

## **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**PODER DISCIPLINAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** um estudo de caso numa instituição de ensino superior

### **AUTORES**

**MARIA APARECIDA DE SOUZA**

Faculdade Novos Horizontes

ciddamkt@yahoo.com.br

**FERNANDO COUTINHO GARCIA**

Faculdade Novos Horizontes

fernandocoutinho@unihorizontes.br

### **RESUMO**

O presente trabalho objetivou identificar se as práticas do controle e poder disciplinar exercidos na IES pesquisada, escolhida pelo critério de acessibilidade, explicam o grau de satisfação no trabalho dos docentes. A amostra foi constituída por 104 professores da Faculdade de Ciências Aplicadas de vários cursos, de ambos os sexos, com graus de escolaridade e tempos de casa variados e com uma ou mais fontes de renda. Quanto à coleta de dados, na quantitativa foram aplicados questionários estruturados, enquanto na qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com seis docentes da instituição. Como resultados, as pesquisas apontaram que os docentes estão satisfeitos com a profissão escolhida. Por outro lado, admitem possuir muito trabalho administrativo burocrático, bem como também admitem que, no ambiente de trabalho, há uma grande preocupação com a vigilância e o controle. Tais fatores interferem, em grande parte, segundo eles, na satisfação profissional e pessoal. Percebeu-se também que o homem consegue perceber tais mecanismos de controle com mais evidência do que a mulher, talvez pelo próprio fator cultural. O trabalho também mostrou que, nos modelos em que a remuneração é um construto formador da variável dependente, o controle por resultado é mais evidente do que o controle do resultado por política e estrutura.

**Palavras-chave:** Instituição de Ensino Superior; poder disciplinar; satisfação no trabalho.

**DISCIPLINARY POWER AND SATISFACTION AT WORK: a case study at an institution of higher education**

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify whether the practices of the control and disciplinary power exercised in HEIs researched, selected by the criterion of accessibility, explaining the degree of satisfaction in the work of teachers. The sample consisted of 104 teachers of the Faculty of Applied Sciences of several courses of both sexes, with levels of schooling and different times of home and with one or more sources of income. Regarding data collection, the quantitative structured

questionnaires were applied, while in qualitative, were semi-structured interviews with six teachers of the institution. As a result, the research showed that teachers are satisfied with the profession chosen. Furthermore, much work has permitted administrative bureaucracy, and also recognize that, in the workplace, there is great concern about the monitoring and control. These factors interfere in large part, they say, the professional and personal satisfaction. It was noticed that the man can understand such mechanisms of control over the evidence that women, perhaps by the cultural factor. The work also showed that in models in which the teacher pay is a construct of the dependent variable, control for the most obvious result is that the control of the outcome of policy and structure.

Keywords: Higher Education Institution; disciplinary power; satisfaction at work.

## **1 INTRODUÇÃO**

No mundo dos negócios, principalmente a partir dos anos de 1990, com o fenômeno da globalização, o ritmo das mudanças tornou-se acelerado. Tais mudanças despertam e motivam a competitividade. Busca pela excelência, realização das tarefas organizacionais em tempo hábil, qualificação, competência, habilidade e conhecimento são pré-requisitos que ditam novos conceitos de competitividade ao mundo e exigem mudanças rápidas e constantes na forma de se comunicar, relacionar, educar, gerenciar as empresas, buscando a inserção do sujeito na organização.

Os relacionamentos são preestabelecidos de acordo com normas e regras e, as exigências, em todos os níveis, são maiores. Tais exigências e cobranças criam uma política de vigilância constante sobre a empresa e sobre o indivíduo, interferindo na satisfação do trabalho. Daí, surge uma pergunta cuja resposta será buscada ao longo deste trabalho, entre tantas outras: Como poderá a empresa ser bem-sucedida sem a satisfação do seu funcionário?

Tal abordagem, contudo, não pode ser analisada, despreendida do fator *controle*. O indivíduo está inserido em uma instituição e precisa seguir regras. Dessa forma, a educação superior passa a ter um papel fundamental. É preciso fazer pensar, repensar, aprender, elaborar, planejar, conhecer e criticar. Neste sentido, é papel da Instituição de Ensino Superior (IES) formar profissionais habilitados, tecnicamente, e preparados, emocionalmente, pois a exigência por profissionais multicompetentes é grande no mundo corporativo.

Diante do exposto, a proposta deste estudo tem por objetivo identificar se as práticas do controle exercido na IES pesquisada explicam o grau de satisfação profissional dos docentes. Pretende-se mostrar como as ações impostas pela IES cobram do corpo docente fatores como eficácia e competência, por meio do mecanismo de fiscalização e controle, como será explicado no decorrer deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O poder e suas relações sob a ótica de foucault**

O estudo das obras de Michel Foucault revela forte transdisciplinaridade, ao se mostrar que as mesmas transitam pelos campos da filosofia, psiquiatria, psicologia, ciência política, história, biologia, literatura e artes em geral. Foucault não se fixa a uma única corrente epistemológica, como não faz questão de acompanhar o pensamento da maioria dos intelectuais do seu tempo (GALLO, 2003).

Não existe em Foucault uma teoria geral do poder. Ou seja; suas análises não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais. Foucault acredita que exercitar o poder é criar objetos de saber, acumulando informações e fazendo-as circular (ARAÚJO, 2000). Em sua teoria, esse poder não era considerado opressor e passava longe das leis, tornando-o emancipatório e libertador.

Além da questão do poder obtido a partir do ambiente microfísico, há outra característica presente na obra de Foucault, destacada quando ele afirma que “o poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também de exercê-lo. Em outras palavras, o poder transita pelos indivíduos, não se aplica a eles” (FOUCAULT, 1979, p. 183).

O poder disciplinar, triplo objetivo da disciplina, visa a tornar o exercício do poder menos custoso, seja econômica ou politicamente. Busca estender e intensificar os efeitos do poder o máximo possível. Tenciona ampliar a docilidade e a utilidade de todos os indivíduos submetidos ao sistema. Dispositivos disciplinares, o olhar hierárquico é igual à vigilância. A sanção é igual à normalização das condutas.

## **2.2 O poder e o espaço organizacional**

A IES escolhida possui uma estrutura burocrática. O poder não emerge do grupo, mas das regras e normas que reafirmam a lógica capitalista, utilizando-se de privilégios e restrições na estruturação das relações sociais que inviabilizam movimentos coletivos de organização.

Nas entrevistas realizadas, como se verá adiante, alguns docentes deixam clara a existência da burocracia na Instituição. Ao mesmo tempo em que percebem a necessidade da existência de tal forma de poder burocrático, critica uma possível estrutura fechada. Outro docente entrevistado concorda que o exercício evidente do poder é necessário à instituição, inclusive, inserindo no contexto cultural da sociedade, quando diz: “essa questão de controle, ela é fundamental nas organizações e na sociedade como um todo. As regras, o controle, que vai formando a cultura organizacional de cada instituição”.

A combinação de restrições e privilégios para Pagés *et al* (1987) transforma-se em angústia e prazer, que se traduzem em um conflito psicológico experimentado pelo indivíduo nas suas relações com a organização. O autor caracteriza tais organizações como um processo de mediação entre os objetivos do sistema capitalista (lucro e dominação) e os objetivos dos trabalhadores, regulando restrições com privilégios. Os privilégios são oferecidos segundo a lógica da empresa, reforçando a dependência dos trabalhadores.

A relação organizacional na IES estudada é pautada pelo desempenho individual e coletivo, pela representação que cada um desempenha e pelo poder, que é construído e reelaborado por meio do conhecimento, do poder circulante, da legitimação e do cumprimento de normas e regras. Segundo Pagés *et al* (1987):

A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro (Pagés *et al*, 1987, p. 31).

Apesar da dualidade de poder estabelecida pelas regras burocráticas da IES e pelo uso de restrições e privilégios na regulação social, os diretores, os coordenadores e os professores acabam por acumular poder por tempo determinado. Esses “poderes burocráticos” circulam entre os participantes, determinando relações efêmeras com fundamentos de dominação e dependência.

Foucault (1979) observa que a noção de poder relaciona-se a aspectos contingenciais e locais das relações, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis e à tendência de não acreditar em qualquer centro de poder único, originário e decisivo.

Srour (2000) afirma que as pessoas procuram incluir-se socialmente, submetendo-se às decisões de outros, buscando garantias nessa submissão. A submissão pode ser um mecanismo de defesa e dependência que reflete relação e construção de poder. O *controle* pode ser exercido e bem assimilado. Uma vez assimilado, é incorporado ao dia-a-dia dos profissionais, como se evidencia na frase abaixo de um dos docentes entrevistados:

Eu acho bem interessante. Eu vim e quando eu comecei a dar aula aqui eu não percebia de forma negativa, para mim era uma coisa normal você ter controle de [...] e essas coisas. Agora, pelo convívio com os outros, eu vejo que não é uma coisa tão desejada. Só que comparando com outras instituições, você vê que a Newton é uma instituição até [...], ela acompanha, monitora tudo certinho, é flexível.

A IES utiliza-se de mecanismos de cobrança, propicia a vigilância e a punição e reforça a sua introjeção nos indivíduos, dispensando mecanismos mais visíveis de controle. Nas relações de trabalho, o controle também é exercido nas organizações modernas com o objetivo de determinar o comportamento dos atores sociais envolvidos na gestão organizacional de maneira eficiente e eficaz. Tal envolvimento também pode ser interpretado de maneira conotativa. Pode-se dizer que o tempo de serviço em uma instituição e os vínculos pregressos criados com ela mesma podem influenciar de maneira positiva o posterior relacionamento deste profissional com o ambiente acadêmico e com a IES para a qual serve, como se lê:

Tenho pouquíssimo tempo de casa. Por enquanto não me aborreci com nada e nem percebi ou me senti insatisfeita com algum fator em relação à burocracia. Eu acho esse controle normal, necessário. Ainda não deu para sentir esse outro aspecto da vigilância. O cara que toca o sinal, você sente que o cara tá te observando, que hora você chegou, que você saiu, esse aspecto todo faz parte também do controle.

Estranho observar que tal sentimento abriga em si, também, uma contradição. A profissional acima diz perceber o controle como normal. Porém, em seguida, afirma, absolutamente, o contrário, ao dizer que o professor é um pouco observado de maneira arbitrária, como se, a “olho nu” nada disso fosse possível. O controle social está para a organização assim como a organização está para o controle social, porque o espaço organizacional permite a produção de bens e de conhecimento, que precisam ser controlados.

Ressalta-se aqui, como ilustração, que o controle é evidente na IES pesquisada. Segundo relato de uma docente: "com toda a experiência profissional que eu tenho até hoje, a Newton Paiva é uma das instituições mais formalizadas. O formalismo é uma coisa assim fora do comum”.

O comportamento burocrático rígido está, intimamente, ligado ao comportamento que o indivíduo precisa adotar para que a organização funcione de forma eficaz. O indivíduo tem metas a cumprir, tem que provar a toda hora que é competente. Os critérios adotados para avaliar o desempenho comportamental, na maioria das vezes, não contam com a participação de quem está sendo avaliado.

Para um dos professores entrevistados, tal situação pode ter alguma relação com a cultura da empresa: “os objetivos não parecem estabelecidos, talvez em função da cultura organizacional familiar”. Sobre isto, Motta (1979) afirma que as metas organizacionais são, muitas vezes, obscuras e que os sistemas de controle são subjetivos por natureza, acarretando frustrações.

A relação social e organizacional pode ser vista de várias formas. “As organizações são o local, por excelência, das relações de produção e das forças produtivas, incluídas, evidentemente, as formas de cooperação, que representam base material para a sociedade, além de construírem aparelhos ideológicos por excelência” (Motta, 1979, p.16).

### **2.3 Motivação – O poder da mente sobre o indivíduo**

Pode-se dizer que a motivação resulta de necessidades que determinam o comportamento humano. Quando o indivíduo tem uma necessidade, há uma ruptura do seu equilíbrio, gerando tensão, insatisfação, inquietação e desconforto. Esses fatores, interagindo, levariam o indivíduo a agir, buscando restabelecer o equilíbrio anterior. Vale ressaltar que nem todas as necessidades do indivíduo serão satisfeitas, gerando o que se conhece como frustração.

A teoria humanista, cujo grande expoente é Abraham Maslow, afirma que o homem tem necessidades a serem satisfeitas. Porém, há certa prioridade na satisfação dessas necessidades – os motivos. A partir deste e de outros conceitos sobre motivação e satisfação, várias teorias foram elaboradas visando a explicar como proporcionar satisfação ao homem em seu ambiente de trabalho. Uma das teorias elaboradas por Maslow parte do pressuposto de que existe uma hierarquia nas necessidades humanas. Nesta, são apresentados três tipos de necessidades: as biológicas, que, uma vez satisfeitas, abrem espaços para as necessidades sociais, as quais dão lugar às verdadeiras necessidades psicológicas. Sequencialmente, as necessidades estão dispostas da seguinte forma: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização. Entretanto, é importante salientar que nem sempre esta hierarquia é, rigorosamente, seguida.

A motivação também pode ser intrínseca ou extrínseca. Quando a satisfação de uma necessidade dá prazer inerente à ação envolvida ocorre a motivação intrínseca. Quando um aluno tem vontade de aprender algo, isso o motiva a aprender. Quando ele satisfaz essa necessidade, isso lhe gera prazer e reforça a motivação para dar continuidade ao processo. Porém, quando a satisfação é apenas consequência da ação, fica-se diante de uma motivação extrínseca. A família cobra que o aluno tire boas notas nas provas. Isso é um exemplo de motivação extrínseca. O aluno se esforçará, mas não se motivará, pois os conhecimentos envolvidos não eram do seu interesse.

### **2.4 Satisfação no trabalho**

O ser humano é um indivíduo emocional e tais emoções afetam o seu estado subjetivo. A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho, variáveis controláveis e incontroláveis que podem interferir na relação trabalho versus sujeito versus resultado versus satisfação. Satisfação do trabalho é um sentimento de relativo prazer ou dor que difere de raciocínios objetivos e de intenções comportamentais. A satisfação no trabalho

pode ser encarada como uma atitude global ou aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo funcionário.

Segundo Costa (2007), pesquisa do *Great Place to Work Institute* (GPTW), feita com 3 mil empresas, em 30 países, mostrava que o Brasil estava em 6º lugar na lista da satisfação no trabalho. De acordo com o estudo, 91% dos funcionários das melhores empresas sentiam orgulho pelo resultado de seu trabalho, 92% tinham orgulho de estar na sua empresa e 91% acreditavam que seu trabalho possuía um significado especial.

Já Hackman & Oldham (1975) afirmam que os melhores resultados pessoais no trabalho são conquistados quando inseridos fatores psicológicos embutidos em um trabalho rico em conteúdo. Abre-se espaço para referendar essa teoria com algumas respostas de docentes da instituição pesquisada. Perguntado sobre o que determina a satisfação no trabalho, um dos profissionais respondeu:

Eu acho que a maior da satisfação é a gente fazer o que gosta. É a primeira coisa. Melhor ainda quando esse trabalho é remunerado. Brincadeiras à parte... Mas eu acho que é eu estar por dentro do que eu faço, da atividade que eu desenvolvo. A segunda coisa é o apoio que a gente tem, a estrutura que a gente tem, como no caso da Newton, da Instituição, são os coordenadores. A chefia que a gente tem, que dá o suporte e apóia a gente. Isso também é um fator que determina muito a gente ter uma certa satisfação pra trabalhar.

Outro professor concorda com a resposta acima ao dizer que há uma linha tênue no que se refere à relação entre a atividade escolhida e a instituição atuante:

Pra mim a satisfação está diretamente relacionada a você fazer o que gosta e da maneira que você acha que é a correta, a maneira que você gosta, curte. São dois pontos chaves pra essa satisfação. Importante que haja um reconhecimento do seu trabalho, seja reconhecimento pessoal, ficou legal, não ficou legal, te elogiam, o retorno.

Ressalta-se que estas opiniões são convergentes, independentemente do tempo de trabalho na instituição (o segundo respondente possui a metade de atuação do primeiro). Além de se fazer o que gosta, o reconhecimento obtido pela Instituição também foi pontuado. Um professor, titulado mestre, que possui entre 5 e 10 anos de atuação na instituição pesquisada e outra fonte de remuneração, pontua que tal fator é relevante para se obter a satisfação profissional:

Por exemplo, algumas coisas não alteram o meu grau de satisfação com o trabalho, mas certas coisas, que é a orientação de trabalhos, por exemplo. Em outra instituição eu fiz várias orientações com os meninos no Pátio e BH Shopping. Aqui dentro da instituição, mais limitadora, isso é quase impossível. Estão focados em resultado, querem saber onde você está tal dia, tal hora.

Para outro professor, o mercado dita as regras e o profissional é refém dessa estrutura:

Não dá pra separar controle e satisfação. O mercado está competitivo. A questão ainda não está muito clara sobre a venda da Newton Paiva. Cria ambiente de receio. Ser vendida muda a forma de gestão. É um momento que todo mundo fica tímido para opinar.

Para o indivíduo, segundo Pagés *et al* (1987), vencer os obstáculos é o meio de ser reconhecido, aceito na empresa. O indivíduo precisa ser amado e valorizado, conforme mostra mais um depoimento obtido na entrevista com os docentes:

Pra mim uma das questões mais determinantes [...] é o reconhecimento profissional. O ambiente organizacional, o corpo docente, coordenadores e também os alunos, o *feedback* dos alunos, porque isso vai refletir no seu desempenho profissional, vai gerar uma sensação mais satisfatória, mais legal e, também gostar. Eu acho que o ambiente fica satisfatório não somente para o funcionário, mas para a instituição, como um todo.

A satisfação deve ser conquistada à medida que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Entretanto, a satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais, rapidamente, do que o tempo necessário para se desenvolver.

### **3 METODOLOGIA E RESULTADOS DAS PESQUISAS**

#### **3.1 Abordagem qualitativa**

Os dados levantados com as entrevistas em profundidade foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Tal análise trabalha com materiais textuais escritos, transcritos das entrevistas (MACHADO, 1991). Nesta pesquisa, foram realizadas 6 entrevistas com docentes da IES investigada, procurando-se contemplar os distintos perfis de funcionários, de acordo com o gênero, o tempo de serviço na instituição, o grau de instrução e a posse de outra fonte de remuneração. A análise do conteúdo das entrevistas em profundidade permitiu explicar os dados levantados nas análises quantitativas, possibilitando maior entendimento das variações de correspondência e dependência entre os construtos formadores da satisfação no trabalho e os construtos formadores do controle.

O Centro Universitário Newton Paiva, IES escolhido como objeto de estudo neste trabalho, atua no ramo de educação há 32 anos e é conhecido como uma instituição pautada nos valores e princípios de que a formação superior necessita. Esta instituição tem como missão: “instruir, educar e agregar valores que façam de seus alunos lideranças, reconhecidamente, transformadoras (...) para vencer a complexidade, propiciando dignidade à vida humana”.

A IES oferta cursos superiores, semestralmente, além das disciplinas virtuais para o ensino presencial. Também oferece o ensino à distância, que possui a mesma filosofia do ensino presencial. Em termos gerais, a maioria dos entrevistados afirmou que a satisfação no trabalho está ligada ao fato de se fazer o que se gosta. A satisfação é algo decorrente da própria atividade que se desenvolve: “eu acho que a maior da satisfação é a gente fazer o que gosta. É a primeira coisa. Melhor ainda quando esse trabalho é remunerado (mulher, especialista, mais de 5 anos de IES)”.

Outro entrevistado narra sobre a satisfação no trabalho: “Pra mim a satisfação está diretamente relacionada a você fazer o que gosta e da maneira que você acha que é a correta. A maneira que você gosta, curte” (Homem, mestrado, entre 1 e 5 anos de IES). Outros fatores interferem na satisfação que se obtém do trabalho. Autonomia e reconhecimento seriam os mais evidentes entre todos, como se lê a seguir:



Eu acho que tudo que eu ia falar já foi falado: a questão da valorização, do reconhecimento, da autonomia para se trabalhar. Eu acho que a gente tem bastante aqui. O retorno da instituição e dos alunos, que é muito motivante perceber que você está mudando a vida de um aluno para melhor, quando ele te fala que está aplicando aquilo que você falou, “estou fazendo, gostei” e tal. É muito satisfatório.

O controle e a vigilância são percebidos de maneira diferente pelos entrevistados. Para os entrevistados com menor tempo de trabalho na IES a percepção da existência dos mecanismos de controle e vigilância é muito dispersa, enquanto que para aqueles com mais tempo de trabalho na IES e com maior grau de instrução é muito forte, interferindo até mesmo na satisfação no trabalho, como fica claro na opinião de um dos entrevistados a seguir: “Não dá pra separar controle e satisfação. O mercado está competitivo. A questão ainda não muito clara sobre a venda da Newton Paiva cria ambiente de receio. Ser vendida muda a forma de gestão. É um momento que todo mundo fica “tímido para opinar”. O controle pode ser ainda evidenciado por meio de opiniões como esta:

Existe um excesso de vigilância. Para onde se olha tem um funcionário tomando conta de seus passos. E, então, parece uma reversão dos papéis. Quando um funcionário de atividade meio, apoio administrativo, passa a ser o “patrão”, aquele que vigia se você está cumprindo com todas as regras, isto desvaloriza a nossa profissão e gera, sim, uma certa insatisfação com a instituição (mulher, mestre, mais de 10 anos de IES). O mesmo ocorre para os entrevistados que têm outra fonte de remuneração.

Pouquíssimo tempo de casa. Por enquanto não me aborreci com nada e nem percebi ou me senti insatisfeita com algum fator em relação à burocracia. Eu acho esse controle normal, necessário. Ainda não deu para sentir esse outro aspecto da vigilância (mulher, especialista, menos de 1 ano de IES). O item a seguir traz o segundo momento da metodologia utilizada neste estudo, com os resultados da pesquisa quantitativa.

#### **2.4.2 Abordagem quantitativa**

A amostra deste estudo, aqui representada por meio de gráficos, foi composta por 104 profissionais docentes da IES investigada e teve o seguinte perfil: 53,8% eram homens e 46,2% eram mulheres. Do total de entrevistados, 58,7% possuem mestrado; 44,2% têm entre 1 e 5 anos de trabalho na IES e 75% declararam ter outra fonte de remuneração (conforme mostram os gráficos 1 a 4). O gráfico 1, abaixo, mostra pequena predominância do sexo masculino como respondente:

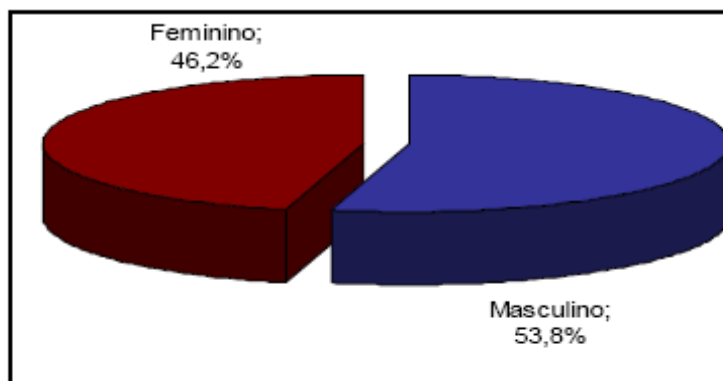


GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes, segundo o gênero  
 FONTE: Elaborado pela autora do presente estudo.

Ressalta-se o alto nível de qualificação profissional do corpo docente da Newton Paiva, em que 94,3% do total possuem escolaridade mínima de pós-graduação, o que constitui em ponto forte para a instituição, conforme se vê no gráfico 2:

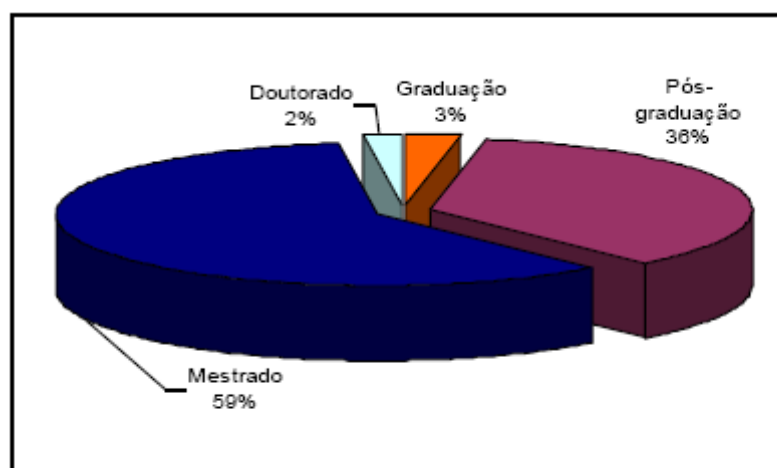


GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes, segundo o grau de instrução  
 FONTE: Elaborado pela autora do presente estudo.

Quanto maior o tempo de trabalho, a pessoa vê o controle de forma mais clara. Isto pode ser, facilmente, explicado pela adaptação às normas da Instituição:

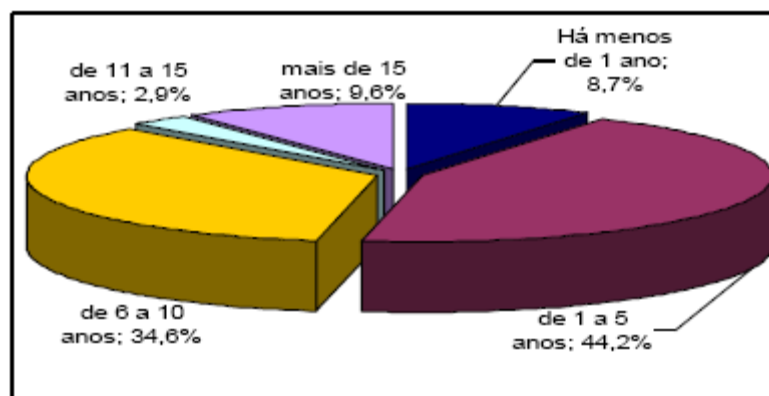


GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes, segundo o tempo de trabalho na IES

FONTE: Elaborado pela autora do presente estudo.

O docente que recebe mais de uma fonte de remuneração respondeu que na Newton Paiva o controle é mais evidente e explicitado. Ao mesmo tempo, esses mesmos docentes responderam que se sentem menos satisfeitos nesta instituição do que em outras ou nos seus outros trabalhos. Pode-se perceber que quanto maior o controle (evidenciado) menor é o nível de satisfação. Segundo um professor: “Eu tenho retirado o meu poder de democracia, de palavra, de identidade, do meu conhecimento”.

“O poder é, com efeito, um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”, ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor” (FOUCAULT, 1987, p.143).

Pode-se relatar a fala de um docente com mestrado que trabalha também em outra IES: Aqui tudo é olhado, controlado, cheio de normas e regras. Na outra IES eles não estão nem aí para o docente. O gráfico 4 mostra que a grande maioria possui uma Segunda fonte de remuneração no mercado:

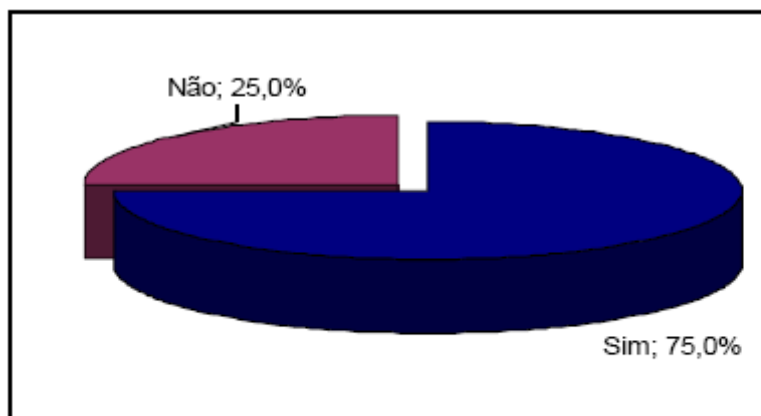


GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes segundo a existência de outra fonte de remuneração

FONTE: Elaborado pela autora do presente estudo.

Sobre a pergunta: “Se eu tivesse de decidir tudo outra vez, ainda assim eu entraria na docência”, percebeu-se que uma grande parte dos docentes entrevistados aqui voltaria para a docência como uma possível nova escolha se tivessem tal chance. Pode-se inferir, então, a princípio, que ser professor universitário confere status, bem como ascensão e realização social, conforme a ordem descrita na pirâmide de Maslow, explicada ao longo deste estudo.

Um dos entrevistados na pesquisa qualitativa afirmou o seguinte sobre esse contexto: “se eu tenho uma orientação da IES com relação à chamada, entrega do diário, nota etc, eu estou atendendo a uma situação da IES para cumprir os procedimentos exigidos pelo MEC. Se a IES tem que cumprir os prazos para que possa honrar seus compromissos, ela tem que cobrar”.

Segundo outro entrevistado, o trabalho administrativo e o controle existem em função das normas estabelecidas pelos conselhos deliberativos da IES. De acordo com um professor com pouco tempo de vida acadêmica, a IES não exige muito trabalho administrativo burocrático, pois o que é cobrado são apenas os direitos e deveres do professor. Tal resposta parece estar relacionada, exatamente, com a sua pouca experiência com a vida acadêmica e com um possível receio de ser repreendido pela Instituição de alguma forma.

Um docente, mestre, que também trabalha em outra Instituição, disse: “Nossa, você vai dar aula na Newton? Você não vai dar conta, porque as pessoas percorrem os corredores, controlam o diário. Lá, o que importa é a ditadura dos donos”. Outro entrevistado reforça este pensamento ao afirmar: “Quem dá aula na Newton consegue dar aula em outra Instituição, porque, além do controle exacerbado, há a dominação constante da família que exerce (exercia, à época), o poder”. Pode-se dizer que o sucesso pessoal está atrelado ao sucesso de quem “comanda” a organização. Outro item analisado refere-se ao status profissional. Um dos entrevistados disse: “Eu me sinto orgulhosa quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho”. Aqui, também, pode-se afirmar que a satisfação possui relação com o status, bem assim com a auto-estima e a aceitação social. Acredita-se que, mesmo que o docente não se sinta realizado, profissionalmente, devido a fatores como o controle e à vigilância, ele tem orgulho do que faz.

A satisfação no trabalho transpassa questões como o orgulho. A necessidade de aprendizado e a constante troca de informações deste ambiente acadêmico também são geradores de satisfação. Tal afirmação se confirma por meio da declaração de uma professora da Instituição, mestre, que também atua no mercado: —Apesar do desgaste físico e emocional do dia-a-dia e da dedicação que exige a profissão de docente, eu sinto que tanto a busca do conhecimento quando a troca, deste me dão muito mais satisfação.

Com relação à vigilância, muitos professores afirmaram perceber que no ambiente de trabalho há preocupação com a *vigilância* e o *controle*. Sobre este item, um dos entrevistados afirmou que nunca sai no horário correto do intervalo das aulas (libera a turma antes do tempo previsto) e que se sente vigiado por isso. Bater o sinal, incessantemente, para ele, significa que o docente é tratado como uma “criança”, que necessita de reforço para seguir a estrutura burocrática da Instituição.

### 3 CONCLUSÃO

O trabalho, uma das instâncias estruturadoras da vida, tem óbvios e incontáveis benefícios. Mas também é fonte de angústia. Por isso, é mais suportável quando se faz o que se gosta. Mesmo assim, uma coisa é certa: não há trabalho — nem ambiente de trabalho — sem angústia, sem controle, sem disciplina.

Mesmo com procedimentos metodológicos rígidos, este trabalho carrega limitações. A principal refere-se à utilização de amostra de conveniência, o que limita as generalizações ao corpo docente da IES e a outras instituições de ensino. Por outro lado, os resultados só retratam as respostas e valores da amostra investigada na IES, de 22 a 26 de abril de 2008, na Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas, quando a IES encontrava-se em processo de negociação. Este cenário pode ter interferido na participação do corpo docente, já que alguns professores não quiseram responder ao questionário por medo.

A pesquisa, que teve por objetivo identificar se as práticas de controle exercido na IES explicam o grau de satisfação profissional dos docentes, mostrou que a Instituição exerce, de forma clara, as formas de controle, o que interfere na satisfação do trabalho. Pode-se afirmar que existe uma tendência de atribuir importância ao trabalho relacionado a uma necessidade, auto-realização. Porém, com uma vivência do trabalho concreto como responsabilidade e garantia da dignidade pessoal, satisfação e motivação, há menos angústia e mais prazer. A principal contribuição deste estudo prende-se à constatação de que a satisfação no trabalho está ligada a formas de controle, mas sua influência varia nos grupos de trabalhadores que compõem uma organização, considerando-se *gênero, grau de formação, tempo de trabalho e existência de outras formas de remuneração*.

Este estudo trouxe também evidências de que a satisfação depende das formas de controle e de que estas são percebidas de maneiras diferentes pelos docentes. Esses resultados possuem diversas aplicações. A primeira – e mais óbvia – é a criação de políticas internas que tenham por objetivo aumentar o grau de satisfação e motivação no trabalho.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Foucault a crítica do sujeito**. Curitiba: UFPR, 2000.

COSTA, Paulo Eduardo. **Brasil é o sexto em satisfação no trabalho**. 2007. Disponível em: <<http://www.thetoptips.com.br/Noticia/5,421-0.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. (org. e trad.) Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. (Trad.) Lúcia M. Ponde Vassalo. Petrópolis: Vozes, 1987.

GALLO, Silvio. **Deleuze & a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

HACKMAN, J. R; OLDDHAM, G. R. "Development of the Job Diagnostic Survey". **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n.2, p. 159-170. 1975.

HOPFER, Kátia Regina e FARIA, José Henrique. Controle por resultados no local de trabalho: Dissonâncias entre o prescrito e o real. **RAE Eletrônica**, v. 5, n.1, Art.5, jan./jun. 2006.

MISSÃO E VALORES. **Centro Universitário Newton Paiva**. Disponível em: <http://www.newtonpaiva.br/conteudo/default.aspx?cid=7>. Acesso em: 09 abr. 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle Social nas Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.19, n. 3, p. 11-25, jul/set. 1979.

PAGÉS, Máx *et al.* **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.