

# REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO MAL-ESTAR NO TRABALHO PARA PROFESSORES-GESTORES

*Social Representation of Work Discontent to Professors as Managers*

Artigo Original

*Representaciones Sociales del Malestar en el Trabajo para los Administradores Maestros*

*Les Représentations Sociales de Mal-être au Travail pour les Gestionnaires des Professeurs*

---

## Resumo

O objetivo deste estudo foi caracterizar o conteúdo e estrutura das representações sociais do mal-estar no trabalho entre professores que exerciam cargos de gestão em uma universidade pública. Participaram da pesquisa 20 professores ocupando cargos de gestão, os quais responderam a uma rede associativa, seguida de uma entrevista semiestruturada aplicada individualmente. A palavra-estímulo da rede associativa foi mal-estar no trabalho. Foram realizadas análises de evocação dessas redes, considerando índices de polaridade, neutralidade e estereotipia. Além disso, o conteúdo transcrito foi analisado com auxílio de um software de análise textual e lexicográfica. Os elementos mais evocados na rede associativa foram: falta de estrutura, disputa de poder, baixo salário, estresse, falta de compromisso. A rede associativa apresentou pouca estereotipia, polaridade negativa e baixa neutralidade, confirmando heterogeneidade do conteúdo evocado. A análise textual e lexicográfica das entrevistas indicou que a função de gestão foi caracterizada como promotora de mal-estar no trabalho, especialmente por conta de gerar uma mudança de atuação, de professor para gestor, permeada por situações interpessoais conflituosas.

**Palavras-chave:** mal-estar; trabalho; gestão; universidade; representação social.

## Abstract

*This paper aims to describe the content and structure of the social representations of work discontent to professors working as managers in a public university in north eastern Brazil. Twenty professors were engaged in the research. They were asked to answer an associative network, followed by an individualized and semi-structured interview. The associative network trigger-word was 'work discontent'. Evocation analysis was carried out with these networks, based on polarity indices, neutrality and stereotyping. The more evocated elements in the associate network were: lack of structure, people fighting over power, low financial contribution, stress, and people non-commitment. The results also indicate low stereotyping, negative polarity and low neutrality. These findings point out to the heterogeneity of the evocated content. Textual and lexicographic analysis of the interviews suggests that management function is described as the main source of work discontent, specially because this function changes the role of the professor; causing him to perform as a manager in a context of interpersonal conflicting situations.*

**Keywords:** discontent; work; management; university; social representation.

## Resumen

*El objetivo de este estudio fue caracterizar el contenido y la estructura de las representaciones sociales de malestar en el trabajo entre los profesores que ocupaban puestos de dirección en una universidad pública. 20 profesores participaron en la encuesta de ocupación de los puestos de dirección, que respondió a una red asociativa, seguida de una entrevista*

---

**Tatiana de Lucena Torres<sup>(1)</sup>**  
**Pedro F. Bendassolli<sup>(2)</sup>**  
**André Torres de Lima<sup>(3)</sup>**  
**Jéssica Silva de Freitas<sup>(4)</sup>**  
**Beatriz Gonçalves Lima<sup>(5)</sup>**

1) Professora doutora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

2) Professor doutor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

3) Psicólogo formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e aluno de Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

4) Psicóloga e aluna de Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

5) Graduanda em Psicologia na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Bolsista de Iniciação Científica, Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**Recebido em:** 08/04/2014

**Revisado em:** 20/12/2014

**Aceito em:** 20/12/2014

*semi-estructurada aplicada individualmente. La red asociativa palabra estímulo no se encontraba bien en el trabajo. Analiza evocación de estas redes, teniendo en cuenta los índices de polaridad, la neutralidad y los estereotipos se realizaron. Además, la transcripción contenido se analizó con la ayuda de un software de Pruebas y análisis lexicográfico. Los elementos mencionados en red más asociativo fueron: falta de estructura, lucha por el poder, los bajos salarios, el estrés, la falta de compromiso. La red asociativa mostró poco los estereotipos, la polaridad negativa y baja la neutralidad, lo que confirma la heterogeneidad del contenido evocado. El análisis del texto y de datos lexicográfica mostraron que la función de gestión se caracterizó por ser un promotor de malestar en el trabajo, sobre todo en favor de generar un cambio de actividad, de maestro a director, permeado por situaciones de conflicto interpersonal.*

**Palabras clave:** malestar general; trabajar; gestión; universidad; la representación social.

### Résumé

*L'objectif de cet article a été caractériser le contenu et structure de les représentations sociales du malaise au travail entre des professeurs qu'exerçaient des charges de gestion dans une université publique. Ont participé de la recherche 20 professeurs en occupant des positions de gestion, qui ont répondu à un réseau associatif, suivante d'une entrevue semi-estruure appliquée individuellement. Le mot évoque du réseau associatif a été malaise au travail. Les éléments plus évoqués dans le réseau associatif ont été: manque de structure, conteste de pouvoir, abaisse salaire, tension, manque d'engagement. Les résultats indiquent également le stéréotype du bas, la polarité négative et la basse neutralité. Les résultats démontrent l'hétérogénéité du contenu évoqué. L'analyse textuelle et lexicographique des entretiens (interviews) a indiqué que la fonction d'administration a été caractérisée comme le promoteur du mal-être dans le travail, particulièrement en raison de la production d'un changement (une monnaie) de performance (prestation), de professeur pour le directeur (manager), pénétré par des situations étant en conflit interpersonnelles.*

**Mots-clés:** mal-être; travail; administration; université; représentations sociales.

O trabalho é uma atividade tipicamente humana, que define uma ação instituída de significados. Tais significados percorrem uma perspectiva individual e subjetiva, mas também social e coletiva. O trabalho docente, em particular, além de possuir sentido, como qualquer outro trabalho, também está associado a experiências de prazer e, sobretudo, sofrimento (Grande, 2010). Mas a docência na educação superior não envolve apenas as atividades de ensino. Atualmente, espera-se que o professor tenha habilidades e competências adequadas para executar atividades de ensino, pesquisa e extensão (Morosini, 2000)

– e, além dessas atividades, espera-se também que em algum momento de sua atuação profissional, o professor possa exercer cargos de gestão, uma vez que não há previsão de processo seletivo exclusivo para as funções de coordenação de cursos (graduação e pós-graduação) ou de chefias de departamento.

Para o gestor, torna-se importante configurar a satisfação, envolvimento e comprometimento dos profissionais em relação às atividades desenvolvidas no processo de trabalho. Quando trabalhar desencadeia prazer e vínculos positivos que podem auxiliar no desenvolvimento do trabalhador, a tarefa de gestão parece ser facilitada. Mas quando o trabalho evoca sofrimento, impedimentos e mal-estar, o gestor tem o desafio de conseguir perceber e buscar compreender os fatores contributivos para tal vivência.

Embora possam parecer “dois lados da mesma moeda” (Ferreira & Seidl, 2009), na nossa compreensão, o mal-estar não deve ser caracterizado a priori como o oposto do bem-estar no trabalho. No entanto, concordando com os autores citados, entendemos que tanto o bem-estar quanto o mal-estar no trabalho podem ser pautados em dimensões subjetivas (sofrimento, prazer, vínculos) e concretas (organização e condições de trabalho, relações hierárquicas), que se apresentam conectadas (Bendassolli, 2011).

O sofrimento no trabalho pode ser compreendido pela perspectiva do corpo, da subjetividade, do relacionamento social, da moral; e do próprio trabalho (Lhuillier, 2006, 2009). Vasconcelos e Faria (2008) referenciam que os seguintes fatores são os principais contextos geradores de sofrimento: a) falta de trabalho e/ou ameaça da perda do emprego, b) trabalho desprovido de significação, c) situações de fracassos, acidentes de trabalho ou mudança na situação hierárquica, d) ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, manifestações de insatisfação e sugestões dos trabalhadores em relação à organização, e) fatores relacionados ao tempo, o ritmo e o turno de trabalho, f) jornadas longas de trabalho, ritmos intensos ou monótonos, submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas, g) pressão por produtividade, h) níveis altos de concentração somados com o nível de pressão exercido pela organização do trabalho, e i) vivência de acidentes de trabalho traumáticos.

Nesse sentido, entendemos que a conceituação do mal-estar no trabalho não parece ser uma tarefa fácil. Mal-estar no trabalho não é o oposto de bem-estar e não é sinônimo de sofrimento no trabalho, embora a literatura apresente tais perspectivas. Para nós, a vivência do mal-estar no trabalho parece ser a situação condicional para sofrer por causa do trabalho; no entanto, empiricamente, parece ser possível que a vivência de mal-estar possa gerar algo de positivo, para além do sofrimento, como novas aprendizagens e

desenvolvimento pessoal (Bendassolli, 2011).

Alguns estudos (e.g., Ferreira & Seidl, 2009) identificaram aspectos semelhantes sobre mal-estar no trabalho em contextos distintos (bancários e telemarketing). Em tais estudos, são evidenciadas dimensões relacionadas com as condições de trabalho (ambiente organizacional) e organização do trabalho (repetições, decisões, regras, controle). Mas, de acordo com os mesmos autores, as relações sociais de trabalho podem evocar tanto mal-estar quanto bem-estar. Neto e Soares (2010) tomam como pressuposto a centralidade cultural do trabalho, destacando duas formas pelas quais ele se insere no imaginário contemporâneo: a do dever e da auto-realização.

De fato, o trabalho é um fenômeno psicossocial central na vida das pessoas. O significado do trabalho é um tema amplamente estudado na área de psicologia do trabalho, apresentando diversos posicionamentos e perspectivas teórico-metodológicas (Tolfo, Coutinho, Baasch, & Cugnier, 2010). Os mesmos autores explicam que, para compreender o que é o trabalho para as pessoas, torna-se necessário considerar a indivisibilidade entre as construções coletivas e singulares, sem esquecer que os grupos sociais compartilham experiências e constroem significados comuns.

O trabalho é um elemento evocador de imagens e representações no pensamento social. Oliveira, Fischer, Teixeira, Sá e Gomes (2010) estudaram as representações sociais do trabalho para jovens trabalhadores e não trabalhadores, não identificando grandes diferenças entre eles. Para os dois grupos, o trabalho foi estruturado em elementos de tipo moral, sendo avaliados positivamente como algo “bom, essencial e que exige muita responsabilidade”, mas também como algo vinculado ao meio de subsistência.

As representações sociais se apresentam como uma forma de identificar a “visão de mundo” das pessoas, e de como essa “visão” é utilizada para a ação, fator indispensável para entender as interações e práticas sociais (Abric, 1998). A Teoria das Representações Sociais retrata a natureza social e coletiva da compreensão que as pessoas têm delas mesmas e de seu mundo (Moscovici, 1988).

As representações sociais podem ser divididas em elementos centrais e periféricos, sendo os primeiros mais resistentes à mudança. O núcleo central de uma representação social é composto por elementos normativos (padrões sociais e ideologias) e funcionais (características descritivas e condutas sociais), considerando que, quanto maior a aproximação do sujeito com o objeto da representação, mais o núcleo central dessa representação se torna funcional (Abric, 1998, 2003). Diante do exposto, o objetivo do presente estudo foi caracterizar conteúdo

e estrutura das representações sociais do mal-estar no trabalho entre professores que exerciam cargos de gestão em uma instituição de ensino superior (IES) localizada no Nordeste brasileiro.

## Método

### Participantes

O presente estudo apresentou delineamento exploratório, descritivo, transversal, predominantemente qualitativo. Participaram 20 professores/professoras de ensino superior. Como critérios de inclusão, os docentes deveriam exercer uma atividade de gestão e aceitar participar da pesquisa. As entrevistas agendadas foram realizadas nos locais de trabalho dos gestores. A pesquisa seguiu os preceitos éticos, tendo sido aprovada pelo Comitê de Ética da IES.

Os participantes apresentaram o seguinte perfil: maioria homens (13); média de idade de 46 anos (DP=9,06 anos); maioria com doutorado (18); um pouco mais da metade era composta por pessoas casadas ou em união estável (11); predomínio profissionais da área de saúde (9); a maioria era composta por chefes de departamento (13) que estavam, em média, há 22 meses no cargo de gestão (DP=14,63 meses).

### Técnicas e Procedimento de Coleta de Dados

Os participantes foram acessados através do sistema acadêmico informatizado e convidados a participar da pesquisa. As entrevistas foram agendadas e em média duraram 40 minutos. Também foram utilizadas redes associativas (De Rosa, 2005) com o objetivo de investigar componentes latentes e avaliativos das representações sociais.

A rede foi apresentada numa figura horizontal, formato paisagem, em uma única folha impressa. Essa figura consistiu em um círculo com as palavras-estímulo e 16 conectores com espaços para serem completados pelos participantes com palavras ou termos. Para a aplicação da rede, o entrevistador solicitou ao participante as seguintes atividades: (a) construção da rede associativa, com atribuição de palavras e indicação da ordem em que cada palavra foi pensada; (b) ligação entre as palavras com uso de setas, caso o participante desejasse; (c) atribuição de um significado positivo (+), negativo (-) ou neutro (0) para cada palavra da rede; e (d) atribuição de uma ordem de importância para cada palavra, a ser indicada com números romanos (I, II, III, etc.). Após a aplicação da rede, os entrevistados foram convidados a falar livremente em resposta ao roteiro de entrevista que continha questões abertas sobre o conhecimento sobre mal-estar no trabalho,

além de questões episódicas relacionadas a situações vivenciadas pelos entrevistados. Foram realizadas duas entrevistas como pré-testes com participantes de contextos semelhantes aos pesquisados, sendo que estes dados não foram utilizados nas análises.

### Procedimento de Análise de Dados

O material advindo das redes associativas foi analisado com análise de evocação (EVOC, 2000), e o material textual da entrevista foi analisado com auxílio de um programa para análise quantitativa de textos (IRAMUTEQ) – ambos utilizando análises textuais lexicográficas (Lahlou, 2012; Ratinaud & Marchand, 2012). Para as análises dos conteúdos textuais foram utilizadas as técnicas de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), análise de similitude e Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Como critérios de inclusão de elementos no dendograma e plano fatorial, utilizamos como ponto de corte: qui-quadrado ( $\chi^2 \geq 3,84$ ) e nível de significância ( $p < 0,05$ ).

A análise da rede associativa gerou índices de polaridade (positiva ou negativa), neutralidade e estereotipia, sendo o primeiro um indicativo sintético da avaliação e atitude implícita do campo representacional; o segundo uma medida de controle, uma vez que, quanto maior a polaridade, positiva ou negativa, menor a neutralidade. Quanto à estereotipia, foi considerado indicador de sua ocorrência a relação entre palavras diferentes e o número total de palavras considerando o grupo que representa o objeto. Torna-se válido mencionar que os índices poderiam variar de +1 até -1.

## Resultados

### Estrutura da Representação Social do Mal-estar no Trabalho

As 20 redes associativas somaram um total de 198 evocações com 152 palavras diferentes, numa média de 6,91 evocações por participante, indicando um conteúdo heterogêneo. Isso parece justificar o fato de que 63,1% do conteúdo foi composto por palavras citadas uma única vez. Mesmo assim, foram consideradas na análise apenas aquelas com frequência superior a três evocações. Os termos mais frequentes e prontamente evocados (segundo a ordem média de evocação – OME) foram: falta de estrutura (F=6, OME=5,67); disputa de poder (F=5, OME=4,80); estresse (F=4, OME=6,00); baixo salário (F=4, OME=6,25).

Diante da heterogeneidade do *corpus* analisado, preferimos não utilizar a tabela de quadrantes, uma vez que as frequências eram muito baixas (todas menores que sete). No entanto, a análise em categorias sugerida pelo *software*

com base no cruzamento da ordem média de evocação com a média de frequência, nos revela as seguintes categorias e respectivas frequências: relações interpessoais (62), atividades e sentimentos do gestor (33), burocracia (29), disputa de poder (17), faltas e dificuldades do trabalho (17), condições de trabalho (16), doenças do trabalho (12), falta de tempo (8), e baixo salário (4).

Observamos que os problemas de relações interpessoais, assim como a exigência de atividades específicas do gestor, geram sentimentos que revelam sofrimento no trabalho como uma consequência do que os participantes denominam de causas do mal-estar no trabalho. O conteúdo superficial das redes associativas revela uma estrutura dismórfica em relação ao mal-estar no trabalho, onde o núcleo é muito disperso e a periferia parece ser mais predominante.

Utilizando os critérios sugeridos por De Rosa (2005), foram calculados os índices de polaridade (IP), neutralidade (IN) e estereotipia (Y). Os resultados de estereotipia indicam que ela é baixa (-0,53). Já ao analisar os IP e IN em relação ao mal-estar no trabalho, verificamos polaridade negativa e baixa neutralidade, confirmando a heterogeneidade do conteúdo evocado. Ademais, verificamos que as atitudes implícitas apresentadas pelos respondentes são mais negativas do que positivas, embora dois participantes tenham se posicionado de forma mais positiva, como demonstra a *Figura 1*.

Para visualizar a estrutura das representações sociais do mal-estar no trabalho e confirmar a centralidade dos elementos foi realizada uma análise de co-ocorrência com base em categorias desenvolvidas a partir das palavras evocadas. Para tanto, uma análise de similitude foi utilizada, permitindo a visualização da ligação entre os elementos da representação como apresentado na *Figura 2*. As palavras maiores e em negrito demonstram sua importância para a ligação dos elementos – quanto maiores as palavras, maior a sua frequência e contribuição para a formação da árvore de conexões.

Os professores-gestores participantes desse estudo não se sentem gestores, eles simplesmente *estão* numa função temporariamente, cumprindo um “dever” que, em algum momento, precisa ser exercido. Nesse sentido, verificamos uma relação de contraposição entre “ser”, “estar” e “ter”, ou seja, ser professor, mas ter a obrigação de estar gestor.

No âmbito do “ter”, a obrigação da função revela dificuldades na realização de atividades que envolvem relações com o grupo gerido e com os técnicos-administrativos. A atividade de gestor é percebida como algo momentâneo, que dura apenas de um a dois anos. A função de professor se revela com muito mais evidência na relação com o “ser”, quando comparada com a função de coordenador ou de chefe de departamento. Além disso, o



“ser” apresenta um conjunto múltiplo de co-ocorrências, revelando que esse termo evoca mais elementos, demonstrando maior importância no conteúdo apresentado pelos participantes. Por fim, o elemento “estar”, como organizador de outros elementos, se revela como um termo fraco e pouco agregador, demonstrando que, para o grupo de entrevistados, a gestão realmente é uma situação, um episódio vivido na vida acadêmica e na carreira de professor.

Vale ressaltar que a falta de estrutura e pouca remuneração, que aparecem de forma limitada nas evocações, não se destacam como elementos importantes na análise de co-ocorrências. Essa “ausência” pode revelar que problemas de relacionamento e as dificuldades de identificação com a atividade de gestão se apresentam como questões mais relevantes do que as questões estruturais do

trabalho do gestor.

### Conteúdo das Representações Sociais do Mal-estar no Trabalho

A análise do *corpus* “mal-estar no trabalho”, proveniente da transcrição das 20 entrevistas semiestruturadas, encontrou 20.918 ocorrências de palavras, sendo 2.837 formas distintas, com a frequência média de sete palavras para cada forma, sendo esse o critério utilizado como ponto de corte (o dobro da frequência média, ou seja, quatorze) para a inclusão no dendograma. Esse *corpus* foi dividido em 603 unidades de contexto elementares (UCE) e, destas, 511, ou seja, 84,74% do total de palavras, foram equiparadas através de classificações hierárquicas descendentes (CHDs) de segmentos de texto de tamanhos diferentes, indicando

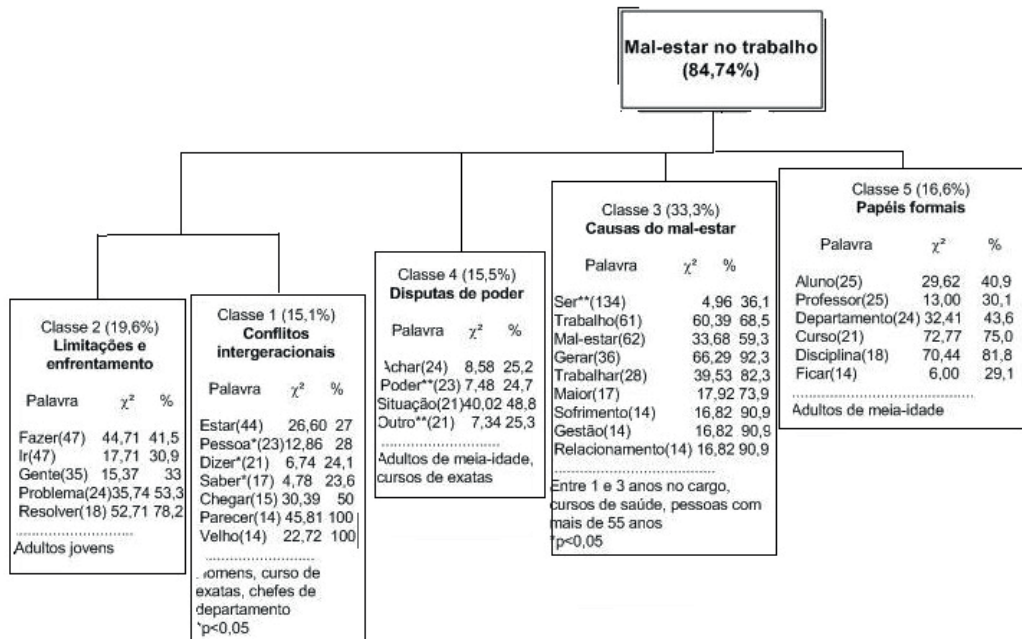


Figura 3. Dendograma da CHD com as partições e conteúdo do corpus mal-estar no trabalho

o grau de semelhança no vocabulário das cinco classes resultantes. Na Figura 3, pode-se visualizar o dendograma que demonstra as classes advindas das partições do conteúdo.

Inicialmente, o corpus se dividiu formando a classe 5; em seguida, houve uma segunda partição, originando a classe 3. Depois, o corpus novamente se dividiu formando a classe 4; e, por fim, passou pela última partição, dando origem às classes 1 e 2.

### Classe 5: Papéis formais.

Esta classe representa 16,6% do corpus, sendo a primeira classe a surgir a partir da CHD. As palavras mais representativas da classe foram: aluno, professor, departamento, curso, disciplina e ficar. A classe 5 evidencia o papel de professor e sua relação com o curso e o departamento como coletivos formais de trabalho, além da atribuição para ministrar uma disciplina. Nessa classe também há indicativos da associação entre aluno e

professor, sendo algo característico da função de docente. São representantes dessa classe os adultos de meia-idade e os participantes com menos de um ano no cargo de gestão. Algumas falas de participantes ajudam a compreender de forma ilustrativa o conteúdo da classe e o contexto de seus elementos:

(...) então, isso para mim é inaceitável, e, assim, eu sou muito de vestir a camisa daquilo que eu estou fazendo; eu entrei na universidade porque existem os alunos do curso que eu leciono: se eles não existissem, eu não estaria aqui! (professora/coordenadora de curso)

Fica explícito na ilustração que a função do professor depende da existência do discente, sendo o processo de ensino-aprendizagem o objetivo principal da presença do professor na universidade. Além disso, na ilustração seguinte, o participante esclarece que, além do ensino, existem outras funções e responsabilidades atribuídas aos professores – como, por exemplo, a presença e participação nas reuniões de departamento, entendendo que o processo de tomada de decisão não depende do gestor.

(...) as coisas são menos explícitas; eu, assim, não tenho nenhum episódio marcante não; e, assim, não tem a ver com gerência, porque uma plenária de departamento é onde se decide as situações, mas ela [a decisão] não depende do cargo de gerência, porque ela envolve todos os professores. (professor/ coordenador de curso)

### **Classe 3: Causas do mal-estar no trabalho.**

A Classe 3 representa 33,3% do corpus analisado, sendo a classe mais expressiva do conteúdo das entrevistas. As palavras mais representativas da classe foram: ser, trabalho, mal-estar, gerar, trabalhar, maior, sofrimento, gestão, relacionamento, grupo, grande, dificuldade. Esta classe evidenciou as causas que provocam mal-estar no trabalho – que, na perspectiva dos participantes, se relaciona com a própria atividade de gestão. Ser gestor provoca mal-estar no trabalho, e conseqüentemente, maior sofrimento para o professor-gestor.

Os problemas de relacionamento e dificuldades com o grupo de trabalho também são indicados como causadores de mal-estar no trabalho. Nesse sentido, o participante não fala por um “outro”, o grupo ou a sociedade, por exemplo, mas fala em nome de si mesmo. Participam de forma mais predominante dessa classe as pessoas com mais de 55 anos, que estão no cargo a pelo menos um ano e que se concentram na área de saúde, conforme a ilustração:

(...) e é aí que eu digo que a maior causa de mal-estar no meu ambiente de trabalho é justamente a questão dos conflitos de relacionamento; é muito difícil, é muito comum aqui na universidade. (professor/ coordenador de curso)

### **Classe 4: Disputas de poder.**

A classe 4 representa 15,5% do corpus analisado. Contribuíram para essa classe principalmente os adultos de meia-idade do curso da área das ciências exatas e da natureza. Na figura do dendograma podemos visualizar que as principais palavras que contribuíram para essa classe foram: achar, poder, situação e outro. Uma ilustração exemplifica o que os participantes revelam sobre o elemento “poder”, e como isso se associa com as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Segundo uma gestora, isso acontece

(...) quando você vai lidar com a inveja, com o ciúme, com a competição, com as intrigas, com as pessoas que acham que são o ‘rei da cocada preta’. (professora/ coordenadora de curso)

### **Classe 2: Limitações e enfrentamento.**

A classe 2 representa 19,6% do *corpus* analisado, e as palavras que mais contribuíram para a classe foram: fazer, ir, gente, problema, resolver, saber. No cotidiano do trabalho de gestor (coordenadores e chefes de departamento) são evidenciadas dificuldades numa rotina de resolução de problemas, como ilustra um dos entrevistados:

(...) é quando eu tenho várias coisas importantes para fazer, para resolver, eu sei resolver cada uma delas, me sinto competente para resolver cada uma delas, mas elas são muitas, todas ao mesmo tempo. (professor/ coordenador de curso)

Pela característica das pessoas que fazem parte dessa classe, representada pelos professores mais jovens, a rotina pode parecer mais difícil porque exige ação e agilidade do “novo” gestor, mas também a necessidade de um “saber” implícito sobre a organização, algo que só ocorre com o tempo.

### **Classe 1: Conflitos intergeracionais.**

A presente classe representa 15,1% do corpus analisado. As palavras mais representativas da classe, a partir da utilização dos critérios de inclusão descritos anteriormente, foram: estar, dizer, parecer, velho, saber, pessoa, chegar.

Essa classe foi originada na última partição do corpus –

ou seja, depois dela, o conteúdo não se dividiu novamente. Contribuíram para a classe principalmente os homens, pessoas que estavam há mais de três anos no cargo de gestão, e que eram coordenadores de curso. Nessa classe podemos perceber questões relacionadas com as diferenças de idade entre os profissionais. Alguns trechos transcritos a partir das falas dos entrevistados e indicados pelo *software*, ilustram essa constatação: “(...) tem professores que estão lá, acima de 60 anos de idade, uma parcela significativa, e têm professores que não chegaram nos 30 anos de idade” (professor/ coordenador de curso).

As diferenças etárias são observadas pelos professores como gerando divergências e dificuldades de aceitação de ambos os lados. Em alguns momentos, as diferenças etárias dificultam a aproximação entre o “professor novo” e o “professor mais velho”, mesmo quando não há uma relação hierárquica entre eles, ou seja, mesmo entre pares. Segundo as colocações dos participantes, essas diferenças tornam-se divergências quando o jovem assume um papel de gestão e precisa “chamar atenção” de um professor mais experiente.

(...) principalmente, por exemplo, eu tenho 45 anos e, dentro do departamento, eu tenho professores que foram meus professores; então, eu tenho muitas vezes que chegar para um ex-professor meu e chegar para ele lá e dizer ‘professor...’ (...). (professor/ chefe de departamento)

A relação entre professores jovens e professores mais velhos parece ser permeada por “incômodos” de ambos os lados, como exemplificam os trechos transcritos a seguir:

(...) a questão de respeito e medo pelos mais velhos, por tudo que já contribuíram... e existe um descrédito muito grande dos mais velhos com relação aos novos... parece que porque você está chegando agora você está começando do zero. (professor/ coordenador de curso)

## Discussão

O mal-estar no trabalho demonstrou ser um termo polissêmico e heterogêneo. No pensamento dos grupos participantes deste estudo, o mal-estar no trabalho foi caracterizado como algo muito próximo, vinculado ao cotidiano vivido pelas pessoas. Ao falarem sobre mal-estar no trabalho, as pessoas falaram de si mesmas, de suas inquietações e sentimentos, de suas experiências. Percebemos que, em relação a este fenômeno, e considerando esse grupo (professores gestores de uma universidade pública), as representações sociais não são hegemônicas.

Picado (2009) descreve como “mal-estar docente” os efeitos permanentes e negativos, que afetam a personalidade

do professor, como resultado das condições psicológicas e sociais em que este exerce a docência, através de sentimentos de desmoralização, desmotivação e desencanto com a profissão. Portanto, “mal-estar docente”, apesar de descrever uma situação de mal-estar ligado ao trabalho, diz respeito a uma conceituação específica do contexto docente. Diferentemente, no presente estudo, o mal-estar no trabalho se relacionou prioritariamente com a atividade de gestão e não com a atividade de docência, fator eliciado pelos critérios de inclusão da pesquisa (professores-gestores).

Concordamos com Brant e Minayo-Gomez (2005) sobre a inadequação do uso do termo “mal-estar” como sinônimo de sofrimento no trabalho, uma vez que o sofrimento parece ser uma consequência proveniente de contingências organizacionais, psíquicas, sociais e/ou culturais, isto é, indo além do âmbito estritamente individual (como se mal-estar dissesse respeito apenas ao indivíduo). Diferente do que afirma Ferreira e Seidl (2009) sobre a definição de mal-estar no trabalho a partir dos conceitos de bem-estar no trabalho, percebemos, no nosso estudo, que para os entrevistados tais fenômenos não são polarizados. A partir das narrativas dos professores-gestores participantes desse estudo, pudemos perceber que alguns ganhos foram atribuídos à situação de mal-estar no trabalho, como, por exemplo, a superação e a aquisição de novas aprendizagens.

A atribuição do gestor como alguém que faz mediação de conflitos entre pessoas, toma decisões e cumpre os procedimentos administrativos e burocráticos, foram as principais dificuldades atribuídas e eliciadoras de mal-estar. No caso dos professores universitários, também a gestão compõe o conjunto de atribuições a serem executadas, e, por isso mesmo, essa atividade também precisa ser foco de reflexão, a exemplo do que defende Timm, Mosquera e Stobäus (2010).

Interpretamos, a partir das entrevistas realizadas, e considerando a perspectiva de Lhuillier (2009) e Vasconcelos e Faria (2008) sobre sofrimento no trabalho, que, para os entrevistados, pode haver sofrimento na atividade de gestão, especialmente no que diz respeito ao significado que tal atividade possui para estes trabalhadores e do seu reconhecimento pelos seus pares.

A relação entre mal-estar, sofrimento e adoecimento no trabalho é muito próxima na literatura. No entanto, no pensamento social, o mal-estar aparece vinculado ao contexto e condições de trabalho, enquanto que o sofrimento e o adoecimento parecem ser a resposta que cada indivíduo encontra para a situação de mal-estar.

Borsoi (2007) referencia que, organizacionalmente, só são reconhecidas como sofrimento no trabalho aquelas condições que implicam na elaboração de um nexos causal explícito, negligenciando os sofrimentos em que nem o próprio trabalhador os relaciona à condição ao trabalho. São



privilegiadas as doenças físicas (lesão por esforço repetitivo/ LER ou DORT, por exemplo), como se o sofrimento psíquico não fosse causado pela organização do trabalho, mas apenas pela “fraqueza” do trabalhador. A manifestação da tristeza é um tabu dentro da organização, principalmente na gerência (Brant & Minayo-Gomez, 2008), e é tratada, pela organização, através da psiquiatrização desse sofrimento.

Em alguns estudos sobre mal-estar, sofrimento e adoecimento no trabalho (e.g., Borsoi, 2007; Ferreira & Seidl, 2009; Vasconcelos & Faria, 2008) o contexto de trabalho foi apontado como potencialmente adoecedor. No nosso estudo, de forma semelhante, os professores atribuem à atividade de gestão o motivo de seu mal-estar no trabalho. O que surpreende, em certa medida, é o fato de que a atividade geradora de mal-estar é a de gestão, e não a de docência, uma vez que, dentre os estudos citados, a atividade de professor aparece como uma das ocupações que mais desencadeiam mal-estar no trabalho.

Conforme Lemos (2011), as funções docentes passaram por um processo de ampliação e complexificação, acumulando as funções de ensino, pesquisa, extensão e administração (gestão). No caso dos professores gestores de universidades públicas, o mal-estar e o sofrimento proveniente da função de gestão podem ser trabalhados se houver uma preparação para a realização desse cargo. A preparação de novos gestores através de cursos oferecidos pelas pró-reitorias e o desenvolvimento de comitês gestores podem ser saídas possíveis para dividir tarefas e amenizar conflitos. No caso das coordenações de curso, os núcleos docentes estruturantes (NDEs), previstos pelo Ministério da Educação, podem auxiliar o desenvolvimento da atividade.

A polivalência esperada em relação ao professor reflete a crescente mudança no mundo do trabalho, tanto em relação ao “fazer” do trabalho, quanto a mudanças na gestão e na própria estruturação organizacional (reestruturações produtivas, por exemplo). Tal mudança tem construído um cenário de grande exigência da organização em relação ao trabalhador (em que se busca melhores resultados no menor tempo possível), além da diminuição dos recursos coletivos de enfrentamento dos trabalhadores em face dessa realidade (Bendassolli & Soboll, 2011).

Quando o gestor, seja na função de coordenação ou chefia de departamento, em cursos de graduação ou pós-graduação, consegue realizar um planejamento em conjunto com o grupo liderado, toma as decisões necessárias e conhece as atividades/ações que devem ser realizadas, o contexto e as condições de trabalho de todo o grupo tendem a melhorar.

## Referências

- Abric, J. C. (1998). A abordagem estrutural das representações sociais. In A.S.P. Moreira, & D.C. Oliveira (Orgs.), *Estudos interdisciplinares de representação social* (pp. 27-38). Goiânia: AB.
- Abric, J. C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. In J.C. Abric (Org.), *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp.59-80). Saint-Agne: ÉRÈS.
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Clínicas do trabalho: Filiações, premissas e desafios. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho, 14*(1), 59-72.
- Borsoi, I. C. F. (2007). Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & Sociedade, 19*(spe), 103-111.
- Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2005). O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho. *Ciência e Saúde Coletiva, 10*(4), 939-952.
- De Rosa, A. S. (2005). A rede associativa: Uma técnica para captar a estrutura, os conteúdos, e os índices de polaridade, neutralidade e estereotípia dos campos semânticos relacionados com as representações sociais. In A.S.P. Moreira, B.V. Camargo, J.C. Jesuíno, & S.M. Nóbrega (Orgs.), *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais* (pp. 61-128). João Pessoa: Ed. Universitária/ UFPB.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: Análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(2), 245-254.
- Grande, C. (2010). *O trabalho e o afeto: Prazer e sofrimento no trabalho dos professores da escola pública de Brasília*. [Dissertação de Mestrado em Sociologia]. Resumo de teses e dissertações UNB, 24(3).
- Lahlou, S. (2012). Text mining methods: An answer to Chartier and Meunier. *Papers on Social Representations 20*(38), 1-7.
- Lemos, D. (2011). Trabalho docente nas universidades federais: Tensões e contradições. *Caderno CRH, Salvador, 24*(1), 105-120.
- Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse: Érès.
- Lhuillier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions, 1*(1), 85-101.
- Morosini, M. C. (Org.). (2000). *Professor do ensino superior: Identidade, docência e formação*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description on social representations. *European Journal of Social*

*Psychology*, 18(3), 211-250.

- Neto, N., & Soares, D. (2010). *Mal-estar no trabalho: Um estudo sobre suas formas de expressão no contexto do individualismo contemporâneo*. Tese de Doutorado, Saúde Coletiva, Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- Oliveira, D. C., Fischer, F. M., Teixeira, M. C. T. V., Sá, C. P., & Gomes, A. M. T. (2010). Representações sociais do trabalho: Uma análise comparativa entre jovens trabalhadores e não trabalhadores. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(3), 763-773.
- Picado, L. (25 de abril, 2009). *Ser professor: Do mal-estar para o bem-estar docente*. Recuperado de <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0474.pdf>.
- Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux”: Analyse du “CableGate” avec IraMuTeQ. In *Actes des 11eme Journées Internationales d’Analyse Statistique des Données Textuelles* (pp. 835–844). Liège: JADT.
- Timm, E. Z., Mosquera, J. J. M., & Stoubäus, C. D. (2010). O mal-estar na docência em tempos líquidos de modernidade. *Revista Mal-estar & Subjetividade*, 10(3), 865-885.
- Tolfo, S. R., Coutinho, M. C., Baasch, D., & Cugnier, J. S. (2011). Sentidos y significados del trabajo: Um análisis com base em diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188.
- Vasconcelos, A., & Faria, J. H. (2008). Saúde mental no trabalho: Contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, 20(3), 453-464.

---

**Endereço para Correspondência:**

Tatiana de Lucena Torres

Endereço: Rua Eletricista Elias Ferreira, Torre Imbuía, nº 2600, Ap. 202, Candelária. Natal/RN. CEP: 59066-050.

Fone: +55 84 90288403

E-mail: [tltorres2@gmail.com](mailto:tltorres2@gmail.com)