

Gestão Gerencialista e Trabalho Docente: aproximações com a produção de subjetividades na contemporaneidade

Managerial management and professors' work Approximations with production of subjectivities in the contemporaneity

Renata Gabriele dos Santos

 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

 drenatagabriele@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-6730-9032>

Leonardo Tonon

 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

 leonardotonon@utfpr.edu.br

 <http://orcid.org/0000-0002-9884-5284>

RESUMO

O gerencialismo é conhecido por facilitar práticas de gestão que possibilitam o exercício do poder por meio de ideologias marcantes na produção da subjetividade dos trabalhadores. Assim, esta pesquisa objetivou investigar como os modos de subjetivação se apresentam, a partir da gestão gerencialista, no cotidiano do trabalho docente em instituições privadas de ensino superior. A pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva qualitativa, e a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com 16 docentes de 3 instituições privadas de Curitiba-PR. Os relatos permitiram compreender que a ideologia gerencialista influencia as escolhas, percepções, expectativas e significados do trabalho. O gerencialismo constrói um método de trabalho centrado no pertencimento e na adesão voluntária, tomando a educação como serviço que deve atender às demandas do mercado. Os resultados também revelaram que as práticas gerenciais estão ligadas a fatores objetivos e subjetivos. No entanto, elementos de singularidades também se revelam como resistências e reflexões frente às ideologias promovidas pela gestão.

Palavras-Chave: Gestão Gerencialista; Gerencialismo; Trabalho Docente; Modos de Subjetivação.

ABSTRACT

Managerialism is known for facilitating management practices that enable the exercise of power through striking ideologies in producing workers' subjectivity. Thus, this research aimed to investigate how the modes of subjectivation are shown, from managerialist management, in the daily work of teachers in private institutions of higher education. The research is characterized as exploratory-descriptive qualitative, and data collection took place through interviews with 16 professors from 3 private institutions in Curitiba-PR. The reports allowed us to understand that managerialist ideology influences the choices, perceptions, expectations, and meanings of work. Managerialism builds a work method centered on belonging and voluntary adherence, taking education as a service that must meet market demands. The results also revealed that managerial practices are linked to objective and subjective factors. However, elements of singularities also reveal themselves as resistance and reflections in the face of the ideologies promoted by management.

Key-words: Managerial management; Managerialism; Professors' Work; Subjectivity Modes.

1 INTRODUÇÃO

Os modos de trabalhar e se organizar a partir das intensas exigências do capitalismo passaram a interferir, significativamente, nos modos de subjetivação dos trabalhadores, essencialmente por meio da manifestação daquilo que Antunes (2017) denomina como polos de alienação. Para o referido autor, os modos de gestão, a partir da acumulação flexível trazem em sua essência estruturas ideológicas. Por sua vez tais estruturas implicam em significativa e constante (re) moldagem das maneiras de viver e trabalhar.

A subjetividade é aqui entendida a partir de sua constituição no e pelo social, ou seja, nas maneiras pelas quais os sujeitos, ao mesmo tempo, constituem e são constituídos socialmente, ou seja, compreende as vivências individuais, porém, resultantes de determinações coletivas de origens diversas: sociais, econômicas, midiáticas e tecnológicas. Especificamente, a partir dos entendimentos de Guattari e Rolnik (2011), a produção da subjetividade pode ser compreendida a partir de um *continuum* entre os polos de singularização e individuação. Enquanto o primeiro diz respeito a criatividade e expressão, o segundo refere-se aos meios de massificação e reprodução sem resistências.

Atrelados a estes modos de viver, trabalhar e subjetivar, encontram-se manifestados os discursos e práticas (na forma de processos, técnicas e dispositivos) de gestão que, ao ultrapassarem os muros das empresas, ideologicamente, passam a interferir nas mais diversas esferas da existência (PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007). Ao trabalhador contemporâneo, portanto, cabe muitas vezes aderir a um sistema estrategicamente planejado, baseado em valores e crenças que constantemente o ajusta à estrutura organizacional. A partir das pseudoneutralidades racionais e, ainda, foco exacerbado nas lógicas da eficiência e eficácia, a Gestão Gerencialista, ou Gerencialismo, submetem os trabalhadores às formas de servidão voluntárias em que os interesses da organização são defendidos como se fossem dos próprios trabalhadores (GAULEJAC, 2007).

Os estudos sobre gestão gerencialista e produção de subjetividades têm ganhado vulto nas últimas décadas. Inicialmente, as discussões sobre o gerencialismo fundamentavam as distinções entre as formas de gerir no setor público e privado, incentivando a

necessidade de que aquelas adotassem técnicas de gestão próximas às das empresas (BRESSER-PEREIRA, 2010). Ainda envolvendo a área pública, todavia, emergiram significativas críticas também a este contexto, como no caso de Paula (2005), Onuma: Zwick e Brito (2015) e Misoczky: Abdala: Damboriarena (2017).

As discussões críticas ao gerencialismo tem ainda promovido aproximações com fatores relacionados a gênero (TEIXEIRA, PERDIGÃO e CARRIERI, 2016; PELLIZARI e CARVALHO NETO, 2019), meritocracia (BÊHAR, 2019), além dos contextos de trabalho e subjetividade (TONON e GRISCI, 2014; PINTO; PAULA, 2020). As pesquisas têm ganhado vulto em campos, como no caso de organizações não-governamentais (PESSINA *et al.* 2020), organizações comerciais (MORO; AMAZARRAY, 2019) e organizações educacionais (TINOCO, 2013; MEDEIROS; SIQUEIRA, 2019).

É nesta seara envolvendo gestão gerencialista, trabalho, subjetividade e profissionais da área da educação superior que se sustentam as discussões aqui promovidas. Cabe destacar ainda que a natureza do trabalho docente carrega profundas transformações, no sentido de proporcionar sua inserção nas injunções estruturais e conjunturais de dinâmica social típicas da contemporaneidade. Em virtude disso, o trabalho docente tem se modificado acompanhando a lógica de mercado e a lógica gerencialista, cujas estratégias são estabelecidas sempre em prol da rentabilização e maximização dos recursos (GAULEJAC, 2007).

Mais especificamente, é possível então afirmar que o Ensino Superior brasileiro herdou mudanças significativas em sua estruturação e em seu funcionamento ao longo do tempo, principalmente sob influências das políticas neoliberais, das novas tecnologias educacionais e produtivas, além da crescente aceleração do mercado capitalista, globalizado e em ascendência competitiva (BOSI, 2007; MANCEBO, 2015).

Portanto, esse estudo se volta para esses sujeitos, que têm seu trabalho modificado pela lógica do mercado e, conseqüentemente, (re)produzem subjetividades distintas, construídas originalmente no palco da realização da sua atividade laboral. Desse modo, cabe refletir sobre quais produções de subjetividades são constituídas a partir do cotidiano do trabalho docente e, propõe-se como objetivo: Investigar como se

mostram os modos de subjetivação, a partir da gestão gerencialista, no cotidiano do trabalho docente em instituições privadas do ensino superior.

Em termos metodológicos este trabalho fundamenta-se em uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória-descritiva. Para tanto, por meio da realização de entrevistas, considerou as vivências e relatos de 16 professores atuantes do ensino superior privado de instituições localizadas na cidade de Curitiba, PR. Considerando que os pesquisados pertencem a um mesmo grupo, o método escolhido foi o estudo de caso. Como forma de aprofundar a temática em um contexto que busca responder questionamentos pertinentes ao fenômeno estudado (YIN, 2015).

Realizar este tipo de estudos implica em analisar a produção de subjetividades construídas a partir da gestão gerencialista no cotidiano do trabalho docente e investigar as características ideológicas do gerencialismo como fato influenciador da reorganização do trabalho docente e dos modos de subjetivação dos professores em IES privadas e, de algum modo compreender seus efeitos para estes trabalhadores. Ademais, trata de um estudo que visa contribuir com as discussões acerca das críticas que envolvem a gestão. Para tanto, na sequência serão apresentados os principais conceitos e referenciais teóricos, procedimentos metodológicos, análises dos dados e, por fim, são traçadas as considerações finais.

2 GESTÃO GERENCIALISTA E SUBJETIVIDADE: INFLUÊNCIAS E CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO DO TRABALHO

O trabalho contemporâneo é constituído pelos efeitos advindos das mais diversas mudanças vivenciadas na sociedade, principalmente a partir da emergência do capitalismo e, mais ainda, ao se considerar fatores como a globalização e intensificação dos mercados e das tecnologias nos últimos anos. É neste contexto que imperativos categóricos passam a se naturalizar no vocabulário do mundo do trabalho: goze-se, produza-se, seja eficiente (ANTUNES, 2009).

Nas últimas décadas, inclusive, foi possível observar um processo de retrocesso e precarização quanto aos direitos e às condições gerais de trabalho.

Os trabalhadores, portanto, passaram a vivenciar, com maior intensidade, cenários de medo e incerteza, submetendo-se, muitas vezes, a essas formas de trabalho calcadas nas ideologias da flexibilidade (CARVALHO JUNIOR; ALVES, 2015).

Mais especificamente no contexto da gestão, a ideologia também ganha vulto na medida em que se intensifica a preconização de que sujeito de trabalho deve ser cada vez mais eficiente e cada vez produzir mais. No transcorrer do Século XX, entretanto, os processos de gestão foram aprimorados, intensificados e legitimados (KLIKAUER, 2013). A gestão, portanto, ideologicamente propaga-se como forma ideal de organização das estruturas organizativas para além das empresas e, se propaga como solução quase que absoluta às mais diversas esferas da existência.

É nesse contexto de ideologia que a gestão adquire características “gerencialistas” (GAULEJAC, 2007) ou ainda, passa a propagar aquilo que Parker (2002) denomina de “gerencialismo”, sendo a primeira, muitas vezes entendida como as técnicas de gestão em si, e a segunda, sua propagação para além das empresas. Cabe mencionar, no entanto, que para este trabalho, em algumas situações ambos são tomados como sinônimos por congregarem em si características capazes de impactar significativamente nos modos de viver e trabalhar do sujeito contemporâneo. Em outras palavras, a gestão gerencialista, ou o gerencialismo, materializam-se na forma de aplicações técnicas e desenvolvimento de habilidades gerenciais para administrar, eficientemente, tanto as organizações quanto a sociedade em geral (KLIKAUER, 2013).

Em termos de ação, a gestão gerencialista, reduz o indivíduo à condição de mercadoria e objeto a ser capitalizado e explorado na intensa busca da lucratividade e redução de custos. A partir dessa afirmação, vale lembrar que, de acordo com Gaulejac (2007, p. 36), a gestão se apresenta “[...] sob uma aparência objetiva e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos, em custos ou benefícios”.

Klikauer (2013) enfatiza que o gerencialismo é fruto de uma somatória entre a gestão, ideologia e expansão em que, nesta sequência, a segunda foi somando-se à primeira e, posteriormente, expandindo-se no contexto social, cultural, político e

econômico. De certo modo, Gaulejac (2007) já havia preconizado, inclusive, que a gestão gerencialista está, de certo modo, contribuindo para um processo de adoecimento social.

O argumento do referido autor para tal forma de adoecimento se fundamenta na intensa e constante busca por resultados direcionados pela pseudo-neutralidade dos números, em que as justificativas para cobranças se tornam cada vez mais intensas. A este fenômeno, Gaulejac (2007, p.67-68) denomina como “quantofrenia aguda” ou “doença da medida” manifestada pelas abstrações matemáticas que, por vezes, mudam a visão do concreto para as abstrações materializadas em números, índices, metas e outras formas de quantificação.

Ademais, as novas formas de trabalhar produzidas no gerencialismo, não são aquelas baseadas em sanções disciplinares, obrigatoriedades, imposições, punições e vigilâncias. Acima de tudo, os modos de trabalhar fundamentados na ideologia da gestão são mais sedutores e, sutilmente, conquistam o trabalhador por meio da adesão voluntária, mobilização de si a serviço dos resultados, gratificações e pelas práticas de responsabilização. Além disso, os modos de trabalhar passam a enraizar suas forças em um sistema de valores que incentiva o engajamento individual, transformando a busca do lucro em um ideal e tornando a empresa o palco da realização de si mesmo (GAULEJAC, 2007; TONON, 2014).

Na medida em que se expandem para diversas esferas dos modos de existência, como por exemplo, nos tempos de trabalho e também nos de não trabalho, é possível afirmar que a gestão gerencialista torna-se uma das grandes responsáveis pela constituição da subjetividade dos indivíduos prescrevendo que o sujeito de trabalho seja eficiente e capaz de produzir cada vez mais. Nesse contexto de busca por resultados, o trabalhador é constantemente incentivado por discursos sedutores e ilusórios que enfatizam a obtenção de satisfação através do consumo de produtos e ideias, dissimulando, dessa forma, suas fragilidades existências (DUFOUR, 2005; TONON; GRISCI, 2014).

Considerando a compreensão da subjetividade, conforme propõem Guattari e Rolnik (2011), como produção que se dá essencialmente no registro do

social, o modo como ela é vivida, pode oscilar entre dois extremos, o de individuação e o de singularização. O primeiro é caracterizado por “uma relação de alienação e opressão, na qual o sujeito se submete à subjetividade tal como a recebe, ou como uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se apropria dos componentes da subjetividade” (GUATARRI; ROLNIK, 2011, p.42). O polo da singularização, por sua vez caracteriza-se pelos processos criativos de constituição de referências próprias e não normatizadas.

O entendimento de subjetividade que ampara esta pesquisa, portanto, compreende as vivências individuais, porém, resultantes de determinações e experimentações coletivas de origens múltiplas: políticas, sociais, econômicas, midiáticas, tecnológicas, dentre outras. Essa subjetividade processual e agenciada encontra, portanto, o corpo individual, permitindo que este, produza e reproduza as subjetividades assim como recebidas, ao mesmo tempo em que potencializa sua criatividade de modo singular (GUATTARI; ROLNIK, 2011).

De modo complementar, é possível pensar que contemporaneamente, a gestão gerencialista, por meio de suas facetas ideológicas, produz e reproduz modos de viver e trabalhar, que se apresentam como consequência da forma como a gestão tem sido empregada pelos indivíduos (TONON, 2014). De certo modo, as singularidades, vistas como potências são capitalizadas na forma de discursos, práticas e técnicas individuais que passam a ser individuadas e, portanto, consumidas como mercadorias à serviço da gestão. Para ilustrar tal argumento, Tonon e Grisci (2015, p. 253) apontam que é importante considerar que o movimento de mercantilização se expressa pela tentativa de controle do que se considerava incontável, “a criatividade, a autonomia e as iniciativas do sujeito”.

Após ter apresentado o contexto geral do trabalho contemporâneo, em que pese, os modos de flexibilização, produção e reprodução de subjetividades a partir da gestão gerencialista, torna-se necessário refletir sobre a relação entre subjetividade e trabalho no contexto educacional, especificamente no trabalho docente de professores do ensino superior vinculados a instituições de ensino superior da esfera privada.

3 OS DOCENTES NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

O ensino superior brasileiro experimentou mudanças significativas na sua estruturação e em seu funcionamento ao longo do tempo, principalmente sob influências das políticas neoliberais, das novas tecnologias de educação e produção e da auto aceleração do capitalismo (CHAUÍ, 2003; BOSI, 2007; BRUNO, 2011; ARAÚJO, 2014). O impacto dessa política neoliberal para o Ensino Superior foi ingressá-lo no mercado privado, deslocando-o para o processo de privatização o que resultou na sua rápida expansão (MANCEBO, 2004; MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015).

Similarmente aos setores produtivos, as instituições de ensino assumiram um modelo gerencialista devido às novas relações de mercado. Dentre às práticas gerenciais destaca-se a gestão do desempenho docente baseada na vigilância. Ball (2009, p. 25) afirma que as estratégias de controle são “diversas e contraditórias e se fazem presentes nos ambientes educacionais com bastante frequência nos dias atuais”. Para se permanecerem nos empregos os professores assumem um papel produtivo em grande escala para se adequarem a lógica do mercado, afirma o autor.

Nesse processo, a relação ensino e aprendizado é comparada à lógica do consumo e satisfação, ou seja, profissional da educação é transformado em um prestador de serviços, que não deve medir esforços para satisfazer os alunos (clientes). A sobrevivência das organizações voltadas para a conjuntura educacional irá depender, portanto, da avaliação que aluno e cliente irão realizar durante esse processo (ALCADIPANI, 2011).

De modo mais específico, é possível afirmar, portanto, que o docente do ensino superior, especialmente os dos setores privados, tiveram suas profissões afetadas diretamente tanto pela precarização e intensificação da exploração da força do trabalho, como pela captura constante de sua subjetividade. Tal profissional tem presenciado, nos últimos tempos, a degradação da sua condição de trabalho e a penetração cada vez maior da lógica do mercado na área educacional (SILVA, 2008).

O docente do ensino superior passa, portanto, a desenvolver novas características e comportamentos.

Exercer múltiplos papéis e tarefas, desenvoltura para trabalhar em equipe, formação intelectual ampla, flexibilidade para mudanças de funções e execução de várias tarefas ao mesmo tempo, habilidade na busca de soluções, entre outras exigências, tornam-se imperativos constantes na produção dos modos de trabalhar deste profissional (ROSSATO, 2001).

Em suma, o gerencialismo ganha espaço e passa a mostrar suas características ideológicas ao promover e direcionar o trabalho docente a partir dos fundamentos da gestão. Ademais, vale ainda considerar que a produção da subjetividade envolvendo estes profissionais influenciam também diversos aspectos de sua existência. É nessa perspectiva que surge a possibilidade de que essas discussões sejam ampliadas a partir da pesquisa empírica, cujos procedimentos metodológicos serão apresentados na sequência.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fundamentada em bases qualitativas, o presente artigo leva em conta a necessidade de investigar como se mostram os modos de subjetivação, a partir da gestão gerencialista, no cotidiano do trabalho docente em instituições privadas do ensino superior de instituições privadas localizadas no município de Curitiba-PR.

O método selecionado foi o de estudo de caso com uso de duas técnicas de coleta de dados: entrevista estruturada e observação participante (como estratégia de pré-campo). O pré-campo foi adotado como mecanismo de aproximação com os objetivos (MINAYO, 2002). As entrevistas foram desenvolvidas com 16 (dezesseis) professores da graduação dos cursos correlatos a conhecida Área de Negócios, formada, principalmente, pelos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Curso Superior de Tecnologia em Logística, Curso Superior de Tecnologia em Processo Gerencias entre outros. Dentre os entrevistados, 8 (oito) eram do sexo feminino, e 8 (oito) do sexo masculino, com idade entre 22 e 57 anos. Em termos de formação, 5 (cinco) eram doutores, 8 (oito) mestres, 3 (três) especialistas.

As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos pesquisados, os quais foram informados

sobre a natureza desse procedimento, sendo garantida a privacidade das respostas. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, totalizou-se 10h24min (dez horas e vinte e quatro minutos) de gravação e 211 (duzentas e onze) páginas de transcrição. Visando manter a privacidade dos participantes, o nome dos entrevistados foram preservados e substituídos pela sigla “P” seguido de uma ordem numérica estabelecida de 1 a 16.

Os dados foram analisados a partir da Análise de Conteúdo estabelecida por Bardin (2000) e contemplou três fases: a) Preparação e ordenação do material: nesta etapa, foram feitas a transcrição das entrevistas gravadas logo após a releitura do material para a organização das entrevistas colocando-as na correspondente categoria de análise. b) Pré-análise: foram realizadas, nesta etapa, a organização, a sistematização e o encadeamento das ideias, visando atender aos objetivos da pesquisa bem como ao problema de pesquisa e, em seguida, ocorreu à preparação dos dados que nortearam a interpretação final dos dados.

c) Análise do conteúdo das entrevistas: esta etapa seguiu a seguinte ordenação: tabulação dos dados de acordo com a análise da temática; agrupamento dos extratos das entrevistas considerados mais representativos dentro do tema abordado dando ênfase às falas dos entrevistados; ou seja, consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado.

Cabe acrescentar que as categorias foram previamente elencadas com base no referencial teórico e no pré-campo e, posteriormente, ajustadas no processo de análise e aproximação dos dados. As categorias e seus respectivos objetivos foram articuladas conforme indicado no Quadro 01. Cabe ainda acrescentar que os aspectos destacados nas análises foram enfatizados, em negrito, nas transcrições das falas dos participantes da pesquisa. No entanto, estas não são análises estanques, visto que a riqueza das falas permite que novas análises possam surgir a partir de novas leituras.

Quadro 1 Categorias Identificadas

Categoria de Análise	Objetivo
Trabalho Docente - Os sujeitos de pesquisa, suas escolhas e percepções	Conhecer os participantes, suas escolhas e percepções sobre a carreira docente
O trabalho docente em seus múltiplos sentidos	Identificar o sentido atribuído ao trabalho docente contemporâneo e as formas de concepção do termo
Organização do trabalho docente - Dilemas contemporâneos	Conhecer aspectos que demonstrem a reconfiguração e fragmentação do trabalho docente contemporâneo
Gestão Gerencialista e suas Consequências para os Docentes	Efeitos e consequências do gerencialismo no contexto educacional, principalmente como os professores são atingidos pelo viés ideológico da gestão gerencialista

Fonte: Dados da pesquisa 2019 – 2020.

5 TRABALHO DOCENTE - OS SUJEITOS DE PESQUISA, SUAS ESCOLHAS E PERCEPÇÕES

Logo de início é pertinente destacar um fato comum para os professores entrevistados: todo lecionam em mais de um curso e possuem mais de uma disciplina sob sua responsabilidade. Além disso,

atuam em diversas modalidades de ensino, incluindo ensino presencial, a distância e semipresencial. Isto posto, nota-se que tal prática, segundo Pereira e Anjos (2014, p. 7) consiste em situação comum nas instituições privadas, fazendo com que o professor, na medida em que atua em diversas frentes, ou mesmo instituições, “tenha que lidar com expectativas e exigências diversas”. Cabe o destaque que tais modalida-

des também são percebidas em instituições públicas, porém, a ênfase das discussões aqui empreendidas se concentrará no contexto privado, não devendo-se fechar as reflexões para um contexto mais amplo que envolva a docência.

Nesse contexto, elementos da gestão gerencialista passaram a se manifestar em comportamentos e falas dos professores. Dentre esses, cabe destacar, inicialmente que os dispositivos quantofrênicos, mencionados por Gaulejac (2007) são evidenciados na fala da professora P14, que além de ministrar aulas para quatro disciplinas no ensino presencial, também é responsável por gerenciar 37 disciplinas da educação à distância.

No ensino presencial, eu ministro quatro disciplinas. Já na modalidade EaD, eu tenho 32 disciplinas, 32 não... **37 disciplinas** estão sob minha responsabilidade nesse período [...] além das disciplinas, eu também produzo materiais, esse semestre estou escrevendo para uma instituição que me procurou [...] é uma disciplina bem simplesinha, mas já tô bem na área, sabe, então eu consigo fazer (P14).

Ainda tratando de outros aspectos que envolvem a gestão gerencialista, cabe acrescentar que, por trabalharem tanto com modalidades presenciais, quanto à distância, além das aulas convencionais, os professores precisam encaixar em suas rotinas a realização de banco de questões, correções, desenvolvimento de atividades práticas e acompanhamento dos estudantes. “Eu preciso dar conta, eles pedem eu faço” desabafou um professor após produzir mais de 5 modelos de aulas para manter-se em diferencial frente aos demais colegas (DIÁRIO DE CAMPO).

Nós somos vinculados como professores, mas nossa carga horária é bem operacional, por conta da parte gerencial do trabalho [...] nós **temos diversos processos a serem seguidos** e trabalhamos com diversos setores [...] acho que essa função do professor hoje não se restringe só a sala de aula, na verdade há algum tempo já, principalmente nós que atuamos na educação à distância ele exige muito processo e sequência pra que você consiga entregar **o seu produto no final** (P10, grifo nosso).

A educação, por sua vez, assume um caráter de face utilitarista, que favorece este cenário, ou seja, a ideologia dominante considera a produtividade como condição necessária para ser e pertencer (BOSI,

2007) e acaba por incentivar uma cultura de competitividade alimentada pela intensificação do trabalho docente através de sistema de avaliação quantitativa, que classifica este profissional de acordo com os resultados que almeja. Ademais, a intensidade de trabalho também passa, muitas vezes, a superar a carga horária contratada, conforme demonstra a seguinte fala da entrevistada P7:

Eu procuro entregar as demandas no prazo e com qualidade, meu trabalho é sempre elogiado, **mas o que eles pensam que eu faço em 40h, na verdade eu faço em 60h**, em casa, no final de semana (P7, grifo nosso).

Desse modo, a partir da expansão do ensino superior privado, observa-se que o cenário educacional, torna-se para os docentes um palco de competitividade marcado pela entrega total dos trabalhadores, que buscam dar o melhor de si e produzir mais para, assim, se diferenciarem competitivamente dos colegas. De certo modo, a intensidade e disponibilidade ampliada nos modos de trabalhar passam a ser normalizados e ainda, facilitados, por conta do uso de tecnologias de comunicação.

[...] em instituição particular, você tem que fazer, não é só dar aula, **tem que dar aula, tem que captar o aluno**, [...], então é muito mais trabalhoso nesse sentido [...] hoje com **whatsapp, e-mail... o e-mail chega pra gente dez horas da noite**, chega mensagem no whatsapp **seis horas da manhã** (P8, grifo nosso).

Estas duas falas reforçam a noção de que o uso das novas tecnologias, especificamente as que viabilizam a interação e comunicação entre seus integrantes, possibilitam, por exemplo, a expansão dos escritórios para o convívio domiciliar, ou onde quer que o sujeito vá e, em variados momentos. Os espaços e os tempos de trabalho transformam-se e não mais dependem, necessariamente, de estruturas físicas e rígidas, inclusive, o que resta de “tempo livre é progressivamente dominado por preocupações de rentabilidade e de intensidade” (GAULEJAC, 2007). Ainda nessa direção, de maneira sutil e planejada, a esfera privada é invadida ideologicamente por mecanismos gerenciais, permitindo aproximar daquilo que Guatarri e Rolnik (2005, p. 32) compreendem como a colonização da privacidade do tempo livre.

6 O TRABALHO DOCENTE EM SEUS MÚLTIPLOS SENTIDOS

Em geral, a pesquisa permitiu perceber os modos como os docentes entrevistados se constituíram como professores universitários, contemplando os múltiplos sentidos e ainda os aspectos da centralidade do trabalho. Para tanto, inicia-se a discussão com a seguinte reflexão:

[...] É difícil dizer assim em poucas palavras o que é o trabalho, né, mas **é uma forma que a gente tem de mudar o nosso entorno produzindo algo que faça sentido**, né, faça sentido pra nós e faça sentido pra outros [...] O trabalho sem sentido é função, é uma outra coisa, sei lá, talvez pra ganhar dinheiro, sobreviver, né. **E o trabalho que faz sentido**, que pra mim tem tudo envolvimento com o trabalho docente, **é o trabalho que transforma**, né, e tem trabalhos que transforma a matéria, tem trabalhos que transforma a pessoa, e tem trabalhos que transformam outras pessoas [...] **o produto do meu trabalho é a transformação de outras pessoas** (P6, grifo nosso).

A dificuldade em relatar, com brevidade o que é o trabalho, de certo modo, demonstra a complexidade existente na composição do entendimento amplo sobre o tema. As perspectivas ligadas às ações e transformações, no entanto, se evidenciam na maioria das falas. A importância atribuída ao trabalho, vão desde a produção de sentido para si, até a transformação da realidade. De certo modo, essas ações ligam-se às possibilidades de singularização permitidas pela realização do trabalho em ato. As falas do entrevistado P8 e da entrevistada P7, de certo modo, ilustram esta afirmação:

Então, **no trabalho é que eu me reconheço**, então o trabalho ele é muito importante, **é a utilidade da vida**. Se você perceber a gente fica no nosso meio de trabalho 8, 10 horas por dia, mas do que com que a gente ama, então **o trabalho ele é onde você de fato transforma a realidade**. (P8, grifo nosso).

É aqui que eu me realizo, o meu trabalho é a tradução do meu sucesso, aqui eu sou respeitado ... **O trabalho é tudo na minha vida [...] ele me ajuda a organizar e equilibrar minha vida pessoal** (P7, grifo nosso).

Ao mesmo tempo, que envolve fatores como sucesso e realização, ao trabalho é atribuído uma característica norteadora, capaz de moldar e orien-

tar as ações do sujeito, a partir disso, Viana (2008) afirma que muitas pessoas têm suas vidas ocupadas em grande parte pelo trabalho do por qualquer outra atividade, fato que reafirma e justifica a sua centralidade na vida dos indivíduos em sociedade. Nessa perspectiva, os modos de subjetividade fundamentados no trabalho são, de certo modo, aprendidos e reproduzidos desde de a infância por meio de rotinas comparáveis às rotinas de trabalho, como demonstra a fala do entrevistado P10:

[...] vejo o **trabalho como importantíssimo** pro crescimento qualquer pessoa, **até mesmo para crianças, né. Se ela não tiver uma rotina de um trabalho em si**, por exemplo, na escola, ela não consegue ter essa linha, né, e uma linha crescente, então pra mim o trabalho é bem importante [...] como eu falo, definir o trabalho realmente é bem complicado, mas pra mim é tudo, incluindo claro família e todo o restante, mas se eu não tivesse trabalho não seria eu [...] é a complementação da vida (P10, grifo nosso).

Dito de outra maneira, o sujeito passa a praticar e replicar, muitas vezes sem reflexões mais profundas, aspectos perversos do gerencialismo, na medida em que sua subjetividade é mobilizada para a realização de um ideal adequado às exigências da nova ordem, reproduzindo, inclusive, quando cabível, os modos de existência desde a tenra idade dos filhos. Para Parker (2002), isso é uma das grandes perversidades do gerencialismo, visto que, tudo se torna produto a ser tratado através de mecanismos de gestão.

No entanto, a própria centralidade do trabalho não se apresenta como unanimidade entre os docentes investigados. Para P15, por exemplo, trabalho é visto de forma utilitarista, como meio de obtenção de recursos financeiros, sem ser atribuído a ele, um sentido ou significado social como observado em outras entrevistas.

Para mim, hoje, **o trabalho é o meio como eu ganho dinheiro**, é o meio de eu me sustentar porque **eu não consigo me realizar no trabalho**, sabe. Então, talvez o trabalho seja um meio de eu conseguir sustentar minha vida familiar (P15, grifo nosso).

Dessa forma, balizado pelas demandas do capitalismo, o trabalho docente passa por um processo de ressignificação. Em outras palavras, podemos

considerar que, se sentido atribuído ao trabalho do professor for apenas o de garantir a sua sobrevivência, fica evidente uma despersonalização da prática docente que, por sua vez, pode comprometer a qualidade do ensino. Esse comportamento, em contrapartida se for vivenciado em seus níveis mais elevados, pode resultar na produção de um nível de alienação do docente, que fica vulnerável às exigências do mercado favorecendo às classes dominantes e naturalizando suas vivências, ao ponto de se condicionar ao que Guatarri e Rolnik (2005) destacam ser o polo da individuação. Além da centralidade, a própria distinção espaço-temporal comentada acima entra em xeque em conforme as mencionadas situações. Para P04 o trabalho também é percebido como atividade necessária para manutenção das necessidades básicas, no entanto, não lhe é atribuída total devoção, e ainda se apregoa a necessidade de distinção entre as esferas da existência:

Hoje **eu não vivo só para o trabalho**. Eu tenho **lazer**, eu tenho **horas de descanso**, eu **consigo separar**, e principalmente eu separo mentalmente e não permito que as coisas que acontecem no trabalho me façam ficar ruminando isso até eu voltar para esse ambiente de novo, tem pessoas que ficam preocupadas, ansiosas, ficam remoendo aquilo (P4).

Com base nessas duas últimas falas, compreende-se que o trabalho reveste-se de singularidades a partir das resistências (sejam na busca pela distinção dos tempos de trabalho e não trabalho ou pela imposição de limites para a realização das atividades laborais) e ainda diferentes vivências de cada indivíduo. Somando-se às primeiras afirmações, no entanto, é possível afirmar que a subjetividade é composta pelas vivências e, por vezes, sujeições que levam o trabalhador a criar, manifestar e reconhecer sua singularidade por meio das suas práticas (LHUILIER, 2005).

Eu acho que assim, **docência pra mim é uma autorrealização**. Talvez essa palavra que mais resuma, né, e é **uma autorrealização** assim, é difícil pensar, mas eu sou uma pessoa muito aberta, socialmente e as coisas que acontecem o meu entorno me afetam bastante. **Eu acho que o trabalho docente é uma possibilidade de propor mudanças na conjuntura atual**, não no sentido de você levar conhecimento simplesmente técnico, né, mas fazer com que as pessoas tenham um pouquinho mais, né (P13, grifo nosso).

A constituição de ser professor é, então, influenciada por sentidos subjetivos relacionados com outros espaços sociais. Em contrapartida, esses espaços sociais afetados também influenciam o espaço social do trabalho. Portanto, os mecanismos ideológicos da gestão gerencialista proporciona uma noção de pertencimento, que induz o sujeito a se disponibilizar e se autorresponsabilizar pela satisfação das necessidades geradas (GAULEJAC, 2007). De certo modo, portanto, os sentidos presentes nessas falas, são procedentes das vivências atuais e anteriores de cada sujeito, o que, por sua vez, constituem sua subjetividade manifestando-se no cotidiano do trabalho.

A partir do exposto, cabe pensar que a produção de sentido é algo dinâmico e que resulta exclusivamente a partir das concepções individuais de cada sujeito, ou seja, o sentido atribuído a atividade docente está diretamente relacionado com a forma que esse professor se relaciona, se posiciona e vivencia sua subjetividade do cotidiano do trabalho, é uma produção coletiva. De certo modo, é possível afirmar, portanto que o professor vive seu trabalho como um valor que se revela no uso de si por si e no uso de si pelos outros, numa configuração permanente.

7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE – DILEMAS CONTEMPORÂNEOS

Os dilemas relativos à realização da atividade docente, ficaram evidentes durante a realização as entrevistas. Por mais que os professores não associassem fatores negativos ao seu cotidiano de trabalho, muitos desabafaram e compartilharam suas experimentações ao longo do exercício da profissão.

É.. alguns colegas olham o trabalho docente como um trabalho extremamente valoroso, essencial, importante para os cursos, porque são os professores que estão na ponta em contato com o aluno, nós que trabalhamos na coordenação, na gestão estamos um passo atrás (P5).

Os processos de subjetivação dos professores estão submetidos a um sistema em que é exercido controle sobre todo o seu trabalho. Desse modo, torna-se necessário ser planejador e inovador, assim

como, é necessário, administrar os diversos recursos disponíveis na *web*, ambientações virtuais e em todas as situações necessárias. Ademais, a flexibilidade vai além, na medida em que ao professor caberá dar conta daquela matéria que lhe é, de certo modo, imposta por conta da eficiência do processo:

Eu vejo que **alguns olham o trabalho do professor como um trabalho basicamente operacional**, é, como alguém de uma fábrica mesmo que precisa de alguém para aquela atividade, naquele momento, **“Quem está disponível?”**, “Ah vai fulano de tal”, [...] “Então, eu preciso de um professor que dê aula para mim na segunda, na quarta e na sexta, nesses horários aqui, quem que pode?”, “Ah tem o fulano de tal que é dessa área” (P6).

As novas demandas impostas ao docente, em muitos casos, corroboram para uma excessiva atuação profissional, a falta de experiência para a gestão de várias disciplinas, faz com que o professor não se veja capaz de administrar os saberes necessários para sua atuação. Os modos de trabalhar dos professores, devem, ao mesmo tempo, atrelar-se ao (auto)controle e à autonomia relativamente adquirida (LIMA, 2012), a partir das flexibilizações apregoadas pelo gerencialismo. Tal fato, muitas vezes, reafirmam, portanto, a fragmentação do trabalho, conforme demonstra a fala de P6.

Assim como aconteceu no século passado, na Revolução Industrial que tirou do artesão o domínio do processo de seu trabalho. Na educação, com a criação do ensino a distância, tivemos a separação entre o professor que dá aula [a aula presencialmente] que coordena, controla, domina todo seu processo de trabalho. Para o professor que atua no EaD, que faz apenas uma parte do trabalho (P6, grifo nosso).

Souza *et al.* (2009), consideram a docência como um ofício e aproximam o trabalho dos professores com o trabalho realizado pelos artesãos. Não por ser uma atividade manual ou com operações repetitivas, mas sim porque envolve o engajamento do corpo com o desenvolvimento de habilidades que só é possível nas práticas. Além disso, assim como os artesãos possuíam saberes preciosos sobre o que realizam, de igual modo, docentes também os possuem. “Dessa forma, o trabalho docente é um misto de profissão e ofício, que exige astúcia” (KERN, 2016. p.48). No entanto,

há unanimidade quanto ao fato desta afirmação se aproximar mais dos modos presenciais, visto que, nas modalidades à distância, a fragmentação do trabalho, principalmente pela divisão entre as atribuições desde a elaboração do material, aulas, atendimento ao aluno, entre outros, manifesta-se com intensidade:

[...] **O professor no EaD, passou desse cara que controla todo o processo, para um cara que desempenha uma tarefa específica, que é elaborar material, gravar a aula em vídeo, ou resolver dúvidas de alunos**. Sim, ele tem tutores que resolvem problemas para ele, ele tem pessoas que editam o material que ele vai gravar, da aula que ele vai gravar, que editoram o que eles escrevem, então são muito mais pessoas atuando para que uma aula aconteça. **O professor nesse sentido perdeu o status, perdeu o poder, perdeu o controle, perdeu o domínio do processo**. Então, assim como aconteceu na Revolução Industrial, na educação aconteceu uma alteração na forma de trabalho e especificamente uma alteração na forma de trabalho do professor (P6, grifo nosso).

Desse modo, é necessário observar que, elementos relativos polidocência, precarização e fragmentação do trabalho docente leva o professor a perder a autonomia e o controle sobre a realização da sua atividade (MILL, 2010; 2012). Além do mais, o ensino passa a ser massificado na forma de produto “fabricado” de modo a atender as perspectivas de eficiência e eficácia típicas do gerencialismo. Ao docente, fica o cumprimento às exigências de flexibilidade que, enquanto dispositivo de produção de subjetividade, passa a ser encarado como vantagem no enfrentamento às adaptações e mudanças quanto o exercício laboral.

O trabalho do professor perdeu importância? Talvez, porque **ele não domina, ele não controla, ele é facilmente substituível**, por outro lado, **o professor ganhou outros tipos de trabalho para fazer**, ou seja, **eu posso elaborar material didático** e não me incomodar todos os dias em sala de aula, o material didático tem uma elaboração, tem uma função importante para o estudo do aluno. **Ou eu posso me preocupar em só dar aula via internet, via satélite, sem me preocupar em elaborar esse material didático que o aluno recebe**. Enfim, o professor pode se encaixar em vários tipos de trabalho, então essa é a principal diferença entre os modos de trabalhar no presencial e na modalidade à distância (P6, grifo nosso).

No momento em que o professor -não reconhece o processo constitutivo da essência da atividade

docente, o uso exacerbado de mecanismos de gestão, coopera e proporciona modificações no cerne do trabalho e, conseqüentemente, nos processos de (re) produção de subjetividades individuadas. De certo modo, tais exigências, contribuem com a sensação de desprofissionalização, e ausência de identidade profissional, e desse modo, promove o entendimento de que ensinar às vezes não é o mais importante (NORONHA, 2001), na medida em que o contexto privado acaba por prezar mais pela mercantilização do ensino e da prática docente. Os professores de EaD estão diante de uma nova maneira de trabalhar, de delimitar seu tempo, de definir o limite entre o espaço social, pessoal e profissional.

Olha, se formos pensar, **o trabalho do professor pode ser comparado a qualquer outro trabalhador, nós temos uma jornada de trabalho igual, temos 30 dias de férias igual**, então aqui não se diferencia, né [...] Acho que toda profissão tem seu lado bom e seu lado ruim, né, mas atualmente eu não estou vendo tanta distinção entre um profissional, um operário padrão e nos professores [...] mas eu digo assim no contexto de **ter que trabalhar, ter que cumprir as horas, ter que cumprir sua jornada de trabalho** (P12, grifo nosso).

Na divisão do trabalho na educação à distância vislumbra-se, pois, uma tendência à desprofissionalização, que se assenta naquilo a que se pode chamar de mecanismos de desqualificação dos profissionais, de perda ou transferência de conhecimentos e saberes (RODRIGUES, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2004). Conforme Oliveira (2004), como consequência, têm-se trabalhadores desvalorizados, mal remunerados e, muitas vezes, individuados, ou seja:

Enquanto instituição de ensino, nós somos uma ótima empresa privada capitalista. Infelizmente, né, essa é a visão real e a gente tenta manter o equilíbrio dentro deste contexto, e isso não impede de que nós professores, desempenhemos nosso trabalho como docentes verdadeiros (P6, grifo nosso).

É possível, portanto, inferir que, alicerçados por critérios de racionalização e prescrição exacerbada das atividades, as formas de trabalhar do professor, passam a ser conduzidas a partir de dos discursos gerencialistas, que visam manutenção mercadológica dos seus alunos, organização quantofrênica das suas atividades, chegando a produzir novos estilos de

vida, de trabalho e de vida (TONON, 2014). Esses fatores, por sua vez, trazem consigo conseqüências que merecem destaque e reflexão, conforme poderá ser observado na seqüência.

8 A GESTÃO GERENCIALISTA E AS CONSEQÜÊNCIAS PARA OS DOCENTES

As condições de trabalho expressadas pelos professores revelam contradições e conseqüências relativas à realização da atividade docente no amago das instituições de ensino privado. Tais conseqüências, ao longo do tempo, acarretaram doenças, vícios e busca por mecanismos de defesa, a carga horária é maximizada, de modo não legitimado, para que as demandas sejam realizadas. Quando questionados sobre a carga horária destinada para de dedicação ao trabalho, alguns entrevistados demonstraram que além de cumprirem com sua jornada de trabalho, precisam se dedicar além para cumprirem seus compromissos e fazerem suas entregas.

Dizem que meu contrato é de 40 horas [risos], a gente trabalha bastante, eu acho que bem mais que 40 heim, é muito dedicação para entregar tudo no prazo [...] seguramente, esse tempo não é suficiente! **A gente trabalha fora daqui também, né.** Então, assim, **tem trabalhos contínuos, eu acho que quando escolhemos ser professor, estamos sempre em um trabalho contínuo.** Ele não se encerra nas 40 horas dentro da instituição (P3, grifo nosso).

Para Gaulejac (2007) isso significa a adesão voluntária aos mecanismos impostos ao sujeito do trabalho, ou seja, nesse contexto, elementos da gestão gerencialista passaram a se manifestar em comportamentos e falas dos professores. Elementos voltados ao estímulo à competitividade, à adesão às lógicas da eficiência e eficácia, e a reprodução dos discursos gerenciais no ambiente docente não são incomuns. Ao serem questionados sobre a integração da rotina do trabalho com outras da esferas da vida, relatos evidenciaram que, muitas vezes, o trabalho ganha espaços para além dos limites organizacionais. Tal fato pode ser exemplificado em falas como:

Veja por muito tempo **eu não tive vida social** ou descanso no final de semana [...] eu preciso organizar as coisas, estudar, colocar o trabalho em dia [...] eu digo para os alunos, não são apenas quatro horas por dia, você acaba se dedicando muito mais que isso. Desse modo, a integração das rotinas de trabalho com a esfera familiar é bem limitada, **eu preciso sempre justificar minha ausência em algum evento familiar**, aniversário, churrasco... (P15, grifo nosso).

Isto posto, é possível perceber, que o uso das novas tecnologias possibilita, por exemplo, a expansão dos escritórios para o convívio domiciliar, ou onde quer que o sujeito vá, ou seja, a conexão entre tempo e espaço de fundem e perversamente o que resta de “tempo livre é progressivamente dominado por preocupações de rentabilidade e de intensidade” (GAULEJAC, 2007, p. 180).

Eu faço horas extras, bastante horas extras! Mas é aquele negócio você faz a hora extra se você estiver comprometido, se você não tiver, vai ficar tudo atrasado, vai ficar aluno sem ser respondido [...] não é uma coisa obrigatória, mas você se sente obrigado, **eles dizem que não é obrigatório, mas eles te pressionam. Então, se você não entregar, fica aquele negócio, aquele medo de ser demitido** (P14, grifo nosso).

A gestão, de maneira geral, passa a ser uma das grandes responsáveis pela captura da subjetividade dos indivíduos, principalmente por meio das manifestações ideológicas do gerencialismo fundamentado na racional busca pela eficiência e eficácia (GAULEJAC, 2007).

É tudo meio imbricado, né, **o trabalho invade a casa**, (risos) **mas a casa não invade o trabalho**, por mais que através dos meios de comunicação, ficamos sempre conectados [...] **toda a parte de preparação de aula, correção de trabalhos, preparar e trazer novidades pros alunos, eu faço em casa porque é em casa que eu consigo pensar**, muitas atividades eu prefiro fazer em casa, análises e pareceres de disciplina, eu levo para casa e faço no final de semana, eu prefiro, eu gosto dessa liberdade em escolher fazer no momento oportuno (P7, grifo nosso).

De modo complementar, Gaulejac (2007) alerta que, uma das perversidades dos modos de gestão, orientados pela ideologia gerencialista, é criar uma atmosfera onde o colaborador, seja capaz de reconhecer somente os pontos positivos da relação estabelecida entre empresa-colaborador. Desse modo, desenvol-

vem uma dominação psicológica sobre os indivíduos, ao agir sobre suas subjetividades, “funcionando como máquina de prazer e angústia, através da qual o trabalhador incorpora as crenças e as regras da organização” (PAGÈS *et al.*, 2008, p. 36-37).

Eu gosto de trabalhar aqui, eu me sinto valorizada, eu **me sinto parte daqui**, desenvolvi alguns cursos desde o início [...] então eu sinto que... que **é como se esses cursos fizessem parte de mim**, fosse um filho meu, né, eu me sinto mãe desses cursos, **me sinto da família** (P7, grifo nosso).

Essa falsa noção de flexibilidade, portanto, é altamente difundida na rotina do modo de trabalhar contemporâneo. Conforme menciona Sennett (2001, p. 54): “[...] a negação à rotina burocrática e a busca da flexibilidade e autonomia produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam”.

Meu trabalho é flexível na medida em que eu faço tudo, então **é flexível para eu poder sair na hora que eu preciso**, mas **também para trabalhar no domingo** [risos], entende? (P14, grifo nosso).

Este comportamento é considerado por Gaulejac (2007) como uma via de “mão única”, pois o trabalhador é quem deve exercer adaptabilidade e flexibilidade no seu tempo para atender as exigências e o tempo da organização. A partir dessa realidade, contemporaneamente, anuncia-se um novo formato da relação entre capital e indivíduo, ancorado na dependência psíquica e social deste para com a organização, tida como local de pertencimento e espaço de convívio (BENDASSOLLI, 2007). Tal constatação é confirmada pelo professor P8.

A questão do estresse é muito violenta na docência, principalmente nas instituições privadas [...] **é muita cobrança, é uma sobrecarga desumana, você tem que fazer muita coisa ao mesmo tempo**, tem que entregar várias coisas, você não consegue focar em uma coisa só (P8, grifo nosso).

Para Dejours (2012), o sofrimento no trabalho está relacionado ao sofrimento patogênico, ou seja, sua manifestação pode desencadear algum quadro patológico de adoecimento, desse modo, sua estreia

ocorre, em grande parte das vezes, quando o trabalhador está sujeito a pressões no mundo do trabalho, ocasionando assim, sentimentos de baixa estima, medo e frustração. o sofrimento é um estado que envolve o psíquico e o afetivo de forma penosa.

[...] o professor que é também coordenador de cursos, assume um papel gerencial, estressante. **Em função do meu trabalho, eu estava deixando minha saúde de lado** [...] engordei 10 kg em dois anos e isso pra mim ficou muito claro, né. E sabe porque que eu entrei nessa? Porque eu chegava estressado em casa, tomava alguma bebida pra relaxar, uísque, cerveja, vinho, isso abria mais meu apetite, eu comia mais, dormia mal, dormindo mal eu acabava comendo mais no outro dia e uma bola de neve, e nesse momento eu estou me tratando (P6, grifo nosso).

Isto posto, consideramos que os dilemas contemporâneos, tendem a aproximar os (as) professores(as) do estresse, do sofrimento e da angústia no exercício de suas atividades, podendo levar o desenvolvimento de doenças sociais (GAULEJAC, 2007; SILVA, 2014).

Se fosse para eu realizar todas as demandas que me são atribuídas, a minha carga horária não seria nem de perto suficiente. Então, eu atuo de acordo com o razoável, no seguinte sentido, eu tenho muito trabalho a fazer, eu sei que esse trabalho está atrasado em algumas questões, mas eu não utilizo meu final de semana para realizá-lo, né. Então, eventualmente eu tenho uma carga de e-mails elevada, mas na minha casa eu não abro e-mails. Eu tenho muitos documentos que eu preciso dar conta de fazer, são coisas que eu já deveria ter feito, mas não fiz e não vou fazer enquanto eu faço na medida do tempo que eu tenho para isso (P6).

Esse movimento de ressignificação faz com que o professor, busque evidenciar as experimentações relativas aos prazeres na atividade, desse modo, a professora P12 comentou que o exercício da docência, nunca gerou danos a sua saúde.

“Ah está estressada, está cansada”, cansada realmente a gente fica, ainda mais final do ano, tem muitas coisas para entregar ainda e parece que vai chegar fevereiro e não termina dezembro. Mas, **é algo que me dá prazer, são coisas que eu gosto de fazer**, então essa parte burocrática, essa área da Administração, assim sabe, de coordenar, dirigir, controlar é o que eu amo fazer, me gera satisfação, então não tem problema quanto a isso (P12, grifo nosso).

A precarização do trabalho docente e as fragmentações das atividades devolvidas no amago mercadológico das instituições privadas, tem colaborado para que muitos professores, experimentem em algum momento da sua trajetória profissional, um quadro patológico, oriundo dos excessos a que são acometidos, assim, exemplificam-se nas falas seguintes.

Por exemplo, ontem, eu saí de lá onze da noite, hoje eu estava lá as sete da manhã. Não adianta dizer que isso é saudável, não adianta falar isso, sabemos que não é [...] **isso afeta, afeta a saúde mental, afeta a saúde física**, mas eu acredito que a saúde mental é a mais afetada, veja mais uma vez a gente vai entrar na questão da mercantilização da educação, né, **eles vão extrair o máximo até você pirar** (P11, grifo nosso).

Com o tempo, a falta de uma organização adequada do ritmo do trabalho e a sobrecarga de tarefas e intensificação das rotinas administrativas, fez com que o professor, P5, psicossomatizasse e iniciasse um processo de adoecimento:

Já tive dois cateterismos, né, são duas situações complicadas, e por falta de exercício, por falta de condicionamento, e sim é por falta do tempo mesmo, porque não adianta eu querer falar [...] eu volto do almoço, o telefone está tocando, tem uma reunião agendada ah mais... [...] eu perder tempo, seja 10 minutos, pra fazer uma ginástica laboral, atrapalha todo meu trabalho [...] quando retorno, **tenho o dobro do trabalho e tenho que ficar até mais tarde**, aí sai mais caro o molho que o “peixe”, são oferecidas alternativas mas a demanda de trabalho é muito grande, **é muito grande, a competição nesse mercado educacional, principalmente o particular** é muito alta, muito alta, cobrança é muito alta (P5, grifo nosso).

De acordo com Dejours (1992), as vivências de prazer e sofrimento funcionam como indicadores de saúde. Para que se possa resgatar o sentido do trabalho a fim de transformar o sofrimento em fonte de prazer, tem-se o reconhecimento, que pode ser obtido por meio do olhar dos outros. Porém, com a inexistência do reconhecimento, o sofrimento não poderá ser ignorado, o que gera consequências, físicas e psíquicas, para a saúde do trabalhador. A falta de reconhecimento, muitas vezes, leva o trabalhador a responsabilizar-se, inclusive por dar conta de seus sofrimentos, mesmo sabendo que estes estejam intimamente ligados com o trabalho.

Há 6 anos soufrí um infarto [...] em decorrência, claro das questões físicas, mas também tem as questões de stress, de pressão [...] depois disso eu falei assim “Meu, eu preciso reorganizar algumas coisas”, a primeira coisa que eu reorganizei foi minha cabeça, de não ver negatívar todas as coisas, ah se hoje eu tiver que trabalhar até as 10 da noite, eu não vou ficar estressado porque eu tenho que trabalhar até as 10 da noite, mas se amanhã eu puder trabalhar só a tarde, eu vou trabalhar só a tarde, eu acho que tenho outros papeis e outras coisas que eu gosto de fazer e desenvolver (P4).

Em suma, o docente submetido a esse modelo de gestão busca adaptar-se às necessidades produtivas e financeiras das instituições de ensino nas quais trabalham e que essas IES privadas passam a visualizar o corpo docente sob a ótica instrumental e produtivista e puramente quantitativa. A adoção do gerencialismo na atividade docente, concentra, em grande parte muitas consequências para o professor, que é impulsionado a transformar-se em um gerente (e muitas vezes, um gestor de si), que necessita controlar seus alunos e suas atividades de forma efetiva e, que ainda, contribua para otimização dos recursos e resultados. Do docente, portanto é demandada a capitalização e rentabilização de suas capacidades puramente humanas, principalmente no contexto da educação transformada em prestação de serviços, que mercadologiza elementos que outrora eram da esfera didática.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo foram analisadas e interpretadas as reflexões de 16 professores ligados a instituições do ensino superior privado atuantes no município de Curitiba-PR. Após análise do conteúdo categorizado, compreendeu-se que a atuação docente, principalmente na contemporaneidade é carregada de práticas gerencialistas que moldam e direcionam a produção e reprodução das suas subjetividades do cotidiano do trabalho docente.

No vigente contexto de trabalho, surgem novas demandas e expectativas em relação ao docente, que passa a ter além da atribuição pedagógica, a necessidade de adaptar-se para a realização de atividades administrativas, de cunho burocrático e gerencial. Ou seja, a educação enquanto serviço ofertado precisa

atender às exigências do mercado e cabe ao docente, atender as expectativas acadêmicas e estratégicas da instituição considerando que seus alunos, nesse contexto, são considerados também como seus clientes.

A reestruturação da forma de trabalhar e relacionar-se nas IES privadas, traz à tona a construção de um modo de trabalhar focado no pertencimento e na adesão voluntária, à qual os docentes se mostram confortavelmente inseridos. Para tanto, exige-se a formação de um profissional flexível, polivalente e disposto, proporcionar condições para avanço do desenvolvimento de pesquisa e maximização do uso efetivo dos recursos disponíveis. Assim, os docentes ligados ao ensino privado, acabam por adotar práticas gerenciais no seu cotidiano, fazendo o controle administrativo de seus alunos, fragmentando a realização da sua atividade, bem como, intensificando seus ritmos de trabalho.

Conforme se expôs nas categorias de análise, as relações de trabalho do professor são orientadas de forma articulada com os objetivos organizacionais. Ademais os professores revelam de forma velada certa intensificação e fragmentação do trabalho, por exemplo, ao mencionar que certamente as 40h designadas para o exercício da docência, não são suficientes para darem conta das demandas diárias.

Notou-se que as produções de subjetividade dos professores permeiam dois polos, ora estes se mostram resistentes as contradições da nova forma de apresentação das suas atividades do coletivo do trabalho, ora se mostram sujeitos a adesão da nova ordem imposta. No entanto, os relatos obtidos nas entrevistas foram capazes de demonstrar que os participantes da pesquisa, em certos casos, conhecem e identificam a estrutura ideológica que lhes é apresentada. Desse modo, a atuação do professor, em alguns momentos, manifesta-se de modo estratégico, para que este mantenha seus vínculos, atenda as expectativas da organização, mas também, alcance seus objetivos por meio desta relação.

Os professores entrevistados, portanto, compreendem os modos de gestão que orientam o ensino superior e, na medida do possível, orientam suas ações para que equilibrem os objetivos da organização (ao qual estão inseridos) com os seus objetivos pessoais, seja na adesão ao incentivo para constante especialização, seja na satisfação em pertencer ou

no reconhecimento que recebem em seus lugares de atuação.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu concluir que a interferência da gestão gerencialista no trabalho docentes em IES privadas não se apresentam de maneira isolada, visto que estão articuladas em seu processo objetivo (controle físico - dimensão burocrática do controle) e subjetivo (controle psicológico - como identificação, pertencimento, zelo, negação, “por meio do amor” - fascínio e sedução - e “por meio da mobilização” no nível psicológico).

No entanto, esses mecanismos procuram envolver os docentes em todas as suas dimensões, ou seja, procuram captar o sujeito integralmente: sua ação, seu trabalho, sua energia em prol da dos resultados e lucratividade.

Em suma, esta pesquisa permitiu perceber a natureza gerencial na função do professor no contexto das IES, com olhar crítico e reflexivo, tendo em vista que novo cenário educacional exige que o professor adote mecanismos para gerir suas atividades e a si mesmo para obtenção de resultados satisfatórios. Nesse sentido, este estudo contemplou os entendimentos dos sentidos, objetivados nos modos de trabalhar para esses sujeitos. A dinâmica de tais sentidos se sustenta por tensionar resistências e criatividade ao mesmo tempo em caminham entre os polos da singularidade e da individuação, ora resistindo e submetendo novas experiências, ora cedendo as estruturas ideológicas, acometidos pelo polo da individuação.

Por fim, reconhece-se ainda a limitação de aprofundar as experiências dos professores ligados a instituições privadas, localizadas em um município apenas. Conseqüentemente, este trabalho pode ser aprofundado em pesquisas futuras, desse modo, sugerimos a ampliação do estudo enfatizando os recortes de gênero, as resistências encontradas entre homens e mulheres do meio acadêmico, ou ainda, como se apresentam os mecanismos de resistências ao viés ideológico que circunda o contexto docente.

■ REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, SP: Boitempo. 2009.
- ANTUNES, R. Da educação utilitária fordista à multifuncionalidade liofilizada. *In*: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED, 38, 2017. **Anais...**, São Luís do Maranhão, 2017. p. 1-15.
- ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 345-348, abr./ jun. 2011.
- ARAÚJO, C. V. B. **Ensino superior brasileiro**: expansão e transformação a partir dos anos 1990 (pp. 115). Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Social), Universidade Estadual de Montes Claros -Unimontes., 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BÊHAR, A. H. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 249-268, 2019. <https://doi.org/10.1590/1984-9260893>.
- BENDASSOLLI, P. F. Prefácio. *In*: GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 2. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- BOSI, A. P. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000400012>.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 1-5, mar. 2010. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000100009>.

BRUNO, L. Educação e desenvolvimento econômico no Brasil. **Revista Brasileira de educação**, São Paulo, v. 16, n. 48, p. 545-562, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782011000300002>.

CARVALHO JÚNIOR, A; ALVES, G. Precarização do trabalho docente e o adoecimento do professor de IES privadas. **Revista da RET - Rede de Estudos do Trabalho**, Ano VIII, n.16, 2015. Disponível em: <http://www.criticadocapital.org/RRET%2016/RevistaRET16.htm>. Acesso em: 23 mar. 2020.

CHAUÍ, M. A Universidade Pública sob Nova Perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n.24, p.5-15, 2003. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez-Obor, 1992.

DEJOURS, C. A psicologia das massas sob a perspectiva da clínica do trabalho. *In*: Dejours, C. **Trabalho vivo. Trabalho e emancipação**. Brasília, 2012.

DUFOUR, D. R. O homem neoliberal: da redução das cabeças à mudança dos corpos. **Le Monde Diplomatique Brasil**. 1 abr. 2005. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/o-homem-neoliberal-dareducao-das-cabecas-a-mudanca-dos-corpos/>. Acesso em: 09 ago. 2018.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Idéias e Letras, São Paulo, 2007.

GUATTARI, F; ROLNIK, S. **Micropolítica**: cartografias do desejo. 11. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2011. 327p.

KERN, J. **O sentido do trabalho para profissionais da educação**: Uma análise comparativa entre professores de instituição da rede pública de Santa Maria – RS (pp.102). Dissertação (Mestrado em Administração), UFMS, 2016.

KLIKAUER, T. **Managerialism**: a critique of an ideology. London: Palgrave Macmillan, 2013. <https://doi.org/10.1057/9781137334275>.

LIMA, L. A. **Os impactos das condições de trabalho sobre a subjetividade do professor de ensino superior privado de Campinas**. (p.146) Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação (FE), 2012.

MINAYO, M. C.S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 60, p. 31- 50, 2015. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782015206003>.

MILL, D.. **Docência virtual**: uma visão crítica. Campinas: Papyrus, 2012.

MEDEIROS, Bárbara Novaes; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Discurso gerencial no controle de docentes em instituições de Ensino Superior privadas: uma análise crítica. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 17, n. 2, p. 294-304, jun, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395173014>.

MILL, D.. Sobre o conceito de polidocência ou sobre a natureza do processo de trabalho pedagógico na Educação a Distância. *In*: MILL, D.; RIBEIRO, L. R. C.; OLIVEIRA, M. R. G.. **Polidocência na educação a distância**: múltiplos enfoques. São Carlos, SP: EdUFSCar, 2010. p. 23-40

MISOCZKY, M. C.; ABDALA, P. R. Z.; DAMBORIARENA, L. A trajetória ininterrupta da Reforma do Aparelho de Estado no Brasil: Continuidades nos Marcos do Neoliberalismo e do Gerencialismo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 184-193, 2017. <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.5126>.

- MORO, A. L. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho, subjetividade e gestão gerencialista: um estudo com trabalhadores do comércio. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 117-130, 2019. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p117-130>.
- NORONHA, M. M. B. **Condições do exercício profissional da professora e os seus possíveis efeitos sobre a saúde**: estudo de casos das professoras do ensino fundamental em uma escola pública de Montes Claros, Minas Gerais. (pp.157). Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Belo Horizonte: Faculdade de Medicina/ UFMG, 2001.
- OLIVEIRA, M. R. G. (Orgs.). **Polidocência na Educação a Distância**: múltiplos enfoques. São Carlos: EdUFSCar, 2014.
- OLIVEIRA, S. R. *et al.*. Buscando o sentido do trabalho [CD-ROM]. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004. **Anais**, Curitiba-PR, 2004.
- OLIVEIRA, L. J.; PIRES, A. P. V. Da precarização do trabalho docente no Brasil e o processo de reestruturação produtiva. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 9, n. 1, p. 73-100, jan./ abr. 2014. <http://dx.doi.org/10.5433/1980-511X.2014v9n1p73>.
- ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p106>.
- PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARKER, M. **Against management**. Cambridge: Polity Press, 2002.
- PEREIRA, L. R.; ANJOS, D. D. dos. O professor de Ensino Superior: Perfil, desafios e trajetórias de formação. *In*: Seminário Internacional de Educação Superior, **Anais...**Sorocaba, 2014, p. 1-11.
- PELLIZARI, K.; CARVALHO NETO, A. O fator econômico e as relações de força e poder no discurso gerencialista. **Farol**, v. 06, n.15, p. 292-324, abr. 2019. <https://doi.org/10.25113/farol.v6i15.3378>.
- PESSINA, M. E. H.; SIMÕES, P. E. M.; KRAYCHETE, E. S.; SILVA, S. E. V. Discurso Gerencialista nas Organizações não Governamentais (ONGs) e Ideário Neoliberal pós 1990: Análise a partir da Cooperação Internacional não Governamental para o Desenvolvimento. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 279-297, 2020. <https://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gpe.v21.6602>.
- ROSSATO, E. As transformações no mundo do trabalho. **VIDYA**, Santa Maria, v. 19, n. 36, p. 151-159, jul./ dez. 2001.
- SILVA, M G. M..Trabalho docente na pós-graduação: a lógica da produtividade em questão. 2008. 233f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- SENNETT, R. **A Corrosão do Caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução: Marcos Santarrita. 5ª.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- TEIXEIRA, J. C.; PERDIGÃO, D. A.; CARRIERI, A. de P. O discurso gerencialista e a construção de ideais estéticos femininos e masculinos. **Farol**, v.3, n.7, ago, 2016. <https://doi.org/10.25113/farol.v3i7.2679>.
- TINOCO, D. D. S. A influência do Novo Gerencialismo Público na política de educação superior. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 4-15, 2013.

TONON, L.. **Gestão Gerencialista e a produção de estilos de vida de executivos: ruptura e (im)possibilidades.** (pp. 143). Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2014.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I. Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 15-39, 2015. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p15-39>.