Cristiane Andrade Santos	Significado do Trabalho e Conduta Ético-Profissional Um Estudo de Caso na Polícia Militar Baiana	UFBA, Pós-Grad. Adm., 2006	X		0	
7	Lucas Rodrigues Azambuja	Os Sentidos do Trabalho Autogerido: Um Estudo a partir de Trabalhadores de Cooperativas de Economia Solidária	UFRGS, Pós-Grad. em Sociologia, 2007		X	0	
8	Gary Pui Fung Wong	Meaning of Work Among Young Graduates in Urban China	The University of Hong Kong, Master of Philosophy, 2007	X		0	
9	Michelle Regina da Natividade	O Trabalho na Sociedade Contemporânea: os Sentidos Atribuídos pelas Crianças	UFSC, Pós- Grad. em Psicologia, 2007		X	0	
10	Diego Marocco Alberton	Os Sentidos Atribuídos ao Trabalho por Profissionais do Ramo Publicitário	UFRGS, Pós-Graduação em Administração, 2008		X	0	0
11	Juliane Oliveira Matos	Os Sentidos do Trabalho: a Experiência de Trabalhadoras de Facções de Costura da Indústria de Confecções no Ceará	UFC, Pós-Grad. em Psicologia, 2008		X	0	
12	Karen Louise Mascarenhas	O Sentido do Trabalho e a Identidade do Executivo Brasileiro: Estudo de Caso sobre os Impactos da Demissão	PUC-SP, Pós-Grad. em Psicologia Social, 2008		X	0	
13	Maria Sara de Lima Dias	Sentidos do Trabalho e sua Relação com o Projeto de Vida de Universitários	UFSC, Pós-Graduação em Psicologia, 2009		X	0	
14	Sergio Hideo Kubo	Significado do Trabalho: Estudo nos Setores Público e Privado	Universidade de São Paulo, Pós-grad. em Adm., 2009	X			0
15	Laila Priscila Graf	Entre a Cozinha e o Abatedouro: os Sentidos do Trabalho para Mulheres Atuantes na Indústria Avícola	UFSC, Pós-Graduação em Psicologia, 2009		X	0	

Como exemplo deste grupo de teses e dissertações encontradas (Tabela 5), selecionamos um estudo de caso realizado numa cooperativa de dentistas sobre o sentido que atribuem ao seu trabalho, o qual utilizou a observação, a análise de documentos e entrevistas semi-dirigidas para a coleta de dados. Os resultados desta pesquisa foram agrupados em três categorias sobre o trabalho e seus sentidos relativos: ao indivíduo, à organização do trabalho e à sociedade. Entre estes, destaca-se que a escolha pela profissão foi motivada pela proximidade com algum profissional da mesma área. Para os participantes deste estudo o trabalho que faz sentido identifica-se com os valores morais (éticos) da pessoa, proporciona valorização pessoal, possibilita conhecer o resultado e promove o desenvolvimento de relações interpessoais (Oliveira, 2004).

Na dissertação de mestrado realizada por Natividade (2007, p.2), a autora cita a teoria de Vygotski, referindo que “o processo de significação da realidade perpassa toda a vida do sujeito, ou seja, as significações de mundo, valores, opiniões, iniciam desde a infância e é nesse processo constante que o sujeito se constitui”. A autora pesquisou o sentido atribuído ao trabalho por sete crianças e constatou que, já nesta fase, o conhecimento das profissões, as falas dos pais, o brincar e o estudar são alguns dos fatores que interferem na maneira como o sujeito significa e se apropria da realidade.

Considerações Finais

Quando nos propomos a estudar o que a Psicologia vem produzindo a respeito do sentido do trabalho, e lançamos esta pesquisa nas bases de dados, estamos sujeitos a encontrar também diversos estudos multidisciplinares. Mesmo porque não se pode esperar encontrar, nos dias de hoje, uma disciplina pura. Neste estudo, porém, buscou-se dar maior destaque ao que vem sendo produzido no campo da Psicologia e esta escolha pode representar uma das restrições da pesquisa. Além disso, outras questões referentes às restrições deste estudo, dizem respeito às informações fornecidas pelas bases de dados. Todas as bases reúnem uma quantidade limitada de informações, que se restringem tanto em diversidade de periódicos quanto em áreas do conhecimento, além das restrições do acesso. Possivelmente, no momento da realização desta pesquisa, alguma/s base/s poderiam estar indisponíveis, além daquelas que condicionam o acesso aos artigos ao pagamento de uma taxa. Estas considerações acerca dos limites deste estudo, certamente, interferiram nos resultados do mesmo.

Mesmo assim, consideramos que, em decorrência da realização desta pesquisa, informações significativas foram encontradas acerca do seu propósito. Lembrando que o intuito foi de fazer um levantamento bibliográfico das produções nacionais e internacionais dos últimos anos, com a intenção de apresentar como o constructo de ST tem sido abordado no campo da Psicologia. Portanto, nos permitimos fazer algumas considerações:

A primeira consideração diz respeito à confirmação de resultados encontrados em estudos anteriores sobre sentido do trabalho que destacaram, tanto nos artigos nacionais quanto internacionais, o Grupo MOW e Estelle Morin entre os autores mais citados. Entretanto, verificou-se uma prevalência de métodos qualitativos e a utilização de entrevistas semi-estruturadas para a coleta dos dados, apesar dos autores sugerirem o uso de questionários. Além disso, incluiríamos também um destaque aos autores Dejours e Vygotsky que também foram bastante referenciados no campo da Psicologia.

Outro aspecto que chama a atenção nos resultados é a heterogeneidade dos grupos estudados. Pode-se verificar a ampla diversidade de aplicação do conceito de sentido do trabalho investigada em diferentes grupos de trabalhadores, que vão desde executivos até trabalhadores de chão de fábrica, além disto, foram abordados diferentes tipos de vínculos e contextos de trabalho. Este dado parece confirmar o extenso interesse atual sobre o tema que é investigado por diversas áreas do conhecimento.

De modo geral, os estudos sobre o assunto têm sido atribuídos às mudanças sociais e econômicas aceleradas que vêm afetando diretamente o modo de viver e de trabalhar das pessoas. Os estudos ressaltam que, se por um lado existem diversas vantagens e atrativos na sociedade capitalista moderna, ou pós-industrial e informacional, por exemplo, em termos de conforto, opções e mobilidade, por outro lado encontra-se um apelo ao consumismo desenfreado e a moeda, conquistada através do trabalho, como via de acesso e inclusão (ou exclusão) (Lima & Vieira, 2006, Oliveira et al, 2004).

Entre as concepções teóricas sustentadas pelos estudos, podemos tecer também algumas considerações. As origens teóricas do Grupo MOW, por exemplo, estão no campo tradicional da administração que propõe um entendimento linear do constructo, através de variáveis lógicas e objetivas, ou seja, nas relações de causa-efeito. Já Estelle Morin trouxe grandes contribuições à Psicologia, utilizando o Grupo MOW como ponto de partida e agregando conceitos da saúde mental e da teoria comportamental. Pode-se dizer que, tanto o Grupo MOW como Estelle Morin, construíram suas bases conceituais na observação da organização concreta e aparente. Com isso, estes autores propõem modelos de entendimento do sentido do trabalho através da compreensão da relação entre variáveis *objetivas*.

Por outra via, Vygotski constrói sua teoria com base na dimensão social, biológica e cognitiva, explorando o desenvolvimento do pensamento, da linguagem e da formação dos conceitos através de experimentos. As principais contribuições de Vygotsky residem na formação cognitiva dos sentidos e significados, pois o autor não propôs uma compreensão para o constructo de sentido do trabalho, já que não se debruçou sobre o contexto laboral. A evolução de sua obra, porém, o levou a noção de complexidade que também pode ser encontrada nas obras de Dejours. Este último, entretanto, desenvolve seu trabalho a partir das concepções psicanalíticas e da compreensão dos acontecimentos no trabalho com o viés da psicodinâmica. Dejours também pressupõe que o trabalhador possui uma estrutura psíquica movida pelas pulsões e forças inconscientes, que operam tanto no indivíduo quanto no coletivo do trabalho. Portanto, estes últimos autores problematizam aspectos subjetivos na construção dos sentidos, atribuídos ao trabalho ou de forma mais ampla, como no caso de Vygotski.

A partir destas e outras correntes teóricas, os pesquisadores no campo da Psicologia têm a possibilidade de optar por diferentes concepções de objeto para a realização de pesquisas futuras sobre o sentido do trabalho, alinhadas a partir do objetivo a ser investigado. Tendo em vista que os estudos sobre sentido do trabalho, em sua maioria, investigaram dois aspectos: o subjetivo, ou singular do sujeito, e o objetivo, ou da realidade do contexto de trabalho. Além de outras dicotomias como, o individual e o social, o afetivo e o cognitivo e o consciente e o inconsciente.

Por fim, sendo o ST uma produção singular do sujeito e mais difícil de apreender, sugere-se que ao investigá-lo também seja levado em conta o momento de vida que ele se encontra. Por exemplo, se está apenas iniciando uma atividade profissional ou ainda não começou, sua propensão à idealização é maior, ao passo que as vivências das situações concretas no trabalho irão (re)produzir novos sentidos ao mesmo. Com isso, o caminho a ser percorrido na identificação do ST será focado na história de vida e/ou na história de trabalho do sujeito.

Desta forma, o estudo dos sentidos do trabalho está relacionado ao entendimento do processo de subjetivação no contexto do trabalho, ou melhor, o trabalho como ação que transforma o próprio sujeito e sua subjetividade.

Seção II – Artigo Empírico

AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO E O SENTIDO DO TRABALHO DOS GESTORES DE ESCOLAS PRIVADAS

PLEASURE AND SUFFERING AND MEANING OF WORK FOR SCHOOLS DIRECTORS

RESUMO

Esta pesquisa qualitativa teve como objetivo conhecer as vivências de prazer e sofrimento e o sentido do trabalho para gestores de escolas privadas. A coleta de dados foi realizada com a utilização de entrevistas semi-estruturadas e, posteriormente, empregou-se a análise de conteúdo. Os participantes do estudo foram seis gestores de escolas privadas com diferentes linhas pedagógico-filosóficas. Entre os resultados, identificou-se que o trabalho dos gestores oportuniza autonomia e liberdade, tanto quanto expõe a uma grande carga psíquica, advinda de um trabalho intelectual que precisa ser posto em prática na resolução de problemas complexos e articulado com vários grupos, que buscam o gestor como referência. O sentido do trabalho do gestor se dá no interjogo entre as tarefas prescritas pela organização do trabalho com as atividades reais, que demandam o exercício da inteligência, e o uso de estratégias defensivas variadas.

Palavras-chave: vivências de prazer e sofrimento, sentido do trabalho, trabalho, gestores escolares.

ABSTRACT

This qualitative research had as objective to know the experiences of pleasure and suffering and the meaning of work for managers of particular schools. The collect of data was realized through half-structuralized interviews and later was used the content analysis. The participants of the study were six managers of private schools with different pedagogical-philosophical lines. Between the results was identified that autonomy and freedom is present at work of managers. As much as a great psychic load that happened because the work is intellectual and needs the resolution of complex problems that must be articulated with many groups. This groups search the manager as reference. The meaning of work of manager for the participants happens between the prescribed tasks from the organization of work and the real activities that demand exercises of intelligence as well as the use of varied defensive strategies.

Key-words: pleasure and suffering at work, meaning of work, work, school managers.

Introdução

Neste artigo empírico pretende-se trazer à luz certos aspectos subjetivos do trabalho dos gestores de escolas privadas. Para tanto, inicialmente, esclarecemos que podemos chamar esta função de diferentes nomes como: superintendente geral, diretor/a, vice-diretor/a, coordenador/a, administrador/a escolar, dirigente, líder ou facilitador/a (Melo, 2004). Mas o que existe em comum é o fato deles estarem hierarquicamente em posições de responsabilidade formal sobre o trabalho de docentes e funcionários e, portanto, responsáveis pela administração dos resultados de parte ou de toda organização escolar.

Para entender melhor esta função trazemos o depoimento de uma Diretora colhido numa capacitação sobre gestão escolar, realizada pelo Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul, para nos ajudar a iniciar este texto. O depoimento foi publicado em divulgação sobre o evento. A Diretora cita três funções básicas que o gestor escolar deve desempenhar, em sua opinião:

“pedagogo, pois precisamos valorizar a qualidade do ensino, criar e proporcionar oportunidades de capacitação do corpo docente e funcionários. Integrante da comunidade, pois precisamos estar próximos de pais, estudantes, professores e funcionários para realizarmos uma gestão democrática e participativa. Administrador, para manter a escola dentro das normas exigentes, cumprindo prazos, orientando e buscando o reconhecimento e um ensino de qualidade” (Encarte do Programa de Formação Continuada, Sinepe/RS, 2010).

A Diretora complementa que é importante saber equilibrar estas características, apesar de não ser fácil, “*delegar e liderar funções e atividades, lembrando sempre de indicar caminhos, ser sensível às necessidades da comunidade, desenvolver talentos, facilitar o trabalho em equipe e, é claro, resolver situações-problema*”. Ou seja, para todas estas responsabilidades, o termo *gestor* escolar vem sendo utilizado e parece ser bem aceito, portanto, será utilizado neste texto com o intuito de uniformizar a nomenclatura e evitar confusões de interpretação dos conceitos. Importa esclarecer que todos os cargos que possivelmente reúnam tais características no ambiente escolar, formam o grupo investigado nesta pesquisa.

O objetivo da realização desta pesquisa foi buscar conhecer as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e sentido do trabalho dos gestores de escolas privadas. Dentre estes temas, também foram abordadas as estratégias de enfrentamento, utilizadas pelos gestores diante do sofrimento, e o reconhecimento percebido no seu trabalho.

Partiu-se do ponto de vista no qual o trabalho é permeado por paradigmas capitalistas e constituído ao longo da história ocidental, a partir de determinado contexto social e econômico. Portanto, trabalho é atividade, ação humana impulsionada por um objetivo. Ou seja, trabalhar é gerir a si próprio e a atividade, como definido por Dejours (2004) “trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real”. Na sua dimensão dinâmica e inacabada, já que é constituído e se constitui no encontro com o social, é como entenderemos o conceito de trabalho neste projeto. O trabalho é desta forma, concebido como um elemento fundamental na vida das pessoas e constitutivo da identidade, já que põe a prova os limites e capacidades do fazer “uso de si” (Antunes, 2000; Borges, 1999; Maar, 2006; Marx, 2003; Morin, Tonelli, & Pioplas, 2003; Tolfo & Piccinini, 2007, Oliveira, 2007).

Em nossa sociedade, o trabalho é mediador de integração social, seja por seu valor econômico (subsistência), seja pelo aspecto cultural (simbólico), tendo, assim, importância fundamental na constituição da subjetividade, no modo de vida e, portanto, na saúde física e mental das pessoas. A contribuição do trabalho para as alterações da saúde mental das pessoas dá-se a partir de ampla gama de aspectos: desde fatores pontuais (...) até a complexa articulação de fatores relativos à organização do trabalho, como a divisão e parcelamento das tarefas, as políticas de gerenciamento das pessoas e a estrutura hierárquica organizacional. (Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde, p.161, 2001).

Entende-se por subjetividade, neste artigo, tudo aquilo que permeia tanto o indivíduo como o coletivo, seu interior e exterior, o sujeito e a sociedade, e por pressupor tal aspecto, ser impossível dissociá-los. Ou seja, ao mesmo tempo em que o sujeito realiza uma ação, ele também está submetido à mesma. Portanto, o processo de subjetivação é a maneira particular que cada trabalhador constitui relações com as regras e normas estabelecidas no contexto histórico-social e econômico em que está inserido e a maneira como ele as vivencia em sua trajetória particular (Ramminger & Nardi, 2008).

Justificativa Teórica

As escolas, assim como as empresas, também vêm sofrendo os impactos das mudanças sócio-econômicas aceleradas (Cury, 2006; Kuenzer, 2002; Lopes, 2006; Minayo-Gomez & Barros, 2002; Oliveira & Gonzalez, 2006). Exemplos disso podem ser observados na educação à distância, na informatização das salas de aula, nas novas tecnologias da educação e em muitos outros aspectos (Belloni, 2005). Estas mudanças têm gerado movimentos de

reformas educacionais em quase todos os países e, desde a década de 90, no Brasil (Iannone, 2006).

Durante este período, a relação das pessoas com a organização do trabalho também vêm sendo modificada por novas tecnologias, novos processos de realização das tarefas, contexto histórico-social, globalização, etc. (Goulart & Guimarães, 2002; Navarro & Padilha, 2007). Entretanto, é importante lembrar que, depois da família, é no ambiente escolar que a grande maioria das pessoas vai desenvolver os primeiros parâmetros sociais sobre modos de pensar e agir que vão se refletir mais tarde na vida adulta e, conseqüentemente, nas outras organizações, e em sociedade (Iannone, 2006).

Não se trata de formar o aluno para a atividade humana (para que no futuro possa exercê-la), mas através dela (...). Tornar a atividade humana como princípio educativo significa, portanto, dizer que toda ação nuclear desenvolvida na escola (...). Trata-se de um esforço de apropriação da existência e de compromisso com sua transformação, a partir da contribuição específica da escola: o trabalho intencional, crítico e coletivo com a cultura (Vasconcellos, 2009, p.96)

Para que isso aconteça, a estrutura organizacional das escolas, ou estabelecimentos de ensino é composta pelo trabalho de distintas categorias profissionais, como: professores, equipe diretiva e funcionários que desempenham funções de apoio, como: auxiliares de educação, secretaria, limpeza, conservação e segurança. Convivem no mesmo local, portanto, grupos bastante heterogêneos de trabalho que se diferenciam em aspectos como o grau de escolarização, a classe social, as características do trabalho, organização do trabalho, vínculo empregatício, etc (Brito & Athayde, 2003).

Nesta estrutura, a Secretaria da Educação e Cultura do Rio Grande do Sul (1978) atribui ao gestor escolar um papel central no funcionamento da organização. Entre suas responsabilidades estão: a delegação de tarefas aos trabalhadores e aos grupos, e a solução de problemas para o atendimento das necessidades e objetivos da escola. Também o Artigo 8º da Lei 10.576/1995 cita quais são as atribuições do Diretor e entre elas estão: a responsabilidade de representar a escola quanto ao seu funcionamento, avaliar e coordenar o projeto administrativo-financeiro-pedagógico, coordenar a implementação do Projeto Pedagógico da escola, organizar e administrar o quadro de recursos humanos e o patrimônio, prestar contas à comunidade escolar, coordenar os processos de avaliação, buscar a melhoria da qualidade do ensino e o alcance das metas; cumprir e fazer cumprir a legislação vigente.

Estas mesmas tarefas são atribuídas tanto aos gestores de escolas públicas, quanto privadas e, apesar de não ser nosso objetivo fazer tal comparação aqui, pode-se inferir que

existam diferenças significativas no modo como são executadas. Entretanto, entre os estudos empíricos realizados no campo da psicologia, e mesmo de outras áreas, há uma prevalência de pesquisas em escolas públicas, em detrimento das privadas, ou ditas, particulares (por exemplo: Barros, Zorzal, Almeida & Abreu, 2007; Brito & Athayde, 2003; Fernandes, Rozenowicz & Ferreira, 2004; Malavazi, 2006; Hashizume & Lopes, 2006; Minayo-Gomez & Barros, 2002). Porém, a escola privada deveria ser um espaço importante de investimento em pesquisa, pois ela é responsável pela educação de um número significativo de crianças e adolescentes (13.3%), entre os alunos matriculados no Brasil (MEC/INEP/SEID, 2008).

Atualmente, o trabalho nas escolas particulares é permeado pelas mesmas premissas de qualquer empresa privada, já que a escola precisa estar sintonizada com as demandas de um mercado consumidor e atenta à satisfação de um cliente. Os “produtos” oferecidos pela escola particular têm que trazer um diferencial para que sejam atrativos. As demandas que surgem em virtude disso impõem desafios complexos aos gestores escolares que têm como responsabilidade estratégica o planejamento e o envolvimento democrático (Lei 10.576/1995) de todas as pessoas interessadas na educação (Vieira, 2002).

Justamente é neste contexto de trabalho que diversos estudos brasileiros recentes têm chamado atenção para os indicadores de sofrimento, bem como de adoecimento dos trabalhadores (Barros e cols., 2007, Brito & Athayde, 2003; Minayo-Gomez & Barros, 2002; Kuenzer, 2004, Mariano & Munis, 2006, Mendes, 2002). As mudanças sociais aceleradas e a dificuldade das escolas em acompanharem este processo foram identificadas como uma das causas do mal-estar entre os docentes (Esteve, 1999). Também como exemplo disso, vimos eclodir diversos estudos sobre o alto índice de *Burnout*, que é uma forma de resposta ao estresse laboral crônico que acomete, especialmente, professores em detrimento de outras categorias profissionais (Carlotto, 2002, Leite, 2007, Mendes, 2002, Silva, 2006, Soares, 2008, Reinhold, 2004).

O sofrimento no trabalho tem recebido atenção dos pesquisadores em função de constatações no dia-a-dia de um trabalho fragmentado do sentido global da organização. O sofrimento começa “quando um trabalhador usou de tudo o que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa” (Dejours, 1992, p.52). Na prática, os seus efeitos passam a tomar dimensões devastadoras sobre o trabalhador como, por exemplo, visto nos episódios crescentes de suicídio no trabalho (Dejours, 2008).

Dejours (1992) destaca que o trabalhador já possui uma história de vida anterior ao trabalho e uma personalidade, mesmo que inacabada ou imatura. Quando o mesmo

desenvolve uma atividade laboral, ele vai se encontrar com a organização do trabalho: distribuição das tarefas, hierarquias, relações sócio-profissionais, materiais, condições ambientais e salariais. Neste encontro, oportunizam-se tanto a produção de tensão, de origem interna ou externa (endógenas e exógenas), quanto à necessidade de descargas, pelas vias das quais o sujeito já tem suas preferências pessoais: a psíquica, a motora, a visceral e/ou a psicossensorial.

Por exemplo, se por um lado, o apoio, a amizade e a oportunidade de um futuro promissor são identificados como fontes de prazer no trabalho, por outro a rigidez da hierarquia, a falta de comunicação entre os funcionários e seus superiores estão relacionadas ao sofrimento. Ou seja, estes fatores tanto dão sentido quanto propiciam vivências de prazer e sofrimento no trabalho (Lima, Faustino, Vieira & Resende, 2007).

Uma pesquisa realizada com um grupo de professores que atua no ensino superior destacou que os momentos de prazer no trabalho em escolas também acontecem, quando os trabalhadores percebem o reconhecimento da comunidade escolar sobre o que fazem (Hashizume & Lopes, 2006). Por isso, pode-se chamar de paradoxo a relação que os trabalhadores estabelecem com seu o trabalho, já que para uns ele é fonte prevalente de equilíbrio e, para outros, de cansaço e sofrimento (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Esta dinâmica também é chamada de vivências de prazer e sofrimento por Dejours, e outros estudiosos de sua obra que realizam diversas pesquisas no que nomeiam de Clínica do Trabalho ou, mais atualmente, de Psicodinâmica do Trabalho (Mendes, 2007; Antloga & Costa, 2007; Lima e cols., 2007). Para os autores, as situações de trabalho desencadeiam ora sentimentos de prazer, ora de sofrimento. A canalização da energia psíquica produzida pelo trabalho passa, necessariamente, pela possibilidade de utilização suficiente de atividade psíquica, psicomotora e fantasmática e isto vai acontecer na mediação entre a subjetividade e as condições de trabalho, independente da função desempenhada pelo trabalhador (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). Isso não quer dizer que o sofrimento seja fundamentalmente um desencadeador de adoecimento, mas é considerado um sinal de alerta importante para um, posterior, desenvolvimento patológico (Mendes & Morrone, 2002).

Sobre isso, estes autores entendem que o sujeito não permanece alheio e passivo ao contexto organizacional, mas mobiliza todas as suas reações de defesa contra as pressões sentidas. Para tanto, o trabalhador constrói estratégias defensivas e, apesar de cada um assumir uma maneira individual de reação, o grupo também se mobiliza em reações coletivas de defesa contra a ameaça de sofrimento. Ou seja, são acionadas diferentes estratégias defensivas para manutenção do equilíbrio psíquico: luta pelo prazer e evitação do sofrimento

e, conseqüentemente, do adoecimento. Tais estratégias são desenvolvidas a partir das condições psíquicas do trabalhador e da organização do trabalho e, portanto, também são singulares a cada profissão. O risco do uso prolongado de estratégias defensivas reside na imobilização e na alienação do trabalhador que passa, cada vez mais, a se distanciar do problema real que o levou ao sofrimento e, portanto, na resolução de tal problema (Mendes & Morrone, 2002).

Entendemos desta maneira, que as vivências de prazer e sofrimento que o sujeito experimenta no trabalho, também vão interferir sobre os sentidos que ele atribui ao mesmo. Ou seja, é no dia-a-dia do trabalho que se dão as oportunidades de (re)atribuir valor e representação a sua atividade. De maneira cíclica, parece que o trabalho que dá prazer, também faz mais sentido para o sujeito, conforme Morin (2001) identificou ao entrevistar estudantes de administração e administradores de três países diferentes.

Entretanto, a forma como o trabalho está organizado é, em grande parte, influenciada pela vontade de outro que determina a distribuição das tarefas, seu conteúdo e modo de operar. Justamente neste aspecto esta relação é geradora de conflitos que se opõe ao desejo do trabalhador frente à organização do trabalho prescrita e que pode ser entendida como um entrave ao “*livre jogo do sistema de motivação-satisfação (ou desejo-prazer)*” (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994, p. 26-27).

Para Dejours (1989), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade. Sobre isso, Dejours (1992, p. 49) traz a idéia de que, certas profissões, propiciam tarefas que carecem de “significação humana”, ou seja, “não significa nada para família, nem para os amigos, nem para o grupo social e nem para o quadro de um ideal social, altruísta, humanista e político”. A carência de sentido ou significado retira a motivação e o desejo para a realização do trabalho, exigindo um maior investimento de esforço e produção de vontade. Pode-se pensar, a partir disso, que a construção do sentido do trabalho está intrinsecamente ligada às vivências de prazer e sofrimento no mesmo, e vice-versa.

Método

Neste estudo optamos pelo método qualitativo exploratório-descritivo, que prioriza a singularidade e a compreensão em profundidade do problema. Este método, neste caso, também parece mais conveniente pelo fato de ainda haverem poucas pesquisas que focalizaram este grupo de trabalhadores. Desta maneira, inicialmente, o estudo tem o

propósito de conhecer a visão dos gestores entrevistados no que se refere aos temas abordados. Dito de outra forma, no método qualitativo (Turato, 2005),

o interesse do pesquisador volta-se para a busca do *significado* das coisas, porque este tem um *papel organizador* nos seres humanos. O que as “coisas” (fenômenos, manifestações, ocorrências, fatos, eventos, vivências, idéias, sentimentos, assuntos) representam, dá molde à vida das pessoas. Num outro nível, os significados que as “coisas” ganham, passam também a ser partilhados culturalmente e assim organizam o grupo social em torno destas representações e simbolismos. (Turato, 2005, p. 510)

Instrumentos

Para a coleta de dados foi elaborado um Questionário Sócio Demográfico, com o objetivo de coletar informações para caracterização dos participantes e da escola. O questionário continha questões sobre a descrição dos participantes, tais como: gênero, idade, data de nascimento, estado civil, filhos, quantas pessoas ela/e sustenta financeiramente, carga horária, capacitações realizadas; além de perguntas sobre a escola, como: número de alunos, de funcionários e orientação pedagógica.

O outro instrumento utilizado para a coleta das informações foi uma entrevista semi-estruturada que foi construída com base nos objetivos deste trabalho, no referencial teórico e na análise de outros roteiros de entrevista com estudos similares (Alberton, 2008, Borges & Tamayo, 2001, Oliveira, 2004). Entre os temas que compreendiam o roteiro de entrevista estavam: o significado do trabalho, a descrição do histórico profissional, a organização do dia-a-dia no trabalho, a importância do trabalho na vida (centralidade), a interferência do trabalho na saúde, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e as estratégias defensivas utilizadas. As entrevistas foram conduzidas de modo que permitiram uma margem de flexibilidade, tanto para o participante quanto para a entrevistadora durante a condução das perguntas, em função do interesse numa compreensão em profundidade das respostas (Creswell, 2007).

Participantes

Os seis participantes desta pesquisa são diretores gerais, vice-diretores ou coordenadores de escolas privadas da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul que foram selecionados através do critério de conveniência ou acessibilidade (Gil, 2002).

Utilizou-se como critério de inclusão dos participantes: estar desempenhando a função de gestor(a) escolar há, pelo menos, um ano.

A Tabela 6 apresenta algumas características dos participantes e da função, como: idade, formação, estado civil, número de filhos, carga horária, turno de trabalho, entre outras. Um aspecto em comum entre eles é o fato de estarem em posições intermediárias dentro da organização escolar, pois todos eles se remetem e prestam contas a funções superiores como: mantenedoras das comunidades, congregações religiosas, redes e chefias. Além disso, de acordo com a Tabela 6, pode-se observar a grande heterogeneidade dos participantes quanto a várias características como: idade, tempo no cargo, formação, etc. Esta diversidade do grupo pode ser vista como um fator que traz uma maior complexidade e enriquece os dados obtidos nesta pesquisa qualitativa.

TABELA 6

Caracterização dos Participantes

Participantes	I	Ce	A	P	S	C
<i>Idade</i>	43 anos	55 anos	30 anos	46 anos	49 anos	45 anos
<i>Gênero</i>	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
<i>Cargo</i>	Diretora Geral	Diretora Geral	Vice-Diretora	Coordenador Pedagógico	Diretora Geral	Diretor Geral
<i>Tempo no cargo</i>	11 anos	16 anos	1 ano e meio	15 anos	5 anos	9 anos
<i>Formação</i>	Lic. Letras, Esp. Gestão Empresarial	Lic. Ed. Física, Esp. Gestão Escolar	Grad. Pedagogia em andamento	Grad. Pedagogia, Esp. Coordenação e Supervisão escolar	Grad. Ciências Sociais, Esp. Psicopedagogia	Grad. Pedagogia, Esp. Supervisão escolar
<i>Estado Civil</i>	Casada	Casada	Solteira/Freira	Casado	Casada	Casado
<i>Filhos</i>	14 anos 11 anos	25 anos 20 anos	Não	7 anos 11 anos 14 anos	18 anos 21 anos	19 anos 11 anos 4 anos
<i>Carga Horária/ Sem. e Turno</i>	44h M e T	36h M, T e N	50h M e T	20h N	44h M e T	50h M e T

Nota. M, T, N, corresponde, respectivamente a: manhã, tarde e noite.

O mesmo critério de diversidade foi utilizado para a seleção das escolas, buscando abarcar diferentes orientações pedagógico-filosóficas. Desta forma, as escolas pesquisadas pertencem a redes, métodos, linhas confessionais distintas entre si, entre elas: humanistas, interacionistas, católicas, luteranas, judaicas e sem orientação religiosa. Além disso, as escolas incluídas na pesquisa têm, no mínimo, 450 alunos, e no máximo 2000 alunos, e um

número de 110 professores e funcionários, aproximadamente. O foco de atuação das escolas está entre a educação infantil, ensino fundamental, médio e profissionalizante.

Procedimentos de pesquisa e Análise dos Dados

Este projeto de pesquisa foi, inicialmente, aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Mediante isso, foram realizados contatos com escolas indicadas por pessoas conhecidas da primeira autora e, depois, os próprios participantes também indicaram outras escolas. Nesta ocasião, era explicado sucintamente o escopo da pesquisa e, caso o gestor concordasse em participar, agendado um horário presencial, em local conveniente para exposição da proposta da pesquisa.

No momento das entrevistas, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Resolução 196/96 do CNS), em duas vias, onde constava também a autorização para gravação das mesmas. Todos os envolvidos foram informados de que a sua participação na pesquisa era voluntária e de que os dados levantados não implicariam em exposição pública de informações particulares ou da escola que viessem a identificar os participantes. Para tanto, os nomes foram trocados por letras (C, Ce, I, A, P e S) com objetivo de preservar os participantes na publicação dos resultados do estudo. Também foi oferecida uma devolução dos resultados, caso houvesse manifestação de interesse por parte do gestor.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e analisadas através de análise de conteúdo, procurando encontrar de maneira objetiva e sistemática aquilo que fora verbalizado e ficava inicialmente escondido, não aparente, latente nas mensagens (Bardin, 2006). Para tanto foram realizadas diversas etapas, iniciando com a leitura geral das entrevistas por pergunta e culminando com a descrição e interpretação de categorias e sub-categorias. As quais foram estabelecidas *a priori*, a partir dos objetivos da pesquisa.

Resultados e Discussão

Definição de Trabalho

As primeiras perguntas do roteiro da entrevista se referiram à concepção de trabalho e a sua importância na vida dos gestores. A análise das respostas dos participantes apresentou as seguintes subcategorias relacionadas ao que é trabalho: subsistência, utilidade, desafio, prazer, centralidade do trabalho, constituição da identidade e relação social.

Visto como uma forma de subsistência, ou meio de obter as necessidades básicas para sobrevivência, o trabalho pode ser entendido a partir do contexto histórico, econômico e social em que estamos inseridos, o qual é permeado por paradigmas capitalistas, como um valor de troca de natureza econômica (Goulart & Guimarães, 2002).

A utilidade foi lembrada como a identificação de uma necessidade, seja ela percebida pela organização, pelo mercado, por outras pessoas ou pelo próprio trabalhador, que pode ser satisfeita através do seu trabalho. Esta noção está ligada a uma ação que encontra um sentido entre o sujeito e a atividade por ele executada, ou seja, seu trabalho (Morin, 2001).

Do ponto de vista do sujeito, diversos sentidos são possíveis de serem constituídos para a execução do que lhe foi apresentado ser percebida como útil, porém estas possibilidades são validadas, ou não, por outras pessoas no contexto social e histórico que vivencia. Zanella (2004) explica que as significações que o sujeito constrói ao longo de sua história, vão sendo reproduzidas e se transformando, mediadas pelas relações sociais e pelos desafios que vão se apresentando. Assim, também podemos pensar que os sentidos que um adulto atribui ao seu trabalho, hoje, também foram sendo constituídos ao longo da vida (Natividade, 2007).

Quando a relação entre o trabalho e a entrega de seus resultados está associada à percepção de utilidade, pode-se dizer que há uma proteção à dignidade pessoal e uma contribuição à construção da identidade social (Morin, 2001). A relação do trabalho como constituinte da identidade do sujeito é defendida por diversos autores (Borges, 1999; Antunes, 2000; Marx, 2003; Morin, Tonelli, & Pioplas, 2003; Maar, 2006; Tolfo & Piccinini, 2007, Oliveira, 2007) que entendem o trabalho como meio de transformação, produzido no encontro com a própria atividade laboral, as condições organizacionais para realizá-la e as relações sociais. Por outro lado, a impossibilidade de se verem sem um trabalho, citada pelos participantes, mostra que este representa parte constituinte daquilo que consideram sua identidade, ou seja, o trabalho é central na vida deles.

A importância do trabalho em relação às outras áreas da vida contribui para este entendimento, e no caso dos gestores, dividiu opiniões. Para alguns participantes o trabalho é visto como prioridade, para outros, primeiro vem à família, alguns apontam que tem dúvidas entre escolher a família, o trabalho ou se colocar como prioridade. Esta categoria relaciona-se com a centralidade no trabalho, questão que também divide os pesquisadores entre aqueles que pressupõem o trabalho como fundamental (Antunes, 2000) e aqueles que não entendem o trabalho a partir deste posicionamento (Bauman, 2001). Um dos participantes, por exemplo, referenciou a relação do trabalho com a sua própria vida, ou missão de vida; como percebemos na fala de uma gestora:

“A primeira palavra que me vem é vida. Porque para mim o trabalho é vida? Porque é ele que me mantém na sobrevivência, é ele que me mantém no contato com as outras pessoas, é ele que me faz sentir pessoa, é ele que dá sentido. Penso que é o trabalho que te dá sentido, porque uma pessoa que não tenha nada para fazer, eu não acredito que seja uma pessoa feliz” (Participante A)

Além de o trabalho estar intrinsecamente ligado à identidade, percebe-se também na fala da gestora que o prazer é condição para esta relação, o que também pode remeter à realização pessoal e profissional, mencionada por outros participantes. Ou melhor, para os gestores o ato de trabalhar está associado à satisfação. O fato de esta relação ser prazerosa mostra que os participantes sentem-se suficientemente mobilizados através do uso da sua inteligência, a mudar tanto a si mesmos como a realidade em que estão inseridos. Sobre isso, Dejours e Abdoucheli (1994) definiram o conceito de inteligência prática como a habilidade do sujeito de lidar com os desafios do dia-a-dia do trabalho de modo satisfatório. Neste caso, também podemos fazer uma relação com a subcategoria desafio, presente na seguinte fala de um gestor:

“nunca tu vai receber um aluno com o mesmo perfil de um dia para o outro. O aluno muda (...) de acordo com as suas necessidades e isso é um desafio diário. Se nós não gostássemos de desafios, já tínhamos feito as trouxas e ido embora. Trabalho é envolvimento, e um desafio constante de cada dia, sem dúvida.”. (Participante C)

Nesta fala e, de um modo geral, em estudos anteriores (Hashizume & Lopes, 2006; Silva, 2006), o trabalho em escolas foi associado a uma importante característica: as relações de envolvimento / não-envolvimento implicadas no processo de ensino-aprendizagem e no próprio negócio da educação. Todos os agentes da escola estão implicados em relações

interpessoais com alunos, familiares, clientes, além dos colegas de trabalho. Esta exposição, relacionada com a própria característica do trabalho e que se dá em maior ou menor grau, gera mobilização afetiva e, conseqüentemente, o acionamento de recursos emocionais e psíquicos para dar conta dela, também é muito provável a formação de vínculos. No dia-a-dia destes trabalhadores, existe a necessidade de um grande investimento nas relações sociais, que oportunizam a convivência por períodos de tempo prolongados com estas pessoas e são marcadas pelo cuidado e dedicação. Em outras palavras:

A questão decisiva da aprendizagem e do desenvolvimento não está na metodologia, mas no conjunto da prática educativa, sobretudo nas relações, no vínculo, na formação, de comunidade de aprendizagem ou comunidade de humanização (autêntico encontro de pessoas) (Vasconcellos, 2009, p.43).

Na prática, a rotina do trabalho dos gestores escolares também apresenta como característica a multidisciplinaridade e o esforço intelectual, já que o meio escolar reúne diferentes áreas do conhecimento em torno de um propósito comum: o processo de ensino-aprendizagem. A capacidade do gestor em sistematizar e processar um grande número de informações rapidamente, com o propósito de orientar os grupos a colocar em prática certas estratégias, está constantemente sendo solicitada. Neste caso, a inteligência do gestor é posta à prova através da sua capacidade de lidar com problemas complexos no dia-a-dia do trabalho, que impõe condições adversas e resistem aos procedimentos da sua execução sob a ameaça de fracasso.

Fontes de Prazer e Sofrimento no Trabalho

As perguntas seguintes do roteiro de entrevista foram relacionadas às fontes de prazer e sofrimento no trabalho do gestor (Tabela 7). As subcategorias advindas da análise das respostas sobre as fontes de prazer foram às seguintes: ser desafiado, desenvolver projetos, relacionamento com a equipe, com os alunos e com as pessoas em geral, reconhecimento, perceber os resultados do seu trabalho e fazer a sua parte na construção de uma sociedade melhor.

TABELA 7

Análise das categorias Sofrimento e Prazer no Trabalho

Categoria	Subcategorias	Categoria	Subcategorias
Sofrimento no trabalho	Pessoal <i>versus</i> profissional	Prazer no Trabalho	Ser desafiado
	Solidão		Desenvolver projetos
	Burocracia		Relação com a equipe
	Dificuldade de atingir resultados		Relação com as pessoas em geral
	Falta de reconhecimento		Relação com os alunos
	Falta de tempo		Reconhecimento
	Falta de comunicação		Perceber os resultados
	Relações interpessoais		Fazer sua parte na sociedade
	Conflitos internos (medo)		
	Não ter controle		
	Dificuldades financeiras da escola		
Primeiras tarefas na função			

De certo modo, a capacidade de vivenciar prazer no trabalho está relacionada à possibilidade do sujeito de adiar a gratificação do seu desejo (pulsão sexual e agressiva) e negociar sua realização com os limites impostos pela realidade do trabalho. Neste sentido também, o grau de autonomia no trabalho e a liberdade de escolha são importantes para o escoamento da energia pulsional (Mendes, 2008), o que pode ser ilustrado através do relato de um participante:

“Prazer, porque eu sou permanentemente desafiada (...). No ambiente escolar eu tenho a vantagem de poder ir para a matemática, língua portuguesa, passando por economia, filosofia, ecologia. Eu tenho uma riqueza de temas de abordagens que eu posso trabalhar na psicologia, enfim eu tenho muitos campos abertos e isso me proporciona um enorme prazer. Eu não conseguiria me ver encaixotada numa atividade mecânica, repetitiva e sem desafios” (Participante I.).

A fala da gestora mostra que o seu trabalho parece oportunizar o acesso a novos conhecimentos e permitir certo grau de liberdade de expressão, o que favorece o exercício da sublimação¹, (Mendes, 2008). Neste caso, existe prazer em exercitar a inteligência e a autonomia, um investimento realizado pelo gestor como contribuição espontânea, nominada

¹ A sublimação oportuniza que a pulsão e o prazer sexual possam ser re-significados em direção a uma gratificação social, ou seja, um processo de simbolização capaz de dirigir a libido para novos objetos e alvos definidos. (Mendes, 2008, p. 16-17)

por Dejours (2004) de mobilização subjetiva². Através dela, abrem-se oportunidades de criação e invenção de novas formas de trabalhar e existir e que favorecem as mudanças. A variedade e o desafio promovem um esforço razoável que permite aos gestores exercitarem suas competências para a resolução dos problemas, conforme explicado pela gestora S:

“nada é igual no outro dia, também é um prazer muito grande, né! Eu brinco sempre que, se têm pessoas que se queixam de rotina, eu me queixo da falta de rotina, porque a gente nunca sabe o que vai acontecer no dia seguinte” (Participante S).

Apesar do prazer gerado na atividade variada, a gestora mostra que no contexto atual da escola privada, as mudanças apontam para direções desconhecidas e que mobilizam a angústia, já que colocam o gestor frente ao imprevisível, cotidianamente. Um exemplo disso foi observado pelos gestores sobre as novas exigências legais, que favorecem o surgimento de arbitrariedades de interpretação e que demarcam limites à liberdade, tensionando o seu cumprimento e confundindo o trabalhador quanto à melhor forma de executá-las. Porém, ao mesmo tempo em que esta angústia está presente, o sentimento de que suas ações se refletem em contribuições para a sociedade, encorajam as ações e minimizam o desconforto de estarem à frente dos acontecimentos da escola. Como, por exemplo, destacado pelas participantes.

“é um espaço para contribuir com a sociedade e, no caso do meu trabalho aqui, ajudar a desenvolver pessoas, que é uma das coisas mais nobres que eu imagino que possa fazer” (Participante I).

“eu sei que eu tenho muito a contribuir e isso me traz satisfação (...) grande satisfação (...). Eu tenho a minha contribuição dentro dessa sociedade e eu não posso me eximir desse compromisso” (Participante Ce).

Para os gestores, o seu trabalho promove prazer já que contribui para o desenvolvimento de outras pessoas e de uma sociedade melhor, um prazer obtido através do exercício do altruísmo. Este aspecto favorece a formação de laços, vínculos sociais e do reconhecimento, conforme veremos adiante. Entretanto, por outro lado, o trabalho dos gestores também implica em sofrimento.

² Segundo Mendes (2007, p.43) mobilização subjetiva é o processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento.

Para entendermos melhor as fontes de sofrimento no trabalho dos gestores escolares, podemos separá-las em três focos principais: a relação do gestor com as tarefas que executa, ou melhor, o trabalho prescrito (tarefas burocráticas, as novas exigências legais, as responsabilidades descritas do cargo) *versus* o trabalho real (maneira como as atividades podem ser executadas no dia a dia); os aspectos internos (solidão, medo, conflitos existenciais) e a relação do gestor com as pessoas. Por trabalho prescrito entende-se a lista de responsabilidades e tarefas contratadas pela organização, através do estabelecimento de prazos, metas e resultados. O trabalho real seria, num segundo momento, a execução da tarefa prescrita, dentro das condições ergonômicas, sócio-profissionais e pessoais do trabalhador (Dejours, Abboucheli & Jayet, 1994).

Quando dizemos que o trabalho traz insatisfação ao gestor a partir de aspectos pessoais internos, estamos relacionando suas próprias motivações e desejos que são construídos ao longo de sua história de vida e, posteriormente, colocados no trabalho. Por exemplo, a escolha por uma profissão, para Dejours (1992, p.155), é uma das condições básicas para um encontro satisfatório com o seu trabalho. Para o autor, o trabalho ocupa um lugar central entre os obstáculos do “desenvolvimento psicoafetivo da criança” e a “relação psíquica do adulto com o trabalho” através do desenvolvimento da ressonância simbólica. Explica que durante a infância, desde a relação mais primitiva com as figuras parentais, certos temas invocam a curiosidade da criança, ou seu instinto epistemofílico. Ao longo de sua vida, estes assuntos permanecem como mistérios que anseiam ser desvendados e que, por alguma razão, permanecem insatisfeitos gerando ambigüidades.

Na sua trajetória, todos os participantes contaram que haviam sido anteriormente professores, e dois deles ainda mantinham seu trabalho em sala de aula: ou na própria escola, ou em outra organização. De fato, três gestores chegaram ao cargo através de um desejo pessoal, passaram por processo seletivo e foram aprovados, mesmo sem terem planejado, antecipadamente, a sua carreira para chegarem a tal função. Entretanto, para alguns gestores chegar ao cargo não foi, exatamente, uma decisão pessoal. Nestes casos, receberam um convite inesperado, ou então, foram eleitos “democraticamente”, mesmo sem ter inicialmente se candidatado, conforme o relato da gestora S. A gestora contou que foi promovida a função de diretora porque mais ninguém quis assumir.

“Eu tive muito conflito (...) com a situação de ser diretora, um conflito muito pessoal assim, muito interno. Primeiro porque eu não tinha planejado isso (...) e fui pega de surpresa com a questão: - não, tu tens que assumir, tu tens que assumir! E foi muito difícil pra mim, eu entrei numa crise existencial,

assim, foi bem complicado. Então eu demorei pra absorver essa coisa, eu nem gostava que alguém me chamasse de diretora: - Por favor, me chama de professora! [dizia]. Foi difícil absorver aquela idéia, mas é uma questão de imagem que a gente também tem, né! Imagem de diretor, como aquela pessoa de imagem quase que inatingível” (Participante S.).

Entre as causas da origem do sofrimento dos gestores, eles citaram: as dificuldades para separar o que é pessoal do que é profissional; o sentimento de isolamento e solidão no cargo; a burocracia; as exigências; a dificuldade de atingir resultados; a falta de reconhecimento, de tempo e de comunicação; as relações sócio-afetivas; conflitos internos, medo de não ter controle; dificuldades financeiras da escola e as primeiras experiências como gestor. Kernberg (2001) também concorda que, no contexto das relações de trabalho, existem forças desencadeadoras de sofrimento no gestor.

Vários aspectos da administração ou do gerenciamento impõem poderosas forças regressivas ao funcionamento psicológico do administrador. Dentre estes se encontram a solidão de seu posto, a perda do feedback espontâneo e descompromissado de seus pares e a incerteza que acompanha a tomada de decisões importantes. Temores edipianos de fracasso ou derrota, a frustração das necessidades de dependência e a ativação generalizada de conflitos acerca da agressividade do administrador como líder e como participante em vários processos grupais contribuem para induzir essa tração regressiva. (Kernberg 2001, p. 67)

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), além das responsabilidades da função de gestor, ou do trabalho prescrito, estão: a complexidade da dinâmica das relações humanas, os modos de subjetivação e de gestão do trabalho. Sobre estes aspectos, Dejours (1989) salienta que os executivos são, freqüentemente, alvos de fontes de adoecimento nas organizações de trabalho. Estes são os primeiros a serem vítimas da desconfiança e da tática do segredo, articuladas pelos trabalhadores operacionais, provocando sofrimento. De outro lado, estão as relações com os executivos superiores, ou com a pressão das novas condições do mercado e as exigências de produção e qualidade. As palavras de um relato explicam estes sentimentos:

“É um cargo muito solitário (...). Eu não chamaria de desprazer eu chamaria de uma angústia. Uma angústia de não ter com quem falar algumas coisas, para quem expor. (...) As salas e portas tem ouvidos, e se alguém ouvir que o Diretor disse a casa pode cair e isso é muito sério. É um sofrimento velado uma angústia Eu acredito que qualquer diretor sente falta de ser ouvido. Ser ouvido como diretor e não como chefe. Esta é uma carência, um ônus da função”. (Participante C.)

Como narrado pelo gestor, também é preciso lidar com situações próprias das relações sociais que se estabelecem no interior da escola.. Neste caso, é interessante observar que estas relações foram consideradas pelos participantes tanto fonte de prazer como de sofrimento. Ao mesmo tempo em que contar com outras pessoas nos momentos de tensão pode significar alívio para os gestores, ter que lidar com as dificuldades implícitas nestas interações pode mobilizar insatisfações e sofrimento, como explicado pela gestora S.:

“Eu, eu tenho uma dificuldade enorme de lidar com picuinha sabe, com aquelas coisas com que não precisava criar um ranço. É que as pessoas, às vezes, por causa de uma palavra que você diz, por causa de uma atitude que você tem com relação a uma pessoa, [sentem] inveja, ciúme, essas coisinhas. Isso me desagrada no dia-a-dia, sabe!” (participante S.)

A participante demonstra no seu relato, a dificuldade de encontrar meios de fazer o reconhecimento dos pares no trabalho e de estabelecer relações legítimas entre as pessoas sob sua coordenação. Mendes (2008) lembra que as pessoas não trabalham para si mesmas, mas para colegas, chefes (congregação, mantenedora) e subordinados. Além disso, neste caso, também poderíamos dizer que o gestor escolar trabalha para uma comunidade e para a sociedade. Com isso, paralelamente, a relação de prazer e sofrimento no trabalho se apresenta intimamente ligada à dinâmica do reconhecimento do trabalho do próprio gestor.

Reconhecimento aqui é entendido como uma retribuição simbólica esperada pelo sujeito pela sua real contribuição à organização do trabalho. Apesar deste julgamento de qualidade ser dirigido ao trabalho como atividade, o importante que é que ele chegue a contribuir para gratificação das expectativas pessoais do trabalhador e dê sentido à sua personalidade, promovendo sua auto-realização. Para que isso aconteça, existem duas formas de reconhecimento, basicamente: o reconhecimento de utilidade, que é emitido pelos superiores, subordinados e clientes; e o reconhecimento de estética, que é proveniente dos pares, colegas de equipe e da comunidade (Dejours, 2004).

Para alguns dos gestores entrevistados, quando está presente, o reconhecimento é gerador de satisfação e, por outro lado, a sua ausência acarreta o aparecimento do sofrimento e o desinvestimento no trabalho, ou desmobilização. Para eles, o reconhecimento é percebido na sua rotina de trabalho quando: é procurado/a e visto como figura de referência na escola; as outras pessoas levam em conta o que o gestor diz; sente-se incluído nos planos futuros da escola; recebe cartões e elogios (Tabela 8). Dejours (1999/2001) explica que o reconhecimento é fundamental para a motivação, pois quando o esforço, as angústias, dúvidas

e dificuldades são percebidas e expressadas por outras pessoas implicadas no trabalho (reconhecimento dos pares), o sofrimento ganha sentido. Desta forma, o autor afirma que através do reconhecimento é possível transformar o sofrimento em prazer no trabalho.

TABELA 8

Análise da categoria Reconhecimento no Trabalho

Categoria	Subcategorias
Reconhecimento no Trabalho	Ser procurado/a
	Não se sente reconhecido/a suficientemente
	Confiança
	Ser visto como figura de referência
	Quando aproveitam o que diz
	Apoio
	Ser incluído em planos futuros
	Cartões, mensagens
	Elogios
	Atingir resultados

Outro aspecto mencionado pelos gestores como forma de reconhecimento foi haver um sentimento de confiança dos pais e o apoio de diversos grupos para o exercício do seu trabalho. Neste caso, o fato do gestor sentir-se incluído nos planos futuros da organização escolar, principalmente pelas pessoas que representam autoridade sobre seu trabalho, também é visto como forma de reconhecimento (reconhecimento pela hierarquia).

“Isso às vezes é um pouco difícil (...) existe uma disputa de poder muito grande (...) E, às vezes, essa disputa faz com que não haja o reconhecimento (interno da Instituição) o teu reconhecimento vai vir de fora, pelos professores, pelos pais...”(participante A.).

Para Mendes (2008) o reconhecimento passa pela qualidade do que se faz, entretanto, para reconhecer é preciso antes conhecer. Neste ponto reside um perigo: o de mostrar o que se sabe, tornar público, e deixar ver também aquilo que não se sabe. Possivelmente, a partir daí, serão dadas condições para a construção de espaços de cooperação, de coletividade, o que pode oferecer saídas para o sofrimento.

“Tu não podes é levar na ponta da faca, mas pode ser muito afetuoso e ao mesmo tempo firme. Eu sou muito afetivo e tenho que cuidar disso, pois demonstro bastante. É preciso aprender a lidar com o coração e com a razão. Quando eu entrei na escola eu era muito mais coração e eu sofria demais, é preciso saber diferenciar o eu-profissional, do eu-pessoal” (Participante C.).

Ao se investigar a maneira como os gestores lidam com fatores de sofrimento no trabalho, que está relacionada ao uso de estratégias defensivas, as respostas foram bastante diversificadas. Entre elas foram identificadas: racionalização, repressão, antecipação, evitação de envolvimento afetivo, aceitação, dissociação, conversão, organização, fuga, e outras.

“eu tenho esta maturidade de saber que o meu profissional pode ser o meu melhor amigo, mas se ele não estiver tendo uma boa conduta profissional eu terei que demiti-lo, e por mais difícil que seja esta ou qualquer outra situação eu ainda assim consigo chegar em casa e dormir tranquilamente, com a certeza de que estou fazendo o meu trabalho”. (Participante C.)

Como formas de mobilização subjetiva, ou a transformação do sofrimento em prazer, os gestores citaram: buscar ajuda, refletir, buscar espiritualidade, elaboração e enfrentamento. Como podemos perceber na fala do participante S.:

“Eu procuro em primeiro lugar minimizar muitos riscos, levar o processo educacional de uma forma bem organizada, bem discutida. Estou sempre conversando muito com os alunos, porque a gente sempre vai inovando muito”.

Outro aspecto questionado foi como os participantes percebem a interferência do trabalho na sua saúde. No que diz respeito às conseqüências negativas na saúde foram citadas: 1) sintomas físicos como: enxaqueca, bruxismo, insônia, dor de barriga, gastrite, dor nas costas; 2) sintomas psicológicos como: ansiedade, estresse, necessidade de chorar, sofrimento emocional, medo. Também foram mencionados os afastamentos do trabalho, por até duas semanas, em função destes sintomas. Dois participantes afirmaram que pensaram em desistir da função mais de uma vez, conforme relato da gestora Ce:

“Muitas vezes já interferiu, muitas (...) fiz terapia. Hoje eu já lido um pouquinho melhor, mas teve momentos em que eu tive muito sofrimento e que eu estive muito doente. Afetava vários órgãos: em determinado momento meu estômago, outro momento, a cabeça, a coluna. E hoje eu ainda tenho problemas na coluna, eu faço acompanhamento médico. (...) eu já estive muitas vezes muito doente em função do trabalho, do estresse do trabalho. Às vezes, eu chegava à noite em casa chorando, e dizia pro meu marido: eu não vou mais trabalhar, eu não vou mais pra escola, eu vou ficar em casa (...). Não podia nem ouvir o telefone tocando! Nem as pessoas falando!” (Participante Ce.).

Como podemos observar, a carga psíquica no trabalho pode chegar a níveis insuportáveis para o gestor, qgerando grande sofrimento. Por outro lado, também houve uma

resposta em que o participante relacionou o efeito do trabalho na sua saúde como: por vezes prejudicial e, por outras vezes, bom para a sua saúde. Para ele, o trabalho também pode ser um espaço de equilíbrio emocional principalmente, quando os problemas são oriundos de fora deste ambiente.

Sentido do Trabalho

Por último, buscou-se conhecer o sentido do trabalho do gestor escolar para o próprio gestor (Tabela 9). Os participantes citaram que, na escola, são vistos pela sua posição hierárquica e que precisam representá-la, ou como expressaram: “ser a cara da Instituição”. Também listaram aspectos da escola como empresa, e de seu papel frente a estas responsabilidades operacionais e estratégicas. Para tanto observam que é necessário superar as dificuldades e ir além do que o cargo prescreve. Destacaram a necessidade de exercer liderança e tomar decisões, que se refletem no trabalho de todos e no fazer da escola. Também falaram do seu papel de agentes ativos que direcionam os grupos de trabalho e, portanto, dão sentido às suas ações e às da própria escola (Vasconcellos, 2008).

TABELA 9

Análise da categoria Sentido do Trabalho do Gestor/a Escolar

Categoria	Subcategorias
Sentido do trabalho do gestor	Posição hierárquica
	Superar dificuldades
	Liderança
	Decisão
	Representar a escola
	Espiritualidade
	Escola como empresa (Responsabilidades jurídicas, gestão de pessoas, operacional)
	Agir estrategicamente
	Agir sobre o operacional
	Olhar a comunidade e a história
	Responder por toda a escola

Segundo Dejours (1992), o sentido do trabalho é formado por dois aspectos: o conteúdo significativo em relação ao *sujeito* e o conteúdo significativo em relação ao *objeto*. Em relação ao *sujeito*, o conteúdo significativo do trabalho é constituído a partir das vivências práticas das tarefas e a significação que ele atribui à tarefa acabada. Em relação ao *objeto*, uma profissão lhe garante uma determinada posição social implicitamente ligada ao posto de trabalho. O sentido do trabalho, desta forma, permite a construção da identidade pessoal e

social, permitindo que o trabalhador consiga se identificar, ou não, com aquilo que realiza. Desta forma, é preciso destacar que no processo de construção de sentidos e significados, há um movimento contínuo de inter-relação entre sujeito e objeto que está sempre se atualizando e é, portanto, inacabado.

“Todos os gestores devem saber o peso da responsabilidade que têm sobre si e ter idéia do tamanho que nós temos. O tamanho [das capacidades humanas do gestor] que é menor do que a função exige. Como ele é menor, necessariamente, é preciso correr muito atrás da máquina. Ele precisa saber que não é um super-homem, que ele tem fraquezas, limites, mas que ele não pode constatar isso na hora de fazer. É preciso se superar e realmente propor coisas, afinal, é isso que esperam dele. O pior gestor é o que nada diz. O que depende do vento, se ele não faz nada com certeza, a instituição vai se ressentir” (participante S.)

Nesta fala sobre o sentido do trabalho do gestor, pode-se considerar que a participante liga duas pontas que constituem o interstício em que trabalho do gestor acontece: o trabalho prescrito pela escola como um todo (descrição do cargo) e o trabalho real, constatado na prática do dia a dia, destacando as expectativas dos outros sobre o gestor e das suas condições humanas para realizá-lo.

No caso da análise da categoria de sentido do trabalho para os próprios gestores, considera-se que também podem ser divididas entre as mesmas premissas. O trabalho real pode ser observado nas seguintes subcategorias encontradas: superar dificuldades, liderança e decisão. Já a descrição do cargo (trabalho prescrito) reúne as outras subcategorias relatadas: representar a escola, agir sobre o operacional, agir sobre o estratégico, responder por toda a escola, olhar a comunidade e a história, escola como empresa e ter uma posição hierárquica.

A análise da descrição das atividades do gestor corrobora com esta observação, prescrita de modo geral como: coordenar e supervisionar todas as atividades administrativas e técnico-pedagógicas do Colégio. Um documento de Descrição do Cargo disponibilizado por uma das escolas participantes reúne 24 responsabilidades, entre elas, cumprir e fazer cumprir leis e Regimento Escolar; coordenar a elaboração, execução e avaliação do plano estratégico; contratar e administrar pessoal e aplicar penalidades disciplinares, conforme legislação em vigor e segundo normas contidas no Manual de Atribuições Procedimentais do Colégio.

Percebeu-se nesta análise uma lista de funções, operacionais, táticas e estratégicas na rotina das tarefas do gestor que incidem, tanto sobre seu trabalho, como sobre o trabalho de todos os membros vinculados à escola. Considera-se, portanto, que o sentido do trabalho do

gestor para os gestores representa o resultado do interjogo entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

Considerações Finais

A partir dos resultados desta pesquisa, identificou-se que o trabalho dos gestores oportuniza o exercício de razoável autonomia e liberdade na execução de suas atividades. Características estas que promovem prazer na realização das tarefas e gratificação da personalidade, quando ocorre o êxito no alcance dos resultados. O impulso para atingir os objetivos da organização escolar, parte do trabalho prescrito dos gestores, reforçado pelo sentimento de que seu trabalho tem utilidade e contribui para a sociedade.

Pode-se constatar que os resultados da organização escolar como um todo são administrados pelo gestor e geram gratificação neste quando são alcançados. Ou seja, existe certa fusão entre o trabalho do gestor e o funcionamento de toda a escola. Por outro lado, os insucessos da organização também são interpretados como próprios ao seu trabalho.

Este aspecto gera grande tensão nos gestores que relataram a presença de sofrimento diante de vários aspectos relacionados à sua organização do trabalho. A pressão por resultados tem origem em diferentes grupos, como: pais, superiores, funcionários e professores; e exige constante atenção e rápida análise por parte dos gestores. Para que consigam realizar este trabalho, investem grande carga psíquica, advinda de um trabalho intelectual que precisa ser posto em prática na resolução de problemas complexos e articulados com vários grupos, que buscam o gestor como referência. Estas características geram prejuízos importantes a sua saúde física e psicológica. Trabalhar como gestor, portanto, exige o uso de manobras inteligentes para a resolução de problemas complexos e inesperados. Para tanto, é fundamental a presença de habilidades relacionais, o uso amplo de estratégias defensivas e de mobilização subjetiva, sob constante ameaça de sofrimento e, conseqüente, rompimento do equilíbrio psíquico (desencadeamento de processos de somatização).

Através dos relatos dos gestores, pode-se perceber grande diversidade de utilização de estratégias defensivas, com prevalência da racionalização, que esteve bastante presente entre as respostas. Esta riqueza de estratégias pode estar ligada a diversidade de tarefas e de situações que são próprias do dia a dia do seu trabalho, demandando o desenvolvimento de habilidades de preservação da integridade psíquica do gestor.

O sentido do trabalho dos gestores interfere na maneira como encaminham as atividades junto aos grupos de trabalhadores sob sua gerência. O papel do gestor está em

mostrar aos funcionários como seu trabalho é significativo, e a sua competência em expressar isso é fator determinante para tornar o trabalho eficiente, ou seja, trará resultados e satisfação para a organização e para o próprio trabalhador (Bergamini, 1994). Se os gestores, muitas vezes, sentem-se pouco reconhecidos, como poderiam fazer o mesmo pelos demais? Este é um dos pontos que reforça a importância da realização de novos estudos da relação gestor escolar com os diversos grupos que se remetem a ele enquanto sua posição hierárquica e as relações de reconhecimento no trabalho.

Finalmente, percebeu-se através dos relatos a necessidade de espaços coletivos de escuta e apoio psicológico que poderiam ser oportunizados aos gestores. Estes momentos de intervenção beneficiariam os gestores que, tanto poderiam minimizar as suas vivências de sofrimento quanto engajá-los em ações coletivas de outras ordens, como na busca de soluções em comum para os problemas enfrentados. Além disso, as repercussões destas intervenções teriam efeitos sobre os demais trabalhadores e na instituição escolar como um todo.

Seção III – Relatório da Pesquisa

3.1 Introdução

Os temas abordados nesta pesquisa surgiram através do interesse da autora, a partir da sua atuação profissional em escolas privadas como psicóloga organizacional e do trabalho. Na sua prática, além de não existirem muitas opções de estudos sobre a psicologia organizacional e do trabalho em escolas, os que estavam disponíveis eram dirigidos ao trabalho dos professores e funcionários. Havia, entretanto, um clima de forte pressão no ambiente organizacional escolar que demandava intervenções com diferentes grupos de trabalho, a iniciar pelas lideranças. Estes aspectos a levaram ao mestrado e a definição dos temas pesquisados.

Nesta dissertação de mestrado, a qual resultou da escrita de um artigo teórico e um artigo empírico, buscou-se abordar certos aspectos subjetivos do trabalho dos gestores de escolas privadas. O tema do sentido do trabalho foi o primeiro a ser escolhido. As contradições e dificuldades em definir o constructo para a escrita da dissertação resultaram na construção do artigo teórico. Em seguida, ao descrever o objeto de estudo da pesquisa empírica, decidiu-se agregar o constructo de *vivências de prazer e sofrimento*, em virtude da relação que poderia se estabelecer entre este e o sentido do trabalho e aprofundar mais aspectos do trabalho do gestor escolar.

Neste relatório abordaremos o percurso da pesquisa empírica e, como forma de uniformizar a escrita deste trabalho, adotou-se o termo *gestor* para denominar o grupo investigado, conforme explicado no artigo empírico (seção 2 da dissertação). Entre as características gerais do trabalho dos participantes está o fato deles serem co-responsáveis pelo trabalho de docentes e funcionários e administrarem os resultados de parte ou de toda organização escolar.

Para a apresentação dos dados deste relatório, optou-se por trazer tabelas mais detalhadas que reúnem dados que não puderam ser contemplados no artigo empírico (seção 2), em função da restrição do número de páginas para sua publicação. Além disso, excluíram-se os comentários dos participantes (que agora constam resumidos nas tabelas). Os conceitos e discussões abordados nesta parte foram suprimidos ou resumidos, com o objetivo de preservar apenas as informações mais relevantes e não tornar a leitura repetitiva.

Neste relatório partimos dos mesmos pressupostos referidos no artigo empírico, no qual se contextualiza a sociedade econômica e capitalista atual. Define-se o conceito de trabalho como a ação humana que se esforça em preencher a lacuna entre as solicitações prescritas e a organização do trabalho, com suas condições reais para a realização do mesmo (Dejours, 2004). Também se pressupõe que o trabalho seja importante na construção da identidade do sujeito, já que o coloca diante de seus limites pessoais e num determinado espaço de representação pelo social (Antunes, 2000; Borges, 1999; Maar, 2006; Marx, 2003; Morin, Tonelli, & Pioplas, 2003; Tolfo & Piccinini, 2007, Oliveira, 2007).

A pesquisa foi desenvolvida no ambiente escolar que, assim como as empresas, também vêm sofrendo com as mudanças sócio-econômicas aceleradas ocasionando reformas educacionais, como: a educação à distância, na informatização das salas de aula, nas novas tecnologias da educação (Belloni, 2005; Cury, 2006; Iannone, 2006; Kuenzer, 2002; Lopes, 2006; Minayo-Gomez & Barros, 2002; Oliveira & Gonzalez, 2006). Mudanças estas que impactam o trabalho e todos os agentes da escola que desempenham funções docentes, de direção e coordenação e de serviços de apoio (Brito & Athayde, 2003).

Através de uma pesquisa por referências bibliográficas percebeu-se, entretanto, que as escolas públicas são locais mais estudados em detrimento das particulares (por exemplo: Barros, Zorzal, Almeida & Abreu, 2007; Brito & Athayde, 2003; Fernandes, Rozenowicz & Ferreira, 2004; Malavazi, 2006; Hashizume & Lopes, 2006; Minayo-Gomez & Barros, 2002). Portanto há necessidade de maior investimento em pesquisa nas escolas privadas.

Além disso, o contexto escolar tem recebido atenção dos pesquisadores em função da presença de indicadores de grande sofrimento, o que reforça a relevância de mais estudos nestes locais. (Barros e cols., 2007, Brito & Athayde, 2003; Minayo-Gomez & Barros, 2002; Kuenzer, 2004, Mariano & Munis, 2006, Mendes, 2002). Conforme explicado no artigo empírico (seção 2), “as mudanças sociais aceleradas e a dificuldade das escolas em acompanharem este processo foram identificadas como uma das causas do mal-estar entre os docentes” (Esteve, 1999). Dejours (1992) salienta que o sofrimento é um sinal do organismo diante das adversidades no trabalho, quando há uma dificuldade significativa que bloqueia as condições de resolução e evolução do sujeito.

O trabalho mobiliza o uso de energia psíquica que precisa ser destinada de forma eficiente nas atividades (psíquicas, psicomotoras e fantasmáticas) laborais. “Isto vai acontecer na mediação entre a subjetividade e as condições de trabalho, independente da função desempenhada pelo trabalhador” – conforme artigo empírico desta dissertação (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). Entretanto, o sofrimento pode tomar diferentes caminhos e, não

necessariamente, desencadear sintomas e doenças psicopatológicas. (Mendes & Morrone, 2002).

O trabalho pode ser ao mesmo tempo fonte de prazer e de sofrimento, dependendo da interpretação dada pelos trabalhadores (subjetividade e realidade concreta do trabalho) e das estratégias utilizadas para enfrentar o sofrimento e transformá-lo em situações geradoras de prazer (Mendes, 2007). Diante do sofrimento, o sujeito vai mobilizar as suas reações de defesa contra as pressões sentidas. Para tanto, construirá estratégias defensivas que sejam o mais eficaz possível na contenção do desconforto e manutenção do equilíbrio psíquico. (Mendes & Morrone, 2002). Caso não atendam aos seus objetivos de maneira eficaz ou haja um uso prolongado de uma mesma estratégia, que não oportunize a variação satisfatória haverá a cristalização de comportamentos que levarão, novamente, ao sofrimento e afastarão o sujeito da resolução do problema.

Desta maneira, entendemos que as vivências de prazer e sofrimento que o sujeito experimenta no trabalho, interferem sobre os sentidos que ele atribui ao mesmo. Ou seja, o sentido ou o significado do trabalho serão atualizados e (re)significados a partir das vivências de prazer ou sofrimento e vice-versa. De maneira contínua e recorrente, quando o trabalho é prazeroso também tem sentido para o sujeito (e a sociedade), conforme Morin (2001) identificou ao entrevistar estudantes de administração e administradores de diversos países. Por outro lado, se o trabalho é realizado carecendo de sentido, a motivação e o desejo também diminuem o que exige do trabalhador um esforço de vontade.

3.2 Objetivo

O objetivo da realização desta pesquisa foi buscar conhecer as vivências de prazer e sofrimento e o sentido do trabalho dos gestores de escolas privadas. Dentre estes temas, também foram abordadas as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores diante do sofrimento, e o reconhecimento percebido no seu trabalho.

3.3 Método

Há mais de três séculos que Descartes já falava que, para buscarmos entender e responder cientificamente nossas perguntas é fundamental elegermos um método, um rigor, para que tenhamos assegurado a validade e a confiabilidade dos resultados. Desde este autor,

houve um grande avanço nas possibilidades e variações metodológicas para a realização de trabalhos científicos (Laville & Dionne, 1999).

A partir da análise das alternativas para o atendimento do objetivo, neste estudo optamos pelo método qualitativo que prioriza a singularidade, a subjetividade e a compreensão em profundidade do problema. Esta pesquisa também se caracterizou como um estudo descritivo e exploratório.

Quanto ao método descritivo, Gil (1999, p.44) explica que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Também incluem nesta classificação, pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de um grupo. Este método, também parece mais conveniente pelo fato de ainda haver poucas pesquisas que focalizem este grupo de trabalhadores, o que caracteriza o modelo exploratório. Assim, o estudo tem o propósito de conhecer a visão dos gestores entrevistados no que se refere aos temas abordados.

3.4 Participantes

3.4.1 Procedimentos de seleção e justificativa do número de participantes

Os seis participantes desta pesquisa foram diretores gerais, vice-diretores ou coordenadores de escolas privadas da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que foram selecionados através de critério de conveniência ou acessibilidade (Gil, 2002). Dois homens e quatro mulheres que, entre suas responsabilidades profissionais tem, de modo geral: a sustentabilidade financeira, gestão de pessoas e a tomada de decisões estratégicas na escola. Caracterizam-se por ocuparem posições intermediárias na organização escolar, entre os superiores (mantenedora, congregação e chefias) e os grupos de trabalho subordinados.

A determinação do número de participantes foi definida por critério de “saturação teórica” que, segundo Gil (2002, pg. 139), acontece quando passa a ocorrer repetição nos conteúdos do material coletado e "o incremento de novas observações não conduz a um número significativo de informações", neste caso, costuma-se utilizar de quatro a dez casos. A Tabela 6, apresentada na seção II (Artigo Empírico), reúne algumas características dos participantes, como: idade, formação, estado civil, número de filhos e carga horária na função. De acordo com esta tabela, pode-se observar a grande heterogeneidade dos participantes quanto a várias características como: idade, tempo no cargo, formação, etc. Esta diversidade

do grupo pode ser vista como um fator que traz uma maior complexidade e enriquece os dados obtidos nesta pesquisa qualitativa.

3.4.2 Critérios de inclusão e exclusão

O critério mais importante na escolha das escolas levou em conta que elas fossem estruturadas em orientações pedagógico-filosóficas diferentes, conforme sugerido pela banca de qualificação da pesquisa (Tabela 10). O objetivo deste critério foi o de buscar uma visão mais abrangente e diversificada. Desta forma, as escolas pesquisadas pertencem a redes, métodos, linhas confessionais diferentes entre si, entre elas: humanistas, interacionistas, católicas, luteranas, judaicas e sem orientação religiosa. Entretanto, cinco das seis escolas são consideradas comunitárias e filantrópicas. Apenas uma das escolas foi fundada, inicialmente, como curso de pré-vestibular e depois ampliou sua atuação para o ensino médio, fundamental e EJA, caracterizando-a como uma organização com fins lucrativos. Além disso, as escolas incluídas na pesquisa têm, no mínimo, 450 alunos, e no máximo 2000 alunos, o que significa um número aproximado de 110 professores e funcionários. O foco de atuação das escolas está entre a educação infantil, ensino fundamental, médio e profissionalizante.

TABELA 10

Caracterização das Escolas

Escolas	I	Ce	A	P	S	C
<i>Cidade da escola</i>	Porto Alegre	Estância Velha	Canoas	São Leopoldo	Novo Hamburgo	São Leopoldo
<i>Orientação/ linha pedagógica da escola</i>	Sócio-interacionista - Judaica	Humanística – Luterana. Rede	Bondade e Firmeza – Católica	Sócio-Interacionista – sistema Positivo	Construtivista, Interacionista, Comunitária – Luterana. Rede	Interacionista – Luterana. Rede
<i>Nº de alunos</i>	690	702	1960	750	491	720
<i>Nº de Funcionários</i>	150	66	140	100	65	73
<i>Níveis de Ensino</i>	Educação Infantil, Fundamental Médio	Educação Infantil, Fundamental, Médio, EJA e Técnico	Educação Infantil, Fundamental e Médio	Fundamental (em implantação) Médio, Técnico, Pré-vestibular e EJA	Educação Infantil, Fundamental e Médio	Educação Infantil, Fundamental, Médio e Técnico

Para a escolha dos participantes, o critério de inclusão foi desempenhar a função de gestor(a) escolar há um ano, pelo menos. Além disso, o cargo deveria se chamar: Diretor Geral, Superintendente Geral, Vice-Diretor ou Coordenador. O mesmo critério de seleção pela diversidade foi empregado com os participantes.

3.5 Procedimentos de pesquisa e Procedimentos Éticos

Este projeto de pesquisa foi, inicialmente, aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos (Anexo A). Mediante isso, foram realizados contatos com escolas indicadas por pessoas conhecidas da autora e, posteriormente, os próprios participantes também indicaram outras escolas. Nesta ocasião, era explicado sucintamente o escopo da pesquisa e, caso o gestor concordasse em participar, agendado um horário presencial, em local conveniente para exposição da proposta da pesquisa.

No contato presencial foram apresentados os critérios da pesquisa e agendada nova data e local para realização da entrevista, em cinco dos casos, a entrevista foi realizada na própria escola que o gestor trabalha, em sala reservada ou na própria sala do gestor. Apenas uma entrevista foi feita na Universidade. Todos os locais ofereceram condições de sigilo, conforto, iluminação e não interrupção, necessários para o bom andamento das entrevistas. Nos casos em que o Diretor Geral tinha indisponibilidade para participar da pesquisa, era oferecida a possibilidade de indicação de Vice-Diretores e Coordenadores (Zanten, 2004).

Na ocasião das entrevistas, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B) (TCLE - Resolução 196/96 do CNS), em duas vias, onde constava também a autorização para gravação das mesmas. Todos os envolvidos foram informados de que a sua participação na pesquisa era voluntária e de que os dados levantados não implicariam em exposição pública de informações particulares ou da escola que viessem a identificar os participantes. Para tanto, os nomes foram trocados por letras (C, Ce, I, A, P e S) com objetivo de preservar os participantes na publicação dos resultados do estudo. Também foi oferecida uma devolução dos resultados, caso houvesse manifestação de interesse por parte do gestor.

3.6 Procedimentos de coleta de dados

3.6.1 Instrumentos

Entre os instrumentos utilizados na coleta de dados foi elaborado um Questionário Sócio Demográfico (Anexo C), com o objetivo de coletar informações para caracterização dos participantes e da escola. O questionário continha questões sobre a descrição dos participantes, tais como: gênero, idade, data de nascimento, estado civil, filhos, quantas pessoas ela/a sustenta financeiramente; além de perguntas sobre a escola, como: número de alunos, de funcionários e orientação pedagógica. Também foram feitas duas perguntas abertas: a primeira sobre a carga horária excedente e com que tipo de atividades isto acontecia, e a segunda sobre as capacitações freqüentadas pelo gestor no ano anterior.

O outro instrumento utilizado para a coleta das informações foi uma entrevista semi-estruturada. Entre os temas que compreendiam o roteiro de entrevista (Anexo D) estavam: o significado do trabalho, uma descrição do histórico profissional, a organização do dia-a-dia no trabalho, a importância do trabalho na vida (centralidade), a interferência do trabalho na saúde, as vivências de prazer-sofrimento no trabalho e as estratégias defensivas utilizadas.

Um estudo piloto, do roteiro da entrevista e do questionário sócio-demográfico, foi aplicado como atividade da disciplina de Prática Clínica do Mestrado em Psicologia. O roteiro foi aplicado com cinco gestores de escolas do município de São Leopoldo. As entrevistas foram gravadas com o intuito de análise da eficácia do roteiro para atender aos objetivos desta pesquisa. Algumas modificações foram efetuadas a partir do piloto.

A partir da efetivação do roteiro, partiu-se para a coleta dos dados da pesquisa de mestrado. As entrevistas foram conduzidas de modo que permitiram uma margem de flexibilidade, tanto para o participante quanto para a entrevistadora durante a condução das perguntas, em função do interesse numa compreensão em profundidade das respostas (Creswell, 2007). A duração de cada entrevista foi de duas horas, aproximadamente. Além disso, também foi efetuada análise de um documento de descrição do cargo do gestor, que foi disponibilizado por um estabelecimento de ensino. Neste caso, o intuito de utilizar este procedimento foi buscar uma comparação entre o trabalho prescrito pelo estabelecimento de ensino e o trabalho real, obtido através da pergunta realizada na entrevista sobre a rotina do gestor.

3.7 Procedimentos de análises dos dados

As entrevistas gravadas foram, posteriormente, transcritas e avaliadas através de análise de conteúdo, procurando encontrar de maneira objetiva e sistemática aquilo que fora verbalizado e ficava inicialmente escondido, não aparente, latente nas mensagens (Bardin, 2006). Para tanto foram realizadas diversas etapas, iniciando com a leitura geral e prévia das entrevistas por pergunta. As perguntas já seguiam temas pré-definidos pelos objetivos da realização da pesquisa e, assim, já sugeriam as categorias genéricas que foram apenas nomeadas. Ou seja, utilizou-se o estabelecimento de categorias a priori nesta análise. A partir daí, foi realizada uma nova leitura das transcrições, e pinçadas todas as idéias relacionadas às categorias gerais. Neste momento, trechos das transcrições foram copiados para tabelas.

O próximo passo foi desdobrar os conteúdos oriundos dos trechos copiados, em subcategorias livremente. Assim, a cada novo trecho, surgiam novos conteúdos para as categorias, o que acarretou no desdobramento de muitas subcategorias. Com o intuito de sintetizá-las, todas as subcategorias foram revisadas e agrupadas, quando tratavam de respostas similares. Uma última revisão em toda a tabela foi feita, com o intuito de organizar e conferir as categorias e subcategorias relacionadas e sua coerência com o objetivo geral deste estudo.

Silva, Gobbi e Simão (2005) ressaltam que é de extrema importância que o pesquisador conheça a realidade estudada e faça uso da sensibilidade para captar as nuances das quais estão carregados os discursos, sejam nas expressões, contradições, pausas ou repetições, além do próprio conceito que exteriorizam. Com este intuito, algumas perguntas realizadas não foram necessariamente, sistematizadas, mas ofereceram subsídios para a análise das demais categorias e discussão dos resultados. Como é o caso da pergunta: “Como é a sua rotina atual”, além da pergunta: “Conte a sua trajetória, suas escolhas e como chegou até esta função profissional”.

3.8 Resultados

As categorias e subcategorias, neste relatório, são apresentadas com alguns recortes de trechos das falas dos participantes que geraram sua interpretação. Portanto, as tabelas serão apresentadas conforme a análise de conteúdo realizada.

Sobre as concepções de trabalho, os participantes mencionaram relações com as seguintes subcategorias: subsistência, utilidade, desafio, prazer, centralidade do trabalho, constituição da identidade, missão de vida, envolvimento, relação com outras pessoas (Tabela 11).

TABELA 11

Análise da categoria Trabalho - com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões dos pelos Participantes	Subcategorias
Trabalho	(C) Não é fácil, mas pode ser prazeroso	Prazer
	(C) Gostar de trabalhar	
	(I) Prazer. Realização pessoal	
	(CE) Paixão, amor (aprendeu a gostar com a mãe)	
	(S) Prazer	
	(P) Realização Pessoal (satisfação e resultado)	Envolvimento
	(C) Envolvimento	
	(C) Desafio constante	
	(S) Desafio que aceitou	
	(S) Não consegue se ver sem trabalho	Não se vê sem trabalho
	(I) Não conseguiria não trabalhar	
	(CE) Não se vê sem trabalho (já é aposentada)	
	(C) Perceber as conquistas dos demais	Relação com outras pessoas
	(I) Ampliar relacionamentos	
	(A) Contato com Pessoas	
	(CE) Olhar para os outros	
	(S) Relações	
	(I) Ver as pessoas felizes com os resultados	
	(I) Influenciar e ser influenciado	
	(I) Manutenção da vida (sustento)	Subsistência
	(A) Sobrevivência	
	(CE) Sustento da família (necessidade)	
	(P) Sustento (...) Realização financeira	
	(A) Sentir-se pessoa	Constituição da Identidade
	(A) Dá sentido	
	(C) Mudar a forma de ser	
	(C) Eu = “Eu-escola”	
	(A) Vida (...) Sentir-se vivo	Vida
	(A) Opção de vida	
	(CE) Mola propulsora da vida	
(CE) Manter-se vivo		
(I) Interferir na vida		
(A) Missão	Missão de Vida	
(A) Apostolado		
(CE) Missão (divina)		
(S) Missão (formação religiosa)		
(CE) Esperança		
(CE) Sentir-se útil	Utilidade	
(P) Inovação	Inovação	
(P) Fazer algo diferente		

As fontes de prazer no trabalho relacionadas pelos gestores (Tabela 12) foram: ser desafiado, desenvolver projetos, relacionamento com a equipe, com os alunos e com as pessoas em geral, reconhecimento, perceber os resultados e fazer a sua parte na construção de uma sociedade melhor.

TABELA 12

Análise da categoria Prazer – com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões dos Participantes	Subcategorias
Prazer e Satisfação no Trabalho	(I)Ser desafiada e levada ao extremo (S)Um dia ser diferente do outro	Ser desafiado
	(I)Fazer cursos, propor seminários (I)Prefere fazer projetos, debates, discussões, trabalhar com equipes multidisciplinares é um lazer	Desenvolver projetos
	(I)Quando as pessoas a procuram para partilhar o trabalho (I)Convivência com as pessoa's, ver seu desenvolvimento pessoal e profissional, com satisfação nos resultados (I)Ver o sentimento de realização dos colaboradores (CE)Trabalhar com sua equipe (S)Relação com os colegas de equipe (S)Estar numa equipe que gosta de trabalhar junto (bom clima de trabalho)	Relação com a equipe
	(S)Relação com as pessoas no geral (gosta de pessoas, de trocar, aprender, enfrentar novos desafios, tarefas diferentes todo o dia) (A)Atender as pessoas	Relação com as pessoas em geral
	(S)Gosta das tarefas, do dia –a-dia do trabalho com os alunos (crianças)	Relação com os alunos
	(S)Ouvir o reconhecimento dos pais por um trabalho realizado (P)Quando alunos e professores reconhecem algo importante que fez (ver eles satisfeitos com coisas simples) (P)Pequenas ações (dizer boa noite, aperto de mão, um reconhecimento especial)	Reconhecimento
	(I)Comemorar os resultados (A)Perceber que suas conversas ajudaram o aluno (A)Ver que as coisas estão funcionando dentro da escola (professores felizes, clima bom) (CE)No atendimento aos pais, quando consegue fazê-los ver a situação com maior reflexão (CE)Presenciar quando os pais percebem que o filho não é o único	Resultados
	(CE)Saber que tem muito a contribuir (CE)Fazer a sua parte na construção de uma sociedade melhor (I) Contribuir com a sociedade	Fazer sua parte na sociedade

Entre as origens do sofrimento dos gestores, eles citaram (Tabela 13): as dificuldades para separar o que é pessoal do que é profissional; o sentimento de isolamento e solidão no cargo; a burocracia; as exigências; a dificuldade de atingir resultados; a falta de reconhecimento, de tempo, de comunicação; as relações interpessoais; conflitos internos, medo de não ter controle; dificuldades financeiras da escola e as primeiras experiências como gestor.

TABELA 13

Análise da categoria Sofrimento – com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões dos Participantes	Subcategorias
Sofrimento no trabalho	(C)Quando tem que chamar atenção do profissional, mesmo tendo uma proximidade com ele (I)Dificuldade de separar o pessoal e o profissional (função) (A)Absorve as situações dos outros e sente-se “acabada”, “detonada” no final do dia	Pessoal <i>versus</i> profissional
	(C)Cargo muito solitário (C)Angústia de não ter com quem falar (expor) algumas coisas (sofrimento velado)	Solidão
	(C)O burocrático	Burocracia
	(I)Exigência por bons resultados (própria) (I)Metas não atingidas (I)Repetição do erro (principalmente o próprio) (I)Retrabalho (A)Não conseguir realizar o que se propõe	Dificuldade de atingir resultados
	(A)Falta de reconhecimento dos pais pelo trabalho da escola	Falta de reconhecimento
	(I)Ter uma agenda muito cheia e faltar tempo pra si mesma e para as pessoas (P)Conciliar estudar e trabalhar (cansaço) traz dificuldade de fazer bem o trabalho	Falta de tempo
	(A)Falta de comunicação da comunidade (professores indiferentes)	Falta de comunicação
	(CE)Maldade (coisas feitas premeditadamente) como burlar, omitir, para prejudicar (P)Queixas com razão de professores, alunos, pais e outros e ser obrigado a olhar para as falhas (próprias e da Instituição) (P)Conflitos na equipe de trabalho e entre alunos que acabam prejudicando o rendimento de todos (S)Lidar com picuinhas (inveja, ciúme, palavras, ranços antigos, críticas não construtivas) (S)Pais que despejam suas insatisfações (S)Arrogância das pessoas	Relações interpessoais
	(S)Conflito interno por não ter planejado ser diretor (medo de perder a confiança dos alunos a boa relação, crise existencial)	Conflitos internos (medo)
	(P)Não conseguir manter sob controle, prever (S)Dificuldades financeiras que tu tem que carregar	Não ter controle Dificuldades financeiras da escola
	(S)Primeira demissão, primeira contratação (todas as coisas da função pela primeira vez)	Primeiras tarefas na função

As formas de reconhecimento identificadas pelos gestores foram: o fato de ser procurado/a e ser visto como figura de referência na escola e quando as outras pessoas levam em conta o que o gestor diz sentir-se incluído nos planos futuras da escola, receber cartões e elogios, e outros (Tabela14).

TABELA 14

Análise da categoria Reconhecimento no Trabalho - com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões dos Participantes	Subcategorias
Reconhecimento no trabalho	(C)O salário é uma forma de reconhecimento (<i>não relaciona com o seu</i>)	Salário
	(I)Receber visita de pais, alunos, funcionários para o valorizar	Ser procurado/a
	(A)As vezes a disputa de poder não permite o reconhecimento do bom trabalho	Não se sente reconhecidos/a
	(A)Gostaria de estabelecer momentos de conversa com os superiores e a comunidade para discutir o trabalho, assim gostaria que seu trabalho fosse reconhecido	suficientemente
	(P)“nem tudo é um mar de rosas”	
	(CE)Confiabilidade dos pais	Confiança
	(CE)Sentir-se como figura de referência da comunidade (professores, funcionários e pais)	Ser visto como figura de referência
	(CE)Ter os funcionários como seus “olhos” além dos seus próprios e ser reconhecida por isso (ter uma reciprocidade)	
	(P)Se vê reconhecido nas pequenas coisas como quando o outro aproveita o que ele diz	Quando aproveitam o que diz
	(S)Sentir-se apoiada (suporte) pelos professores, funcionários, mantenedora, alunos pais.	Apoio
	(I) falas de que sua participação é importante, sentir o acolhimento mesmo que não tenha sido formado na filosofia da escola.	
	(S)Conseguir chegar num consenso. Não sentir-se solitária	
	(I)Relação com superiores que fazem planos futuros que envolvem a continuidade do seu trabalho(mantenedora) que não querem que saia	Ser incluído em planos futuros
	(I)Ter vínculos e projetos	
	(I)Ter autonomia (espaço de ousadia) para usar sua criatividade	
	(I)Receber flores, cartões,	Cartões, mensagens
	(CE)Recebeu uma mensagem de uma funcionária	
(I) elogios para a escola	Elogios	
(A)Receber um elogio		
(P)Quando o trabalho funciona (atinge os resultados esperados da forma esperada sem problemas graves)	Atingir resultados	

As estratégias defensivas contra o sofrimento listadas pelos participantes formaram as seguintes subcategorias (Tabela 15): racionalização, evitação, controle/repressão, aceitação, antecipação/preparação, argumentação/diálogo, conversão, buscar ajuda, reflexão, espiritualidade e reflexão.

TABELA 15

Análise da Categoria Estratégias Defensivas – com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões Relacionadas pelos Participantes	Subcategorias
Estratégias defensivas	(C)Separar a amizade da conduta profissional para poder demitir	Racionalização
	(C)Diferenciar o eu-profissional, do eu-pessoal (não envolvimento emocional)	Evitar envolvimento afetivo
	(C)Procura não se distanciar	
	(C)Não levar “na ponta da faca”. Ser firme e afetuoso ao mesmo tempo	Não reage imediatamente (se controla)
	(S)Com firmeza, mas com ternura	
	(S)Busca não deixar que a raiva do momento acarrete em arrependimento depois	
	(C)Conforma-se com ter aceitado encarar	Aceitação
	(C)Preparar-se antes das reuniões	Antecipação
	(C)Até chegar a sua decisão final faz todo um levantamento	Preparação
	(C)Como já perdeu a paciência antes procura não ser pego desprevenido	
	(I)Precisa se preparar (ler, dialogar)	
	(P)Conversar antes para não deixar tomar proporções maiores	
	(C)Circular pela escola para não ficar sozinho	Evitação
	(C)Evitação do sofrimento	
	(C)Argumenta para sempre chegar num consenso	Argumentação
	(C)Numa demissão levanta aspectos positivos os que o levaram a demissão	Diálogo
	(C)sempre argumentando, justificando	
	(I)Argumenta e explica seus motivos	
	(P)Conversando muito com os alunos, porque sempre promovem inovações	
	(P)Para não rejeitarem a mudança, conversa	
	(S)Conversar com as pessoas envolvidas nas situações de conflito	
	(I)Entende o erro como uma oportunidade de crescimento (trabalha em cima disso) - racionalização	Conversão Racionalização
	(I)Não aceita a repetição do erro	
	(I)Busca trabalhar com pessoas de fora da escola (pede ajuda) e também se vincula a outros contextos para não “empobrecer seu olhar”	Buscar ajuda
	(A)Momentos de espiritualidade	Espiritualidade
	(A)Reflete sobre seus sentimentos	Reflexão, elaboração
	(A)Chega no final do dia e repassa o seu dia, conversa consigo mesma	
	(A)Sabe que não vai resolver as coisas de forma imediata então elabora a frustração	
	(CE)Não deixa os professores “tripudiarem, maltratarem” o aluno, vai para sala de aula e conversa com todos	Enfrentamento
	(CE)Pega o microfone da escola e fala a todos como se sente	
(I)Não negar o problema		
(CE)Busca construir uma relação de respeito com os alunos	Zelar pelo respeito	
(P)minimizar muitos riscos, levar o processo educacional de uma forma bem organizada, bem discutida	Organização	

Continua...

TABELA 15 (continuação)

Análise da Categoria Estratégias Defensivas – com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões Relacionadas pelos Participantes	Subcategorias
Estratégias defensivas	(P)Quando sai da escola, nem lembra mais do trabalho, só volta a pensar quando volta	Dissociação
	(S)Quando tem muitos problemas, vai para a educação infantil no meio das crianças	Fuga
	(S)Para digerir um problema precisa de um certo tempo, mas depois que passou não fica remoendo	
	(S)Deixa as regras de convivência escritas na agenda para todos (alunos)	Combina regras e registra seu descumprimento
	(S)Quando os alunos “pisam na bola” são registrados	
	(I)Saber que não é um super-homem (Peso da responsabilidade é maior do que o gestor como ser humano)	Identificação dos limites da sua atuação
	(P)Estipular metas	Diz o que espera (faz combinações)
	(S)Divida os papéis da escola e da família	
	(S)Envia algumas crianças para atendimento psicológico	Faz encaminhamentos

Entre as conseqüências negativas para a sua saúde, os gestores citaram (Tabela 16): 1) sintomas físicos como, enxaqueca, bruxismo, insônia, dor de barriga, gastrite, dor nas costas; 2) sintomas psicológicos como: ansiedade, estresse, necessidade de chorar, sofrimento emocional, medo.

TABELA 16

Análise da categoria Saúde – com palavras dos participantes

Categoria	Palavras e Expressões dos Participantes	Subcategorias
Interferência na saúde	(C)As vezes quando são muitos episódios seguidos (enxaqueca) (I)Sim (bruxismo, insônia, ansiedade quando não consegue resolver os problemas)	Sintomas físicos
	(A)Com certeza, se não resolver as questões internamente (dor de barriga, nas costas)	
	(CE) Estômago, cabeça, coluna	
	(S)Com certeza, desde que assumiu a direção tem gastrite, refluxo	
	(CE)Muitas vezes (teve momentos de muito sofrimento	Sintomas psicológicos
	(CE)Estresse do trabalho	
	(CE)Choro,	
	(P)Não é tão físico “são mais sentimentos”	
	(S)É mais sistema nervoso	
	(A) pensou em desistir	Pensou em desistir
(CE)Pensou em desistência do trabalho		
(CE)Já se afastou até 15 dias do trabalho	Afastamento do trabalho	
(P)Tem dias que prejudica e tem dias que é muito bom para a saúde	Às vezes prejudica, às vezes ajuda	

Enfim, a análise da categoria de sentido do trabalho do gestor escolar, para o próprio gestor, gerou as seguintes subcategorias (Tabela 17): posição hierárquica, representar a escola, dar conta das responsabilidades operacionais e estratégicas, resolver problemas, liderança, tomar decisões, espiritualidade, olhar a história e a comunidade,

TABELA 17

Análise da categoria Sentido do Trabalho do Gestor/a Escolar – com palavras

Categoria	Palavras e Expressões dos Participantes	Subcategorias
Sentido do trabalho do gestor	(C)Nas escolas é visto pela posição hierárquica (questão decisória), mas ela pode atrapalhar (medo e temos do diretor)	Posição hierárquica
	(I)Precisa superar e propor (é o que esperam dele) se não fizer, a instituição vai se ressentir	Resolver problemas
	(P)Ser mais do que o cargo que ocupa. Parar e escutar	
	(C)Também deve ser líder	Liderança
	(I)Propor significados	
	(I)Inspirar os outros a terem movimentos conjuntos nos objetivos em comum e isso não se faz a força (liderança sem imposição)	
	(A)Dar norte, orientar	
	(CE)Liderança (ter princípios, valores éticos e morais)	
	(CE)Ser exemplo	
	(P)Mostrar o caminho e procurar levar a todos no mesmo rumo	
	(P)Fazer os bons projetos acontecerem (ser facilitador)	
	(P)Dar sentido a escola	
	(C)Ter que decidir (já que se espera que o Diretor dê as respostas)	Decisão
	(I)Representar um grupo de pessoas (cultura organizacional)	Representar a escola
	(A)Primeiro sempre vai estar na vitrine	
	(S)Ser a “cara da Instituição”	
	(A)Jesus Cristo ele é o meu sentido maior (sentido do trabalho = sentido de vida)	Espiritualidade
(CE)Ter fé		
(S)Responsabilidade jurídica da Instituição	Escola como empresa (Responsabilidades jurídicas, gestão de pessoas, operacional)	
(S)Gerenciar os pagamentos		
(S)Cuidar a concorrência (escola como empresa)		
(S)Na gestão de pessoas pensar o humano (professor precisa estar bem)		
(S)Agir no estratégico	Agir estrategicamente	
(S)Deixar um legado para a próxima Gestão		
(S)Estar presente e olhar para o futuro da Instituição		
(S)Fazer funcionar o operacional	Agir sobre o operacional	
(P)Organizar		
(S)Captar o que, que é essa instituição. O sentido dela pras pessoas que moram aqui	Olhar a comunidade e a história	
(S)Não perder o viés comunitário		
(S)Valorizar a história da escola		
(S)Ser responsável por tudo (responder pela Instituição)	Responder por toda a escola (legalmente)	

3.8 Discussão

Cabe destacar que a discussão destes resultados, apresentados por meio de tabelas no relatório, encontra-se no item Resultados e Discussão da seção II (artigo empírico). No qual os resultados relatados são os mesmos, mas são proporcionados de forma diferente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Basta pensar em sentir
Para sentir em pensar.
Meu coração faz sorrir
Meu coração a chorar.
Depois de parar de andar,
Depois de ficar e ir,
Hei de ser quem vai chegar
Para ser quem quer partir.
Viver é não conseguir.

Fernando Pessoa
(Poesias Inéditas)

Início as considerações finais deste percurso de dissertação lembrando uma das necessidades que me trouxeram ao mestrado: olhar a prática a partir da interlocução das novas abordagens teóricas e das pesquisas recentes. Acredito que os estudos desenvolvidos nesta dissertação deixam contribuições para a prática de outros profissionais e pesquisadores que tenham interesse em aprofundar os temas pesquisados.

Destacou-se no início desta dissertação o papel e a importância das escolas para a sociedade. Entretanto, a partir dos resultados obtidos na pesquisa empírica, pode-se verificar a presença significativa de sofrimento no trabalho dos gestores, e a necessidade de desenvolvimento de diversas estratégias defensivas, como por exemplo, da racionalização e da dissociação, que foram bastante citadas pelos participantes. Com isso, uma reflexão que podemos fazer consiste em pensar nestas condições em que os gestores se encontram em relação às organizações escolares e os demais trabalhadores destes locais.

Quando a organização é saudável, oferecendo oportunidades para negociação, ou seja, se existe uma margem de liberdade para o trabalhador ajustar a realidade de trabalho aos seus desejos e necessidades e as relações socioprofissionais são abertas, democráticas e justas, é possível o processo de reconhecimento, prazer e transformação do sofrimento (Mendes, 2008, p.14)

Desta forma, sugere-se a necessidade de mais pesquisas no contexto escolar, com a escola privada, por exemplo, que poderiam aprofundar as relações sócio-profissionais e as vivências de prazer e sofrimento estabelecidas neste contexto, visando investigar esta relação sobre diferentes perspectivas, dos diversos agentes envolvidos neste contexto. Estudar a visão destes grupos: professores, equipe diretiva e funcionários; poderia trazer um maior aprofundamento no entendimento do âmbito do trabalho desenvolvido na escola, pois conforme verificamos nos resultados desta dissertação, as relações de trabalho são elementos

importantes na construção do sentido do trabalho e das vivências de prazer e sofrimento entre os trabalhadores.

Também foi possível observar, mesmo sem ter sido este um dos objetivos da pesquisa, que ainda há carência de estudos com os funcionários das organizações escolares, pois em relação à quantidade de artigos com os professores, eles foram menos contemplados. Por fim, ainda recomenda-se que o tema do sentido do trabalho seja mais aprofundado no campo da psicologia, já que o mesmo tem sido bastante utilizado por diversas áreas do conhecimento e servido de indicador para avaliar o impacto das transformações ocorridas no mundo do trabalho na subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. O mesmo dir-se-ia da relação entre os constructos de sentido do trabalho e vivências de prazer e sofrimento. Neste espectro, indica-se aos pesquisadores explorar a relação entre o sofrimento psíquico e o sentido do trabalho e os efeitos disto na subjetividade do trabalhador.

Por fim, retoma-se a sugestão da criação de espaços de escuta e apoio psicológico para dar suporte aos gestores, visando minimizar o sofrimento psíquico observado no seu trabalho. Espaços estes, que poderiam ser coletivos, já que os sentimentos são intrínsecos a própria organização do trabalho do gestor e, portanto, compartilhados por todos em certas situações. Esta proposta de intervenção, também teria efeito sobre as questões institucionais e o engajamento dos demais trabalhadores vinculados ao contexto escolar.

REFERÊNCIAS

- Alberton, D. M. (2008). *Os Sentidos Atribuídos ao trabalho por Profissionais do Ramo Publicitário*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Antloga, C. S. X. & Costa, S. H. B. (2007). Organização do Trabalho e Prazer-Sofrimento dos Trabalhadores de uma Empresa Familiar de Vendas. Em Mendes, A. M. (org) *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisa*. (p.179 -204). São Paulo: Casa do Psicólogo
- Antunes, R. (1999) *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Antunes, R. (2000, 2ª Ed.). *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. São Paulo: Editora Boitempo.
- Araújo, R. R. & Sachuk, M. I. (2007, jan/mar). Os Sentidos do Trabalho e suas Implicações na Formação dos Indivíduos Inseridos nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, v. 14, n. 1, 53-66. Disponível em www.scielo.br, acessado em agosto de 2008.
- Azambujas, L. R. (2007). *Sentidos do Trabalho Autogerido: um estudo a partir de trabalhadores de cooperativas de economia solidária*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Bajoit, G. & Franssen, A. (1997). Trabalho, Busca de Sentido. Universidade Católica de Louvain. Tradução de Denise Barbara Catani. *Revista Brasileira de Educação*, n. 5 e 6, 76-95. Disponível em www.scielo.br, acessado em junho 2008.
- Baldry, Bain, Taylor, Hyman, Scholarios, Marks, Watson, Gilbert, Gall e Bunzel (2007). Boock Review: The Meaning of Work in The New Economy. *British Journal of Industrial* 46:2, p. 367-383, June. Disponível em <http://search.abscohost.com>, acessado em agosto de 2009.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. Setenta.
- Barros, M. E. Zorzal, D. C., Almeida, F. S., Iglezias, R. Z. & Abreu, V. G. V. (2007). Saúde e Trabalho Docente: a Escola como Produtora de Novas Formas de Vida. *Revista*

- Trabalho, Educação e Saúde*, v. 5 n. 1, 103-123. Disponível em www.scielo.br acessado em junho 2008.
- Bauman, Z. (2001) *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Belloni, L. M. (2005). Educação a Distância e Inovação Tecnológica. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, v. 3 n. 1, 187-198. Disponível em www.scielo.com.br, acessado em dezembro de 2008.
- Bergamini, C. W. (1994, mai/jun). Liderança: a administração de sentido. *Revista de Administração de Empresas*, V.34, n. 3, 102 -114. Disponível em www.rae.com.br, acessado em junho 2008.
- Borg, M., & Kristiansen, K., (2008, August) Working on the Edge: The Meaning of Work for People Recovering from Severe Mental Distress in Norway. *Disability & Society*, 23, N. 5, 511–523. Disponível em <http://search.abscobhost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Borges, L. O. (1999, set/dez.) As Concepções do Trabalho: um Estudo de Análise de Conteúdo de Dois Periódicos de Circulação Nacional. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 3, n. 3. Disponível em www.anpad.org.br, acessado em junho de 2008.
- Borges, L. O., & Tamayo, A., (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1 (2), 11- 44. Disponível em www.scielo.br, acessado em agosto de 2008.
- Brasil. (2005). Lei 10.576 de 14 de novembro que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em <http://www.educacao.rs.gov.br/> acessado em janeiro de 2009.
- Brasil. (2008) Censo Escolar (MEC/INEP/SEID) (2008). Disponível em www.inep.gov.br/basica/censo/Escolar/resultados.htm, acessado em janeiro de 2009.
- Brito, J. & Athayde, M., (2003). Trabalho, Educação e Saúde: o Ponto de Vista Enigmático da Atividade. *Revista Educação, Saúde e Trabalho*, 1(2): p. 63-89. Disponível em <http://www.revista.epsjv.fiocruz.br>, acessado em agosto de 2008.
- Carlotto, M. S., (2002, jan./jun). A Síndrome de *Burnout* e o Trabalho Docente. *Revista Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 7, n. 1, 21-29. Disponível em www.scielo.br, acessado em setembro de 2008.
- Cimbalista, s. (2007). Sufrimiento: los Significados Adversos de las Condiciones de Trabajo en el Sistema de Producción Flexible. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)* 6 (1), p. 69-78. Disponível em www.scielo.org.com, acessado em agosto de 2008.

- Costa, J. A., (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Coleção Perspectivas Atuais Educação. Portugal: Edições Asa.
- Coutinho, M. C. e Gomes, J. S. (2006, jun). Sentidos do Trabalho: Reflexões a Partir de uma Oficina Vivencial Desenvolvida com Jovens. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, v. 1, n. 1, São João del-Rei.
- Creswell, John W. (2007, 2 ed.). *Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, A. G. (2007). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Lexicon Ed. Digital.
- Cury, C. R. J. (2006). A Educação Escolar no Brasil: o Público e o Privado. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, v. 4 n. 1, 143-158. Disponível em www.scielo.br, acessado em dezembro de 2008.
- Dale, L., Albin, R., Kapolka-Ullom, S., Lange, A., McAn, M., Quaderer, K., Shaffer, N., et. al (2005). The meaning of work in the US for two Latino immigrants from Colombia and Mexico. *Work*; 25 (3): 187-96. Disponível em <http://search.abscobhost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Dale, L., Boenker, J., Easter, D., Niederhaus, S., Stach, A., Szuter, A., et. al (2006). The meaning of work for two high school seniors *Work*; 27 (1): 13-20. Disponível em <http://search.abscobhost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Dantas, M. (2007). Os Significados do Trabalho: Produção de Valores como Produção Semiótica no Capitalismo Informacional. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, v. 5 n. 1, 9-50. Disponível em www.scielo.br, acessado em julho de 2008.
- Dejours, C. (1980/1992, 5. Ed.). *A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Oboré.
- Dejours, C. & Abdoucheli, E. & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação prazer, sofrimento e trabalho*. Betiol, MLS. São Paulo: Altas.
- Dejours, C. (1999/2001, 4. Ed.). *A Banalização da Injustiça Social* Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Dejours, C. (2004, set/dez). Subjetividade, Trabalho e Ação. *Revista Produção*, V. 14, N3, P. 27-34. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em outubro de 2008.
- Dejours, C. (2008). Novas Formas de Servidão e Suicídio. *Trabalho e Saúde: o Sujeito entre a Emancipação e Servidão*. Mendes, A. M.. (Orgs.) Curitiba: Juruá.

- Dias, M. S. L. (2009). *Sentidos do Trabalho e sua Relação com o Projeto de Vida de Universitários*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis: UFSC. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Dickson-Gomez, J., Knowlton, A., & Latkin, C. L. (2004). Values and Identity: The Meaning of Work for Injection Drug Users Involved in Volunteer HIV Prevention Outreach. *Substance Use & Misuse*, VI 39, No. 8, pp. 1259–1286. Disponível em <http://search.abscohost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Diogo, M.F. & Maheirie, K. (2007). De balde e vassoura na mão: os sentidos que mulheres serventes de limpeza atribuem aos seus trabalhos. *Revista Mal-estar e Subjetividade*. V. VI, n. 2, 557-579. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em junho de 2008.
- Dominguez, L. M. G. (2008). Jóvenes, Políticas de Empleo Y Subjetividad: una mirada a los Nuevos programas de Inserción Laboral para Jóvenes Cubanos através Del Sentido Del Trabajo. *Revista Argentina de Sociologia*. Ano 6, N11, 169-191. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2009.
- Esteve, José M. (1999). *O Mal-Estar Docente: a Sala de Aula e a Saúde dos Professores*. São Paulo: Edusc.
- Fernandes, A. M. D. Rozenowicz, A. & Ferreira, J. P. (2004 mai/ago), Avaliação Qualitativa e a Construção de Indicadores Sociais: Caminhos de uma Pesquisa/Intervenção em um Projeto Educacional. *Psicologia em Estudo*. v. 9, n. 2, 243-253.
- Fonseca, C. M. B. M., e Santos, B. M. (2007, maio-jun). Tecnologias da Informação e Cuidado hospitalar: reflexões sobre o sentido do trabalho. *Revista Ciência e saúde Coletiva*, 12(3):699-708. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em agosto de 2008.
- Gil, A.C., (2002) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas
- Goulart, I. B & Guimarães, R. F (2002). Cenários Contemporâneos no Mundo do Trabalho. *Psicologia Organizacional e do trabalho: Teoria, Pesquisa e Temas Correlatos* (p. 17–36), São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Graf, L. P. (2009). *Entre a Cozinha e o Abatedouro: os Sentidos do Trabalho para Mulheres Atuantes na Indústria Avícola*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis: UFSC. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Mai-Ago, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

- Hackman, J.R.; Oldham, G.R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Santa Monica: v.60,n.2, p.159-170. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em julho de 2008.
- Hashizume, C. M. e Lopes, M. M. (2006) Trabalho docente rural: dores e prazeres do ofício. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*,UERJ, RJ, Ano 6, N. 1, 1º Semestre. Disponível em www.bvs-psi.org.br acessado em dezembro de 2008.
- Hill-Popper, M. (2006). Drinking the Punch? The Meaning of Work in a Mission-Driven Business *American Sociological Association*, Annual Meeting, Montreal, p1, 35p. Disponível em <http://search.abscohost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Iannone, L. R. (2006). A Organização Escolar em novas versões. *Revista E Curriculum*, São Paulo, v. 1, n. 2, 1-19. Disponível em www.scielo.br, acessado em dezembro de 2008.
- Kernberg, Otto F. (2000). *Ideologia, Conflito e Liderança em Grupos e Organizações*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Kubo, S. H. (2009). *Significado do Trabalho: Estudo nos Setores Setor Público e Privado*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Kuenzer, A. Z. (2002). Conhecimento e Competências no Trabalho e na Escola. *Boletim Técnico do Senac. Rio de Janeiro*: V 28, n 2, 03-11. Disponível em www.pde.pr.gov.br, acessado em julho de 2008.
- Langer, R. (2009, April). Niggle's Leaf and Holland's Opus: Reflections on the Theological Significance of Work. Michigan Theological Seminary: Evangelical Review of Theology, 33:2, p 100-117. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em julho de 2008.
- Leite (2007). *A Síndrome de Burnout e as Relações Sociais no Trabalho: um Estudo com Professores da Educação Básica*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, DF.
- Lima, C. H. P. & Vieira, A. (2006). Do Sacrifício ao Sacro Ofício: um Modelo para a Compreensão do Significado do Trabalho. *Temas de Psicologia e Administração*. (p. 17-6) São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Lima, Faustino, Vieira & Resende, (2007). A Dinâmica do Prazer-Sofrimento no Trabalho dos Atendentes de uma Empresa de *Fast-Food*. Em Mendes, A. M. (org) *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas* (p. 231 – 252). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Lopes, M. C. R. (2006, 1º sem). "Universidade produtiva" e trabalho docente Flexibilizado. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, RJ, ANO 6, N. 1, 35 – 48. Disponível em <www.scielo.br> (Acessado em dezembro, 11 de 2008)
- Maar, W. L. (2006). A Dialética da Centralidade do Trabalho. *Revista Ciência e Cultura*. v.58 n.4 São Paulo. Disponível em www.scielo.br, acessado em junho, 2008.
- Magdoff, H. (2006, October). The Meaning of Work: a Marxist Perspective. *Monthly Review: An Independent Socialist Magazine*, Vol 58, Issue 5, p. 52-64, 13p. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em julho de 2008.
- Magnani, Aline Iris Gil Parra (2006) O significado e o sentido do trabalho de conclusão de curso para os alunos de psicologia. Dissertação de Mestrado. São Paulo: s.n, 163 p., USP. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em agosto de 2008.
- Magro, M. L. P. D, & Coutinho, M. C. (2008). Os Sentidos do trabalho para Sujeitos Inseridos em “Empreendimentos Solidários”. *Psicologia em estudo*, V13, N4, p. 703-711, out/dez. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em março de 2009.
- Malavazi, A. (2006). A Dimensão Estética Na Constituição do Trabalho Coletivo no Interstício da Escola Instituída. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade Estadual de Campinas, SP.
- Mariano, M. S. S. & Muniz, H. P. (2006, 1º sem). Trabalho docente e saúde: o caso dos professores da segunda fase do ensino fundamental. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Ano 6, N.1. Disponível em www.scielo.br acessado em dezembro 2008.
- Martin, E., Hess, J., & Siegel, P., (2007). Some Effects of Gender on The Meaning of "Work": an Empirical Examination. *U.S. Census Bureau*. Disponível em www.census.gov/srd/www/byyear.html, acessado em agosto de 2009.
- Marx, K. (2003, 21º Ed.). O Capital: Crítica da Economia política. O Processo de Produção do Capital, Livro 1, V.1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Mascarenhas, K. L. (2008). *O Sentido do Trabalho e a Identidade do executivo Brasileiro: estudo de caso sobre os impactos da demissão*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Psicologia Social. São Paulo: PUC-SP. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Matos, J. O. (2008). *Os Sentidos do Trabalho: a Experiência de Trabalhadoras de Facções de Costura da Indústria de Confecções no Ceará*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Psicologia. Fortaleza: UFC. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.

- Melo, E. A. A. (2004, jul/dez). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) Desenvolvimento e Avaliação. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, RPORT*. V. 4, N.2, 31- 62.
- Mendes, A. M. (Org.). (2008). *Trabalho e Saúde: o Sujeito entre Emancipação e Servidão*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. B.(2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. & Morrone, C. F. (2002). Vivências de Prazer – Sofrimento e Saúde Psíquica no Trabalho: Trajetória Conceitual e Empírica. *Trabalho em Transição, Saúde em Risco* (p. 25 -42) DF: Editora UnB e Finatec.
- Mendes, F. M. P. (2002). Incidência de *Burnout* em Professores Universitários. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC.
- Minayo-Gomez, C. & Barros, M. E. (2002). Saúde, trabalho e processos de subjetivação nas escolas. *Psicologia. Reflexão e Critica* vol.15, n.3, 649-663. Disponível em www.scielo.br, acessado em agosto 2008.
- Ministério da Saúde no Brasil. (2001). Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde. Organizado por Elizabeth Costa Dias. Série A. Normas e Manuais Técnicos; n. 114, Brasília/DF – Brasil. Disponível em www.opas.org.br, acessado em agosto de 2008.
- Montgomery, A., Panagopoulou, E., Peeters, M., Schaufeli, W., et. al (2005, May). The Meaning of Work and Home. *Community, Work & Family*, Vol. 8 Issue 2, p141-161, 21p. Disponível em <http://search.abscohost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(3), 8-19. Disponível em www.rae.com.br, acessado em junho de 2008.
- Morin, E. M. (2004). The Meaning of Work in Modern Times. Conference. *10th World Congress on human Resources management*, RJ, Brasil. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2008.
- Morin, E. Tonelli, M. J. & Pliopas, A. L., (2007). O Trabalho e Seus Sentidos. *Psicologia e Sociedade*, v.19, n.spe1. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2008.
- MOW – Meaning of Work International Research Team. (1987). *The Meanig of Working*. London: Academic Press. Disponível em <http://users.ugent.be/~rclaes/MOW/index.html>, acessado em agosto de 2008.

- Natividade, M. R. (2007). *O Trabalho na Sociedade Contemporânea: os Sentidos Atribuídos pelas Crianças*. Dissertação de Mestrado. Pós- Graduação em Psicologia. Florianópolis: UFSC.
- Navarro, V. L. & Padilha, V. (2007). Dilemas do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo. *Revista Psicologia e Sociedade*, V.19 – ed. Esp. 1, 14-20.
- Nunes, B. O. (2000). *O Sentido do Trabalho Para Merendeiras E Serventes em Situação de Readaptação nas Escolas Públicas do Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado Rio de Janeiro: ENSP/FIOCRUZ. Disponível em <http://arte.ricesu.com.br/index.php>, acessado em julho de 2008.
- Oliveira, F. (2007). Os Sentidos do Cooperativismo de Trabalho: as Cooperativas de mão-de-obra à luz da Vivência dos Trabalhadores. *Revista Psicologia e Sociedade*, V. 19, ed. esp. 1, 75-83. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2008.
- Oliveira, M. B. S. C. & Gonzalez, W. R. C. (2006). Currículo por competências na área de biodiagnóstico: desafios de implantação. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, v. 4 n. 1, 131-142. Disponível em www.scielo.br, acessado em dezembro 2008.
- Oliveira, S. R. (2004). *Os Sentidos de Trabalho para Dentistas Filiados à UNIODONTO*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em <http://arte.ricesu.com.br/index.php>, acessado em julho de 2008.
- Oliveira, S. R., Piccinini, C. V., Fontoura, D. F., e Schweig, C., (2004). Buscando o sentido do Trabalho. *Anais EnAMPAD*, 28. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em outubro de 2008.
- Pascual, A. C. (2009). The Work Values of Teacher Training Students in a Spanish University: Symbiosis between Schwartz and Meaning of Work (MOW) Study Group *European Journal of Education*, Vol 44, No.3, Part II. Disponível em <http://search.abcsohost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Ramminger, T & Nardi, H. C.(2008, abr./jun) Subjetividade e Trabalho: Algumas Contribuições Conceituais de Michel Foucault. *Revista Interface Comunicação Saúde Educação* V.12, N.25, P.339-346. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em setembro de 2009.
- Rasmussen, D., & Elverdam, B. (2008). The meaning of work and working life after cancer: an interview study. *Psycho-Oncology*, 17, 1232–1238. Disponível em <http://search.abcsohost.com>, acessado em outubro de 2009.

- Reinhold, H. H. (2004). *O Sentido da Vida: Prevenção de Stress e Burnout no Professor*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia PUC, Campinas.
- Ribeiro, C. V. S., e Léda, D. B. (2004, 2º sem). O Significado do trabalho em tempos de Reestruturação Produtiva. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Ano 4, N2. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em outubro de 2008.
- Rodrigues, T. R. S. (2006). *Os Sentidos do Trabalho para Enfermeiros de um Hospital Geral Filantrópico*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Enfermagem. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Ruiz, A. H., Llaguno, M. M., e Vázquez, M. B. (2008, enero). El Significado Del trabajo para los Futuros Publicitários. Um Análisis Desagregado por Sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 131-140. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2008.
- Sandker, K. E. (2004). *The Meaning of Work: Middle-Aged Women Reentering Paid Labor*. Master's Thesis. Master of Gerontological Studies. United States: Oxford. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Santos, C. A. (2006). *Significado do Trabalho e Conduta Ético-Profissional um Estudo de Caso na Polícia Militar Baiana*. Dissertação de Mestrado. Pós-Graduação em Administração. Salvador: UFBA. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Santos. H. B. (2006). *O Sentido do Trabalho na Economia de Comunhão*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração. São Paulo: FGV. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Secrest, J., Iorio, D., & Martz, W. (2005, September). The Meaning of Work for Nursing Assistants Who Stay in Long-Term Care. *Journal of Clinical Nursing*, Supplement 2, Vol. 14, p90-97, 8p. Disponível em <http://search.abscost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Secretaria da Educação e Cultura do Estado do Rio Grande do Sul (1978). *O Diretor e a Liderança*. Série Administrador Escolar, Porto Alegre, RS.
- Silva, C. R.; Gobbi, B. C.; Simão, A. A. (2005 jan./abr.) O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organ. Rurais Agroind.*, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81,

- Silva, M. E. P. (2006, 1º sem) *Burnout: por que sofrem os professores? Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, RJ, ANO 6, N. 1 89 -98. Disponível em <www.scielo.br> (Acessado em dezembro, 11 de 2008)
- SINEPE/RS, Sindicato do Ensino Privado do Estado do Rio Grande do Sul.(2010) *Encarte do Programa para Formação Continuada*. Disponível: www.sinepe-rs.org.br, acessado em fevereiro de 2010.
- Soares, A. S. (2008). *Mobbing: Relações com a Síndrome de Burnout e a Qualidade de Vida de Trabalhadores de uma Instituição Universitária de Campo Grande, MS*. Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado em Psicologia. Universidade Católica Dom Bosco, UCDB, Campo Grande, MS.
- Terrell, H. (1957) The Meaning Of Work and Retirement - Friedmann, Ea, Havighurst, Rjso. *Book Review. Personnel Journal English*. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em julho de 2008.
- Tolfo, S. R. & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Revista Psicologia e Sociedade*. Porto Alegre. V. 19 – ed. esp. 1, 38-46. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2008.
- Turato, E. R. (2005). Métodos Qualitativos e Quantitativos na Área da Saúde: Definições, Diferenças e seus Objetivos de Pesquisa. *Revista de Saúde Pública*, 39(3): 507-14.
- Vasconcellos, C. S. (2009) *Currículo: A Atividade Humana como Princípio Educativo*. Coleção Cadernos Pedagógicos do Libertad; V7 – São Paulo: Libertad.
- Vieira, C. H. P., & Lima, A., (2005) Do Sacrifício ao Sacro Ofício: um Modelo para Compreensão do Significado do Trabalho Anais, EnAMPAD, 29. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em outubro de 2008.
- Vieira, S. L. (Org.) (2002). *Gestão da escola – desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: Ed P&A.
- Warna, C., Lindholm, L., & Eriksson, K. (2007). Virtue and health – Finding Meaning and Joy in Working Life. The Authors. *Journal Compilation*. Vol. 21; p. 191–198. Disponível em <http://search.abcsohost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Watts, J. (2009, January). ‘Allowed into a Man’s World’ Meanings of Work–Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as ‘Minority’ Workers in Construction. *Gender, Work and Organization*. Vol. 16, No. 1. Disponível em <http://search.abcsohost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Wong, P. F. G. (2007). *Meaning of Work Among Young Graduates in Urban China The University of Hong Kong*. Master of Philosophy. Hong Kong: University of Hong Kong,

- China. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Woodward, K. (2008, Spring). The Multiple Meanings of Work for Welfare-Reliant Women. *Qual Sociol*, 31, 149–168. Disponível em <http://search.abscobhost.com>, acessado em outubro de 2009.
- Yugo, J. E. (2006). *The Effect of Response Format on the Criterion Related Validity of a Measure of Work Orientation*. Marter's Thesis. Master of Arts. Bowling Green State University, Estados Unidos. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>, acessado em janeiro de 2010.
- Zanella, A. V. (2004). Atividade, significação e constituição do sujeito: considerações à Luz da psicologia histórico-cultural. *Revista Psicologia em Estudo*, v. 9, n. 1, 127-135. Disponível em www.scielo.br, acessado em julho de 2008.
- Zanella, A. V. (2004). Atividade, significação e constituição do sujeito: considerações à Luz da psicologia histórico-cultural. *Revista Psicologia em Estudo*, v. 9, n. 1, 127-135. Disponível em www.bvs-psi.org.br, acessado em julho de 2008.
- Zanten, A. V. (2004). Comprender y Hacerse Comprender: Como Reforzar La Legitimidad Interna Y Externa de Los Estudios Cualitativos. *Revista Educação e Pesquisa*, v.30, n.2, 301-313.
- Zirkle, B. (2008). Black Collar Work: The Meaning of Work Among African-American Temp Workers. Conference Papers. *American Sociological Association Annual Meeting*, p1, 23p. Disponível em <http://search.abscobhost.com>, acessado em outubro de 2009.

ANEXOS

ANEXO A – Comitê de Ética e Pesquisa

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

ANEXO C – Questionário Sócio-demográfico

Questionário sócio-demográfico

Data: ____/____/____

Formação / Escolaridade: _____

Data de Nascimento: ____/____/____

Gênero: () Masculino () Feminino

Número e idade dos filhos: _____

Religião: _____

Estado Civil: _____

Profissão do Cônjuge: _____

Salário Bruto: _____

Benefícios: _____

Você é a única pessoa que provê o sustento da sua família? () sim () não

Quantas pessoas você sustenta financeiramente? _____

Tempo de atividade profissional: _____

Tempo no cargo de Gestor Escolar: _____

Nome do Cargo: _____

Cidade que mora: _____

Cidade de origem: _____

Cidade que trabalha: _____

Número de alunos matriculados 2009: _____

Número de funcionários 2009: _____

Qual é a orientação/linha pedagógica da escola?

Trabalha em outro local / atividade? Se sim, qual? _____

Turno/s de trabalho: _____

Carga horária semanal: _____

Excede sua carga horária? () não () Sim, com que freqüência? _____

Com que tipo de atividades isto acontece?

Fez algum curso de capacitação em 2008? Se sim, qual/ais e sua duração?

Número: _____

ANEXO D – Roteiro da Entrevista Semi-estruturada

1. Quando você pensa em trabalho, qual a primeira palavra quem lhe vem mente?
Explique.
2. O que é o trabalho para você? Por que você trabalha?
3. Conte a sua trajetória, suas escolhas e como chegou até esta função profissional.
4. Como é a sua rotina atual?
5. Entre suas outras atividades, qual a importância que o trabalho tem na sua vida?
6. Fale-me sobre o que lhe traz satisfação/prazer no seu trabalho.
7. Como você descreveria a valorização/reconhecimento do seu trabalho?
8. E o que lhe traz desprazer/insatisfação?
9. Como você faz para lidar com estas questões?
10. O seu trabalho interfere na sua saúde? Como?
11. Em sua opinião, qual/ais seriam os sentidos do trabalho do Gestor/a Escolar?