

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**VICISSITUDES NA CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE DE  
GESTÃO EM GESTORES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Fátima Landim Souza**

Brasília, 2009

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

VICISSITUDES NA CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE DE GESTÃO  
EM GESTORES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

FÁTIMA LANDIM SOUZA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida.

Brasília, 2009

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

VICISSITUDES NA CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE DE GESTÃO  
EM GESTORES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Fátima Landim Souza

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Inês Maria M Zanforlin Pires de Almeida (FE/UnB)

Data de aprovação

Banca:

Prof. Dr. Ileno Izídio da Costa – Instituto de  
Psicologia da Universidade de Brasília

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Cláudia Márcia Lyra Pato – (FE/UnB)

Prof. Dr. Rogério Córdova - (FE/UnB)

Essa conquista é dedicada à minha mãe, Ivonete, pelas orações e apoio incondicional. Ao meu pai, Pedro, por ter sido o grande incentivador na infância, mostrando sempre a importância dos estudos.

Aos meus irmãos, por sempre acreditarem no resultado do meu trabalho.

Ao meu filho Luís Gustavo e ao meu companheiro Álisson, cúmplices nessa etapa de minha vida, por suportarem os momentos de angústia e de mau humor, demonstrando compreensão e oferecendo conforto nas horas difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e à Nossa Senhora, por me iluminarem em mais essa etapa da minha vida.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Inês Maria M. Z. P. de Almeida, orientadora e amiga, pelo carinho e disponibilidade com que sempre me acolheu, tornando possível a realização dessa pesquisa.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Olgamir e ao Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup> Bernardo Kipnis pelo trabalho desenvolvido na coordenação do Projeto Gestor.

Ao Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup> Bernardo Kipnis, por suas aulas que tanto contribuíram para meu crescimento.

Ao amigo Jean-Claude Soares pelas ótimas conversas que tivemos sobre psicanálise, pelos livros que me ajudou a encontrar, pelo apoio dado no desenrolar de todo o meu trabalho.

Aos gestores que participaram da pesquisa, contando suas histórias e contribuindo ricamente para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos colegas de mestrado, que mesmo à distância, conseguiram formar uma equipe em que todos se ajudaram, em especial ao nosso “líder de turma” que sempre esteve presente em todos os momentos, enviando material e sempre palavras de conforto e de ânimo.

Ao Osmar e a toda secretaria, responsáveis pelo Projeto Gestor, pela atenção e responsabilidade com que desenvolveram seus trabalhos.

Aos colegas do Instituto Federal - Campus Rio Pomba, pelo apoio dado no transcorrer do mestrado, aos que disponibilizaram material para o pré-projeto, a todos que ajudaram com os equipamentos no dia da “prova oral” – o grande teste do que seria o “Projeto Gestor” –, e em especial a Fátima Furtado que foi a grande incentivadora de minha participação no processo de seleção desse mestrado.

Ao Bruno, pela prontidão em me ajudar quando se tratava de tecnologia.

A Fernanda, por ter sido tão atenciosa quando precisei de sua ajuda.

A Catarina, que cuidou do meu lar e pelo especial carinho com meu filho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>MEMÓRIA EDUCATIVA.....</b>	<b>1</b>
1.1	UM POUCO DE MINHA HISTÓRIA .....	1
<b>2</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
2.1	PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVOS.....	13
<b>3</b>	<b>A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO.....</b>	<b>15</b>
3.1	– 5M BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS – CAMPUS RIO POMBA E DO MUNICÍPIO DE RIO POMBA.....	19
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO 4 – A PSICANÁLISE COMO REFERENCIAL: RECORTES DA TEORIA .....</b>	<b>22</b>
4.1	O INCONSCIENTE .....	22
4.1.1	<i>Da primeira à segunda tópica .....</i>	<i>22</i>
4.2	A MEMÓRIA EM FREUD .....	26
4.3	O SUJEITO E A PSICANÁLISE .....	28
4.4	FORMAÇÃO DA IDENTIDADE/IDENTIFICAÇÕES DOS GESTORES DA EDUCAÇÃO .....	32
4.4.1	<i>As identificações nas instituições de ensino .....</i>	<i>34</i>
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO 5 – FREUD E O GESTOR, “SANS DIVAN” .....</b>	<b>36</b>
5.1	A DIMENSÃO INCONSCIENTE NAS RELAÇÕES DE PODER .....	37
5.2	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO - OS CONFLITOS COMO INDICATIVO DE TENSÃO ENTRE O PROJETO PESSOAL E O PROJETO COLETIVO .....	39
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO 6 – PRESSUPOSTOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
6.1	PARTICIPANTES .....	44
6.2	ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....	44
6.3	MEMÓRIA EDUCATIVA.....	45
6.4	ARTICULAÇÃO DOS CONTEÚDOS - PROCEDIMENTOS .....	46
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DO CONTEÚDO – ENUNCIÇÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO OU IN-CONCLUSÕES .....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>80</b>

## RESUMO

A questão que orienta esta pesquisa se insere na possibilidade de investigar e compreender o papel da dimensão inconsciente nas vicissitudes da constituição da identidade dos sujeitos gestores de uma instituição educacional, em especial o Instituto Federal Sudeste de Minas – Campus Rio Pomba. O aporte teórico psicanalítico é utilizado como referencial para alcançar os objetivos propostos. Reconhecemos que o inconsciente emerge em todas as situações dentro das instituições e irrompe quando menos se espera, assim também procuramos demonstrar como a identidade interpenetra com a contribuição do grupo do qual fazemos parte. Em nosso trabalho podemos observar que questões subjetivas e interesses de certos grupos aparecem como geradores de conflitos e diferenças. As relações de poder trazem em si uma teia de mal-estar, que faz dos gestores alvo de conflitos dentro da instituição e, muitas vezes, os leva à confusão entre o projeto pessoal e o projeto coletivo. A pesquisa consiste, portanto, em compreender por meio da abordagem qualitativa quais os possíveis efeitos do inconsciente nessas tramas ocorridas dentro das instituições de ensino, e como as vicissitudes na formação da identidade dos gestores podem trazer e/ou revelar as “marcas” desse processo em sua constituição. Foram pesquisados cinco gestores da instituição, em funções diversas, tendo como principais dispositivos a entrevista e a memória educativa. O resultado evidenciou o fundamento freudiano de um pensamento psicanalítico sobre a instituição, no qual a identificação revela-se como sendo aquela formação intermediária que mantém juntos os membros da instituição e a própria instituição. Evidencia que o sujeito perde e ganha nesse processo de agrupamento. As vicissitudes estudadas destacaram essas formações intermediárias e as identificações que ocorrem dentro de uma instituição de educação profissional e tecnológica.

Palavras-chave: psicanálise; inconsciente; identidade; gestores e relação de poder.

## **ABSTRACT**

The question that guides this research inserts itself in the possibility to investigate and understand the role of the unconscious dimension in the vicissitudes of the identity constitution of managers of the educational institution, specially the Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba. The theoretical psychoanalytical subsidy is used as a referential point to obtain the proposed objects. We recognize that the unconscious emerges from all situations into institutions and appears suddenly, so we look for demonstrate as the identity forms itself with the contribution of the group in which we participate. At our work we could observe subjective questions and interests of certain groups appear as generators of conflicts and differences. The power relations bring in their selves a web of indisposition that makes the managers a target of conflicts inside of the institution and many times takes them to confusion between the personal project and the collective project. The research consists, then to understand through the qualitative boarding what are the possible unconscious effects in these plots in which occur to teaching establishment, and like vicissitudes in the identity formation of managers can bring and/or reveal the “marks” of this process in its constitution. Five managers, in the institution, have been inquired about different functions, and we had as main contrivances: the interview and the educative memory. The result evidences the Freudian basis of a psychoanalytical thinking about the institution in which the identification reveals itself as being that intermediary formation which maintains together the institution members and the own institution. It is evident that the person wastes and gains in this gathering process. The studied vicissitudes demonstrate these intermediary formations and the identifications that occur inside an institution of professional and technological education.

Key-words: psychoanalysis, unconscious, identity, managers and power relation.

# 1 MEMÓRIA EDUCATIVA

## 1.1 Um pouco de minha história

*“Marco Polo descreve uma ponte, pedra por pedra.  
- Mas qual é a pedra que sustenta a ponte? Pergunta Kublai Khan.  
- A ponte não é sustentada por esta ou por aquela pedra – responde Marco Polo - mas pela curva do arco que essas formam. Kublai Khan permanece em silêncio refletindo.  
Depois acrescenta:  
- Por que falar das pedras? Só o arco me interessa.  
- Polo responde:  
- Sem pedras o arco não existe.”*  
Italo Calvino, *As cidades invisíveis*.

Nasci e vivi na zona rural até a idade de oito anos. Tinha liberdade, tranquilidade e felicidade. Meu maior desespero foi quando tive que ir à escola, sofria muito todos os dias antes de sair e com frequência tinha “dor de barriga”. Bastava ouvir minha mãe dizer para não ir à aula e, em cinco minutos, tudo passava. Após a saída do meu pai com os irmãos para a cidade estava pronta para brincar o dia inteiro.

Não fiz o antigo pré-primário, fui direto para o primeiro ano, recordo-me perfeitamente do teste que tive que fazer para ingressar aos seis anos na primeira série, lembro-me até das questões e das lágrimas que escorriam de meus olhos pela certeza de que, dali em diante, teria que ficar horas longe de minha mãe e da liberdade de brincar, brincar e brincar.

Já sabia ler, embora meus pais não tivessem nenhuma formação, minha mãe havia freqüentado algumas aulas na zona rural por um período de sete meses e meu pai cursara também até o terceiro ano. Mas era movida pela curiosidade, gostava de brincar com os livros de meu pai. Ele me deixava sempre mexer naqueles manuais de imposto de renda e outros livros como, por exemplo, um catálogo de medicamentos veterinários. Sou a filha mais nova de quatro irmãos, somos dois casais, isso também facilitou o meu contato com as cartilhas e tabuadas dos meus irmãos.

Após ser aprovada no teste, passei a freqüentar as aulas, mas chorava desesperadamente e minha irmã que estava na terceira série tinha que ser chamada para ficar na sala de aula comigo e assim o foi por um bom tempo. Nesse momento entra o carinho, o amor e a compreensão da professora. Ela era meiga, carinhosa e

paciente, tenho dela a imagem de “uma santa”, mais para frente explico por qual razão. Embora sendo chorona, tinha muita facilidade de aprendizagem, nada me detinha, e a professora chegou a chamar meu pai para propor-lhe que eu passasse para a 2ª série, pois estava muito acima do nível da turma. Meu pai com muita consciência e com uma capacidade acima do que poderíamos supor por sua escolaridade, não deixou isso acontecer, preocupado com a imaturidade e possível comprometimento no tocante ao meu desenvolvimento.

A professora tomava a minha lição e depois ia ajudá-la com os colegas que apresentavam dificuldades. As notas, sempre excelentes.

ESCOLA ESTADUAL "NOSSA SENHORA APARECIDA" - 1ª e 2ª - GEBUS  
BOM JARDIM DE MINAS - MG  
Decreto n.º 18.416, de 10/03/77 Publ. em 11/03/77  
LEI de Criação: 1ª Grau Lei n.º 2917, de 22/12/55  
Publ. em 22/12/55 2ª Grau Lei n.º 4875, de 29/07/68 S. E. E.

INOME DO ESTABELECIMENTO: \_\_\_\_\_ SITUACÃO LEGAL: \_\_\_\_\_ ENDEREÇO: \_\_\_\_\_ MUNICÍPIO: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_

CERTIFICADO DE CONCLUSÃO DE SÉRIE DO 1º GRAU

CERTIFICADO Nº: Valtencir Landim NATURAL DE: \_\_\_\_\_  
 Bom Jardim de Minas ESTADO DE: MG  
 NASCIDA(A) OS: 26 DE: abril DE 1971 FILH(A) DE: Teófilo da Silva Landim  
 e de: Leonorê Neves Landim CONCLUIU A: 8ª SÉRIE DO 1º GRAU CONFORME HISTÓRICO ESCOLAR.  
 Bom Jardim de Minas, 20-12-85 VALTENCIR LANDIM  
 ASSINATURA DO(A) SECRETÁRIO(A) Nº REG. OU AUT.: 1965 MEC  
 ASSINATURA DO(A) DIRETOR(A) Nº REG. OU AUT.: 4492 MEC

HISTÓRICO ESCOLAR

ESTABELECIMENTO: EE. João XXIII - J.2.0.B MUNICÍPIO: Bom Jardim de Minas  
 ESTADO: MG MÍNIMO PARA PROMOÇÃO: 50 pts DIAS LETIVOS ANUAIS: 180 C. H. ANUAL: 720

VERIFICAÇÃO DO RENDIMENTO	EDUCAÇÃO GERAL				APROVEITAMENTO GLOBAL	SITUAÇÃO DO ALUNO	OBSERVAÇÕES
	COM E EXP	ESTUDIOS SOCIAIS	ENSINO RELIGIOSO	ED. FÍSICA			
APROVEITAMENTO	99	98	98	99	94	APR	
CARGA HORÁRIA	720						
FALTAS (HORAS)	16						

ESTABELECIMENTO: EE. Monsenhor Marcelo MUNICÍPIO: Bom Jardim de Minas  
 ESTADO: MG MÍNIMO PARA PROMOÇÃO: 50 pts DIAS LETIVOS ANUAIS: 180 C. H. ANUAL: 720

VERIFICAÇÃO DO RENDIMENTO	EDUCAÇÃO GERAL				APROVEITAMENTO GLOBAL	SITUAÇÃO DO ALUNO	OBSERVAÇÕES
	COM E EXP	ESTUDIOS SOCIAIS	ENSINO RELIGIOSO	ED. FÍSICA			
APROVEITAMENTO	87	94	96	97	91	APR	
CARGA HORÁRIA	720						
FALTAS (HORAS)	20						

ESTABELECIMENTO: EE. Monsenhor Marcelo MUNICÍPIO: Bom Jardim de Minas  
 ESTADO: MG MÍNIMO PARA PROMOÇÃO: 50 pts DIAS LETIVOS ANUAIS: 180 C. H. ANUAL: 720

VERIFICAÇÃO DO RENDIMENTO	EDUCAÇÃO GERAL				APROVEITAMENTO GLOBAL	SITUAÇÃO DO ALUNO	OBSERVAÇÕES
	COM E EXP	ESTUDIOS SOCIAIS	ENSINO RELIGIOSO	ED. FÍSICA			
APROVEITAMENTO	83	92	98	97	89	APR	
CARGA HORÁRIA	720						
FALTAS (HORAS)	16						

ESTABELECIMENTO: EE. João XXIII - J.2.0.B MUNICÍPIO: Bom Jardim de Minas  
 ESTADO: MG MÍNIMO PARA PROMOÇÃO: 50 pts DIAS LETIVOS ANUAIS: 180 C. H. ANUAL: 720

VERIFICAÇÃO DO RENDIMENTO	EDUCAÇÃO GERAL				APROVEITAMENTO GLOBAL	SITUAÇÃO DO ALUNO	OBSERVAÇÕES
	COM E EXP	ESTUDIOS SOCIAIS	ENSINO RELIGIOSO	ED. FÍSICA			
APROVEITAMENTO	80	88	82	95	83	APR	
CARGA HORÁRIA	720						
FALTAS (HORAS)	17						

ASSINATURA DO(A) DIRETOR(A) Nº REG. OU AUT.: \_\_\_\_\_ ASSINATURA DO(A) SECRETÁRIO(A) Nº REG. OU AUT.: \_\_\_\_\_  
 MUNICÍPIO E DATA DA EXPEDIÇÃO: \_\_\_\_\_ SEE/ING - CEDINE/PROODRE

Figura 1: Histórico escolar 1ª a 4ª série.

O nome da professora era Vera Lúcia, sempre a chamei de Dona Vera. Ela tinha um semblante calmo, uma letra linda, uma voz mansa e uma serenidade difícil de encontrar. Fazia um tipo especial de letra e eu era apaixonada por isso, achava-a o

máximo e ela tinha o carinho de escrever na página inicial de cada caderno quando solicitávamos.

Em momento algum deixei de usar de todos os artifícios para faltar às aulas, e chorar era uma prática comum. Meu pai nos levava de carro até a escola, uma distância de 3 km da cidade e para retornar, quando meus irmãos saíam mais cedo, encontrávamos com ele no caminho; amava voltar da escola mais cedo. Finais de semana, feriados e férias eram os dias mais felizes da minha vida.

Faltava sempre que tinha alguma festa na escola e que minha mãe concordasse. Isso remete-me a uma coisa inesquecível, um **concurso de frases**. Foi realizado um concurso de frases na escola e pela melhor delas em cada sala o aluno seria presenteado e homenageado em uma solenidade com presença de convidados importantes. Embora tivesse no meu íntimo a certeza de que seria premiada, tive a famosa “dor de barriga”, só para não ir à escola. No final da tarde, chega minha irmã com uma caixa de presente, na hora imaginei que seria minha, mas não tinha certeza, poderia ter sido ela quem ganhara. Chegou brincando, fazendo hora e mexendo comigo, como sempre fazia, falando que tinha sido chamada no palco e com grandes aplausos recebera a premiação da melhor frase. Depois de um tempo disse que quem havia ganhado o concurso fora eu e que com a minha “mania boba” de sempre ficar fugindo para não ir à escola, ninguém iria ficar sabendo. Recebera todas as homenagens e não desconfiaram que aquela menina chorona era quem tinha elaborado a frase premiada. Na verdade nem me importei, o que eu queria mesmo eram os presentes: caderno de desenho, régua com desenhos, régua com formatos diferentes de letras e números, formas de letras, lápis de cor (caixa grande, com doze cores), borracha, lápis, caneta, tudo isso para usar como quisesse. Fiquei muito feliz e usava o caderno para desenhar, **que foi por um grande tempo minha paixão**. Voltando à minha irmã, embora ela mexesse comigo, virava uma fera se alguém me chamasse de chorona, defendia-me aos tapas, se fosse necessário.

Até agora só escrevi sobre meu primeiro ano, na **Escola Estadual “João XXIII”**, tenho muito do que me recordar daquele período, que foi de sentimentos muito conflitantes, sucesso escolar e tristeza por estar lá. Dona Vera nos dera como recordação uma medalha de **Nossa Senhora das Graças**, que trazia um laço de fita vermelha.

Por incompatibilidade de horários e porque meu pai necessitava de que todos nós estudássemos no mesmo período, quando passei para a segunda série, tivemos que trocar de escola, fui estudar na **Escola Estadual “Monsenhor Nardy”**. Novo período de adaptação e sofrimento, nova professora, novos colegas e novo ambiente. Por sorte encontrei uma professora muito carinhosa, a Dona Maria. Adorava ouvi-la contar

histórias, era um dos momentos de que mais gostava de estar em sala de aula, mesmo porque depois sempre pedia que desenhassemos alguma coisa referente à história narrada e como já mencionei, era uma das minhas paixões e fantasiava a história em meu desenho.

Não tive dificuldade de aprendizagem, permaneci no posto de primeira aluna, tendo “dor de barriga” para faltar às aulas e poder sair com frequência da sala de aula. Pedia à minha mãe para avisar a professora de que não estava bem, portanto, quando pedisse para sair, ela deveria deixar. E assim seguiu o meu segundo ano. Lembro-me do picolé de groselha, que me dá água na boca até hoje, aquilo era delicioso...

No terceiro ano continuei com a mesma professora, já me encontrava mais adaptada. Mesmo assim tinha vontade de chorar quando estava na fila para entrar em sala de aula, ao fazermos uma oração e cantarmos o Hino Nacional. Foi um ano com greves de professores e eu ficava extremamente **feliz por saber que não haveria aulas por tempo indeterminado.**

Recordo-me muito de um colega com o qual disputava quem terminasse primeiro a cópia das atividades e as resolvesse. Com isso a letra era péssima e minha mãe colocava-me para fazer caderno de caligrafia. Ela comprava o caderno e pedia que a professora escrevesse frases a fim de que eu pudesse copiá-las repetidas vezes. Não sei avaliar se isso é uma prática correta, mas que melhorou muito minha caligrafia, isso melhorou!

Outra prática comum, era a cópia do dever de casa já respondendo para não ter obrigações de escola para fazer em casa. **Lá eu estaria muito ocupada com minhas brincadeiras para perder tempo com escola.** Uma coisa interessante era meu tempo para ler, escrever e desenhar. Lia os livros de geografia e história de meus irmãos, o manual de imposto de renda do papai, catálogo de medicamentos veterinários, adorava ler as escrituras de terra antigas, documentos redigidos manualmente, com letras muito bonitas e palavras diferentes. Mas isso era prazeroso, eu queria fazê-lo, ninguém havia me atribuído essa incumbência, amava essa liberdade.

**Adorava fazer redação e era boa nisso.** Cheguei a escrever uma história com requintes de detalhes, personagens interessantíssimos, todos tirados de ambientes da fazenda de meu pai. Foram muitas páginas e só minha mãe tomou conhecimento disso. Era tímida, se caísse na mão de meus irmãos, certamente sofreria com brincadeiras. Recordo-me dos detalhes da história, dizia à minha mãe que eram meus “devaneios”, achava essa palavra bonita. Acho que escondi tanto que a perdi, tenho muita vontade de encontrá-la. Com certeza retrataria muito da minha vida e de meus sonhos.

Importante ressaltar que mesmo morando na fazenda, sempre tivemos televisão e acesso fácil à cidade.

Chegara à quarta série, e aí tive um problema, ou melhor, criei um problema para conseguir que meu pai me mudasse de escola, pois sabia que na outra escola quem iria dar aulas para a quarta série seria a Dona Vera. Quando começaram as aulas, soube que não seria mais a Dona Maria que continuaria, entrei em pânico e para piorar todos falavam que a professora que a substituiria era muito brava e, principalmente, muito arrogante e na minha cabeça não iria gostar de mim. Pedi ao meu pai para voltar a estudar na Escola Estadual “João XXIII”. Como sempre, muito bom com os filhos (nunca “encostou” a mão em nenhum deles, aliás, nem ele e nem minha mãe, nunca apanhei na minha vida, **a não ser da vida**) concordou com meu retorno. A partir daí, resolvido o meu problema, estava de **volta ao carinho e aconchego de Dona Vera**.

Tenho que registrar a preocupação que meu pai sempre teve em nos dar todas as condições para estudar; em sua cabeça, meus irmãos deveriam fazer contabilidade, eu e minha irmã, o magistério. Ele nunca poupou esforços para tal, comprava todos os livros exigidos pela escola e todas as literaturas solicitadas. Dicionário, nós tínhamos aquele “gigante” do Aurélio, enciclopédia recorde que pagou muito caro em “O Novo Tesouro da Juventude”. Para mim isso foi muito importante, lia sem parar, pois nos tempos em que a informação não era tão fácil quanto hoje, dispor de uma boa enciclopédia em uma cidadezinha como a minha era uma dádiva.

Nesse período meu pai já havia comprado casa na cidade e minha maior alegria eram os finais de semana, feriados e férias em que íamos para a fazenda, já não tinha mais tanto motivo para querer faltar às aulas, afinal de contas, do que eu gostava mesmo era da vida no campo. Havia uma senhora para cuidar da gente e minha mãe saía cedo para a fazenda, só voltando à noite. Reclamava da comida, limpeza da casa, enfim, reclamava de tudo que a Dona Maria fazia. Queria na verdade a presença de minha mãe.

Dona Vera engravidara durante o ano letivo e não tivera uma gravidez saudável, tendo que ser substituída por Dona Jacinta, boa professora também. Mas ela estava iniciando, não tinha a “magia” de Dona Vera. Coincidentemente, também estava grávida.

Aconteceu um desfecho trágico, Dona Vera não resistiu à gravidez e morreu juntamente com sua filha, uma grande perda que mexeu comigo e com todos da cidade, talvez por isso eu tenha dela uma “imagem de santa”.

Concluída a quarta série, entraria em uma nova etapa, com vários professores e situações bem diferentes. Mas gostei! A dinâmica da troca de professores fazia o tempo

correr e eu me livrava mais rápido da sala de aula e ainda poderia contar com a possibilidade de faltar algum professor e ir embora mais cedo para casa.

No ginásio, como chamávamos esta nova etapa, alguns professores marcaram, mas outros nem são lembrados.

A professora Ângela, ministrou ciências depois biologia no magistério, tinha um jeito de explicar a matéria que me marcou muito, até mesmo no **sentido de referência como professora**. Transmitia dominar o que explicava, o tom de voz era interessante, a postura na sala, a mão, a unha e talvez o fato de ser a primeira motoqueira da cidade a fazia interessante e diferente. Lembro-me do Professor Eurico, ministrava aulas de ciências, “gabaritava” todas as suas provas. O que marcou foi o dia em que ficou o tempo todo rodando a minha mesa para tentar verificar se eu colava. Preocupou-se tanto comigo que se esqueceu dos demais. Fechei com 100 o ano letivo. A Professora **Nerea**, trabalhava com geografia, cobrava uma “decoreba” terrível, tínhamos que acertar até as vírgulas para considerar uma questão correta, era ríspida, mas não tive problemas, pela facilidade em decorar. O Professor de português era tão velhinho que não dava conta de nos ensinar, colocava-me para passar matéria no quadro, era a sua “predileta” para executar essa atividade. Já a Professora Maria Vita, também de português, firme e exigente, excelente em sua função. Não posso deixar de escrever sobre professora Adair, de história, boa professora, carismática e exigente, professora Lair, matemática, cara de mãe, explicava muito bem. Professora Cristina, física, extremamente seca, explicava a matéria, quem entendeu, entendeu, quem não entendeu, “vire-se” e a querida professora Terezinha, Educação Artística, até hoje, quando raramente nos encontramos, pergunta pelos meus desenhos e se entristece quando falo que parei de desenhar.

O ginásio transcorreu sem grandes acontecimentos, não tinha dificuldade em nenhuma disciplina e nem o hábito de estudar, como já mencionei, preferia atividades espontâneas, como a leitura. Desenvolvi uma forma muito fácil de estudar que era explicando a alguns colegas a matéria, sempre, em período de prova, havia uma grande procura, tanto eu quanto minha irmã fazíamos isso, já tínhamos até quadro (de madeirite) e giz. E quanto às matérias que me exigiam estudar, eu tinha uma memória privilegiada, apenas duas leituras eram suficientes para eu aprender e fazer excelentes provas.

Na formatura, que teria de ser de uniforme do qual não gostava, pedi que minha mãe fizesse um simulado dele, uma saia azul marinho e uma blusa branca de um tecido que nada tinha a ver com o uniforme. Eu havia sido escolhida para ser a oradora da turma. Fiz o discurso, cheio de palavras imponentes, pois “político” importante estava presente.

Agora entraria em uma nova fase, o **MAGISTÉRIO**. Não queria cursá-lo, preferia estudar contabilidade, mas meu pai não deixou, pois para ele jamais estudaria à noite e deveria ser professora. Fazer o quê? Tinha de obedecer.

Foi o período de maiores mudanças, antes sempre aluna de primeira carteira, nunca colava, jamais respondia mal a um professor, não matava aulas, uniforme impecável até a entrada no magistério. Após, passei a sentar na última carteira, fazia grupinho com alunas da cidade vizinha, sempre dava um jeito de modificar o uniforme e ficava de fora esperando passar a aula da professora de quem não gostava, dava aulas de Orientação Educacional (OE), não suportava a sua voz e a indisciplina que ocorria durante as aulas, não conseguia dominar os alunos e nem cativá-los.

Em relação à Educação Física, lembro que meu pai pedia ao médico para nos dispensar, porque filha dele não iria ficar de “shortinho” tendo aulas com professor Toninho, isso desde o Ginásio. Mas no Magistério, mesmo dispensada precisava freqüentar, ainda que sem “shortinhos”.

**Professora Ilma**, psicologia e mais algumas disciplinas de cujos nomes não me recordo; **essa sim, maravilhosa**. Carisma que se estende até hoje. Era perfeito assistir a suas aulas, ficava encantada com sua forma de explicar as matérias, de nos colocar frente à vida e até mesmo frente ao magistério. **Dessa, trago marcas de sua passagem pela minha vida e primeiro contato com Freud**.

**Professora Catarina, História da Educação e Didática**, também muito marcante. Seu jeito de dar aulas parecia impecável, tornava até interessante o magistério. Só que teve que nos deixar e entrou Dona Carmem. Sua insistente frase me marcou: **“dez somente para o autor dos livros, nove a si mesma e para os alunos só abaixo disso”**. Desafiava-me, mas confirmei que estava enganada, pois entregou a prova dizendo à turma que embora não concordasse, admitia que eu havia recebido a nota máxima.

O estágio obrigatório foi um verdadeiro martírio, fui dar aulas na sala da professora Ana Maria. Foram duas semanas de puro sofrimento, mas os alunos gostaram. Ao final do estágio, enquanto as outras colegas choravam de emoção e tristeza por terem que deixar seus “pimpolhos”, eu dava risadas. Lembro que Dona Carmem até passou o microfone para que eu de improviso fizesse os agradecimentos, segundo ela tinha facilidade com as palavras (na minha cabeça passou o seguinte: “facilidade com as palavras e pavor do magistério”).

Cumprida mais esta etapa, agora chegara a hora de fazer faculdade. Como sempre lembro, meu pai achava que tanto eu quanto minha irmã **teríamos que ser**

**professoras.** Minha mãe, como sempre guerreira, ajudara minha irmã a controlar o meu pai. **Ele achava que tínhamos que estudar até o magistério.** Bom, mas isso já é a memória de minha irmã. Comigo já não teve essa reação, ofereceu-me montar uma loja de roupas para que desistisse da idéia de seguir nos estudos, ainda mais que o meu sonho era fazer Direito. Nesse momento enfrentou a resistência de meus irmãos que não concordavam com a idéia de abrir a tal loja. Fazer Direito ficou apenas no sonho, ele aceitou, porém, que eu fosse para a mesma faculdade que minha irmã, em Três Corações – MG. Fiz o vestibular para Administração, cursei até o segundo ano junto com a turma de Ciências Contábeis e, então, podíamos fazer opção no terceiro ano, foi quando escolhi terminar Ciências Contábeis, por achar que tinha mais mercado, principalmente, em nossa cidade.

**Minha irmã tornou-se professora,** querendo e amando a profissão. Para meu pai ela era o orgulho dele, toda a raiva e medo já tinha ficado para trás, eram só elogios.

Comecei faculdade aos 17 anos, e também tive meu primeiro emprego como **professora,** meu pai não deixaria ser outra coisa, pois suas filhas não tinham que trabalhar. Minha irmã já trabalhava, era até diretora da Escola Municipal do Curso Técnico em Contabilidade.

Foi uma lástima dar aulas no pré-escolar da prefeitura, que loucura! A minha sorte é que sempre eram duas professoras e eu trabalhei com outra um pouco mais velha e experiente.

Quando estava há oito meses nessa função, a prefeitura promoveu uma semana das crianças com a participação do Exército e eu tomei linha de frente na organização juntamente com os demais da prefeitura. Fiz muito mais que minha obrigação como professora do pré-escolar.

Na semana seguinte ao evento, o prefeito chamou-me na prefeitura e me convidou para ser Coordenadora de Saúde do município. Era um grande desafio. Grato desafio! Trabalhei durante cinco anos como coordenadora de saúde e consegui fazer um trabalho muito bacana juntamente com toda a equipe de saúde do município.

Linha dura, máximo de responsabilidade no trabalho, fazia faculdade e comecei a namorar sério. Mesmo sempre alardeando que nunca me casaria cedo, acabei casando-me no terceiro ano de faculdade. Na solenidade de formatura já estava com sete meses de gravidez. O que não poderia deixar de relatar foi um fato curioso. No início da memória educativa mencionara que Dona Vera, minha professora do 1º ano, havia nos presenteado com **uma medalha de Nossa Senhora das Graças.** Sempre a mantive comigo. Perdi-a exatamente no dia em que, oficialmente, concluíra minha graduação.

Na faculdade não tenho grandes acontecimento a registrar em minha memória educativa. Não tive dificuldade de aprendizagem, sempre passava direto ficando até isenta de prova final. Só fiz prova final de uma disciplina durante a graduação, mas a professora nunca levou uma prova corrigida, assim, nunca ficávamos sabendo o que realmente errávamos; exemplo do pior tipo de professor! Não chegávamos a ter aproximação com os professores, pois a turma era grande e salas imensas. Não houve nenhum que tivesse deixado “marcas”.

Ao término da faculdade, nasceu meu filho e depois saí da prefeitura. Novamente, lá **vai a Fátima dar aulas**. Fui trabalhar na cidade vizinha dando aulas de Contabilidade e Prática Profissional Simulada. Trabalhei por um ano nessa escola e depois tive que me mudar para Curitiba-PR.

Perdi meu marido em um acidente de carro, morava em Curitiba na época, trabalhava com contabilidade em uma grande empresa. Retornei a Bom Jardim de Minas. Trabalhei como autônoma por quatro anos. Depois casei-me novamente e vim morar em Rio Pomba – MG. Nunca tinha ouvido falar em Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba, mas **sua existência me fez retornar ao universo da educação**.

Quando cheguei a Rio Pomba, com o firme propósito de continuar autônoma, não vislumbrei possibilidade alguma de crescimento. Tive de imediato, após distribuição de currículo, várias propostas de emprego, aceitei a melhor, que era trabalhar com a contabilidade e administrar o hospital do município. Depois de um mês no lugar, tomei conhecimento de um edital para **professor substituto** na Escola Agrotécnica (atualmente Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba). Como todos na cidade consideravam-na o melhor lugar para se trabalhar, coincidentemente, precisavam de um professor de contabilidade, resolvi fazer o concurso, sem compromisso. **Passei e imediatamente fui convocada, e aí?** Que dúvida! Era um contrato passageiro **e ainda, para piorar, ser professora? É!** Decisão difícil, em termos salariais não acrescentava nada. Envolvida pela empolgação dos que me cercavam resolvi dar aulas, deixando a administração do hospital. Dias de total sofrimento... **Nunca quis ser professora, mas, por mais que fugisse dessa profissão, ela sempre viria ao meu encontro. O jeito seria encará-la.**

Por exigência, e a mim colocado como uma premiação, foi destinada uma vaga no curso de Licenciatura – Programa Especial de Formação Pedagógica em convênio com o CEFET-PR. Foram dois encontros presenciais de 15 dias no CEFET-RP, um durante as férias de janeiro e outro por ocasião das férias de julho e muitos trabalhos para

complementar a carga horária. **Aprenderia a ser professora? É, parece que papai estava conseguindo o que ele desejava para suas filhas!**

Trabalhei como professora substituta durante os dois anos permitidos pelo contrato, sendo “sugada” ao máximo, como se fazia com todos os substitutos. Ministrava 40 horas-aula (em sala de aula) e ainda fazia parte de comissões o que me “estressou”. Não queria que eu saísse, fui convidada para coordenar a fundação (FUNDEP-RP) e aceitei. Nesse período, também passei por um processo de seleção rigoroso do SEBRAE para dar consultorias e treinamentos na área de Recursos Humanos e Empreendedorismo. Trabalhava com a Fundação e prestava serviços ao SEBRAE. No mesmo período resolvi fazer uma especialização na Universidade Federal de Lavras. Todos falavam que eu deveria fazer mestrado, pois estava em vias de abrir concurso para professores efetivos, mas isso não me convencia. Não tinha certeza, ainda, **se queria ser professora**. Resolvi então fazer uma **especialização em Gestão Agroindustrial**, com dois encontros presenciais de 15 dias e defesa de monografia, tendo concluído em janeiro de 2005.

Passados dois anos, abriu novamente concurso em minha área que exigia especialização em gestão agroindustrial ou áreas afins. Fiz o concurso e passei, novamente, estava a **Fátima professora**. Falava aos meus alunos, “**estou professora, não sou professora**”, eles deliravam, pois me consideravam boa professora e não admitiam que eu não gostasse do que fazia. Nesse período saíra o concurso para professor efetivo. **Agora sim, tornara-me professora** e ainda com o peso da palavra “efetiva”. Não podia mais falar a minha tão repetida frase, **agora realmente eu sou professora e meu pai tem, finalmente, suas duas filhas professoras**. O mais interessante é **que aprendi a gostar da profissão**. Embora sempre me chamem para o administrativo, **é dentro de sala que me sinto bem, é com meus alunos que me realizo e me sinto feliz**. Não sei se sou boa professora ou “sedutora” o fato é que também gostam de minhas aulas, mesmo trabalhando contabilidade, custo, análise de demonstrativos financeiros, que são disciplinas temidas. Quando realmente “faço a festa”, é trabalhando com psicologia organizacional!

Retomando a memória educativa, assim que entrei como **professora efetiva**, me ofereceram fazer uma especialização em Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável, uma das bandeiras do IF campus Rio Pomba atualmente, encarei o desafio. Com relação aos professores, o contato foi extremamente distante, trabalhávamos com a plataforma *moodle*.

Professora e Gestora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba, ainda em estágio probatório, não pensava em fazer mestrado. Mais uma vez bateu à minha porta a oportunidade de fazê-lo. Desconhecia o Projeto Gestor da FE/UnB, embora outros colegas já houvessem tentado entrar na 1ª turma. Fiquei sabendo por acaso e faltando apenas uma semana para encerrar as inscrições. Como agora **já havia admitido a idéia de ser professora**, cogitei a possibilidade de tentar o **mestrado na área de educação**. Agora não havia topado o desafio, eu me desafiara. Conversando com nossa Diretora de Desenvolvimento Educacional, esta sugeriu-me que fizesse algo dentro do eixo seis (A dimensão da subjetividade na formação do gestor) devido à grande facilidade que tenho de trabalhar com as pessoas dentro de uma instituição com tantas complicações. Pela relação de amizade, leveza e respeito que tenho com professores e alunos. Outro professor ouviu o que eu tinha em mente e de imediato disponibilizou-me vários materiais.

Enviei o pré-projeto, para minha surpresa e com certeza de todos, ele foi aprovado. Faria a prova oral, aí tive a grata felicidade de ter como entrevistadora a professora que depositou em mim confiança para desenvolver um trabalho sob sua orientação, dentro de uma área distante da minha formação, mas com certeza outro desafio, que acredito pela graça de Deus tê-lo enfrentado e superado com sucesso.

Atualmente concluo o mestrado com a satisfação de poder dizer que a minha trajetória de vida está intimamente ligada a tudo que foi pesquisado nesse trabalho. O estudo sobre a educação e os gestores com o aporte da psicanálise demonstrou que não foi por acaso que me tornei professora, e sim pelas marcas profundas deixadas em meu inconsciente e, possivelmente, pela forte identificação com professores participantes da minha história de vida.

## 2 INTRODUÇÃO

*“O que precisa para ser feliz? Trabalho e amor”*

Sigmund Freud

Pouco temos produzido no Brasil sobre a aplicação da psicanálise nas instituições e principalmente instituições de educação.

O problema de pesquisa inscreve-se no itinerário pessoal e profissional da pesquisadora. Há muito tempo busca compreender os conflitos que acontecem dentro de uma instituição de ensino, e o aporte da psicanálise configurou-se como uma possível “aposta” para este desafio.

Em uma instituição é possível identificar as vicissitudes próprias do ambiente e do “clima” institucional que podem interferir no trabalho e na relação dos sujeitos ali inseridos. Tendo observado isso, e verificado que a psicanálise poderia contribuir para a busca de superação dos problemas enfrentados, partimos para esse estudo, o qual procura identificar como nas vicissitudes enfrentadas em instituições de Educação Profissional e Tecnológica é possível perceber a emergência da dimensão inconsciente e contribuir para a formação da identidade de gestão em gestores da Educação Profissional e Tecnológica.

O objetivo desse trabalho é colocar em evidência a realidade psíquica mobilizada, trabalhada e ou paralisada, podendo dizer, apoiada na instituição. A partir do estudo com os gestores procura-se observar a dimensão inconsciente que irrompe quando menos esperamos dentro das instituições. Buscamos compreender também as possíveis vicissitudes na constituição da identidade de gestão em gestores da educação profissional e tecnológica e a emergência de sua dimensão inconsciente.

A importância da pesquisa está em evidenciar que determinadas funções psíquicas que pareciam pertencer apenas a um elemento do conjunto aparecerão como uma formação comum intermediária, com a qual o conjunto dos elementos contribui direta ou indiretamente, de acordo com as necessidades e as vicissitudes da sua posição na estrutura da instituição e sua configuração psíquica própria. Quando a instituição é atacada, em qualquer nível que seja, os efeitos repercutem nos diferentes sujeitos. As formações intermediárias contribuem para o fundamento psíquico dos conjuntos sociais ao mesmo tempo em que formam as bases do psiquismo.

É importante observar que não se trata de um trabalho psicanalítico, mas sim elaborado à luz da teoria psicanalítica.

Iniciamos com um breve histórico da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil e também sobre a instituição na qual desenvolveu-se o estudo de caso. Fundamentos teóricos sobre o inconsciente à luz da psicanálise, a constituição da identidade e identificação nas instituições foram referências importantes para o trabalho.

No capítulo seguinte, realizamos um estudo sobre as relações de poder e os conflitos existentes na instituição, bem como o conflito entre projeto pessoal e coletivo dos gestores de educação, como significativos aportes na formação da identidade dos gestores da educação profissional, reconhecendo-os como também inscritos na dimensão inconsciente.

Em seguida discorreremos sobre os pressupostos e procedimentos, assim também para a análise dos conteúdos da enunciação, por meio das reflexões e interpretações dos resultados obtidos e como (in) conclusão as considerações e possíveis encaminhamentos referentes à pesquisa.

Apêndices, o roteiro de entrevista semi-estruturada, o dispositivo da memória educativa utilizados na investigação, reprodução das entrevistas, “vozes dos gestores”, uma memória educativa e o termo de consentimento foram colocados ao final do trabalho.

## **2.1 Problema da Pesquisa e Objetivos**

A partir da participação pessoal da pesquisadora como professora/gestora e a fundamentação no aporte teórico psicanalítico, a questão orientadora desta pesquisa nos desafiou: **como nas vicissitudes enfrentadas em instituições de Educação Profissional e Tecnológica é possível perceber a emergência da dimensão inconsciente e contribuir para a formação da identidade de gestão em gestores da Educação Profissional e Tecnológica?**

### **Objetivo Geral**

- Compreender as possíveis vicissitudes na constituição da identidade de gestão em gestores de instituições de Educação Profissional e Tecnológica e a emergência da dimensão inconsciente.

### **Objetivos Específicos**

- a) Avaliar as possíveis implicações do inconsciente nas relações de poder.
- b) Perceber os conflitos como indicativo de tensão entre o projeto pessoal e o projeto coletivo, sinalizando para a possibilidade de superação.
- c) Reconhecer quais as percepções que o gestor tem de si, dos demais sujeitos e da própria instituição de educação.
- d) Identificar como é a tomada de decisão do sujeito para aceitação do cargo de gestor de uma instituição educativa.

### **3 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL: BREVE HISTÓRICO**

Ao longo do período colonial escravagista houve distanciamento e distinção social que influenciaram, “tanto na construção de representações sobre a noção de trabalho” (Blass, 2000 apud Manfredi, 2002), como nas estratégias de educação a elas conjugadas, preservando a dicotomia trabalho manual-intelectual (MANFREDI, 2002).

Com a transferência do reino português para o Brasil, surgem as primeiras medidas para constituir um sistema escolar estatal, o qual se inicia pela fundação das primeiras instituições públicas de ensino superior. Os estabelecimentos para ensino secundário eram poucos e visavam preparar para o ensino superior. O ensino primário, garantido a todos os cidadãos pela constituição de 1824, não se desenvolveu de maneira significativa.

Os primeiros indícios do que hoje se pode caracterizar como as origens da educação profissional surgem a partir de 1809, com a criação do Colégio das Fábricas, pelo Príncipe Regente, futuro D. João VI (Brasil, 1999 - Parecer nº 16/99-CEB/CNE). Nessa direção, ao longo do século XIX foram criadas várias instituições, predominantemente no âmbito da sociedade civil, voltadas para o ensino das primeiras letras e a iniciação em ofícios, cujos destinatários eram as crianças pobres, os órfãos e os abandonados, dentre essas, os Asilos da Infância dos Meninos Desvalidos. Segundo Manfredi, crianças e jovens em estado de mendicância eram encaminhados para essas casas, onde recebiam instrução primária [...] e aprendiam alguns dos seguintes ofícios: tipografia, encadernação, alfaiataria, tornearia, carpintaria, sapataria etc. Concluída a aprendizagem, o artífice permanecia mais três anos no asilo, trabalhando nas oficinas, com a dupla finalidade de pagar sua aprendizagem e formar um pecúlio que lhe era entregue no final do triênio. (MANFREDI, 2002, citado no Documento Base do MEC, 2007).

A educação profissional no Brasil tem, portanto, a sua origem dentro de uma perspectiva assistencialista com o objetivo de “amparar os órfãos e os demais desvalidos da sorte”, ou seja, atender àqueles que não tinham condições sociais satisfatórias, para que não continuassem a praticar ações que estavam na contra-ordem dos bons costumes (DOCUMENTO BASE, 2007).

Segundo Manfredi (2002), em ambas as iniciativas, pode-se afirmar, que se constituíam ideológica e politicamente “em mecanismos de disciplinamento dos setores

populares, no sentido de conter ações insurrecionais contra a ordem vigente e legitimar a estrutura social excludente herdada do período colonial”.

O início do século XX trouxe uma novidade para a educação profissional do país quando houve um esforço público de sua organização, modificando a preocupação mais nitidamente assistencialista de atendimento a menores abandonados e órfãos, para a da preparação de operários para o exercício profissional (DOCUMENTO BASE, 2007). Por meio do decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909, Nilo Peçanha transforma as escolas de aprendizes num sistema único, sendo, assim, criadas 19 escolas de aprendizes artífices, destinadas “aos pobres e humildes” que se “constituíram eficiente mecanismo de presença e de barganha política do governo federal, nos Estados junto às oligarquias locais” (MANFREDI, 2002,). Instaladas, em 1910, em várias unidades da federação, estas escolas de aprendizes artífices deram início à rede federal.

A criação das Escolas de Aprendizes Artífices e do ensino agrícola evidenciou um grande passo ao redirecionamento da educação profissional no país, pois ampliou o seu horizonte de atuação para atender a necessidades emergentes dos empreendimentos nos campos da agricultura e da indústria. Nesse contexto, chega-se às décadas de 30 e 40, marcadas por grandes transformações políticas, econômicas e educacionais na sociedade brasileira (DOCUMENTO BASE, 2007).

É nesse momento que no Brasil se fortalece a nova burguesia industrial em substituição às oligarquias cafeeiras, profundamente afetadas pela crise da agricultura do café dos anos 20 e pelo *crash* da bolsa de Nova Iorque, em 1929.

Esse processo de industrialização e modernização das relações de produção exigiu um posicionamento mais efetivo das camadas dirigentes com relação à educação nacional.

Nesse período há uma ampliação das escolas destinadas ao ensino compulsório de ofícios artesanais e manufatureiros, cujos “destinatários não são mais somente pobres e desafortunados, mas sim aqueles que, por pertencerem aos setores populares urbanos, iriam se transformar em trabalhadores assalariados” (MANFREDI, 2002).

Esse esforço governamental evidencia a importância que passou a ter a educação dentro do país e, em especial, a educação profissional, pois foram definidas leis específicas para a formação profissional em cada ramo da economia e para a formação de professores em nível médio. Entretanto, reafirmava-se a dualidade, pois o acesso ao ensino superior via processo seletivo, continuava ocorrendo em função do domínio dos conteúdos gerais, das letras, das ciências e das humanidades, assumidos como únicos

conhecimentos válidos para a formação da classe dirigente (Kuenzer, 1997, citado no Documento Base 2007).

Com relação à iniciativa privada, destacam-se os Salesianos, em cujos cursos ministravam educação geral, com predominância religiosa e paralela à profissional (MANFREDI, 2002). Inicialmente tinham como objetivo formar trabalhadores, oferecendo educação profissional. No entanto, por oferecer ensino secundário, acabaram atendendo à formação das classes dirigentes, afastando-se, assim, de seu propósito inicial.

Legitima-se a separação trabalho manual e intelectual no Estado Novo, refletida na estrutura escolar, ou seja, ensino secundário destinado às elites e o profissional, à classe menos favorecida.

Cria-se, nesse período, um sistema de ensino paralelo às redes públicas estaduais e federais, administrados pelos empresários (órgãos patronais) – o Sistema S, inicialmente SENAI (1942) e SENAC (1943) –, os quais ganharam espaço e se fortaleceram dentro do sistema de ensino no país. Ainda ocorre, nesse momento, uma reformulação do ensino regular. O ensino secundário é ministrado em separado do profissionalizante e funciona como preparatório para o curso superior.

Com a reforma de Gustavo Capanema, a partir de 1942, o sistema oficial de ensino passa a ser redefinido por razões ideológicas e econômicas. Os currículos e articulações entre cursos, ramos, ciclos e graus vão configurando um novo sistema escolar, apresentando pontos positivos e negativos.

Em 1942, após a queda do Estado Novo e com o processo de redemocratização, novas lutas são travadas em direção à “equivalência entre os ramos da educação profissional e ensino secundário e para eliminação dessa dualidade” (SANTOS, 2000). Essas lutas vão apresentar os primeiros resultados com a aprovação da Lei das Diretrizes e Bases 4.024, de 2 de dezembro de 1961, “manifestando, pela primeira vez na história da educação brasileira a articulação completa entre o educação profissional e ensino secundário, permitindo com isso o ingresso em qualquer curso superior para qualquer aluno que tivesse concluído ramo secundário ou o profissional” (SANTOS, 2000).

Segundo Alves (1997), a Lei 4.024 /61 não conseguiu superar a dualidade nas práticas escolares. De um lado o acadêmico-generalista, que possibilitava aos alunos acesso a um conhecimento básico cada vez mais amplo e de outro a educação profissional, na qual o aluno recebia um conjunto de informações relevantes para o domínio do seu ofício, sem aprofundamento teórico, científico e humanístico que lhe

desse condições de prosseguir os estudos ou mesmo de se qualificar em outros domínios.

Segundo Cury (CURY,1982 apud MANFREDI, 2002), com a promulgação da Lei 5.692/71, o governo militar substituiu a equivalência entre os ramos secundários e propedêuticos pela educação compulsória. Pretendeu-se fazer uma opção pela profissionalização universal do segundo grau, transformando o modelo humanístico/científico num científico/tecnológico. Manfredi (2002) salienta que essa profissionalização universal e compulsória ocorreu num momento em que o País objetivava participar da economia internacional, demandando recursos humanos para o mercado de trabalho.

No entanto, essa reforma educacional não obteve êxito, pois não garantiu nem o ensino propedêutico nem a profissionalização, devido à falta de recursos materiais e humanos por parte do poder público, bem como pelo preconceito dos empresários de empregar os egressos desses cursos. Assim a Lei 5.692/71, não conseguindo atender aos seus propósitos de transformar o ensino público de segundo grau, foi passando por alterações, mas sempre reafirmando a dualidade.

Durante o processo de redemocratização do país, nos anos 80, colocam-se em debate os rumos para educação, tendo como foco o ensino de segundo grau e a educação profissional. Há uma grande disputa entre as diversas correntes do pensamento educacional pelas concepções que deveriam nortear a educação de segundo grau e profissional, e cujo conteúdo para discussão estava presente no projeto da LDB no Congresso, no final de 1988.

Assim, com a promulgação da Lei 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, o ensino médio é colocado como etapa final da educação básica, período do aprofundamento do ensino fundamental e garante acesso aos que o concluírem ingressarem no curso superior.

A Lei 9.394/96 e o Decreto 2.208/97 instituíram as bases da reforma de ensino médio e profissional implementada nos anos 90. Segundo Manfredi (2002), “ela é fruto de um processo histórico de disputas político-ideológicas empreendidas no âmbito da sociedade brasileira, através de muitos projetos de reestruturação desta modalidade”.

Com a separação, determinada pelo Decreto 2.208/97, do ensino médio e ensino profissional, este passa a ter caráter complementar, uma vez que a certificação profissional só será concedida após a conclusão final da educação básica, ou seja, foi configurada como um sistema paralelo.

Assim sendo, todos os segmentos da sociedade são convidados a discutir uma proposta de política para integração da formação básica e profissional de forma orgânica no mesmo currículo. No entanto essas discussões revelam as visões diferenciadas sobre a relação educação básica e profissional. Como possibilidade de enfrentar esse problema surge a nova regulação, o Decreto 5.154/2004, revogando-se o Decreto 2.209/97, que restringia algo que a lei maior da educação permite, ou seja, qualquer perspectiva profissionalizante no ensino médio.

Assim com Decreto 5154/2004 objetivava-se constituir um instrumento transitório de regulação dos artigos da LDB que tratavam do ensino médio e ensino profissional, bem como de uma política indutora da implantação do ensino médio integrado.

Em 2007, a publicação do documento base – Educação profissional técnica de nível médio integrada ao ensino médio – implica uma ação política concreta visando explicitar às instituições e sistemas de ensino os princípios e diretrizes do ensino médio integrado à educação profissional.

Em 2008, pela Lei 11.741, de 16 de julho é incorporado à LDB o princípio da integração. Essa integração caminha em direção ao projeto de escola unitária.

No entanto, para que essa política obtenha êxito, segundo o Documento Base (2007): *“A intenção é de que a sociedade civil se comprometa com essa política, considerando-a necessária e adequada à formação da classe trabalhadora brasileira no sentido de sua autonomia e emancipação”*.

Fizemos um breve histórico da educação profissional no Brasil e podemos observar que as questões subjetivas e os interesses de certos grupos aparecem como geradores de conflitos e diferenças. Passaremos a um histórico, também, da instituição cenário da pesquisa.

### **3.1 Um breve histórico do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – Campus Rio Pomba e do município de Rio Pomba.**

A Escola Agrícola de Rio Pomba/MG foi criada pela lei nº 3.092 de 29 de dezembro de 1956. Inaugurada em 16 de agosto de 1962, esteve subordinada inicialmente, ao Ministério da Agricultura, em 1967 foi transferida para o Ministério da Educação e Cultura (CAPPELLE, 2006).

A instituição teve em sua trajetória várias reestruturações e, em função destas, recebeu diferentes denominações.

Segundo Cappelle (2006), em 1964 passou a ser denominada Ginásio Agrícola de Rio Pomba, pelo decreto nº 53.558 de 13 de dezembro de 1964, mantendo o curso “ginásial agrícola”, já oferecido pela instituição desde o ano de 1963.

Em 1968, o decreto nº 62.178 de 25 de janeiro de 1968 autorizou a Instituição a funcionar como Colégio Agrícola, passando a oferecer o Curso Técnico Agrícola e extinguindo gradativamente o curso ginásial. O curso Técnico Agrícola teve sua denominação alterada em 1976, passando a denominar-se Técnico em Agropecuária e o curso Ginásial Agrícola foi totalmente extinto em 1971 (CAPPELLE, 2006).

Em 1979 sua denominação foi alterada pelo decreto nº 83.935 de 04 de setembro, passando a chamar-se Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba/MG.

Em 2002 sua denominação foi alterada para Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba (CEFET-RP), pelo decreto de 13 de novembro de 2002 (publicado no Diário Oficial da União de 14/11/2002). Possibilitando uma expansão de cursos profissionais, no que tange a seus níveis e áreas, e a criação de cursos de licenciaturas, engenharias e pós-graduação (*lato e strictu sensu*) (*Idem*).

Recentemente, em 29 de dezembro de 2008, com a criação dos Institutos Federais, o CEFET-RP passa a se constituir como um **Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais**, denominando-se Instituto Federal - Campus Rio Pomba.

Esta instituição está instalada em Rio Pomba, município situado na Zona da Mata de Minas Gerais, região localizada no sudeste do estado que se caracteriza como montanhosa, dividida em pequenas e médias propriedades rurais.

Ainda Cappelle (2006) fala que Rio Pomba é um município que tem suas origens na era colonial. Foi fundado como freguesia, que era uma subdivisão administrativa e política da Diocese Episcopal, no dia 25 de dezembro de 1767 e elevado a Vila em 13 de outubro de 1831. A instalação da Vila aconteceu no dia 25 de agosto de 1932, “ocasião em que o município abrangia a quase totalidade da Zona da Mata, compreendendo importantes territórios como os de Além Paraíba, Carangola, Cataguases, Leopoldina, Muriaé, São João Nepomuceno, Rio Novo, Ubá, Visconde do Rio Branco, Viçosa, Mar de Espanha e outros” (O IMPARCIAL, 31 de julho de 2005).

A “Vila de São Manoel do Pomba” passou a ser o primeiro município da Zona da Mata e uma das seis comarcas que existiam na província do estado de Minas Gerais. No decorrer da história, os vários distritos que pertenciam à comarca de Rio Pomba foram se emancipando. Posteriormente, atravessou uma fase de estagnação que coincidiu com seus desmembramentos territoriais e com a decadência do setor cafeeiro (*Idem*).

Hoje, de acordo com o último censo realizado (2007) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Rio Pomba possui uma população de 16.709 habitantes (IBGE, 2009).

Os gestores principais dessas etapas foram: Carlos Martins Bastos, professor de Ensino de 1º e 2º graus (1962-1967); Plínio Toste de Alvarenga, professor de Ensino de 1º e 2º graus (1967-1971); Professor Geraldo Luís Ribeiro, Engenheiro Agrônomo (1971-1972); Carlos Martins Bastos, professor de Ensino de 1º e 2º graus (1972-1978); Professor Mauro Marques de Oliveira, Odontólogo (1978-1988); Professor Marcos Consentino Furtado, Licenciatura Plena em Letras (1988-1989); Marcos Pascoalino, Habilitação em Zootecnia e Professor de Formação Especial do Currículo de 2º grau – Esquema I (1990-2004); Professor Mário Sérgio Costa Vieira, Habilitação em Agronomia e Mestrado em Educação Agrícola (2004 a 2008), passando a partir de 29 de dezembro de 2008 a ser Reitor do Instituto Federal Sudeste de Minas, ficando como diretor *pro-tempore* do Campus Rio Pomba, seu vice o professor Arnaldo Prata Neiva Júnior, mestre em zootecnia e doutor em zootecnia, até a presente data.

Percebe-se, pelo desenrolar da história, que houve grandes transformações nessa instituição e que, pela estagnação do município, passou a ser um dos mais importantes e desejados ambientes de trabalho. Observa-se que sempre aconteceu a busca pelo poder e “*status*”, principalmente, em relação a essa função de diretor. Isso tudo nos remete ao interesse de estudar a formação da identidade dos atuais gestores, valendo-nos do aporte psicanalítico como referencial teórico para fundamentação e análise dos dados da pesquisa.

## 4 A PSICANÁLISE COMO REFERENCIAL: RECORTES DA TEORIA

### 4.1 O inconsciente

Alguns recortes sobre a teoria do inconsciente, fundante na psicanálise, buscam demonstrar sua importância para a compreensão do estudo sobre a constituição da identidade dos gestores de uma instituição de ensino.

#### 4.1.1 Da primeira à segunda tópica

Segundo Garcia-Roza (2005), o inconsciente é apontado como o conceito fundamental da psicanálise. Em seu “Vocabulário da psicanálise” Laplanche e Pontalis afirmam que “se fosse preciso concentrar numa palavra a descoberta freudiana, essa seria incontestavelmente a de **inconsciente**”.

Pode-se dizer que o sujeito não foi mais o mesmo depois que Freud passou a investigar a dimensão do inconsciente, principalmente depois da publicação de sua obra “A interpretação dos sonhos” (1900/1901). Segundo Garcia-Roza (2005), Freud escreve que a “interpretação dos sonhos é a via real que leva ao conhecimento das atividades inconscientes da mente”, e não apenas isso, mas também é o melhor caminho para o estudo da neurose. Garcia-Roza (2005) complementa:

*“A razão disso está em que o sonho dos neuróticos não difere dos sonhos das pessoas normais, e Freud chega a dizer que a diferença entre a neurose e a saúde vigora apenas durante o dia, não se estende à vida onírica. Uma pessoa sadia é virtualmente um neurótico, só que os únicos sintomas que ela consegue produzir são os seus sonhos. Assim, os sonhos não são apenas a via privilegiada de acesso ao inconsciente, eles são também o ponto de articulação entre o normal e o patológico”* (GARCIA-ROZA, 2005, p.62).

Em Sobre os Sonhos (1901), Freud mostra que todas as tentativas pré-científicas e científicas para explicar os sonhos acabam sendo substituídas pelo entendimento da psicanálise.

*“Durante a época que se pode descrever como pré-científica, os homens não tinham nenhuma dificuldade em descobrir uma explicação para os sonhos. Quando se lembravam de um sonho depois de acordar, encaravam-no como uma manifestação favorável ou hostil de poderes superiores, demoníacos e divinos. Quando começaram a florescer as maneiras de pensar próprias da ciência natural, toda essa engenhosa mitologia se transformou em psicologia, e hoje apenas uma pequena minoria de pessoas cultas duvida de que os sonhos sejam um produto do próprio psiquismo do sonhador”* (FREUD, 1901).

Enquanto fenômenos psíquicos, os sonhos são produções e comunicações da pessoa que sonha e é por meio do relato de quem sonha que tomamos conhecimento do seu conteúdo. O relato do sonho nos parece estranho assim como ao próprio sonhador. Para Freud, a pessoa que sonha sabe o significado do seu sonho, apenas não sabe que sabe, e isso ocorre porque a censura o impede de saber. A função da interpretação do sonho é exatamente a de traduzir esse sentido oculto. Esse é o ponto em que a psicanálise se articula com a linguagem e rompe definitivamente com o referencial neurológico do “*Projeto para uma psicologia científica*” (GARCIA-ROZA, 2005).

Na tentativa de compreendermos mais sobre a primeira tópica, continuamos com Garcia-Roza (2005), segundo o qual o inconsciente suposto por Freud não é uma coisa no interior da qual os pensamentos latentes são transformados e distorcidos; tampouco algo comparável às “profundezas” do psiquismo de cujas entranhas emergirá um material misterioso e inacessível ao pensamento consciente. Otave Mannoni adverte que o inconsciente comumente aparece como aquilo de que se fala, quando, na realidade ele fala à sua maneira, com sua sintaxe particular. Daí a frase de Lacan segundo a qual o inconsciente “é estruturado como uma linguagem” (MANNONI *apud* GARCIA-ROZA, 2005).

Em texto elaborado sobre o inconsciente, Freud (1915), observa que é nas lacunas das manifestações conscientes que temos que procurar o caminho do inconsciente. A estas lacunas Lacan, seguindo Freud, chamou “formações do inconsciente”, tais como sonho, ato falho, o chiste e o sintoma. Nesses fenômenos lacunares, o sujeito sente-se como que “atropelado” por um outro sujeito o qual desconhece, mas que se impõe à sua fala produzindo, por exemplo, trocas de nomes e esquecimentos cujo sentido lhe escapa (GARCIA-ROZA, 2005).

Freud (1914/1916) diz que a suposição do inconsciente é necessária e legítima. É legítima, visto que ao postulá-la não se afasta um só passo do habitual e geralmente aceito modo de pensar. É necessária, porque os dados da consciência apresentam um número muito grande de lacunas, tanto nas pessoas sadias como nas doentes. Incluem parapraxias e sonhos em pessoas sadias, como também tudo aquilo que é descrito como sintomas psíquicos ou uma obsessão nos doentes. Freud escreve: “*nossa experiência diária mais pessoal nos tem familiarizado com idéias que assomam a nossa mente vinda não sabemos de onde, e com conclusões intelectuais que alcançamos não sabemos como*”.

Para Freud (1914/1916), na psicanálise, a essência do processo de recalque não está em por fim, destruir a idéia que representa a pulsão, mas em evitar que se torne

consciente. Quando isso acontece, diz-se que a idéia se encontra em um estado 'inconsciente', e afirma que podemos apresentar boas provas para mostrar que, inclusive quando inconsciente, ela pode produzir efeitos, incluindo até mesmo alguns que finalmente atingem a consciência. Tudo que é recalcado deve permanecer inconsciente; mas, logo de início, Freud declara que o recalcado não abrange tudo que é inconsciente. O alcance do inconsciente é mais amplo.

Freud (1915) pergunta-se, como devemos chegar a um conhecimento do inconsciente?

*“Certamente, só o conhecemos como algo consciente, depois que ele sofreu transformação ou tradução para algo consciente. A cada dia o trabalho psicanalítico nos mostra que esse tipo de tradução é possível. A fim de que isso aconteça, a pessoa sob análise deve superar certas resistências – resistências como aquelas que, anteriormente, transformaram o material em questão em algo reprimido rejeitando-o do consciente”* (FREUD, 1915).

Durante seu trabalho, Freud foi pensando e escrevendo, mas ao mesmo tempo revendo conceitos anteriores, no tocante ao inconsciente, propondo uma substituição tópica ao que havia estruturado como inconsciente, pré-consciente e consciente nomeando-os id, ego e superego (segundo tradução inglesa de James Strachey) como a segunda tópica de estruturação psíquica.

Segundo Freud (1923), a divisão do psíquico em o que é consciente e o que é inconsciente constitui a premissa fundamental da psicanálise,

*“e somente ela torna possível a esta compreender os processos patológicos da vida mental, que são tão comuns quanto importantes, e encontrar lugar para eles na estrutura da ciência. Para dizê-lo mais uma vez, de modo diferente: a psicanálise não pode situar a essência do psíquico na consciência, mas é obrigada a encarar esta como uma qualidade do psíquico, que pode achar-se presente em acréscimo a outras qualidades, ou estar ausente”* (FREUD, 1923).

Ainda complementa:

*“A experiência demonstra que um elemento psíquico (uma idéia por exemplo) não é, via de regra, consciente por um período de tempo prolongado. Pelo contrário, um estado de consciência é caracteristicamente, muito transitório; uma idéia que é consciente agora não o é mais um momento depois, embora assim possa tornar-se novamente, em certas condições que são facilmente ocasionadas. No intervalo a idéia foi... Não sabemos o quê. Podemos dizer que esteve latente, e, por isso queremos dizer que era capaz de tornar-se consciente a qualquer momento. Ora, se dissermos que era inconsciente, estaremos também dando uma descrição correta dela. Aqui 'inconsciente' coincide com 'latente e capaz de tornar-se consciente' (Idem, Ibidem).*

Na teoria psicanalítica a razão pela qual tais idéias não podem tornar-se conscientes está em força opositora que as impedem. O estado em que as idéias

existiam antes de se tornarem conscientes era chamado pelos estudiosos da psicanálise por repressão, e que a força que institui a repressão e a mantém é percebida como *resistência* durante o trabalho de análise.

Segundo Freud (1923):

*“O reprimido é, para nós, o protótipo do inconsciente. Percebemos, contudo, que temos dois tipos de inconsciente um que é latente, mas capaz de tornar-se consciente, e outro que é reprimido e não é, em si próprio e sem mais trabalho, capaz de tornar-se consciente”* (FREUD, 1923).

A partir desta compreensão interna da dinâmica psíquica não pode deixar de afetar a terminologia e a descrição, e passa a trabalhar com três termos. Ao latente, que é inconsciente apenas descritivamente, não no sentido dinâmico, chamamos de pré-consciente, o termo inconsciente é dinamicamente inconsciente, de maneira que agora temos três termos — consciente (Cs.), pré-consciente (Pcs.) e inconsciente (Ics.) —, cujo sentido não é mais apenas descritivo (1923).

Segundo Freud (1923):

*“Podemos agora trabalhar comodamente com nossos três termos, Cs., PCs., e Ics.; enquanto não esquecermos que, no sentido descritivo, há dois tipos de inconsciente, mas, no sentido dinâmico, apenas um”* (Idem, *ibidem*).

Freud (1923) conceituou como *id* (isso) o que fica a cargo do inconsciente na estruturação psíquica, e esta instância abriga um conjunto de conteúdos de natureza pulsional e de ordem inconsciente. Escreve Freud (1923) *“chamamo-lo de caos, um caldeirão repleto de fervilhantes excitações”* e acrescenta que o *id* *“não conhece juízos de valor, nem o bem e o mal, nenhuma moralidade”*.

O Ego (Eu) é da ordem do consciente, operando de acordo com o que Freud denominou princípio da realidade. Mantém em suspenso a energia advinda do *id* (pulsional) até que se encontre um objeto “apropriado” no qual seja possível descarregar este acúmulo de energia gerando prazer.

E, por fim, o *superego*, constituindo a terceira instância psíquica, representando para Freud todas as restrições morais que se impõem ao humano.

O inconsciente freudiano revela que o homem não exerce controle sobre si e onde supõe que exista uma unidade há no sujeito uma divisão subjetiva, deslocando a razão do lugar da certeza. O inconsciente não trabalha com a razão e muitos discursos acontecem à revelia do próprio sujeito.

## 4.2 A memória em Freud

A evolução do conceito de memória ocorre de maneira correlata à evolução da psicanálise, Freud mostra como a memória age na base da causalidade psíquica, como produz e organiza o presente, e a sua dependência ao aspecto pulsional envolvido.

Segundo Garcia-Roza (1991), para Freud a noção de memória está presente desde 1891, no texto “Sobre as afasias”, no qual Freud concebe um aparato anímico entendido como um modelo de aparelho de linguagem “capaz, dentre outras coisas, de significar, de produzir o novo e, sobretudo, capaz de produzir um efeito de sujeito” o qual nos aponta para o domínio do inconsciente.

No “Projeto para uma psicologia científica” (1895), a memória é o atributo essencial do aparato anímico. Apresenta uma elaboração original sobre a memória, sendo concebida como o poder que uma vivência possui de continuar produzindo efeito. Segundo Garcia-Roza (1991), o poder depende da magnitude da impressão e da repetição. Para Freud a magnitude da impressão se refere à quantidade de excitação que percorre o neurônio. A facilitação/resistência é efeito da quantidade de repetição. A repetição reedita a mesma impressão, como reedição, retransmissão, reinscrição etc. No sentido freudiano, a memória não é estática, é diferencial, pois os traços, de tempos em tempos, submetem-se a reordenamentos e a retransmissões.

No texto “Lembranças encobridoras” (1899), Freud fala das neuroses infantis e como ficam na memória:

*“No curso de meu tratamento psicanalítico de casos de histeria, neurose obsessiva etc., tenho freqüentemente lidado com recordações fragmentárias dos primeiros anos da infância, que permaneceram na memória dos pacientes. Como mostrei em outros textos, deve-se atribuir grande importância patogênica às impressões dessa época da vida. Mas o tema das lembranças da infância está, de qualquer modo, destinado a ser de interesse psicológico, pois elas põem em notável relevo uma diferença fundamental entre o funcionamento psíquico das crianças e dos adultos. Ninguém contesta o fato de que as experiências dos primeiros anos de nossa infância deixam traços inerradicáveis nas profundezas de nossa mente. Entretanto, ao procurarmos averiguar em nossa memória quais as impressões que se destinaram a influenciar-nos até o fim da vida, o resultado é, ou absolutamente nada, ou um número relativamente pequeno de recordações isoladas, que são freqüentemente de importância duvidosa ou enigmática. É somente a partir do sexto ou sétimo ano — em muitos casos, só depois dos dez anos — que nossa vida pode ser reproduzida na memória como uma cadeia concatenada de eventos. Daí em diante, porém, há também uma relação direta entre a importância psíquica da experiência e sua retenção na memória. O que quer que pareça importante por seus efeitos imediatos ou diretamente subseqüentes é recordado; o que quer que seja julgado não essencial é esquecido. Quando consigo lembrar um acontecimento por muito tempo após sua ocorrência, encaro o fato de tê-lo retido na memória como uma prova de que ele causou em mim, na época, uma profunda impressão. Surpreendo-me ao*

*esquecer uma coisa importante, e talvez me sinta ainda mais surpreso ao recordar alguma coisa aparentemente irrelevante” (FREUD, 1899).*

As lembranças que não são esquecidas encobrem outras referentes a fatos de maior importância. Funciona como um roteiro sobre o que foi recalçado. Freud (1899) fala que “... *um dos casos mais simples é o que ocorrem nas lembranças infantis que nos interessam aqui – isto é, o caso em que os elementos essenciais de uma experiência são representados na memória pelos elementos não essenciais da mesma experiência*”.

Freud (1899) relata um caso:

*“Assim, os Henris mencionam um professor de filologia cuja lembrança mais antiga, situada entre os três e quatro anos, mostrava-lhe uma mesa posta para uma refeição e, sobre ela, uma bacia com gelo. Na mesma época, ocorreu a morte de sua avó, o que, de acordo com seus pais, foi um rude golpe para o garoto. Mas o atual professor de filologia não tem nenhuma recordação dessa perda; tudo de que se lembra daqueles dias é a bacia de gelo” (Idem, Ibidem).*

Ainda Freud (1899)

*“...as partes esquecidas continuam, provavelmente, tudo o que era digno de nota na experiência. Posso confirmar a veracidade dessa concepção, embora prefira dizer que esses elementos da experiência foram omitidos, em vez de esquecidos” (Idem, Ibidem).*

Segundo Garcia-Roza (1991), a partir do texto “a interpretação dos sonhos” (1890), a noção de aparelho é retomada, expandindo-se os limites de um aparelho de memória, agora concebido como psíquico. A consistência da originalidade da teoria freudiana sobre a memória está em um arranjo especial de facilitações que aproveita determinado caminho em detrimento de outro. Trilhamento, diferença, e repetição são, pois, constituintes da memória.

Nada há de arbitrário nas transformações sofridas pelo material psíquico, o determinismo psíquico incide sobre a memória. Esquecimentos e lembranças não são gratuitos, eles acontecem por meio do conteúdo e da sua vinculação com o princípio do prazer-desprazer (GARCIA-ROZA, 1991).

Em seu texto “Uma nota sobre o bloco mágico” (1924/1925), Freud compara o nosso aparelho perceptual a um invento sob o nome de “Bloco Mágico”:

*“Ora, há algum tempo atrás surgiu no mercado, sob o nome de ‘Bloco Mágico’, um pequeno invento que promete realizar mais do que a folha de papel ou a lousa. Ele alega não ser nada mais que uma prancha de escrever, da qual as notas podem ser apagadas mediante um fácil movimento de mão. Contudo, se é examinada mais de perto, descobre-se que sua construção apresenta uma concordância notável com a **minha estrutura hipotética de nosso aparelho perceptual** e que, de fato, pode fornecer tanto uma superfície receptiva sempre*

*pronta, como traços permanentes das notas feitas sobre ela (FREUD, 1924/1925). (grifos nossos).*

Ainda Freud (1924/1925):

*“... Assim, o Bloco fornece não apenas uma superfície receptiva, utilizável repetidas vezes como uma lousa, mas também traços permanentes do que foi escrito como um bloco comum de papel: ele soluciona o problema de combinar as duas funções dividindo-as entre duas partes ou sistemas componentes separados mas inter-relacionados. Essa é exatamente a maneira pela qual, segundo a hipótese que acabo de mencionar, nosso aparelho mental desempenha sua função perceptual. A camada que recebe os estímulos — o sistema Pcpt.-Cs. — não forma traços permanentes; os fundamentos da maioria ocorrem em outros sistemas contíguos...” (Idem, ibidem).*

Assim, Freud apresenta em vários de seus textos como a memória é concebida pela psicanálise e fica muito claro que o campo da memória é o campo da subjetivação, diz respeito à nossa realidade psíquica, onde se encontra a nossa verdade, mesmo que seja a verdade do desejo e esteja encoberta por tantas outras situações vividas, principalmente, em nossa infância.

### **4.3 O sujeito e a psicanálise**

Segundo Godino (2009), na obra de Freud a noção de sujeito é uma referência permanente, constante e sempre presente, porém implícita. Foi Lacan que assumiu a tarefa de extrair essa referência e expô-la à luz do dia.

Segundo Godino (2009):

*“Contudo, Freud nunca construiu uma teoria – menos ainda uma filosofia – sobre o tema. Ao elaborar sua experiência, ele parece nunca ter sentido necessidade de produzir uma definição explícita. Limitou-se a acolher as noções presentes na filosofia de seu tempo – de um eu, de um si-mesmo, de um selbst – elaboradas pela dialética de Herbart, Wundt e, sobretudo, Bretano. Em contrapartida, e de um modo que lhe era característico, submeteu essas referências a um debate crítico e ao crivo da verificação clínica. O resultado representou uma subversão. Significou uma redefinição do que é a experiência humana. Isso, por sua vez, deu origem a um novo saber. Um saber sobre o sentido, o alcance, a meta e a razão do ato. Do ato enquanto humano. É o que conhecemos como elaboração Freudiana” (GODINO, 2009, p.13).*

Para Lacan o surgimento do *sujeito* é contemporâneo ao da ciência moderna. O sujeito aparece em um momento de angústia na história do pensamento, o advento da ciência moderna e sua separação da filosofia. A humanidade, por meio da psicanálise, passa a dispor de elementos que lhe permite entender a relação entre essas duas formas de emergência, a do sujeito e a da angústia. Anuncia-se que essa relação é de equivalência: a emergência da angústia é a emergência do sujeito.

A ciência moderna, no entanto, estabelece as condições de aparição real do sujeito, não o toma em consideração, pelo contrário, o exclui do seu campo operatório.

Procedendo à maneira da ciência, Freud estabelece as condições em que a experiência psicanalítica pode aparecer. Ele começa por algumas tentativas como a hipnose e a sugestão pós-hipnótica, por exemplo, que abandonou porque fracassaram. Acentua-se o campo do inconsciente, que pode ser considerado o da ciência já subvertido pela operação freudiana, deixando de ser o campo da ciência a rigor.

Freud, após essas tentativas, chega ao que ele chama de *regra fundamental*, que é a da associação livre. Por meio desta, Freud acredita produzir as condições de emergência do sujeito do inconsciente, as chamadas formações do inconsciente (atos falhos, lapsos, sonhos, sintomas e chistes) usando como dispositivos a repetição e a transferência.

Ao abandonar a hipnose, Freud decidiu tomar para si a complexa problemática do sujeito. Pode-se dizer que como na ciência, na medicina, também na hipnose não há sujeito. O saber sobre o sintoma e suas causas, como é comunicado na hipnose, será apropriado pelo hipnotizador e não pelo sujeito. Eis o momento em que o hipnotizador terá o poder de sugestão sobre o hipnotizado.

Instituindo a associação livre<sup>1</sup>, Freud dirige ao sujeito, supondo que haja algum saber ao lado do sujeito e que os elementos inconscientes que constituem esse saber, ao emergirem na e pelas falhas da fala desse sujeito, estejam no mesmo ato, concebendo o sujeito por eles representado. Segundo Elia (2004), *“hipnose não há nenhuma produção*

---

<sup>1</sup>O termo utilizado por Freud – Einfall – no original em alemão porta controvérsias acerca da tradução adotada: Associação Livre. O substantivo Einfall significa “idéia que ocorre”, trazendo-nos a imagem de algo que vem de fora e de forma súbita, tal quais os conteúdos oriundos do inconsciente que invadem o discurso do sujeito em análise. Sobre as implicações da nomeação do método psicanalítico como Associação Livre, vale consultar o verbete Idéia, Associação Livre, Associação: Einfall (páginas 270 a 276) do Dicionário Comentado do Alemão de Freud de Luiz Hanns, cujas referências se encontram na Bibliografia desta dissertação.

*de saber quanto ao que efetivamente caiu sob o golpe do recalque, e que, portanto, constitui o saber inconsciente”.*

O passo posterior de Freud foi conceber como defesa o modo pelo qual o sujeito deixa de saber de seu trauma, o não-saber consciente do trauma é o resultado de um nada querer saber sobre isso. A rejeição da hipnose marcou o fim da rejeição do sujeito e a sua inclusão, por meio da noção de defesa.

Com a introdução da noção de defesa, e com isso a de sujeito, Freud introduz a noção de resistência. Se na origem do sintoma está o ato de defesa, no início do trabalho aparece a resistência. O psicanalista não a rejeita e sim a acolhe como ocasião de trabalho. Pode-se dizer que onde há resistência há sujeito.

Porém, a **resistência** com a qual Freud já contava quando instituiu a associação livre, e que para ele, seria a única possibilidade do sujeito de apropriar-se do saber do inconsciente, não foi o suficiente para a experiência psicanalítica. Precisava fazer essa apropriação passo a passo, com a superação de cada ponto de resistência só possível com a **transferência**, a que Freud a princípio se opôs.

Freud levou um tempo para compreender que a transferência não era simplesmente uma modalidade de associação que surge após uma falha associativa e se liga à pessoa do analista. Ela não tem a estrutura das formações do inconsciente, não é uma forma de interpretação do inconsciente. Ela é, antes, a própria presentificação do inconsciente. No dizer de Freud, a transferência é a atualização do inconsciente. E o inconsciente se atualiza, se presentifica, no plano da relação com a “pessoa” do analista, ou a “pessoa atual”, como exprime Lacan.

É importante mencionar que o sujeito se constitui, não “nasce” e não se “desenvolve”, **constituição** essa que se compreende a partir dos efeitos dos estudos lacanianos.

No campo da psicologia, o que se chama de personalidade é sempre o resultado interativo de fatores genéticos e constitucionais com fatores apreendidos ou ambientais, chegando a ponto de reduzir o psíquico a um lugar de interseção, de entrecruzamento, sem nenhuma positividade, de duas ordens primárias positivas, a biológica e a sociológica.

A psicanálise se opõe, do modo mais radical, a essas concepções. Para a psicanálise, o campo do psíquico o concebe como uma positividade. A noção central de campo do psíquico é justamente a de **sujeito**. Ele é a prova positiva e concreta de como é absolutamente exigível que se conceba o vetor em torno do qual se organiza o campo

de atuação da psicanálise como tendo um modo de produção que não é inato nem aprendido.

Segundo Lacan, para explicar como o sujeito se constitui, é necessário considerar o campo da linguagem, do qual ele é o efeito. Embora Freud não se refira explicitamente a isso, todas as suas elaborações teóricas sobre o inconsciente o estruturam como sistema, quer de representações, de traços de memória, de signos de percepção, a se organizarem em condensação e deslocamento.

O inconsciente freudiano exige um suporte metodológico que o situe no plano conceitual em relação a dois estatutos. Ele deve ser material e ao mesmo tempo simbólico, e o campo de referência que oferece a um só tempo essas duas condições é o da linguagem. Lacan recorre à categoria de *significante* e para ele o significante prevalece sobre o significado, que lhe é secundário, e se produz somente a partir da articulação entre os significantes.

A psicanálise pensa o sujeito em sua raiz, como **social**, como tendo sua constituição articulada ao plano social, indissociável da cultura. Segundo Elia (2004):

*“Para a psicanálise, portanto, o sujeito só pode se constituir em um ser que, pertencente à espécie humana, tem vicissitude obrigatória não eventual de entrar em uma ordem social a partir da família ou de seus substitutos sociais e jurídicos (instituições sociais destinadas ao acolhimento de crianças sem família, orfanato etc.). Sem isso ele não só se tornará humano (a espécie humana, em termos filogenéticos, não basta para fazer de um ser nela produzido um ser humano, argumento que dá sentido à palavra humanização) como tampouco se manterá vivo: sem a ordem familiar e social, o ser da espécie humana morrerá” ( ELIA, 2004, p.39).*

A essa condição, Freud deu o nome de desamparo fundamental do ser humano, que exige a intervenção de um adulto próximo. Esse adulto (cuidante parental) transmite uma estrutura significativa e inconsciente para ele próprio, e não poderia ser simplesmente o conjunto de valores culturais. O que chega ao bebê por intermédio do outro materno não é um conjunto de significados a serem por ele meramente incorporados como estímulo ou fatores sociais de determinação do sujeito com os quais interagiria, a partir de sua carga genética, na “aprendizagem social” de sua subjetividade. O que chega a ele é um conjunto de marcas materiais e simbólicas (significantes) introduzidas pelo outro materno, que suscitarão, no corpo do bebê, um ato de resposta que se chama de sujeito (ELIA, 2004).

No sujeito existe um aparente paradoxo, porque ingressamos na cultura carregando uma espécie de “buraco em nossa alma”. Isso significa que é só por uma falta no nível do ser vivo natural, que o sujeito tem condições de emergir como tal. Essa

falta fundadora do sujeito não se produz por si mesma, ou por algum processo natural, tampouco cultural, mas requer o ato constituinte do sujeito para se fazer como falta. A falta é fundante do sujeito, em contrapartida, requer o ato do sujeito para se fundar como falta. Para a psicanálise, portanto, a falta é o que nos faz sujeitos **na cultura** e não **da cultura**.

Segundo Elia (2004), o tal *sujeito* é uma *coisa* muito estranha, “*que tanto mais existe e se realiza quanto mais ele é abolido, elidido, barrado. Esse é o seu modo próprio de existir, como o modo do fogo é quente. O que o abole, elide e barra é precisamente o significante, que o funda e constitui*” (ELIA, 2004, p. 69).

O sujeito é sempre suposto. Não o encontramos na realidade, mas somos forçados a supô-lo a partir do momento em que reconhecemos a incidência do significante na experiência humana, porque na verdade é o significante (e não nós) quem supõe o sujeito.

O sujeito é um **operador** que se impõe a nós, que não podemos não o admitir. Freud encontrou os primeiros efeitos dessa estrutura que lhe impôs admitir o sujeito nos sintomas, sonhos, atos falhos, chistes, nas chamadas **formações do inconsciente**. A psicanálise é o único campo do saber e da experiência humana que toma em conta esse ponto real e o faz operar. Não porque seja um saber superior ao de outros campos, e sim porque ele se estabelece a partir da suposição de um sujeito do inconsciente, que qualquer saber verdadeiro sobre o sujeito só pode ser produzido nas condições do dispositivo psicanalítico, ou seja, a partir da relação do sujeito com o ato da fala.

#### **4.4 Formação da identidade/identificações dos gestores da educação**

Marc (2004, citado por Barbosa, 2007), nos remete a uma multiplicidade de componentes da identidade: A identidade para si e identidade para o outro, sentimento de si (a maneira pela qual a o sujeito se sente), imagem de si (a maneira como o sujeito se vê, como o sujeito se imagina), a representação de si (a maneira como o sujeito se descreve), a estima de si (a maneira pela qual o sujeito se avalia), a continuidade de si (a maneira pela qual o sujeito se sente semelhante ou transformando-se), o seu íntimo (aquilo que o sujeito é interiormente), o social (aquilo que o sujeito mostra aos outros), ser ideal (aquilo que o sujeito gostaria de ser) e o ser vivido (aquele que o sujeito sente que é).

Segundo Mezan (1986), a identidade não é algo que cada um de nós possui ao nascer, vamos adquirindo aos poucos, ao longo de nossa vida. Situa-se no ponto de

cruzamento entre algo que vem de nós, o equipamento psíquico com o qual nascemos e algo que nos vem de fora, da realidade externa. Freud dizia em “Totem e Tabu” (1913), que na realidade externa o que existe é a sociedade humana, com as suas instituições e suas normas.

Quando uma criança nasce, ainda não tem um "eu", por mais estranho que isto possa parecer. Um bebê nasce cedo demais para a vida, é preciso cuidar dele durante vários anos até que ganhe certa autonomia, coisa que os filhotes da maioria dos animais obtêm em questão de horas, dias ou semanas. Este fato biológico tem conseqüências psíquicas muito importantes. Por meio de histórias reais de crianças que foram abandonadas logo ao nascer entre animais selvagens, e que sobreviveram, foi possível saber o que acontece quando o ser humano se desenvolve fora da sociedade humana. Ele não realiza nenhuma das potencialidades que caracterizam nossa espécie, como a postura ereta ou o uso da linguagem e das técnicas de alimentação, trabalho, etc. (MEZAN, 1986).

Perguntaríamos: como se constitui a identidade de um ser humano? De onde vem? A psicanálise responde: do processo a que chamamos identificação. E para Freud (1921), *“a identificação é conhecida pela psicanálise como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa”*.

Segundo Freitas (1997), o tema identificação encontra-se em toda obra de Freud, de 1896, quando mencionado pela primeira vez, até 12 de julho de 1938, quando, já em Londres, fez anotações para futuro desenvolvimento.

Freitas (1997) coloca em sua obra que o termo identificação engloba três definições, segundo exame realizado por Cain (1978), no Dicionário da Academia Francesa de Letras de 1878. Segundo Freitas este autor infere que Freud, possivelmente, se utilizava dessa obra. Vejamos as definições:

*“No sentido didático a identificação representa um ato intelectual de compreender duas coisas sob as mesmas idéias”.*

*“No sentido moral ela expressa o fato de uma coisa tomar a característica da outra.”*

*“Do ponto de vista afetivo a identificação se diz de uma pessoa que tem empatia com os sentimentos dos outros”.*

Em “Psicologia do grupo e Análise do Ego” (1921), Freud refere-se a três fontes de identificação. Primeiro de um menino que mostrará interesse especial pelo pai; gostaria de crescer como ele, ser como ele e tomar o seu lugar. Ao mesmo tempo, ou um pouco depois, que ocorre essa identificação com o pai, o menino começa a desenvolver um investimento de objeto verdadeiro em relação à mãe. Ambos subsistem lado a lado durante certo tempo, sem qualquer influência ou interferência mútua. Em conseqüência

do avanço irresistível no sentido de uma unificação da vida mental, eles acabam por reunir-se e o complexo de Édipo normal origina-se de sua confluência. No segundo caso uma menina que desenvolve o mesmo sintoma de sua mãe, a mesma tosse atormentadora, por exemplo. A identificação pode provir do complexo de Édipo. Nesse caso, significa um desejo hostil, por parte da menina, de tomar o lugar da mãe, e o sintoma expressa seu amor objetual pelo pai. Observa-se que nessas identificações, o ego às vezes copia a pessoa que não é amada e, em outras, a que é. E que em ambos os casos a identificação é parcial e extremamente limitada, tomando emprestado apenas alguns traços isolados de uma pessoa que é objeto dela. No terceiro caso, freqüente e importante, de formação de sintomas, a identificação deixa inteiramente fora de consideração qualquer relação de objeto com a pessoa que está sendo copiada. O exemplo é de uma moça de um internato que recebe de alguém de quem está secretamente enamorada uma carta que lhe desperta ciúmes e ela reage por uma crise de histeria. Algumas de suas amigas que são conhecedoras do assunto pegarão a crise. O mecanismo é o de identificação baseado no desejo de se colocar na mesma situação. As outras moças também gostariam de ter um caso amoroso secreto e, sob a influência do sentimento de culpa, aceitam o sofrimento envolvido nele.

Freud (1921) resume assim o que aprendemos dessas três fontes:

*“Primeiro, a identificação constitui a forma original de laço emocional com um objeto; segundo, de maneira regressiva, ela se torna sucedânea para uma vinculação de objeto libidinal, por assim dizer, por meio de introjeção do objeto no ego; e, o terceiro, pode surgir com qualquer nova percepção de uma qualidade comum partilhada com alguma outra pessoa que não é objeto de instinto sexual. Quanto mais importante essa qualidade comum é, mais bem sucedida pode tornar-se essa identificação parcial, podendo representar assim o início de um novo laço”* (FREUD, 1921).

Segundo Freitas (1997), Freud conclui que a identificação é o processo estruturador do ego, mecanismo primordial da constituição do sujeito, cuja função é preservar para o id um objeto amoroso.

#### **4.4.1 As identificações nas instituições de ensino**

Freud em “Psicologia do grupo e análise do ego” (1921) sugeriu o exame de dois grupos, de duas instituições, o exército e a igreja, onde forças externas são empregadas para evitar sua dissolução. Há, como disse Freud, uma ilusão de que existe uma cabeça, ou seja, em um grupo Cristo, e no outro o comandante-chefe, que amam com amor igual cada indivíduo do grupo. Sem essa ilusão organizadora esse tipo de grupo não

sobreviveria. O que mantém um indivíduo no grupo, segundo Freud, são os laços libidinais que nele se criam.

Para Kaës (1991), a instituição mobiliza investimentos e representações que contribuem para a regulação endopsíquica e que asseguram as bases da identificação do sujeito com o conjunto social; ela realiza funções psíquicas múltiplas para os indivíduos na sua estrutura, na sua dinâmica e sua economia pessoal.

Ainda Freud (1921) admite a instituição como um dado primário da identificação e da formação do Eu. Ele desenvolve a seguinte análise: a identificação é o que há de comum entre dois ou mais indivíduos; é o que se estabelece e se desloca de um para o outro. No texto sobre o narcisismo ele escreve: “o ideal do Eu abre importantes perspectivas para a compreensão da psicologia das massas. Além de seu aspecto individual, esse ideal tem um aspecto social: trata-se do ideal que reúne uma família, uma classe, uma nação”. Em “Totem e Tabu” (1913/1915), aquilo que os irmãos se transmitem após o assassinato do pai originário é o que tem em comum; aquilo mesmo que transmitem à sua geração pelo processo de identificação: a interdição de matar totêmico enquanto representante do pai. Depois ele retoma a análise ao sistema neurótico para mostrar a comunidade dos sintomas entre Dora e seu pai, e as identificações que a sustentam exprimem a forma mais precoce e mais original do vínculo afetivo. Ele vai mostrar como a identificação faz abstração da relação objetal com a pessoa imitada (KAËS, 1991).

Segundo Kaës (1991), o agrupamento visto como formação psíquica intermediária é o que na instituição une os membros entre si, numa realização do tipo de um sonho e pela comunidade dos sintomas, das fantasias e das identificações. Isso pode ocorrer de tal forma que esses membros podem investir aí os seus desejos recalcados e encontrar os meios deformados, desviados, de os realizar ou de se defender deles. E por meio disso se ligam à instituição, ao seu projeto, ao seu ideal, ao seu espaço.

## 5 FREUD E O GESTOR, “SANS DIVAN<sup>2</sup>”

*“Não podemos compreender por que as instituições que nós mesmos edificamos não nos dispensam a todos proteção e benefícios. Seja como for, se refletimos sobre o deplorável fracasso, nesse campo precisamente, das nossas medidas de preservação contra o sofrimento, começamos a suspeitar de que aqui ainda se dissimula alguma lei da natureza invencível, e que dessa vez se trata da nossa própria constituição psíquica”.*

Sigmund Freud – *O mal-estar na civilização* (1930)

Para a Psicanálise o inconsciente irrompe quando menos se espera em meio a nossa ação mais racional. Trata-se de assumir o ser humano como um ser que nunca será absolutamente dono de si, um ser “barrado” que não pode tudo, e nunca terá a certeza de conhecer apuradamente o rumo de seu desejo.

Ser um gestor da educação e acreditar no valor do seu próprio trabalho constituem funções estruturantes da subjetividade e ajudam a suportar o mal-estar advindo das tarefas coletivas (mal-estar inevitável, conforme ensinou Freud em 1930). Se o contrário acontece, esses gestores assumem posições de defesa usando o poder a eles atribuído para reduzir o sofrimento psíquico.

Kaës (1991) chama isso de “aderência narcísica à tarefa primária”. Ou seja, o sujeito “necessita” se identificar favoravelmente com a missão do estabelecimento no qual trabalha, acreditar que seu trabalho tem um valor de uso. Quando o trabalho coloca um entrave à tarefa primária, o sujeito vale-se de estratégias defensivas para atenuar o próprio sofrimento psíquico. Algumas delas: desenvolvimento de estados passionais, somatização, burocratização, apelo excessivo à ideologização, entre outras.

Ainda Kaës (1991):

*“O termo paixão descreve muito bem o intenso sofrimento psíquico, próximo do estado psicótico, que aí se experimenta, e o transbordamento da capacidade de conter e ser contido, a capacidade de formar pensamentos é paralisada e atacada: a repetição, a obnubilação servem de cobertura a ódios devastadores, contra os quais surgem defesas por fragmentação, descrita por Springmann como o evitamento de criar ligações que só poderiam aumentar a violência destruidora e a desintegração (KAËS, 1991, p.33).”*

---

<sup>2</sup> Expressão francesa que significa sem divã.

Observa-se a dificuldade das pessoas para trabalhar em equipe, as falhas de comunicação, os conteúdos excessivamente ideologizados sobre a educação, a busca incessante por *status* e o conflito acentuado. Estes sintomas institucionais são produzidos pela própria realidade do trabalho.

Lidar competentemente com essas dimensões também requer competência técnica. Kaës (1991) propõe criar dispositivos de trabalho que permitam restabelecer um espaço subjetivo comum, uma área transicional comum relativamente operatória.

Parece que a gestão poderá exercer essa função, mas, para isso, ela precisará constituir-se como instância, onde e quando se possa experimentar as tomadas de decisões coletivas e analisar situações com um grau de implicação maior em relação àquilo que é produzido.

Portanto, será necessária uma formação para esses gestores que lhes permita entender as várias dimensões com que estão lidando na hora das decisões e conflitos nos grupos, pois não se trata somente de criar espaços de fala e trocas auto-reflexivas que propiciariam a democratização e um grau de análise maior das práticas. Trata-se de poder compreender também que esses espaços são freqüentemente *locus* de apresentação de estados pulsionais inconscientes.

Nessa perspectiva podemos também pensar como as relações de poder, sempre atravessadas pelo inconsciente, levam a conflitos nas instituições de educação?

### **5.1 A dimensão inconsciente nas relações de poder**

O inconsciente manifesta-se nas instituições de várias maneiras levando em consideração a subjetividade, o sofrimento e as alegrias da qual é palco e, de certa forma origem. Existe uma vida psíquica característica do vínculo e do “clima” de cada instituição, na qual se conjugam a história, a estrutura, a natureza e as imposições de sua tarefa primária, e infra-estrutura inconsciente que suas relações organizam, visando satisfações que delas podem ser auferidas. O que chama a atenção para as estruturas psíquicas são os sofrimentos que aí se experimentam. As relações de poder se transformam, muitas vezes, em verdadeiras patologias da vida institucional.

São nessas instituições que os indivíduos encontram um universo de valores, as normas particulares e os sistemas de referência (mito ou ideologia) que servem como lei para organizar a vida tanto física quanto mental e social dos seus integrantes. Sendo assim, toda instituição tem vocação para encarnar o bem comum. Para isso favorecerá a manifestação das pulsões sob a condição de que sejam metaforizadas e metabolizadas em desejos socialmente aceitáveis e valorizados, o desdobramento de fantasias e de

projeções, na medida em que “trabalhem” a favor do projeto mais ou menos ilusório da instituição, tendo a emergência de símbolos por função unificar a instituição e garantir o trabalho desta sobre o consciente e o inconsciente dos seus membros (ENRIQUEZ, 1991).

Na instituição de ensino encontram-se diferentes indivíduos que ocupam *status* e funções teoricamente estabilizadas e entre os quais se estabelecem relações de poder.

A cada um dos participantes é dado seu espaço, e todos deveriam concorrer para a realização desse trabalho em comum. Isso na realidade não acontece e o sentimento de cooperação desaparece. Cada um tende a sucumbir ao desejo de pensar que ele é o maior responsável pelo sucesso dos alunos e até mesmo da instituição da qual faz parte. Ciúme e rivalidade vão se manifestar no que diz respeito à técnica e posição do indivíduo no grupo.

Enriquez (1991) nos ensina que:

*“As instituições vivem sob a égide de uma ideologia igualitária (...) A cooperação dos iguais é pois apresentada como uma necessidade. Mas assim que é colocada, imediatamente é desmentida...(ENRIQUEZ, 1991, p.69)”*.

Muitas vezes são realizadas reuniões com objetivo de resolver os problemas existentes ou pelo menos tentar minimizar os conflitos. É nesse momento que se evidenciam as relações de poder, consciente ou inconscientemente, através do discurso latente ou do discurso manifesto. Os professores escutam sem muito interesse o que os gestores falam, por chegar a eles como um discurso de poder e um discurso teórico que despreza os problemas concretos e ainda negam o valor do seu trabalho. Em contrapartida, os gestores não compreendem de fato a solicitação dos professores. Os alunos que são os principais atores, na maioria das vezes, não são ouvidos. Essas reuniões, que visam a falar dos problemas, caem num ritual vazio.

Enriquez (1991) argumenta:

*“Os membros da instituição estão ali para falar e falam. Mas as verdadeiras questões raramente são abordadas, pois se a fossem, poderiam surgir conflitos específicos que questionariam a segurança e a identidade de cada um” (Idem, ibidem, p.70).*

Aquele que de fato deveria ser o comportamento dos gestores e de todos os membros da instituição acaba não sendo reconhecido como tal. Estes vivenciam uma experiência de cunho fantasmático, um tentando se proteger do outro e ao mesmo tempo buscando ocupar as posições consideradas de poder. Vivem ao mesmo tempo sentimentos de culpa, angústia, medo e até solidão.

Enriquez (1991):

*“A instituição torna-se verdadeiro “artifício” que guia o comportamento de seus membros. Esses sentir-se-ão obrigados a dizer: “Aqui não se pode empreender tal ação... o projeto da instituição é o seguinte...”, sem se dar conta de que são os verdadeiros atores e que a instituição não é outra coisa senão o que fazem dela” (Idem, Ibidem, p.71).*

Muitos discursos são falsos e tentam esconder a verdade com medo de serem avaliados negativamente.

Ouçamos Enriquez (1991):

*“O segredo se instalará então, um segredo pesado, constantemente ameaçado de ser descoberto. E também, quando falarem do que estão fazendo, não somente não dirão a verdade, mas terão a tendência a exagerar quanto aos valores da instituição para não serem suspeitos de desvio (sabemos muito bem que nos partidos políticos, principalmente de esquerda, as pessoas que fazem os discursos mais maximalistas são as que estão prontas a todo tipo de compromisso...). Os discursos tornam-se então discursos de disfarce, que tem como efeito colocar o conjunto de profissionais numa situação de desconfiança uns em relação aos outros (cada um temendo que a verdade de sua ação seja colocada às claras e que os outros se transformem em perseguidores... ) (Idem, Ibidem, p.72).*

Fica claro que todos perdem com essa relação de poder responsável por um **clima** de desarmonia e de conflito dentro da instituição.

Abordaremos a seguir as questões que envolvem mediações de conflitos nas instituições de ensino e dos conflitos existentes entre o projeto pessoal e o projeto coletivo dos sujeitos que assumem os cargos de gestão.

## **5.2 Mediação de conflitos nas instituições de educação - os conflitos como indicativos de tensão entre o projeto pessoal e o projeto coletivo**

Nas instituições educativas existem muitos conflitos, os gestores se vêem envolvidos nos conflitos internos da instituição e ainda entre seus objetivos pessoais e os coletivos.

Existe uma dificuldade em nossos esforços para constituir a instituição como objeto de pensamento. Segundo Kaës (1991), essas dificuldades vinculam-se preponderantemente aos riscos psíquicos de nossa relação com a instituição.

Kaës (1991) fala que facilmente englobaria esses riscos em três grandes grupos de dificuldades, o primeiro diz respeito aos fundamentos narcísicos e objetivos da nossa posição de indivíduos engajados na instituição:

*“na instituição, somos mobilizados nas relações de objetos parciais idealizados e perseguidores, experimentamos nossa dependência nas identificações imaginárias e simbólicas que mantêm juntas a cadeia institucional e a trama da nossa vinculação. Somos confrontados com a violência da origem e com a imagem do Ancestral fundador: somos arrastados na rede da linguagem da tribo e sofremos por não conseguir que a singularidade de nossa fala se faça reconhecer. As dificuldades que afetam a relação com a instituição com uma valência negativa entram o pensamento daquilo que ela institui, nada menos que isso; só nos tornamos seres que falantes e desejantes porque ela sustenta a designação do impossível: a proibição da posse da mãe-instituição, a proibição do retorno à origem e da fusão imediata. O que na relação com a instituição permanece como sofrimento, continua sendo impensado devido ao recalque, à recusa, à reprovação” (KAËS, 1991, p.01).*

No segundo, Kaës (1991) afirma que se trata de um conjunto de dificuldades de natureza muito diferente. Não lida com uma resistência contra conteúdo do pensamento, mas com um fundo irrepresentável, aquém do recalque:

*“Esse segundo nível de dificuldade revela um descentramento radical da subjetividade. Aqui somos confrontados não apenas com a dificuldade de pensar aquilo que, por um lado, nos pensa e nos fala: a instituição nos precede, nos determina e nos inscreve nas suas malhas e nos seus discursos; mas com esse pensamento que destrói a ilusão centrada do nosso narcisismo secundário, descobrimos também que a instituição nos estrutura e que contraímos com ela relações que sustentam **nossa identidade**” (Idem, ibidem, p.02). (Grifos nossos)*

Ainda continua:

*“Mais radicalmente, somos confrontados com o pensamento de que uma parte de nosso Self está “fora de si mesma”, e que aquilo que está “fora de si”, é o mais primitivo, o mais indiferenciado, a base do nosso ser, ou seja, tanto aquilo que, ao pé da letra, nos expõe à loucura e ao desapossamento, à alienação, quanto aquilo que fomenta a nossa capacidade criadora” (Idem, ibidem, p.02).*

No terceiro conjunto de dificuldades, Kaës (1991) ressalta que

*“já não diz respeito ao pensamento da instituição como objeto ou como não-self no sujeito, mas à instituição como sistema de vínculo do qual o sujeito é parte interessada e parte integrante. Pensar a instituição requer então o abandono à ilusão monocêntrica, a aceitação de que uma parte de nós mesmos não nos pertence propriamente, ainda que “de onde se encontrava a instituição possa surgir um Eu” nos limites do nosso necessário apoio sobre aquilo que, a partir dela nos constitui(...) Esse trabalho coletivo do pensar realiza uma das funções capitais das instituições que é fornecer representações comuns e matrizes identificadoras” (Idem, ibidem, p.03).*

As instituições de ensino hoje encontram-se desregradas, contando com uma lista de emergências desorganizadoras tais como: massividade dos afetos, discussão obnubilante e repetitiva de idéias fixas, ódios incontroláveis, paralisia da capacidade de pensamento, ataque paradoxal contra a inovação nos momentos em se faz necessário

innovar, confusão inextrincável dos níveis e das ordens, sincretismos e ataques concentrados contra o processo de ligação e de diferenciação, somatizações violentas. Esses sofrimentos e essa patologia são uma das passagens para o nosso conhecimento da dimensão psíquica da instituição (KAËS, 1991).

Segundo Kaës (1991), foi necessário admitir que vida psíquica não está centrada exclusivamente no inconsciente individual, paradoxalmente, uma parte dele mesmo, que o mantém na sua própria identidade não lhe pertence propriamente, mas à instituição nas quais se apóia e que se mantêm por esse apoio. Ele ainda alerta para não cultivar a ferida, considera que a descoberta da instituição não é apenas a de uma ferida narcísica, mas também as dos benefícios narcísicos que sabemos tirar das instituições a preços variáveis.

Nesses benefícios narcísicos é que observamos que a decisão de ser gestor de uma instituição de educação pode trazer o conflito como indicativo de tensão entre o projeto pessoal e o projeto coletivo. A busca desses cargos estaria relacionado à realização pessoal ou à intenção de trabalhar em prol de uma equipe? Será o *status*, a remuneração o principal motivador? Ou o que os motiva é o crescimento e a evolução da instituição?

A instituição é atravessada por ordens diferentes (sociais, políticas e psíquicas). Por um lado existem os interesses e os benefícios que aí se encontram e por outro o prazer e o sofrimento que aí se experimentam e que deverão igualmente ser avaliados.

De acordo com Kaës (1991), existem forças contrárias que modelam a instituição, algumas se dedicam à unificação, essencialmente graças ao desenvolvimento da função do ideal, das representações das causas únicas, das sinergias de investimentos libidinais; outras se dedicam à diferenciação e à integração dos elementos distintos em unidades cada vez maiores; outras ao contrário, dedicam-se ao retorno do indiferenciado, à redução das tensões; outras ainda à destruição e ao ataque.

Os gestores de educação sempre se depararão com esses conflitos, é necessário que busquem a melhor forma de encará-los, mesmo sabendo que serão sempre surpreendidos pelas reações do inconsciente, as quais eles próprios desconhecem, e sobre as quais não detêm controle.

## 6 PRESSUPOSTOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A opção pela pesquisa qualitativa justifica-se considerando a natureza singular da questão investigada. Segundo Kipnis (2005), nesse tipo de pesquisa, busca-se captar o pensamento e a expressão daqueles mais diretamente envolvidos na problemática que queremos estudar. Trata-se de uma pesquisa muito mais interpretativa que analítica, partindo-se do pressuposto de que a realidade não está fora do indivíduo, mas é construída por ele, razão pela qual somente por meio do discurso pode ser compreendida. O estudo de caso configurou-se nesta perspectiva como o mais adequado.

Poderíamos citar alguns epistemólogos qualitativos, entretanto, nos ateremos à pertinência teórica psicanalítica e ao seu rigor (não rigidez) estabelecido por Freud durante todo seu processo de construção do conhecimento, no qual ele próprio se encontrava profundamente implicado.

A definição do problema a ser investigado teve como ponto de partida a observação dos gestores do IF Sudeste de Minas – Campus Rio Pomba, a participação pessoal da pesquisadora como gestora e a fundamentação no aporte teórico psicanalítico. Cabe ressaltar que não estamos realizando pesquisa psicanalítica e sim uma pesquisa em educação com orientação psicanalítica. Conforme Celes (2003), ressaltamos que nosso objetivo na realização dos procedimentos da pesquisa não é o de desenvolver uma investigação metapsicológica, e sim a intenção de utilizar conceitos da teoria psicanalítica para o sustento dos principais dispositivos de investigação — a entrevista e a memória educativa — utilizadas para a construção das informações e dos conteúdos, que serão analisados, conforme Bardin (1977).

As entrevistas antecederam a elaboração da memória educativa que possibilitou o processo de associação e de re-significação dos conteúdos mnêmicos. Buscamos por meio dos conteúdos elaborados pelos gestores, fazer uma leitura flutuante analogamente à atenção flutuante na psicanálise, como fala Bardin (1977), que possibilitou gradativamente leituras mais precisas até a análise do conteúdo.

Além da atenção flutuante, utilizou-se a escuta sensível, definida por Barbier (2002):

*“Trata-se de um escutar/ver, que toma de empréstimo muito amplamente a abordagem rogeriana em Ciências Humanas, mas tende para o lado da atitude mediativa no sentido oriental do termo” (BARBIER, 2002, p.94).*

Barbier (2002) ainda fala que a escuta sensível supõe uma inversão de atenção, uma contextualização do ouvir:

*“...antes de situar uma pessoa no seu “lugar” começemos por reconhecê-la em seu ser, na sua qualidade de pessoa complexa dotada de uma liberdade e de uma imaginação criadora” (BARBIER, 2002, p.96).*

Trata-se de um *escutar-ver*, ela se apóia na empatia. Barbier (2002) fala que:

*“O pesquisador deve saber sentir o universo afetivo, imaginário e cognitivo do outro para poder “compreender do interior” as atitudes e os comportamentos, o sistema de idéias, de valores, de símbolos e de mitos” (Idem, ibidem, p.94).*

A escuta sensível reconhece a aceitação incondicional do outro. O ouvinte sensível não julga, não mede, não compara. Ele compreende sem, entretanto, aderir ou se identificar às opiniões dos outros, com o que é anunciado ou praticado (BARBIER, 2002).

Entre as técnicas de tratamento a serem dadas ao material coletado, distinguem-se as técnicas de análise de conteúdo, em particular, a análise da enunciação.

De acordo com BARDIN (1977), a análise da enunciação parte de uma concepção de discurso como palavra em ato, considera a produção da palavra como um processo.

*“a análise de conteúdo clássica considera o material de estudo um dado, isto é, um enunciado imobilizado, manipulável, fragmentável. Ora, uma produção de palavra é um processo. A análise da enunciação considera que na altura da produção da palavra, é feito um trabalho, é elaborado um sentido e são operadas transformações. O discurso não é transposição transparente de opiniões, de atitudes e de representações que existam de modo cabal antes da passagem à forma linguageira. O discurso não é um produto acabado, mas um momento num processo de elaboração, com tudo o que isso comporta de contradições, de incoerências, de imperfeições. Isso é particularmente evidente nas entrevistas em que a produção é estrangida pela situação” (BARDIN, 1977, p. 216).*

Ainda segundo a autora, as condições de produção da palavra são conformadas pelos três pólos de um discurso – locutor, objeto do discurso ou de referência e um terceiro (psicanalista, entrevistador ou outrem) – o locutor exprime com toda sua ambivalência os seus conflitos de base, a incoerência de seu inconsciente, mas na presença de um terceiro a sua fala deve respeitar a exigência da lógica socializada. Apóia-se em três níveis de aproximação: as estruturas formais gramaticais, o arranjo do discurso e os elementos formais atípicos, como os silêncios, as omissões, os ilogismos. A concepção da comunicação como processo e o desvio das estruturas e dos elementos formais são duas grandes características que diferenciam a análise da enunciação de outras técnicas de análise de conteúdo.

Ouçamos mais uma vez o que nos traz Bardin (1977):

*“Os interesses pelos jogos de palavras, pelos lapsos, pelos silêncios como indicadores privilegiados, é herdeiro direto das intuições de Freud” (BARDIN, 1977, p.218).*

A presente pesquisa utilizou como instrumentos básicos a realização de entrevista semi-estruturada e a elaboração da memória educativa.

## **6.1 Participantes**

Esta pesquisa apóia-se no “estudo de casos”, referindo-se a 5 gestores do IF Sudeste de Minas – Campus Rio Pomba.

Contamos com a participação de cinco gestores, onde dois não são professores e os demais são professores na instituição. A formação desses gestores são as seguintes:

- Ciência Contábeis;
- Graduação em Letras;
- Zootecnia, mestrado e doutorado na mesma área;
- Informática e mestrado na área;
- Letras e mestrado na área de educação.

Dois desses gestores possuem menos de uma ano de experiência em gestão, um aproximadamente 3 anos de experiência e dois com mais de 10 anos na gestão em educação.

É importante ressaltar que apenas um foi eleito pela instituição, sendo os demais indicados pelo diretor para seus cargos.

## **6.2 Entrevista semi-estruturada**

Para a realização das entrevistas semi-estruturadas, organizou-se um roteiro, composto por questões centrais, que se constituiu nas únicas limitações com o objetivo de centrar a entrevista no assunto que nos interessava, sendo que se desenvolveu deliberadamente segundo a lógica do entrevistado. Cada entrevista forma um todo original e singular, porém comparável, em certa medida, às outras considerando que as questões centrais são as mesmas.

Segundo Bardin (1977), cada entrevista trata-se de um discurso dinâmico e não estático:

*“que se apresenta como uma sucessão de transformações do pensamento/forma. Este jogo de transformações atua a níveis múltiplos. O objetivo e a ambição da análise da enunciação é apreender ao mesmo tempo diversos níveis imbricados*

(ao contrário da análise de conteúdo estrita, que se baseia essencialmente no registro semântico elementar”) (BARDIN, 1977, p.219).

Segundo Bardin (1977), na entrevista não diretiva o trabalho de elaboração é ao mesmo tempo emergência do inconsciente e construção do discurso. Devido a circunstância da produção provoca simultaneamente espontaneidade e constrangimento.

### 6.3 Memória Educativa

A memória educativa, que tem inspiração em trabalho realizado pelas professoras Dr<sup>a</sup> Inês Maria M.Z.P de Almeida e Maria Alexandra M. Rodrigues (1997/98) consiste no relato de vida do professor, ao longo de sua trajetória como aluno. Por meio desta pode-se perceber a interferência de “marcas” educativas na atuação dos profissionais docentes, transpostas neste estudo, para os gestores. Admite-se que a identidade do professor vai sendo formada a partir de suas experiências anteriores, como estudantes.

O que reforça esse dispositivo como importante nessa pesquisa é que Almeida (2001), apoiada em Freud, mais precisamente em seu texto “O mecanismo psíquico e o esquecimento”, de 1898, afirma que pela memória, a história de vida passa a entrelaçar o verdadeiro, o vivido, e também o imaginado. Considera, ainda, que as lembranças retidas podem não se referir a acontecimentos importantes do passado, mas que de modo atualizado, o sujeito reputaria como tendo sido mais importantes.

Segundo Almeida (2003):

“O dispositivo da memória educativa fundamenta-se na busca da possibilidade de uma enunciação mínima, por parte dos professores atuantes, em formação e/ou outros profissionais do seu próprio saber e das implicações subjetivas contidas em suas escolhas, permitindo a produção de um conhecimento outro e de novas significações das vicissitudes enfrentadas, especialmente na instituição escolar, ao longo de sua formação. A arqueologia dos processos pedagógicos, insere-se em um modelo de formação que leva em conta a dimensão histórica do *sujeito* como ponto de partida para vir a ocupar esse lugar na cena educativa. **Em outras palavras, é possível supor que o *sujeito* da Psicanálise (do inconsciente) *comparece* nesta produção, possibilita-se assim pensar em efeitos de (re)construção da identidade pessoal/profissional**” (Grifos nossos).

Ainda Almeida (2003):

“Para a Psicanálise, não precisamos da história para compreender o passado mas para suportar o presente e projetar um futuro possível, ou como assevera Tanis, B (1998) *o tempo e memória são elementos constitutivos da experiência subjetiva com os quais nos defrontamos em nossa existência*, é a perspectiva histórica na compreensão do sujeito e da própria teoria psicanalítica”.

Partindo-se dessa premissa, reconhecemos que a memória educativa pode ser considerada um dispositivo privilegiado para a análise e interpretação, na medida em que incorpora experiências subjetivas, mesclada a contextos sociais e históricos, colaborando de forma importante também para a construção da identidade do gestor da educação profissional e tecnológica. Roteiro para a memória educativa consta no apêndice.

#### **6.4 Articulação dos conteúdos - procedimentos**

- Primeiro houve um encontro com os gestores para explanação sobre o objetivo da pesquisa e a forma como a conduziríamos, ressaltando que foram consultados e explicados sobre o aporte da psicanálise, ponto fundamental do trabalho.
- Assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento, deixando uma via assinada pela pesquisadora com os gestores. No apêndice encontra-se o modelo do documento.
- Passamos às entrevistas que foram realizadas individualmente, em horários e locais sugeridos pelos gestores. O tempo disponibilizado ficou a critério dos entrevistados, pois desenvolveu-se deliberadamente segundo a lógica própria dos mesmos, tendo como única limitação as questões centrais. As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo a partir do consentimento dos gestores.
- Após as entrevistas foi solicitado a memória educativa com o objetivo de reforçar a compreensão dos processos desenvolvidos pelos gestores.
- Passamos à gravação das entrevistas para a análise de seu conteúdo, com a preocupação de conservar o máximo de informações, tanto lingüística como paralingüística.
- Após o retorno das memórias educativas e estando em mão as entrevistas gravadas, passamos à análise do conteúdo da enunciação.
- Cada entrevista foi estudada de maneira singular, buscando encontrar respostas ao objetivo da pesquisa, sempre reportando ao aporte teórico psicanalítico.
- Passamos à leitura atenta das memórias educativas, procurando localizar pontos que complementar e embasaria a enunciação conseguida nas entrevistas.
- Após muito estudo, partimos para o adensamento das análises sobre a enunciação e foram sistematizados alguns aspectos das vicissitudes enfrentadas nas instituições de educação.
- Finalizando com possíveis (in) conclusões a cerca do conteúdos investigados.

As questões centrais utilizadas foram as seguintes:

- Como você se sente na “pele” de gestor;
- O que o motivou a assumir o cargo de gestor no IF – Campus Rio Pomba;
- Como você pensa que a sua história de vida pode de certo modo refletir na sua prática como gestor;
- Qual a importância na sua vida pessoal do cargo que exerce;
- Até que ponto o poder atribuído ao cargo que você ocupa lhe traz prazer;
- Em sua opinião, você possui o perfil essencial para ocupar esse cargo;
- Para você, existe conflito entre a sua realização pessoal e o cargo que exerce;
- Você identifica os conflitos existentes na instituição? Como você trabalha esses conflitos;
- Como você percebe seus parceiros na instituição;
- E a liberdade de acrescentar o que considerassem relevante.

É importante salientar que o “poder” aqui trabalhado é em consonância com o aporte teórico de Enriquez (1991).

## 7 – ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ENUNCIÇÃO

Todos os dispositivos de investigação foram analisados individualmente, para que se pudesse compreender o posicionamento subjetivo de cada gestor participante da pesquisa, sem perder a visão de conjunto da questão.

Para a entrevista utilizamos a análise de enunciação que se apóia numa concepção da comunicação como processo e não como dado, que pode nos oferecer indícios sobre aspectos inconscientes formadores das identidades dos gestores da educação profissional e tecnológica.

A “atenção flutuante”, não com a intenção de estabelecer uma relação psicanalítica, mas com o cuidado que se deve ter, esteve presente em gestos, posturas, e todas as situações que nos ofereceram condições de captar algo desses sujeitos.

*“o entrevistador precisa estar atento não apenas (e não rigidamente e sobretudo) ao roteiro preestabelecido e às respostas verbais que vão obtendo ao longo da interação. Há toda uma gama de gestos, expressões, entonações, sinais não verbais, hesitações, alterações de ritmo, enfim, toda uma comunicação não verbal cuja captação é muito importante para a compreensão e validação do que foi efetivamente dito (THIOLLENT, in LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 36).*

A escuta sensível contribuiu para a interação com os pensamentos dos gestores e suas várias implicações, tais como anseios profissionais e pessoais, visão da instituição e desejos incontidos.

Observamos as pontuações a respeito dos conflitos existentes, como se posicionam em relação ao poder que lhes é atribuído e com relação ao poder dos demais integrantes da mesma instituição.

A análise do processo não será apresentada como resultados padronizados. A generalização é naturalística, ou seja, não é dada pelo pesquisador, o leitor que poderá utilizar a fundamentação e conceitos apresentados em outros contextos. As pesquisas qualitativas não se prendem a generalizações fechadas.

### **A) A satisfação do sujeito e o poder inerente ao cargo que exerce: implicação do inconsciente nas relações de poder.**

No texto “A Psicologia de Grupos e Análise do Ego” (1921), Freud reconhece que o humano busca o grupo no intuito de livrar-se do abandono, mesmo ilusoriamente, fia-se no outro para salvar-se da falta. Não há sujeito fora do grupo, uma vez que a

“humanidade” se dá pelo contágio com o outro. O sujeito se vincula ao grupo na tentativa de se salvar da inexorabilidade da falta.

Uma vez que Freud (1921) não teorizou precisamente o poder, mas o relacionou à firmeza ou à frouxidão dos laços afetivos que, respectivamente, caracterizarão a massa e o grupo, as vicissitudes do engajamento dos gestores na vida vão depender da firmeza ou da frouxidão dos laços afetivos que estabelecem uns com os outros, ou seja, pelo estabelecimento dos vínculos afetivos que se estenderam do núcleo familiar (o Grupo Primevo ao qual o Sujeito se vê arremetido) para o cenário institucional. Constatamos a vigência das implicações do poder amalgamadas à trama que enreda as relações que na instituição têm lugar.

Os entrevistados, em sua maioria, furtam-se a reconhecer o exercício do poder e a sua existência nas tramas da instituição. A troca de poder por responsabilidade, reconhecimento, é uma tentativa de denegação pela via da sublimação.

*“uma **responsabilidade** enorme ‘né’?, muita “é...” muitas coisas novas ‘né’, principalmente em uma instituição que está passando por um momento de transformação (eee...) a **responsabilidade** é enorme, mas eu me sinto preparado para o desafio”. (X) (grifo nosso).*

Reprodução da entrevista.

*“Nenhum (sinal de negação intenso com a cabeça), eu não sou, graças a Deus, eu não tenho a menor é...é ambição de poder, sabe? **Eu tenho ambição de realização, realização profissional, agora de poder eu acho que é até assim...**, o que eu estou te dizendo, você vai ver que não é mentira pela forma como eu ajo com as pessoas, primeira coisa que eu te falei foi que eu, por exemplo, não mando, eu sempre peço e eu acho que isso é uma demonstração disso...eu não sou daquela pessoa que diz: você vai fazer isso para mim, sabe?, eu gosto de ... **Fátima:** Isso não te dá fascínio? **Z.:** Não, de jeito nenhum. Eu sou assim bastante é....como é que eu vou falar? Tranquila, eu não gosto de aparecer, assim de aparecer, de chegar lá na frente, de ser, eu não gosto disso, então o poder realmente não me seduz. **O poder não, o que me seduz realmente é o trabalho, é ser reconhecida, sabe? Isso me seduz, agora o poder em si não**”. (Z.)(grifos nossos).*

Reprodução da entrevista.

*“Difícil ‘né’? (um sorriso), eu acho que este termo gestor, primeiro que já é um termo pesado, assim, que embute **muita responsabilidade**, mas por outro lado eu acho que é uma grande oportunidade também ‘né’?, que a gente tem para aplicar tudo aquilo que a gente acha correto em relação à educação para tentar melhorar, contribuir de alguma forma para a melhoria da educação”. (Y.) (grifos nossos)*

Reprodução da entrevista.

*“Eu falo que, infelizmente, algumas pessoas acham que cargos trazem poder, eu não vejo isso assim, eu vejo pelo contrário, tudo é tão transitório na vida ‘né?, eu falo sempre com a minha mãe, minha mãe fica rindo de mim, falo: mãe, o mundo gira, o mundo é redondo e é, então eu acho que a gente tem que o tempo todo está com os pés no chão ‘né’?, a gente não sabe o dia de amanhã, hoje eu estou aqui e amanhã a gente não sabe, então a gente tem que ter muita humildade, muito pé no chão, **eu não vejo como poder de forma alguma. Fátima: Isso também não te seduz? Y.: De forma alguma”.** (Y.) (grifos nossos).*

Reprodução da entrevista.

Na fala do gestor W., vê-se algo de inédito no tocante à abordagem do poder, ou seja, este trata objetivamente da questão.

*“(Levanta a sobrancelha) Eu vejo o poder como uma possibilidade de realização, não como algo prazeroso, que nem sempre é prazeroso, muitas vezes tem que tomar decisões que não são agradáveis. Então, **não vejo o poder como algo prazeroso não, vejo poder como algo necessário para se realizar bem uma função**”.* (W.) (grifo nosso).

Reprodução da entrevista.

A gestora H. em sua fala demonstra o fascínio pelo trabalho e coloca o poder como uma consequência do seu bom desempenho:

*“Eu me sinto uma pessoa, eu diria um “work-yok”, adoro trabalhar, sabe?, não tiro férias, não gosto de tirar de férias, não é que eu não goste (risos) mas assim, o trabalho acima de tudo, então independente se está com cargo ou sem cargo eu trabalho. Então isso é que motiva, então não é pelo poder, é pela execução do trabalho, pelo trabalho mesmo, o gostar de trabalhar. Fátima: O que te dá prazer é o trabalho e não o poder? H.: Não, é o trabalho e o poder é consequência, eu acho que o cargo, é aquilo que a gente disse na pergunta anterior, o cargo ele vem como consequência porque você se envolve tanto no trabalho, tá tão dentro da situação e eu amo trabalhar, eu adoro o que eu faço”.* (H.) (grifos nossos)

Reprodução da entrevista.

O inconsciente manifesta-se na instituição de educação de várias maneiras, existe uma vida psíquica característica do vínculo e do “clima” de cada instituição, onde convivem histórias, a natureza, a imposição de educar, a infra-estrutura inconsciente que as relações em grupo organizam e a busca pela satisfação que daí se pode tirar. As relações de poder nessas instituições podem tornar-se verdadeiras patologias que darão origem a grandes sofrimentos.

Na instituição palco dessa pesquisa, encontram-se diferentes sujeitos que ocupam *status* e funções teoricamente estabilizadas entre as quais se estabelecem relações de

poder, embora, como visto acima, alguns sujeitos tendam à denegação. A cada membro da instituição é dado espaço para a realização do trabalho em comum, e isso muitas vezes não acontece e o sentimento de cooperação é trocado por um sentimento de competição. Observando com atenção o relato dos entrevistados é possível verificar que o ciúme e a rivalidade vão se manifestar.

Na fala da Gestora Y. fica a percepção da rivalidade entre os membros da instituição:

*“...Mas uma coisa que eu acho que é ruim, que estraga um pouco é a política, eu acho que em uma empresa privada as pessoas lutam mais por um mesmo ideal, eu acho que seria melhor se a gente tivesse aqui esta mesma garra, eu acho que a gente tem ótimos profissionais ‘né?, mas que às vezes eles deixam de fazer alguma coisa **porque não querem ver o sucesso daquele gestor, então eu acho que isso é ruim**”.* (Y.) (grifos nossos).

Reprodução da entrevista.

O gestor W. em sua fala nos mostra que o mais difícil em um cargo de gestor de uma instituição de educação é a gestão de pessoas:

*“Olha é... (voz bem grave e um levantar de sobrancelhas)... a gestão... o mais difícil na gestão, realmente **é a gestão de pessoas**, a gestão do dia a dia, a gestão pedagógica, as decisões administrativas não são tão complexas não, mas a gestão pessoal, **a gestão dos conflitos gerados na educação** é que são os mais difíceis de administrar. Esses são os que dão um maior desgaste para o gestor.”* (W.) (grifos nossos)

Reprodução da entrevista.

O discurso da gestora Z. demonstra envolver outros membros da instituição em seu processo como gestora, mas há que se observar momentos em que fica claro presença das relações de poder:

*“...eu sou uma pessoa desenvolta, sincera, mas eu tento ser... a minha sinceridade vai até a onde a minha educação me permite (risos). Eu nunca mando, eu sempre peço. Então eu acho que isso me ajuda muito, a me manter sempre nos meus cargos, sempre está nas minhas funções. Eu acabo tendo um relacionamento com as pessoas...é claro que eu não agrado a todos, tem pessoas que não gostam de mim, mas a maioria delas, eu diria assim que 80% eu agrado, eu acho que um pouco pela minha forma de ser, eu acho que isso. Sou uma pessoa assim: embora eu tenha minhas convicções, eu ache, eu estude para isso, procurando sempre saber as coisas e desenvolver os meus trabalhos de acordo com que eu estudo, que eu vejo, que eu percebo, mas eu sou uma pessoa assim: eu aceito muitas opiniões ‘né’?. **Então, se eu trabalho com coordenadores eu procuro sempre reunir com eles, estou sempre ouvindo as opiniões deles, é***

*claro que tem decisões que a gente tem que tomar sozinho. Agora, tem decisões que se a gente puder compartilhar é melhor 'né'?. Na verdade, duas cabeças pensam mais que uma. Então, eu acho assim, o que me mantém na verdade, o que me faz (ééé...) trabalhar, continuar nos cargos, o que me levou a chegar até esse cargo, talvez tenha sido a minha trajetória mesmo, esse jeito que eu tenho de ser, de opinar, igual, às vezes eles falam, eu acho que tem hora que eu falo demais, tem certas coisas que eu vejo que eu não consigo ficar calada...".(Z.) (grifos nossos).*

Reprodução da entrevista.

Segundo Enriquez (1991), sem instituição o mundo se constituiria apenas em relações de força e nenhuma civilização seria possível.

*"Se se admite que a instituição, apesar das suas estruturas, não estabelece anteparo suficiente para impedir que seus membros se sintam mutuamente invadidos pelas projeções de ambas as partes e que experimentem então um sentimento de invasão da sua psique e de enxugamento dos seus pensamentos e de suas emoções, que só com dificuldade ela consegue fazer com que seus membros admitam a necessidade de dominar e de simbolizar a separação (eles têm a tendência seja a negá-la, seja em fixá-la em luta de poder e em agressividade); que ela é atravessada por movimentos de desinvestimento e de contra-investimento; que promulgando ideais, ela favorece o surgimento de comportamentos paranóicos e que tentam promover um espaço de sonho e de fantasia, corre o risco de abrir caminho para o desejo perverso, o sonho mais louco e mais nocivo que sempre pode esconder sob a máscara da criatividade, somos então levados a admitir que Tânatos (ainda que não exista "destruto"<sup>3</sup> autônomo no pensamento freudiano) desempenha um papel essencial na vida da instituição" (ENRIQUEZ, 1991, p. 56).(grifos nossos)*

Portanto, há que se fazer uma reflexão sobre o exercício do poder nas instituições de ensino, que seja menos enaltecido o jogo de "quem perde e quem ganha" em prol de uma atividade comum e a busca do melhor para o grupo do qual fazem parte e no qual estabelecem vínculos afetivos e buscam a identificação.

## **B) O sujeito envolvido nas tramas institucionais: posicionamento frente aos conflitos e sofrimentos que identificam na instituição e o impasse que experimentaria nas dimensões pessoal e profissional.**

A estrutura psíquica inconsciente da instituição, como nos fala Kaës (1991), é o resultado do agenciamento de formações bifaces<sup>4</sup> que mantêm unidos os membros da instituição e determinam os processos psíquicos que aí se desenvolvem, segundo modo de causalidade próprio do inconsciente. Essa estrutura precede cada sujeito singular e

<sup>3</sup> O autor pode estar se referindo à pulsão de morte.

<sup>4</sup> Reciprocidade que induz, entre os elementos que elas ligam, a comunidade que selam pelos pactos, contratos e consensos inconscientes, articulando assim as relações dos elementos e do conjunto em diversas figuras: de encaixe, inclusão mútua, de co-inerência ou de viravolta contínua (Kaës, 2002).

cada instituição singular e se apóia sobre a estrutura inconsciente de outra instituição. É pelo sofrimento e pela psicopatologia que se desenvolvem nas instituições que ficamos sabendo desses processos e dessas formações.

O sofrimento da instituição e na instituição tem origem no recalque. E contra a emergência desse recalque e contra o reconhecimento desse inconsciente, que para o sentimento do Eu é exteriorizado no instituído de um modo alienante, que se estabelecem as defesas próprias da existência institucional e que se mantêm o desconhecimento de seus riscos dando origem aos sofrimentos (KAËS, 1991).

Por meio dessas formações bifaces, foi possível estabelecer o que as instituições exigem de seus membros e o que lhes propõem em troca, quais aspectos da realidade psíquica são investidos na instituição e como, dessa maneira, é possível levar à criação de espaços novos.

É preciso prestar atenção às formações intermediárias entre o espaço psíquico singular e o espaço constituído pelo agrupamento na instituição, ou seja, estas formações não pertencem propriamente ao sujeito singular e nem ao agrupamento, e sim à sua relação.

Quando acontece uma falha nas formações intermediárias, questiona a instituição e a relação de cada um com essa, desagrega os contratos, pactos, acordos e consensos inconscientes, e libera as energias retidas ou paralisa toda invenção vital de novas relações.

A gestora Z., em sua fala, revela-nos uma dessas falhas:

*“Agora, principalmente no serviço público, é muito difícil você ser gestor, porque, eu digo no serviço público, porque implica uma série de coisas ‘né’?. Pessoas que (que, que...) têm aquele dogma, que criam um dogma, eu sou do serviço público, eu passei no concurso, então eu posso fazer determinadas coisas que eu não sou mandado embora. É... o serviço público por natureza, as pessoas já acham que ele tem que ser moroso. Um joga para o outro e assim vai...Então, quando a gente tem um perfil, digamos assim, de uma empresa privada, que você, você realmente aparece pelo seu desempenho profissional, intelectual, que seja... É, você fica um pouco incomodado com essas coisas. Porque o trabalho de um gestor não depende só dele, no caso eu, não depende só de mim, depende de uma série de pessoas que estão a minha volta. Que trabalham comigo, que são subordinados a mim e também pessoas que são meus superiores ‘né’?. **Então se há aí, digamos assim, um desencontro, se pessoas não fazem um trabalho em equipe, se não há uma correspondência, melhor dizendo, uma correspondência de convicções talvez ‘né’?, esse trabalho não sai, ele não se desenvolve. Então isso amarra muito o seu desempenho. Então às vezes eu me sinto um pouco tolhida com coisas que eu gostaria que fossem feitas, que fossem desempenhadas com melhor, digamos assim, com um melhor resultado, que às vezes não são porque eu dependo de outras pessoas, e essas outras pessoas não atendem às minhas expectativas. Da mesma forma pessoas superiores a mim***

*‘né’?, não digo hoje em dia, mas digo num geral, de uma forma geral, às vezes a gente tem superiores que sabem muito menos que você ‘né’? e que não aceitam, por exemplo, a sua opinião, não têm a humildade de reconhecer “ah eu não sei, ela sabe mais, ela tem mais vivência, profissional, ela tem mais experiência, então eu vou ouvir o que ela está dizendo”, e às vezes por uma questão de imposição, acabam atrapalhando o seu serviço”. (Z.)(grifos nossos).*

Reprodução da entrevista.

Para Kaës (2002), a lógica dos problemas encontrados nas instituições e sua superação incluem níveis diversos e a necessidade de uma análise multifocal. Para isso ele propõe que se observem as alianças inconscientes, os pactos e os contratos.

Na perspectiva de definir um contrato, alguém se compromete a algo em relação a um outro, em troca de um benefício. Por meio do contrato são descritos os termos da resolução de um conflito e as condições para isso.

A aliança inconsciente é uma formação psíquica intersubjetiva construída pelos sujeitos, a partir de um vínculo para reforçar em cada um dos integrantes certos processos, funções ou estruturas das quais extraem um benefício tal, que o vínculo que os une adquire para a vida psíquica um valor decisivo. A idéia de aliança inconsciente traz embutida uma obrigação e uma submissão. Falar de aliança inconsciente é inscrevê-la nos processos de recalque e na formação do próprio inconsciente (KAËS, 2002).

Na fala do gestor X. podemos observar a obrigação trazida por essa aliança inconsciente:

*“Eu acho que esse desafio mesmo de (de) continuar ‘né’? a traçar esta história aqui no campus e também devido a minha história na instituição, ser ex-aluno, técnico administrativo, professor e rio pombense também, como isso aqui também é um pouquinho bairrista ‘né’?, essa (essa, essa) motivação de fazer algo a mais, mas não deixando de respeitar aquilo que foi feito até hoje pela instituição e pela comunidade de Rio Pomba. (X.)*

Reprodução da entrevista.

Para preservar o vínculo, seu objeto, a lei que o ordena e a aliança como instrumento do recalque e a posição de cada um no vínculo, tais alianças tornam-se ainda mais eficientes mantidas no inconsciente, na medida em que os interesses mais profundos de cada um dos sujeitos comprometidos no vínculo precisam ser recalcados (KAËS, 2002).

Em “O mal-estar na civilização”, Freud (1930) escreve sobre as fontes de sofrimento, seja individual ou no seio da sociedade e nos faz pensar que buscamos esse

sofrimento. Ele nos remete a pensar que, quando a instituição da qual fazemos parte nos faz sofrer, somos os autores desse sofrimento.

Segundo Freud (1930), quando qualquer situação desejada pelo princípio do prazer se prolonga, ela produz um sentimento de contentamento muito pequeno. Somos feitos de modo a só podermos derivar prazer intenso de um contraste, e muito pouco de uma determinada coisa. *“Assim, nossas possibilidades de felicidade sempre são restringidas por nossa própria constituição. Já a infelicidade é muito menos difícil de experimentar”*.

A questão da felicidade é colocada pela gestora Z. quando perguntada sobre a importância na sua vida pessoal do cargo que exerce:

*“...eu sozinha enfrentei toda uma situação porque eu achava que tinha que ser desta forma, que era importante, não tinha outra maneira, **eu estava em busca da minha felicidade, da minha realização, se eu não fizesse aquilo...** das duas uma: ou eu ia errar e não ia realmente ser feliz ou então eu ia com certeza ficar na infelicidade. Então, eu sou uma pessoa assim, determinada, se eu achar que é aquilo é aquilo, entendeu? Eu posso errar, mas pelo menos eu nunca vou me acusar de nunca ter tentado (risos). Isto tudo é uma determinante na minha postura de gestora, sabe? Eu sei o que eu quero, eu tenho certeza daquilo, sabe? Então eu corro atrás daquilo”*. (Z.) (grifos nossos).

Reprodução da Entrevista.

Freud (1930), ainda postula que o sofrimento nos ameaça a partir de três direções:

*“de nosso próprio corpo, condenado a decadência e à dissolução, e que nem mesmo pode dispensar o sofrimento e ansiedade como sinais de advertência; do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadora e impiedosa; e **finalmente, de nossos relacionamentos com os outros homens. O sofrimento que provém dessa última fonte talvez nos seja mais penoso do que de qualquer outro.** Tendemos a encará-lo como uma espécie de acréscimo gratuito, embora ele não possa ser menos faticamente inevitável do que o sofrimento oriundo de outras fontes”* (FREUD, 1930). (Grifos nossos)

Sob a pressão de todas essas possibilidades de sofrimento, Freud (1930) escreve que não é de se estranhar que os homens tenham acostumado a moderar sua reivindicação de felicidade, *“que um homem pense que ser ele próprio feliz porque escapou à infelicidade ou sobreviveu ao sofrimento, e que, em geral, a tarefa de evitar o sofrimento coloque a de obter prazer em segundo plano”*. Freud complementa dizendo que existem diversos caminhos contra o sofrimento. Alguns são extremados, outros moderados, alguns são unilaterais, outros atacam o problema, simultaneamente, em

diversos pontos. Existe a felicidade da quietude, contra qual, o sofrimento que pode vir dos relacionamentos humanos, a defesa mais imediata é o isolamento voluntário, o manter-se a distância das outras pessoas. Mas, para Freud (1930), existe um caminho melhor, o de tornar-se membro da sociedade humana e, com o auxílio de uma técnica orientada pela ciência, passar para o ataque à natureza e sujeitá-la à vontade humana. *“Trabalha-se então com todos para o bem de todos”*. Por último, ele fala que os métodos mais interessantes de evitar sofrimento são os que procuram influenciar o nosso próprio organismo. *“Em última análise, todo sofrimento nada mais é do que a sensação; só existe na medida em que o sentimos, e só sentimos como consequência de certos modos pelos quais nosso organismo está regulado”*.

A gestora Y., quando perguntada sobre a importância na sua vida pessoal do cargo que exerce, demonstra esse mal-estar, esse sofrimento postulado por Freud:

*“O meu amadurecimento, eu acho que isso foi muito importante para mim, eu amadureci muito depois que eu entrei neste cargo, porque você tem que aprender a lidar com todos os tipos de pessoas, todas as vaidades, então eu tenho aprendido muito com isso, tem hora que a gente cai, escorrega ‘né’, não acredita que certas coisas acontecem, mas eu tenho amadurecido muito”*. (Y.)

Reprodução da entrevista.

A gestora Y. volta a demonstrar seu sofrimento, quando solicitada a responder se existe conflito entre a sua realização pessoal e o cargo que exerce:

*“Existe!!! Eu fico ponderando até que ponto vale a pena, sabe? O tempo todo eu fico me perguntando, porque tem dias que as coisas ainda andam muito bem, que dá tudo muito certo, mas a maioria dos dias é muito problema, muito questionamento, então...e isso de certa forma, você deixa um pouco de viver a sua vida pessoal ‘né’, você abre mão de muita coisa para se dedicar a uma função a um cargo. Então, eu me questiono muito se vale a pena”*. (Y.)

Reprodução da entrevista.

Quando perguntada se identifica os conflitos na instituição e como trabalha esses conflitos a gestora Y. volta a demonstrar o seu sofrimento:

*“Eu identifico, é...eu não sei se eu identifico todos, mas eu identifico eu acho que uma grande parte, agora eu acho mais difícil, é... o que eu já comentei com você, é lidar com as vaidades ‘né’, é você tentar fazer algumas mudanças... que todo mundo quer mudanças, todo mundo quer que mude ‘né’, mas quer que mude o outro, na hora que mexe com a gente sempre é ruim, então isso é muito difícil, trabalhar, lidar com isso, você trabalhar com cada uma de uma forma diferente, sabendo até onde você pode ir, o que você pode falar, o que aquela pessoa vai interpretar de uma forma diferente, é muito complicado”* (Y.).

Reprodução da entrevista.

Kaës (2002) define pacto denegativo como outra forma de aliança inconsciente. Recorramos à sua definição:

*“aquilo que em todo o conjunto transubjetivo é destinado a um comum e inconsciente acordo destinado ao recalque ou à denegação, à recusa, à reprovação, à rejeição ou ao enquistamento. A função do pacto é que o vínculo se organize e se mantenha na complementaridade dos interesses de seus integrantes. O pacto se estabelece para assegurar a continuidade de investimentos e benefícios vinculados à subsistência da função do Ideal e do contrato narcisista” (KAËS, 2002, P.25).*

Observemos a fala do gestor X.:

*“... a instituição, a gente passou por um grande período de onde tivemos um diretor que passou por quinze anos na direção e apesar de ter, a gente sabe que foi muito importante no seu momento, vários empreendimentos, vários investimentos aqui na instituição, mas isso para democracia, isso não é bom. Então isso gerou muito conflito na instituição e a gente vê até hoje alguns resquícios disso. Então, que há conflito há. O que a gente está tentando fazer para minimizar este problema? Uma gestão mais transparente possível, mais participativa e tentando apagar aí esses incêndios, conversando, tentando, esse é um dos nossos desafios, colocar as questões do campus democrática e oportunidade para todos. É isso que a gente vem tentando fazer...” (X.)*

Reprodução da Entrevista.

*“**Não consigo lembrar de nenhum nome, até porque poderia ser injusto, de nenhum professor em particular que tenha eu gostado mais. Considero todos, de uma forma positiva ou não, importantíssimos na minha caminhada e que hoje, atuando também como Professor, procuro exercer muito democraticamente o papel de educador, aprendendo e muito com os alunos, seja de cursos técnicos, graduação ou pós-graduação” (X.) (grifos nossos).***

Memória Educativa.

O pacto denegativo aparece como uma contraface e o complemento do contrato narcisista. Kaës (2002) assinala duas polaridades do pacto denegativo, sendo uma positivamente, sobre os investimentos mútuos e as identificações comuns, sobre uma comunidade de ideais e crenças, um contrato narcisista, sob modalidades toleráveis de realização de desejos, e outra negativamente, sobre uma comunidade de renúncias e sacrifícios, sobre aquilo que deve ser apagado, sobre as rejeições, a clivagem e os recalques, em torno “ao que se deixa de lado” e sobre os restos. *“Nas instituições o pacto*

se apóia nas lacunas e no irrepresentável da origem em torno das fundações da instituição, sobre as apostas do poder, sobre a morte, a sexualidade e o saber”.

Segundo Kaës (2002):

*“A instituição não é só um lugar da realização do real, simbólico e imaginário, ou de desejos recalcados. Ela é também o lugar e a ocasião de organização das defesas contra esses mesmos desejos. Ela produz diferentemente defesas específicas contra aquilo que colocaria em perigo sua existência ou a relação dos seus membros com a tarefa primária que os reúne. Ela assegura, finalmente, defesas contra as angústias, cuja origem ou fonte não aparecem diretamente vinculados ao fato institucional” (KAËS, 2002, P.27).*

Observemos a fala do gestor W., quando perguntado sobre a importância em sua vida pessoal do cargo que exerce:

*“Eu não consigo ver muita diferença da minha vida pessoal do cargo que exerço, eu até procurei separar bastante esta questão de não ser influenciado em momento algum pelo fato de exercer um cargo, o poder que o cargo possa a vir a transmitir, em momento algum eu quero que isso aí reflita na minha vida pessoal, então eu separo bastante o cargo da minha vida pessoa”. (W.)*

Reprodução da Entrevista.

Assim, na análise sobre os sujeitos envolvidos nas tramas institucionais, faz-se importante dizer que em todo vínculo o inconsciente se inscreve e se expressa várias vezes, em diversos registros e em várias linguagens, tanto na do sujeito quanto no próprio vínculo. Há que se observar que o inconsciente de cada sujeito carrega traços do inconsciente de um outro sujeito ou de mais de um outro sujeito. Verifica-se a necessidade de criar espaços de escutas onde as angústias e os conflitos intra-psíquicos possam ser atualizados e pensados.

### **C) Implicações entre experiências afetivas próprias ao sujeito e aquelas vivenciadas na instituição.**

Faz-se necessário ressaltar a influência que o grupo/instituição exerce sobre os sujeitos que o integram, no sentido mesmo de fazê-los abrir mão de suas próprias condutas e princípios em prol desse pertencimento. Acredita-se que a empreitada subjetiva, ou seja, aquilo que é próprio do sujeito esteja intrinsecamente amalgamado à proposta do grupo.

Na fala da gestora Z., por exemplo, constata-se que esta prefere se ver associada com o lugar de mestre:

*“... Porque eu, como eu disse, eu sou uma pessoa determinada que busco, eu não paro, eu quero estar sempre crescendo, sempre conhecendo mais, aprendendo mais e às vezes, como é que eu vou dizer assim?, os riscos que eu corro ‘né’? é...ahm!!! é exatamente em busca de conhecer mais. **Então, eu acredito assim, como eu me acho que sou uma pessoa que sou capaz, eu gosto de ser inteligente, sabe?, eu gosto de estudar, eu gosto das pessoas falarem assim: ah, a gente vai na R. na mesma hora ela acha aquilo ali, ela resolve, ela raciocina aquilo ali, ela pega e faz aquilo num minuto, mas isso é porque eu acredito, não acredito que existam pessoas mais inteligentes que as outras não, acredito que existe pessoas esforçadas, sabe? Que buscam, eu busco, eu estou sempre buscando, estou sempre lendo, então aquilo que está sempre...como se diz... aquele que não trabalha ele acaba caindo no desuso, o que não é usado acaba caindo no desuso. Como a minha mente é muito usada, então ela está sempre produzindo (risos). Então, eu acredito que esta questão pessoal seja isso, eu gosto de estudar, de ser uma pessoa capaz de desenvolver, de ser uma pessoa inteligente e isso me faz bem. **Fátima:** Você gosta de ser reconhecida. **Z:** Eu gosto de ser reconhecida, eu acho que o cargo talvez seja um reconhecimento”.***(Z.) (grifos nossos).

Reprodução da entrevista.

O gestor X. em sua fala demonstra que, ao ocupar o atual cargo, passa a louvar a instituição, mostrando o quão prazeroso é acompanhar os avanços da instituição, por meio de um discurso meticuloso que encobre alguns aspectos negativos.

*“Prazer, eu acho que apesar de a gente não conseguir unanimidade nas nossas ações e também eu acho que não é o que a gente busca. A gente busca uma satisfação da maioria, não da unanimidade, mas prazer a gente tem muito prazer quando a gente vê um projeto nosso, da instituição, ser aprovado, um laboratório sendo construído, mais salas de aula. E o prazer maior que eu vejo hoje, como gestor, é um aluno nosso formado e bem formado. Eu acho que esta é a nossa meta, e não formar o aluno técnico, é formar o cidadão, isso é o que me dá mais prazer”.* (X.)

Reprodução da entrevista.

O sujeito nem sempre, ou quase nunca, se vê num processo de perfeita sinergia com o grupo do qual faz parte. No entanto é curioso destacar que de uma forma ou de outra, isto é, definindo-se como governante ou governado, os sujeitos precisam delimitar por meio da nomeação de seu lugar fantasiado no grupo uma certa consistência face à inconsistência de sua forma de estar no mundo/instituição.

Percebe-se na fala da gestora Y. o mal-estar como uma forma de dizer de si e de sua situação em meio à instituição, mesmo não sendo uma posição nada confortável,

mas ainda assim parecer-nos melhor ser aquele afligido pelo incômodo do que aquele a quem algo falta.

Na fala desta gestora fica evidente o mal-estar, no sentido próprio usado por Freud (1930) ao responder pelo cargo que ocupa. Esta se revela insegura da firmeza de seus laços que a garantiriam no exercício do poder que lhe concerne, referindo-se insistentemente ao superior, o que nos permite pensar também na dependência que vincula o sujeito ao líder:

*“É..., vou ser muito sincera (risos). Eu acho que..., é o que eu sempre falo com o X., essencial não, algumas coisas eu ainda luto muito para aprender, leio muito, corro muito atrás, então eu vivo falando com o (X.): será que não seria melhor fulano de tal neste cargo do que eu. Então eu tenho corrido muito atrás, eu tenho muita coisa para aprender ainda, eu acho que o essencial não”. (Y.)*

Reprodução da entrevista.

*“...Então eu acho que quando a gente vai para casa muito desanimada, no dia seguinte a gente volta aí você passa correndo para um lado, o C. passa correndo para o outro, o M. correndo atrás de pesquisa, isso é muito bom ‘né’?. Às vezes o X. chega e fala: não Y, não vamos desanimar, eu vou para Brasília eu vou tentar isso, vou tentar aquilo...Isso motiva muito a gente. Então, se por um lado a gente tem várias pedras no caminho, a gente tem sempre alguém para puxar e tirar essa pedra.(Y)*

Reprodução da entrevista.

O sujeito, quando chamado a falar de como a sua “história de vida pode refletir na sua prática como gestor”, por um processo associativo, menciona sua experiência com os afetos. Verifica-se como de fato a instituição revela-se na condição de ser a expansão dos laços afetivos *a priori* estabelecidos pelo sujeito em sua tentativa de alargamento do cenário familiar, na incipiência deste em conformar, ou melhor, em “bastar” ao sujeito.

Faz-nos pensar que o sujeito leva para a instituição as “marcas” de experiências vivenciadas no trâmite da afetividade. Curioso como a gestora Z. refere-se ao casamento como algo fadado ao fracasso.

*“...É, desde criança eu sou assim, independente, digo assim, como aluna, por exemplo, a gente fazia trabalho em grupo e na hora de escolher... quem vai falar, quem vai falar? Quem vai falar é você, aí eu falava assim: ah eu não quero falar, mas acabava falando. Então assim, na minha casa, por exemplo, eu é que sou a mais velha, tudo que acontecia, primeiro era eu que era a precursora (risos). Tanto para as coisas ruins e boas também ‘né’?. Então, eu acabava sendo a primeira a fazer as coisas e, eu digo primeira assim, eu acabava passando por todas as dificuldades e conseguindo atingir os meus ideais e vontades e tal.*

*Então, eu acho que isso, essa história de determinação, sabe?, de saber o que eu quero, até a minha vida pessoal 'né'?, eu tive meu primeiro casamento e quando eu vi que não era aquilo que...ele não conseguia acompanhar o que eu queria, sabe? não atendia, na verdade assim, o casamento na verdade é uma loteria, você nunca sabe se vai acertar ou não, mas você ao longo do tempo, vai observando se realmente aquilo...tem tudo para dar errado porque são pessoas que não se conhecem, que foram criados totalmente diferente, que num momento se encontram e resolvem viver juntos. Então, assim, tem tudo para dar errado. Dá certo? Porque existe amor, uma série de coisas. Mas, não só o amor faz com que você continue com uma pessoa 'né'?' e às vezes as diferenças, elas vão crescendo, vão se acentuando de uma tal forma que chega um ponto que até o amor mesmo se esmorece, você acaba não vendo naquela pessoa aquilo que você queria. E como eu sou uma pessoa que para eu ficar com alguém, para eu estar com alguém eu tenho que admirar esse alguém e a partir do momento que aquilo não existe mais eu não consigo conviver, então, eu busco, eu corro atrás e etc. a outra pessoa não faz a mesma coisa, então as coisas começam a dissolver..."(Z.)(grifos nossos)*

Reprodução da entrevista.

A gestora H. deixa transparecer em sua fala a forma como seus laços familiares e sua trajetória a fizeram perceber que tudo tem um momento e demonstra em sua memória esse vínculo família/instituição:

*"A minha história? (pausa para pensar) Ah, eu acho que, sei lá, pela determinação 'né'?' (risos e emoção, os olhos enchem de água), pela determinação, você vai conquistando, "ai eu vou chorar"... (risos), você vai conquistando as coisas aos poucos 'né'?', gradativamente, 'pensa bem' (emocionada), e com isso você vai vendo que todos os processos de gestão, toda a questão do cargo, da responsabilidade é devagar 'né'?', as coisa vão acontecendo, (ainda emocionada), pelo amor de Deus!!! (uma lágrima escorre) também você vai relembando, você fez a pergunta e....porque você vai vendo que tudo vai acontecendo aos poucos e nada é rápido, nada você consegue da noite para o dia e a mesma coisa é no cargo que a gente exerce, às vezes a gente tem aquela ansiedade de resolver mas aí você lembra que nada daquilo que você conseguiu foi tão rápido "não é". Então, a história de vida eu acho que ela ajuda nisso e também na condição de você entender os outros, sabe?, eu também comecei, um dia eu também comecei, um dia eu também fui iniciante, então você vai vendo, vai tendo mais paciência, vai tendo mais serenidade para assistir as coisas acontecendo e com isso dando rumo a elas, gerenciando. Não sei se respondi porque eu me emocionei (risos). Desculpas..." (H.)*

Reprodução da entrevista.

*"Estudei até o final da quinta série, no ano seguinte por problemas financeiros minha família e eu tivemos que retornar para o porto seguro da fazenda da vovó Belinha. Como não tinha como estudar fiquei, não me recordo e não gosto muito de fazer esta conta, até que retornássemos para Barbacena. A maior surpresa foi quando retornamos para Barbacena e meu pai disse que não me deixaria estudar, porque filha dele não estudaria e muito menos sairia de casa para trabalhar. Portanto até os 18 anos fiquei em casa, trabalhando na mercearia que montamos*

*quando retornamos para Barbacena, cuidando da casa e de meus 4 irmãos mais novos, enquanto minha mãe costurava. Ao completar 18 anos, retornei aos estudos, mas tinha um problema, meu pai não permitia que eu estudasse a noite, e pensava ele que eu desistiria, porque as escolas públicas não aceitavam alunos com mais de 16 anos na sexta série nos cursos diurnos. Doce ilusão, a do meu pai. Com a ajuda imprescindível de minha mãe, uma guerreira, que mesmo submissa, sempre nos deu incentivo para nunca desistirmos dos nossos sonhos, consegui uma bolsa parcial de estudo numa escola particular, Colégio Imaculada Conceição (CIC), onde poderia estudar no horário da manhã". (H.)*

Memória Educativa.

Na fala do gestor W. associado à sua memória educativa, é possível perceber o fato de que traz para sua gestão muito de sua vivência pessoal e familiar:

*"...Eu acho que... eu penso que...ela se reflete na forma como eu vejo as pessoas, minha origem foi...por que minha origem é uma origem humilde, então eu tenho muito respeito pelas pessoas, então eu acho que a primeira coisa na gestão é respeitar as pessoas, é identificar as potencialidades, saber os limites das pessoas e aceitar as deficiências que todos nós temos. Então a minha origem, acho que me colocou desta forma...de ver as pessoas como seres que também tem seus problemas". (W.)*

Reprodução da entrevista.

*"Minha infância foi vivida na zona rural, onde minha família morava. Eu sou o quinto filho de uma família de 11 irmãos, sendo 6 homens e 5 mulheres. Meu pai e minha mãe tinham visão completamente oposta sobre educação, uma vez que meu pai era analfabeto e, segundo seu ponto de vista, vivia tão bem quanto qualquer letrado. Já minha mãe via na educação uma ponte para uma vida melhor e sempre nos incentivava a estudar, mas nunca forçando ou cobrando resultados. **O mundo escolar nunca foi à parte do meu mundo familiar**, pois a escola onde estudei até a 3ª série primária funcionava dentro de minha casa e fui aluno de minha mãe, que era professora leiga municipal, em uma sala multisseriada, sendo que minha mãe acumulava as funções de professora, merendeira e mãe, com os filhos pequenos sempre ao lado..." (W.) (grifos nossos)*

(Memória Educativa)

Com base em tudo que nos foi dito e relatado, podemos inferir que existe uma forte influência entre as experiências afetivas próprias ao sujeito e aquelas vivenciadas na instituição.

#### **D) A percepção de si, dos parceiros e da própria instituição de educação.**

Freud jamais se dedicou aos efeitos do inconsciente fora de seu espaço próprio, mas por várias vezes sustentou o seu interesse e a necessidade de estudos em instituições. Desenvolveu os caminhos, os riscos e as dificuldades de tal prática desde

seu controvertido discurso no “Congresso de Budapeste” (1909) até suas obras mais tardias como “Mal estar na Civilização” (1930).

A instituição suscita uma série de questões sobre o inconsciente que nela se manifestam e sobre os discursos e suas escutas. Há que se levar em conta a subjetividade, o sofrimento e as alegrias de que a instituição é palco e, de certa forma, origem.

No discurso da gestora Z. fica demonstrado um pouco da instituição e a forma como ela percebe muitos de seus parceiros:

*“... fico até meio com vergonha de falar...é...é...bom...é o que eu disse para você, já convivi com muita gente, muita boa, pessoas de um caráter excelente, de uma experiência interessantíssima, que eu aprendi muito com essas pessoas e convivi com pessoas também que eu percebi que entraram no serviço público, a partir do momento que entraram já não são mais produtivas, enquanto estavam lá fora davam tudo de si, aqui parece que emburrecem, porque, ééé... eu não sou... não é hipocrisia, acredito que as pessoas que trabalham comigo elas sabem disso...é... eu não faço diferença entre um serviço público e um serviço privado, eu produziria da mesma forma, que eu produzo num produzo no outro, como já fiz, e fico muito brava, quando às vezes eu mesmo aqui na instituição procuro alguma coisa e ficam me jogando igual um ping-pong, eu fico nervosa e falo: isso aqui neste momento está parecendo um verdadeiro serviço público, um joga pra um, um joga pro outro e ninguém quer fazer nada, mas assim, é... (Z.)*

Reprodução da entrevista.

*“Várias vezes me indispus contra decisões da escola, atitude de colegas que agiam na escola pública de forma diversa do que fariam na rede privada, desqualificando os alunos, fazendo, na escola das classes populares, apologia da qualidade do ensino ministrado nas escolas particulares. Incomodava-me a escola não oferecer ao professor o espaço para reflexões e discussão da prática pedagógica. Promovi algumas tentativas, durante um tempo no sentido de estimular que isso fosse feito, mas a maioria dos meus colegas não se mostravam muito entusiasmados. Assim de forma solitária buscava estudar procurando apoio teórico para minha prática. (Z.)*

Memória Educativa.

Continuando na fala da gestora Z., observa-se parte do sofrimento de que a instituição é palco e muitas vezes origem:

*“...mas voltando as pessoas tive muitas pessoas que me engrandeceram ‘né’ como profissional, até como pessoa, e muitas pessoas que eu acho assim que deveriam sinceramente ir a luta, buscar alguma coisa que realizasse, sabe que eles se sentissem realizados, porque eu já tive inclusive ... discussões com colegas onde eu falava, quando eu pedia é... Quando eu tinha que chamar atenção, porque em determinados momentos você acaba tendo que chamar a atenção por alguma coisa, eu falava você não é feliz aqui, ‘né’? você parece que*

*“você desempenha um trabalho que você não tem vontade de desempenhar, então chuta o balde, vai à luta, corre atrás de alguma coisa que te faça feliz, ‘né’? porque você não é uma pessoa resolvida, porque o que você faz aqui, a maneira como você age, é... uma coisa assim lastimável ‘né’?, então às vezes eu fico é vendo a gente tem muita gente boa, muitos parceiros mesmo que a gente pode chamar de parceiros, que trabalham com a gente, que estão ali junto pra poder... e têm pessoas que não fazem o seu trabalho, que empatam, que fazem seu trabalho ir pra trás, entendeu?, que não te ajudam, enfim, eu vejo dessa forma, tem tipos e tipos de pessoas ‘né’?, então eu falo aqui dentro mesmo eu vejo têm professores e professores sabe?, então assim é... Você acaba tendo que aprender lidar com essas pessoas ‘né’? e é uma forma diferenciada de tratar infelizmente ‘né’?, é uma forma bem diferenciada de tratar, tem pessoas que chegam ao ponto de você acabar tendo que cortar relações mesmo e sendo só profissional e acabou ‘né’, ?, isso é ruim ‘né’?”. (Z.)*

Reprodução da entrevista.

O fundamento freudiano da identificação, segundo Kaës (1991), apresenta como sendo aquela formação intermediária que mantém juntos os membros da instituição e a própria instituição. Mostra com clareza o que o sujeito perde e ganha nesse processo e o que se dá com ele no conjunto que assim se forma.

Observemos a fala da gestora Y.:

*“Eu percebo que... eu falo sempre isso com o X... que a gente tem, a gente detecta alguns...é...alguns parceiros ‘né’?, algumas pessoas que você sabe que vão estar ali, que o que você pedir vão fazer, que vão te dar sugestões, que vão falar: não, não é por aí. Mas uma coisa que eu acho que é ruim, que estraga um pouco é a política, eu acho que em uma empresa privada as pessoas lutam mais por um mesmo ideal, eu acho que seria melhor se a gente tivesse aqui esta mesma garra, eu acho que a gente tem ótimos profissionais ‘né’?, mas que às vezes eles deixam de fazer alguma coisa porque não querem ver o sucesso daquele gestor, então eu acho que isso é ruim”. (Y.)*

Reprodução da Entrevista.

Na fala da gestora H., evidencia-se a importância dos membros para o funcionamento da instituição:

*“Ah, o nome já diz ‘né’?, são parceiros. Por que um setor não tem como funcionar sem o outro, nós somos parte de uma engrenagem, então para que a instituição funcione, todas essas engrenagens elas têm que estar consolidadas, unidas para que funcione, então eu os vejo como parceiros”. (H.)*

Reprodução da entrevista.

No processo marcado continuamente pelo dinamismo que implica a formação identitária (não se trata de um “dever” nem de algo previamente determinado), pensamos o diálogo que se mostra possível entre a noção de identidade que aqui adotamos e o

conceito de identificação legado por Freud: as vicissitudes das identificações que pautam os sujeitos.

Uma vez na trama institucional, o sujeito toma o parceiro, não no sentido amplo, mas no lugar que a fantasia ocupa, fica clara a natureza do endereçamento mostrando sempre e por onde o sujeito se insere na conjuntura institucional. O que nos faz suspeitar que este sujeito sempre haverá de se mostrar à sombra do enigma do que o outro quer dele. O sujeito está sempre na dependência de fantasiar o que o outro quer. Sem o sujeito dizer o que o amarra ao outro não se pode escutar macroscopicamente as problemáticas que caracterizam esse grupo/instituição.

Observemos a fala do gestor (X.):

*“... No momento, eu percebo que há uma vontade grande de sucesso, de que..., “vamos falar assim”, há uma vontade e percebo que há uma confiança de que nós estamos avançando, que o campus está melhorando, um trabalho que vem há 47 anos, não é agora de 6 meses, que cada um no seu momento, mas eu percebo que há uma grande vontade de todos de vencer. E esse é um momento também que a gente tem a instituição, “Fátima”, de três anos para cá, essa renovação que houve, renovação e ampliação do nosso quadro, 70% dos professores hoje na instituição chegaram aqui de três anos para cá, 55% dos técnicos administrativos chegaram de três anos para cá. Então é uma renovação, uma ampliação do quadro e muitos destes novos, muitos novos, entre 20 e 25 anos, então que têm muita vontade de vencer. Estão plantando ainda para poder colher mais tarde daqui a alguns anos. Então, assim que eu enxergo os parceiros”. (X.)*

Reprodução da entrevista.

A fala do gestor W. nos remete a uma passagem de Freud em “Psicologia do grupo e análise do Ego”, em que este nos relata a parábola dos porcos-espinhos:

*“Eu os percebo como pessoas iguais a mim. Com ambições, com limitações, com possibilidades, então em cada um eu procuro ver o que tem de bom, eu procuro não enxergar quais as limitações das pessoas, eu sei que elas existem, mas eu procuro ver o que ela tem a contribuir. Então, é nesse âmbito que eu trabalho com as pessoas, o que elas podem contribuir para a instituição”. (W.)*

Reprodução da entrevista.

Por meio dessa parábola, Freud ilustra a ambivalência que encontramos nas relações coletivas como nas relações inter-individuais:

*“Um grupo de porcos-espinhos apinhou-se apertadamente em certo dia de frio de inverno, de maneira a aproveitarem o calor uns dos outros e assim salvarem-se da morte por congelamento. Logo, porém, sentiu os espinhos uns dos outros, coisa que os levou a se separarem novamente. E depois, quando a necessidade de aquecimento os aproximou mais uma vez, o segundo mal surgiu novamente.*

*Dessa maneira foram impulsionados, para trás e para frente, de um problema para o outro, até descobrirem uma distância intermediária, na qual podiam mais toleravelmente coexistir (Parergund paralipomena, parte II, 31, Gleichnisse und Parabeln)” (FREUD, 1921.)*

Procuramos demonstrar por meio desta metáfora que a instituição ideal e a relação entre parceiros no grupo correspondem à distância escolhida pelos porcos-espinhos, ou seja, a distância que permite controlar muitos dos sofrimentos e angústias, possibilitando também, uma melhor percepção de si, dos parceiros e da instituição.

#### **E) Decisão do sujeito para aceitação do cargo de gestor de uma instituição educativa.**

Parece-nos que a decisão para a aceitação do cargo de gestor, na maioria das vezes, não é uma deliberação, nem algo que lhe é inerente, é na verdade, o que lhe resta.

Em sua fala, a gestora H. demonstra que é envolvida pela dinâmica do trabalho e quando percebe, já se encontra em determinados cargos:

*“Ah, são vários fatores. Um porque eu adoro desafio (risos) falou que é desafio ‘né’ eu gosto, e a coisa me acontece assim muito natural, não tem muito assim um pensar, será que?...sabe?, eu acho que é naturalmente, você vai pegando as responsabilidades ‘né’?, as situações vão acontecendo e quando você vê você já está envolvido ‘né’? e não tem aquela coisa assim: parou para pensar, sabe? Para...lógico que você pensa: será que eu vou ter competência para desenvolver o trabalho e tal, mas às vezes você já está no meio do processo e de repente surge a oportunidade e não tem também como você recuar, não tem muito como você falar assim: ah, não sei, porque você já está inserido. Então ... (pausa para pensar) quando você vê você já está dentro, a verdade é essa. (H.) (grifos nossos).*

Reprodução da entrevista.

A gestora Z. se mostra muito segura quando fala de sua decisão em ocupar cargos dentro de uma instituição de ensino. Inclusive associando-a à sua experiência desde a infância.

*“Sim!!! é... Eu, na verdade, sempre fui assim um pouco (ééé...) voltada para estas coisas, acho que a minha forma de ser, ela me ajuda um pouco a ocupar cargos, “assim”, porque... “Então, eu acho assim, o que me mantém na verdade, o que me faz (ééé...) trabalhar, continuar nos cargos, o que me levou a chegar até esse cargo, talvez tenha sido a minha trajetória mesmo, esse jeito que eu tenho de ser, de opinar, igual às vezes eles falam, eu acho que tem hora que eu falo demais, tem certas coisas que eu vejo que eu não consigo ficar calada. E isso de uma certa maneira agrada pessoas que são gestores também. Então, as pessoas*

*querem pessoas assim para trabalhar, algumas...Então assim, todos os lugares que eu estive trabalhando eu sempre despertei essa, essa, digamos assim, (pausa para pensar) vontade nos gestores de que eu trabalhasse de maneira.....Sou uma pessoa dedicada ao meu trabalho, sou responsável, não gosto de deixar nada para depois, o que eu tenho que fazer, eu tenho que fazer bem feito. Então, eu acho que isso tudo me ajuda 'né'?. ...Então eu acho que é isso, é um pouco do meu modo de ser, do meu perfil, acho que da minha responsabilidade profissional, do meu compromisso, porque eu sou uma pessoa compromissada, eu sou incapaz, por exemplo, de ficar em casa, faltar o serviço para ficar em casa a toa, por exemplo... (Z.)*

Reprodução da entrevista.

*...Desde criança? Z: É, desde criança eu sou assim, independente, digo assim, como aluna, por exemplo, a gente fazia trabalho em grupo e na hora de escolher quem vai falar, quem vai falar? Quem vai falar é você, aí eu falava assim: ah eu não quero falar, mas acabava falando. Então assim, na minha casa, por exemplo, eu é que sou a mais velha, tudo que acontecia, primeiro era eu que era a precursora (risos). Tanto para as coisas ruins e boas também 'né'?. Então, eu acabava sendo a primeira a fazer as coisas e, eu digo primeira assim, eu acabava passando por todas as dificuldades e conseguindo atingir os meus ideais e vontades e tal. Então, eu acho que isso, essa história de determinação, sabe?... (Z.)*

Reprodução da entrevista.

A gestora Y. parece, pela sua fala, aceitar o cargo, para contribuir de alguma maneira para o desenvolvimento da instituição/grupo, embora não se mostre muito à vontade:

*Essa vontade mesmo de contribuir um pouco, de algumas coisas que a gente acha que são corretas, você aplicar aqui no campus, então isso me motivou muito, de deixar uma parcelinha da minha contribuição aqui dentro. Apesar de ser muito cansativo, muito desgastante, eu acho que ela é uma oportunidade. (Y.)*

Reprodução da entrevista.

Em sua memória educativa, a gestora Y. parece revelar que onde se sente realmente à vontade em uma instituição de ensino é dentro de sala de aula e mostra o processo de identificação na escolha de sua profissão:

*“Iniciei meus estudos no Colégio Cristo Redentor em Juiz de Fora aos quatro anos de idade e lá estudei até meus onze anos. Esse foi o período mais marcante da minha vida escolar e também o mais feliz. Era uma escola enorme, com ótimos professores e muitas atividades extra classe como, por exemplo, o ballet que eu fazia todas as terças e quintas. Lembro muito bem da professora Cleusa de matemática e da professora também chamada Cleusa, de português, **que foram para mim duas grandes referências no ato de educar**. Simpáticas, inteligentes, bem vestidas e muito pacientes, ambas me ensinaram o prazer de educar! Além*

*disso, a escola ofertava aulas de canto, natação e artes e todas eram realizadas por mim com grande alegria. (Y.) (grifos nossos)*

Memória Educativa.

Ainda a gestora Y:

*“De uma maneira geral, sempre tive mais facilidade com matemática, talvez porque meu pai era professor da área e me ajudava muito e sempre tive mais dificuldade com o português, o que acabou definindo minha formação profissional.” (Y.)*

Memória Educativa.

O gestor W. parece aceitar com naturalidade o cargo que ocupa:

*Eu já trabalhava na educação, na área, onde eu fui ser gestor, então tinha um conhecimento bastante amplo do que era a função do gestor e até mesmo as expectativas que a equipe pedagógica colocava neste gestor. Então, o que me motivou foi justamente isso, eu acho que eu tive o conhecimento do que era necessário para é...ser um gestor que correspondesse as expectativas da equipe. (W.)*

Reprodução da entrevista.

Temos dentro da instituição uma hierarquia de cargos e funções, em que alguns gestores são indicados por outros que estão em cargos superiores. Como foi dito antes, a decisão para a aceitação do cargo de gestor, na maioria das vezes, não é uma deliberação do sujeito, quando indicado, na ânsia de pertencer ao grupo, de reconhecimento e de melhoria de vida, aceita, e muitas das vezes, sem o perfil para tal cargo.

Isso fica evidenciado nas falas dos gestores H. e W.:

*“Bom é... talvez a forma como as pessoas chegam a esses cargos de gestão, não sei se a forma como eu tenho visto na instituição, se são as formas mais adequadas, porque nem sempre as pessoas mais preparadas estão nos cargos, mas talvez as pessoas cheguem aos cargos por diversas circunstâncias, talvez por estar em um setor, por ter conhecimento daquele setor, elas chegam em determinados cargos que talvez não estejam preparados para eles, mas é.. o que a instituição tem que ter é rapidez para reconhecer isso aí, reconhecer se a pessoa está produzindo o que lê deve, e gerir como uma forma mesmo administrativa, se a pessoa está produzindo sim, se está dando resultado ok, se não, ter rapidez também na substituição destas pessoas”. (W.) (grifos nossos).*

Reprodução da entrevista.

*“... porque a gente sabe que empresa privada existe esta preocupação, da gestão com competência, a questão da pessoa que assume o cargo, ela estar preparada, ela está apta ‘né’? a participar daquela gerência de comando, de decisões e no serviço público a gente sabe que os cargos às vezes são mais políticos do que mesmo por competência, não é regra ‘né’?... são exceções, mas eu vejo no teu trabalho uma luz, porque você tá tentando identificar as exceções, como as pessoas chegaram ao cargo, eu acredito também que isso vai ser muito importante para a instituição identificar, para colocar as pessoas com competência naquilo que vai fazer, não quer dizer que elas assumindo um cargo são incompetentes, mas a gente sabe que o ser humano tem algumas qualidades que sobressaem. Então tentar colocar essas qualidades junto com as ações que vão ser desenvolvidas, eu acho que a instituição ganha, a pessoa ganha com isso porque você tem uma valorização pessoal junto com a valorização profissional... (H.) (grifo nosso).*

Reprodução da entrevista.

Em outro momento da análise já foi proposto que se observem as alianças inconscientes, os pactos e os contratos. Esses vínculos criam obrigações dentro da instituição que fazem com que a gestão não seja autônoma e sim marcada também pelo recalque e pela emergência do inconsciente. A forma de se fazer “política” dentro da instituição compromete seus membros uns com os outros em troca de benefícios. Segundo Goldenberg (2006), a posição do político concernente aos ideais é diametralmente oposta:

*“Ele procede mediante as identificações manipulando palavras que pedem para ser ouvidas com maiúsculas e que com certeza pertencem à raça que o poeta Paul Valéry chamava de palavras-papagaio, que povoavam o céu do espírito e que ele sugeria retirar a flechadas. Ele se referia ao papagaio-chefe “universo” e a sua femeazinha, que também deve ser morta, a periquita natureza. Eu penso nos papagaios que revoam na menor campanha política: “povo”, “justiça” e “liberdade”, mas há muitos outros. São esses termos mais ou menos vazios que decoramos e em nome dos quais se faz consistirem causas unificadoras. Os idealistas, sempre louvados pelo imaginário popular, podem ser (e em muitos casos tem sido) seres muito perigosos, pelo totalitarismo inevitável que a totalização comporta. Não é mero acaso que, nesse tipo de empreitada, se termine sempre em **“quem não está conosco está contra nós”** ou **“ame-o ou deixe-o”**. A criação de grupo como totalidade fechada implica que ou se está dentro ou se está fora... Quem permanece na coletividade sem recalcar o mesmo significante ideal que os outros membros estará nela em condição estrangeira ou, dependendo da circunstância, inimiga. Patente no discurso do forasteiro, tal significante aparece para o resto do grupo como retorno do recalçado e é motivo de horror ou de espanto. Sua presença torna o portador insuportável” (GOLDENBERG, 2006, P.32). (grifos nossos).*

Embora falemos de uma instituição de educação, seus membros atuam como políticos partidários na defesa de suas posições e do grupo a que dizem pertencer, esquecendo muitas vezes que a prioridade deveria ser a tarefa primária da instituição.

## 8 CONCLUSÃO OU IN-CONCLUSÕES

Ao longo dessa pesquisa buscou-se ao mesmo tempo compreender algumas das vicissitudes da constituição da identidade de gestão dos gestores da educação profissional e tecnológica, respaldado pelo aporte psicanalítico, e refletir sobre o lugar da dimensão inconsciente nesta constituição.

Para tanto, a atenção aos processos subjetivos dos gestores como sujeitos que se constituem em relações sociais, principalmente “sujeitos do inconsciente”, foram importantes ainda mais por pensá-los por “seus signos enigmáticos”.

A complexidade do objeto de pesquisa reafirma-se, também, no momento da finalização do trabalho. Torna-se difícil e complexo elaborar conclusões. Há momentos em que parece ser possível construir algo de concreto e, logo em seguida, ser superado por algo que se perfaz no campo das possibilidades. Ficamos sempre imersos na impossibilidade da verdade absoluta. Por isso, o desenvolvimento do trabalho permitiu-nos o adensamento das análises sobre a enunciação e a sistematização de alguns aspectos emergentes da pesquisa acerca de como nas vicissitudes enfrentadas em instituições de Educação Profissional e Tecnológica é possível perceber a emergência da dimensão inconsciente como constituinte de formação da identidade dos seus gestores.

### **Possíveis implicações do inconsciente nas relações de poder**

Constatamos na pesquisa a vigência das implicações do poder amalgamadas à trama que enreda as relações que na instituição têm lugar, segundo o que Freud (1921) nos mostra, que o humano busca o grupo no intuito de livrar-se do abandono, mesmo ilusoriamente, fiando-se no outro para salvar-se da falta. Não há sujeito fora do grupo, uma vez que a “humanidade” se dá pelo contágio com o outro. O sujeito vincula-se ao grupo na tentativa de se salvar da inexorabilidade da falta. Mesmo Freud (1930) não tendo teorizado precisamente sobre o poder, é possível pensar que as vicissitudes do engajamento dos gestores na vida vão depender da firmeza ou frouxidão dos laços afetivos que estabelecem uns com os outros, ou seja, pelo estabelecimento dos vínculos afetivos dentro da instituição.

Na pesquisa, alguns sujeitos negam a existência do poder, ocorrendo uma denegação pelo processo de sublimação, mas outros já o tratam como fazendo parte do cargo que exercem. Existe uma vida psíquica característica do vínculo e do “clima” de

cada instituição, onde convivem histórias, a natureza, a imposição de educar, a infraestrutura inconsciente que as relações em grupo organizam e a busca pela satisfação que se pode observar. É possível inferir que as relações de poder nessas instituições, se não trabalhadas, podem tornar-se verdadeiras patologias que darão origem a grandes sofrimentos. O que dever-se-iam evitar esses espaços de sofrimento, substituindo-os por espaços de trocas, de escuta, de trabalho compartilhado. Se é no grupo que se estabelecem laços afetivos e a busca da identificação, seria importante que não se estimulasse o jogo de “quem ganha e quem perde” e que se trabalhasse melhor a relação de poder dentro das instituições de ensino.

### **Conflitos como indicativo de tensão entre o projeto pessoal e o projeto coletivo, sinalizando para a possibilidade de superação**

Conforme Kaës (1991), o sofrimento da instituição e na instituição tem origem no recalque. E contra a emergência desse recalque e contra o reconhecimento desse inconsciente, que para o sentimento do Eu é exteriorizado e instituído de um modo alienante, é que se estabelecem as defesas próprias da existência institucional e que se mantém o desconhecimento de seus riscos dando origem aos sofrimentos. Ressalta ainda a questão das formações intermediárias entre o espaço psíquico singular e o espaço constituído pelo agrupamento na instituição, mostrando que estas formações não pertencem propriamente ao sujeito singular, nem ao agrupamento, e sim às relações.

Os conflitos acontecem em um momento de falha nessas formações intermediárias, questionando-se a instituição e a relação de cada um com essa, desagrega os contratos, pactos, acordos e consensos inconscientes, e libera as energias retidas ou paralisa toda invenção vital de novas relações. Kaës (2002) propõe que se observem estas alianças inconscientes, os pactos e os contratos e que se atente para uma análise multifocal dos problemas encontrados na instituição para a busca de superação.

Freud (1930) nos faz pensar que somos fonte de nosso próprio sofrimento dentro da instituição e que devemos buscar formas de alívio “*sofrimento nada mais é do que a sensação; só existe na medida em que o sentimos, e só sentimos como consequência de certos modos pelos quais nosso organismo está regulado*”.

Observa-se na pesquisa a influência que o grupo/instituição exerce sobre os sujeitos que a integram, no sentido mesmo de fazê-los abrir mão de suas próprias condutas e princípios em prol desse pertencimento. Acredita-se que a empreitada subjetiva, ou seja, aquilo que é próprio do sujeito esteja intrinsecamente amalgamado à

proposta do grupo. E mesmo que alguns sujeitos sinalizem para a separação entre o projeto pessoal e coletivo, em muitos momentos deixam transparecer este amalgamento que existe entre a vida pessoal e a proposta da instituição.

Outro ponto importante da pesquisa aponta para a percepção de que alguns sujeitos nem sempre, ou quase nunca, se vêem num processo de perfeita sinergia com o grupo do qual fazem parte. E como de uma forma ou de outra os sujeitos precisam delimitar por meio da nomeação de seu lugar fantasiado no grupo, há uma certa consistência face à inconsistência de sua forma de estar no mundo/instituição.

Conforme o que se observou no estudo e na apresentação dos sujeitos envolvidos nas tramas institucionais, faz-se importante dizer que em todo vínculo o inconsciente se inscreve e se expressa várias vezes, em diversos registros e linguagens, tanto na do sujeito quanto no próprio vínculo. Importante observar que o inconsciente de cada sujeito carrega traços do inconsciente de um ou mais de um outro sujeito. Verifica-se a necessidade de criar espaços de escutas onde as angústias e os conflitos intrapsíquicos possam ser atualizados e pensados.

Com base nesta pesquisa, podemos inferir que existe uma forte influência entre as experiências afetivas próprias ao sujeito e aquelas vivenciadas na instituição, e que o projeto pessoal e o projeto coletivo se complementam.

### **Percepções que o gestor tem de si, dos demais sujeitos e da própria instituição de educação**

Pela investigação desenvolvida é possível inferir que a instituição suscita uma série de questões sobre o inconsciente que nela se manifesta e sobre os discursos e suas escutas. Em nosso entendimento, levar em consideração a subjetividade, o sofrimento e as alegrias de que a instituição é palco e, de certa forma origem, é arcabouço para estudos como esta pesquisa.

O fundamento freudiano, segundo Kaës (1991), apresenta a identificação como sendo aquela formação intermediária que mantém juntos os membros da instituição e a própria instituição. Mostra com clareza o que o sujeito perde e ganha nesse processo e o que se dá com ele no conjunto que assim se forma.

Fica, também, evidenciado que o sujeito toma o parceiro, não no sentido amplo, mas no lugar que fantasia ocupar, explicita com clareza a natureza do endereçamento mostrando sempre e por onde o sujeito se insere na conjuntura institucional. Assim, suspeita-se da não existência de uma “autonomia” por parte do sujeito, ou seja, este

sempre haverá de se mostrar à sombra do enigma do que o outro quer dele. O sujeito está sempre na dependência de fantasiar o que o outro quer.

Por meio da parábola dos porcos-espinhos, Freud ilustrou a ambivalência que encontramos nas relações coletivas assim também nas relações inter-individuais. E procuramos demonstrar por meio dela que a instituição ideal e a relação entre parceiros no grupo correspondem à distância escolhida pelos “porcos-espinhos”, ou seja, a distância que permite controlar muitos dos sofrimentos e angústias, possibilitando também, uma melhor percepção de si, dos parceiros e da instituição.

### **A tomada de decisão do sujeito para aceitação do cargo de gestor de uma instituição educativa**

Pela pesquisa nos parece que a decisão para a aceitação do cargo de gestor, na maioria das vezes, não é uma deliberação, nem algo que lhe é inerente, é na verdade, o que lhe resta e que também existe a dificuldade do sujeito de se exilar do convívio social o que acaba levando à escolha inconsciente pelo grupo. A indicação para assumir tais cargos faz com que os sujeitos – na ânsia de pertencer ao grupo, de reconhecimento e melhoria de vida –, aceitem um cargo, mesmo sem apresentarem o perfil que o autorize para tal.

A observação dos vínculos estabelecidos entre os sujeitos ficou evidenciada na pesquisa. Vínculos que criam obrigações dentro da instituição que fazem com que a gestão não seja autônoma, e sim totalmente marcada pelo recalque e pela emergência do inconsciente. A forma de se “fazer política” dentro da instituição compromete seus membros uns com os outros em troca de benefícios. Embora a pesquisa tenha sido realizada em uma instituição de educação, seus membros atuam como “políticos partidários” na defesa de suas posições e do grupo a que dizem pertencer o que, podemos inferir, na maioria das vezes, levam ao esvaziamento da prioridade que deveria ser a tarefa primária de instituição: educar.

### **A formação da identidade dos gestores da educação profissional e tecnológica**

Após o desenrolar de toda a pesquisa e o estudo das vicissitudes na formação da identidade dos gestores da educação profissional e tecnológica, é possível dizer que, pela concepção da psicanálise, embora o sujeito vivencie sua identidade como se ela estivesse resolvida, como resultado da fantasia de si mesmo, de acordo com o pensamento psicanalítico, isso é a origem contraditória da identidade. Assim, em vez de

falar de identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de identificação, e vê-la como processo contínuo. Para Hall (1997) a identidade:

*“surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de uma falta de inteireza que é “preenchida” a partir de nosso exterior, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros. Psicanaliticamente, nós continuamos buscando a “identidade”, e construindo biografias que tecem as diferentes partes de nossos eus divididos numa unidade porque procuramos esse prazer fantasiado da plenitude” (HALL, 1997, p.41).*

Freud (1914) consagrou a idéia de que as primeiras identificações determinam as demais relações sociais, pois a natureza e a qualidade das relações da criança se estabelecem nos seus anos iniciais. *“Todos que vem a conhecer mais tarde tornam-se figuras substitutas desses primeiros objetos de seus sentimentos”*. Ainda para Freud (1921), *“a identificação é conhecida pela psicanálise como a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa”*.

Esta pesquisa evidencia que determinadas funções psíquicas que pareciam pertencer apenas a um elemento do conjunto aparecerão como uma formação comum intermediária, em que o conjunto dos elementos contribui direta ou indiretamente, de acordo com as necessidades e as vicissitudes da sua posição na estrutura da instituição e a sua configuração psíquica própria. Quando a instituição é atacada, em qualquer nível que seja, os efeitos repercutem nos diferentes sujeitos. As formações intermediárias contribuem para o fundamento psíquico dos conjuntos sociais ao mesmo tempo em que formam as bases do psiquismo.

Segundo Kaës (1991), as formações intermediárias

*“dizem respeito à partilha do prazer e dos meios empregados em comum pela realização do desejo; pela renúncia pulsional exigida pelo aparecimento da comunidade e da segurança de seus sujeitos; pela reciprocidade dos investimentos narcísicos e das representações que asseguram a continuidade do fundo coletivo sobre o qual se apóia a **vinculação e a identidade**; enfim pelo acordo inconsciente a respeito do que deve ser mantido no recalque ou fora de toda representação para que as condições psíquicas e sociais da vinculação se mantenham na forma de agrupamento que a constituiu. Cada uma dessas formações assegura, solidariedade com as outras, as condições psíquicas da existência e da vida da instituição. Elas contribuem para a sua permanência e para sua capacidade de engendrar a continuidade; para a sua estrutura e para sua capacidade estruturante; para realização de sua tarefa primária, (I. Menzies, 1960), e conseqüentemente para a definição **da sua identidade**” (KAËS, 1991, p.15)(grifos nossos).*

Qualquer falha nessas formações intermediárias põe em jogo a instituição e todos que pertencem a ela, revelam os contratos, pactos, acordos e consensos inconscientes. Gera sofrimento psíquico, ansiedade e muitas vezes resistência que leva a não

realização da tarefa primária da instituição. Lembremos o fundamento freudiano, citado por Kaës (1991), de um pensamento psicanalítico sobre a instituição, onde apresenta a identificação como sendo aquela formação intermediária que mantém juntos os membros da instituição e a própria instituição. Mostra com uma clareza notável o que o sujeito perde e ganha nesse processo e o que se dá com ele no conjunto que assim se forma.

As vicissitudes estudadas evidenciaram essas formações intermediárias e as identificações que ocorrem dentro de uma instituição de educação profissional e tecnológica.

À guisa de conclusão, emblematicamente, recorreremos à fala da gestora N. acerca da importância deste estudo:

“Primeiro é te parabenizar, já te disse outras vezes, eu acho que o trabalho que você está fazendo vai identificar,... **mesmo que seja uma sementinha que está sendo plantada** porque a gente sabe que empresas privadas existe esta preocupação, da gestão com competência, a questão da pessoa que assume o cargo, ela estar preparada, ela está apta ‘né’? a participar daquela gerência de comando, de decisões e no serviço público a gente sabe que os cargos às vezes são mais políticos do que mesmo por competência, não é regra ‘né’?, são exceções, **mas eu vejo no teu trabalho uma luz**, porque você tá tentando identificar as exceções, como as pessoas chegaram ao cargo, eu acredito também que isso vai ser muito importante para a instituição identificar, para colocar as pessoas com competência naquilo que vai fazer, não quer dizer que elas assumindo um cargo são incompetentes, mas a gente sabe que o ser humano tem algumas qualidades que sobressaem. Então tentar colocar essas qualidades junto com as ações que vão ser desenvolvidas, eu acho que a instituição ganha, a pessoa ganha com isso porque você tem uma valorização pessoal junto com a valorização profissional e eu acho o seu trabalho fantástico e agradeço muito por você estar me dando a oportunidade de está dizendo isso e te parabenizar mesmo que nós estamos precisando disso, desta identificação, de identificar mesmo, conhecer. **Fátima:** A identidade do gestor. **N.:** Exatamente, conhecer este gestor. Não estou dizendo que todas as pessoas que são nomeadas não são competentes, não é isso. Mas eu acho que para essas nomeações deveria ter um critério para satisfazer a instituição ‘né’? e as pessoas também que vão trabalhar (H.) (grifos nossos).

Reprodução da entrevista.

Enfim, esperamos que esta pesquisa possa contribuir para melhor compreender a dimensão existencial dos sujeitos-gestores que trabalham e se constituem nas instituições, as vicissitudes que atravessam o seu processo de formação pessoal/institucional sinalizando também para outros estudos que tenham como cenário a instituição da educação profissional e tecnológica.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, I. M. M. Z. P. de. **Re-significação do papel da Psicologia da Educação na formação continuada de Professores de Ciências e Matemática**. Tese (Doutorado) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_ **Os docentes, a memória educativa e as (im)possíveis conexões com a psicanálise**. Estados Gerais da psicanálise: Segundo encontro mundial, Rio de Janeiro, 2003.

ALVES, E. (Org.) **Modernização produtiva e relações de trabalho: perspectivas de políticas públicas**. Petrópolis: Hucitec, 1997.

BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Trad. Lucie Didio. Brasília: Plano Editora, 2002.

BARBOSA C. L. **Os professores e a constituição de sua identidade profissional**. Dissertação - (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Ministério da Educação. Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio. **Documento Base**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec> Acesso>. Acesso em: 03 nov. 2007.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2007**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> . Acesso 03.05.2009.

CAPPELLE, R. V. S. **Por entre memórias e arquivos, interpretações e tecituras: um mergulho no passado do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba/MG (1956-1968)**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2006.

CELES, L. A. M. **Novas contribuições metapsicológicas à clínica psicanalítica**. In: PACHECO FILHO *et al.* Taubaté: Cabral Editora e livraria Universitária, 2003.

CYRANKA, L.F.M; SOUZA, V. P. **Orientações para normalização de trabalhos acadêmicos**. 7. Ed. Juiz de Fora: EDUFJF, 2004.

ELIA, L. **O conceito de sujeito**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

ENRIQUEZ, E. **O Trabalho de Morte nas Instituições**. In: A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos. Tradução de Joaquim Pereira Neto. Casa do Psicólogo. São Paulo, 1991.

FREITAS, A. P. F. **As identificações na obra de Freud**. Rio de Janeiro: Biblioteca de Psicanálise, 1997.

FREUD, Sigmund. (2000). **Lembranças encobridoras**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. III). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1905).

\_\_\_\_\_ (2000). **A interpretação dos sonhos (Segunda parte) e Sobre os sonhos**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. V). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1900-1901).

\_\_\_\_\_ (2000). **Totem e tabu e outros trabalhos**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XIII). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1913-1915).

\_\_\_\_\_ (2000). **O inconsciente**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XIV). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1915).

\_\_\_\_\_ (2000). **A história do movimento psicanalítico, artigos sobre metapsicologia e outros trabalhos**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XIV). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1914-1916).

\_\_\_\_\_ (2000). **O Ego e o Id**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XIX). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1923).

\_\_\_\_\_ (2000). **Uma nota sobre o bloco mágico**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XIX). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1924-1925).

\_\_\_\_\_ (2000). **Psicologia do Grupo e Análise do Ego**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XVIII). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1921).

\_\_\_\_\_ (2000). **O futuro de uma ilusão, o mal estar na civilização e outros trabalhos**. (Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas de Sigmund Freud, vol. XXI). Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1927-1931).

GARCIA-ROZA, L. F. **Freud e o inconsciente**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

GARCIA-ROZA, L. F. **Introdução a metapsicologia freudiana**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991, V.2.

GODINO, C. A. **O sujeito na psicanálise de Freud a Lacan: da questão do sujeito ao sujeito em questão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

GOLDENBERG, R. **Política e Psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

HALL, S. **Identidades culturais na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.

HANNS, L. **Dicionário Comentado do Alemão de Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

KÄES, R. **Realidade psíquica e sofrimento nas instituições**. In: A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos. Trad. Joaquim Pereira Neto. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

\_\_\_\_\_ **O interesse da psicanálise para considerar a realidade psíquica da instituição**. In: Vínculos e instituições. Uma escuta psicanalítica. Organização Olga B. R. Correa. São Paulo: Escuta, 2002.

KIPNIS, B. **Elementos de pesquisa e a prática do professor**. São Paulo: Moderna/Brasília, DF: Editora UNB, 2005.

LAPLANCHE, J.; PONTALLIS, J.B. **Vocabulário de Psicanálise**. 6ª Ed. Lisboa, Portugal: Moraes Editora, 1985.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MEZAN, R. **Psicanálise, judaísmo**: ressonâncias. Campinas: Ed. Escuta, 1986.

Retrospectiva Histórica da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba – MG – Maio de 1991.

SANTOS, J. A. S. **A trajetória da educação profissional no Brasil**. In: LOPES, E.M.T *et al.* **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

## **10 APÊNDICES**

**APÊNDICE 1 – Roteiro da entrevista aplicada (semi-estruturada).**

- 1) Como você se sente na “pele” de gestor?
- 2) O que o motivou a assumir o cargo de gestor aqui no IFET Campus Rio Pomba?
- 3) Como você pensa que a sua história de vida pode de certo modo refletir na sua prática como gestor?
- 4) Qual a importância na sua vida pessoal do cargo que exerce?
- 5) Até que ponto o poder atribuído ao cargo que você ocupa lhe traz prazer?
- 6) Em sua opinião, você possui o perfil essencial para ocupar esse cargo?
- 7) Para você, existe conflito entre a sua realização pessoal e o cargo que exerce?
- 8) Você identifica os conflitos existentes na instituição? Como você trabalha esses conflitos?
- 9) Como você percebe seus parceiros na instituição?
- 10) Você quer acrescentar algo que considere relevante?

Obs.: Este roteiro busca encaminhar as questões centrais da entrevista e ao mesmo tempo assegurar um espaço de escuta sensível.

## **APÊNDICE 2 - Elaboração da Memória Educativa**

Prezado Gestor,

Propomos como elaboração de sua memória educativa uma imersão em sua trajetória de vida como estudante, resgatando na sua história, tempos, episódios, situações, pessoas, imagens, processos dessa experiência, quer sejam de aspecto positivos ou não.

Faça um reolhar a essa trajetória e reorganize criticamente suas representações e sentimentos que marcaram sua caminhada como aluno e que se inscrevem hoje na sua prática docente e na sua prática como gestor de uma instituição de ensino.

Percurso possível:

- inicialmente percorra suas sensações, quer sejam visuais, olfativas, auditivas, táteis, afetivas e tantas outras que constituem suas experiências infantis. Registre tudo.

- retorne seu processo de educação pontuando:

- o professor de que mais, ou menos, gostou;
- as dificuldades com as quais mais se identificou e aquelas em que teve grandes dificuldades (quanto à aprendizagem);
- os conteúdos aprendidos prazerosamente ou dolorosamente;
- as atividades realizáveis com gosto e sucesso e outras de forma indesejável ou com insucesso;
- como os conteúdos foram ensinados/ aprendidos e metodologias que deixaram marcas positivas e negativas;
- as relações professor-aluno (comunicações, estilo, postura dos professores)
- o processo avaliativo (modalidades/ frequências)
- o ambiente escolar (aspectos físicos, lugares, infra-estrutura pedagógica, aspectos relacionais/ intrapessoais);
- a relação família/escola/sociedade;
- como você se sentiu como aluno.

- presentifique a sua análise, observando:

- como me percebo diante dessa constituição ao longo de tantos anos e com diferentes modos de ensinar;
- dificuldades existentes entre o que e o como me foi ensinado e os meus procedimentos e posturas atuais em sala de aula;

- razões que determinaram minha escolha profissional a partir dessa vivência e do meu processo de formação;
- como ressignifico, hoje, os papéis do professor e do aluno a partir das minhas experiências escolares anteriores?

Escreva sem limites de espaço para o seu registro. Pode-se incluir imagens (desenhos, filmes e fotos) de sua trajetória que o auxiliem a revivê-la.

Uma boa viagem através dos caminhos mnêmicos da sua historicidade.

### APÊNDICE 3 – Entrevistas - Vozes dos gestores.

#### 1) Como você se sente na “pele” de gestor?

- ✓ Antes das primeiras palavras uma afirmação com os gestos de sim com a cabeça seguidos da resposta: uma responsabilidade enorme “né”?, muita “é...” muitas coisas novas “né”?, principalmente em uma instituição que está passando por um momento de transformação (eee...) a responsabilidade é enorme, mas eu me sinto preparado para o desafio. (X.)
  
- ✓ Eu acho que ( é...) eu gosto muito deste serviço, desta função, porque... eu me sinto... eu gosto de desempenhar, de fazer... não só de estudar, mas como também de colocar em prática. Então, nessa função de gestora eu posso colocar em prática tudo aquilo que eu estudo, que eu pesquiso, que eu observo (não é...)?, eu posso de uma certa forma desempenhar esses meus (é...) experimentos “né”. Agora, principalmente no serviço público, é muito difícil você ser gestor, porque, eu digo no serviço público, porque implica uma série de coisas (“né”)?. Pessoas que (que, que...) têm aquele dogma, que criam um dogma, eu sou do serviço público, eu passei no concurso, então eu posso fazer determinadas coisas que eu não sou mandado embora. É... o serviço público por natureza, as pessoas já acham que ele tem que ser moroso. Um joga para o outro e assim vai...Então, quando a gente tem um perfil, digamos assim, de uma empresa privada, que você, você realmente aparece pelo seu desempenho profissional, intelectual, que seja... É, você fica um pouco incomodado com essas coisas. Porque o trabalho de um gestor não depende só dele, no caso eu, não depende só de mim, depende de uma série de pessoas que estão a minha volta. Que trabalham comigo, que são subordinados a mim e também pessoas que são meus superiores (“né”)?. Então se há aí, digamos assim, um desencontro, se pessoas não fazem um trabalho em equipe, se não há uma correspondência, melhor dizendo, uma correspondência de convicções talvez (“né”)?, esse trabalho não sai, ele não se desenvolve. Então isso amarra muito o seu desempenho. Então às vezes eu me sinto um pouco tolhida com coisas que eu gostaria que fossem feitas, que fossem desempenhadas com melhor, digamos assim, com um melhor resultado, que às vezes não são porque eu dependo de outras pessoas, e essas outras pessoas não atendem às minhas expectativas. Da mesma forma pessoas superiores a

mim (“né”)?, não digo hoje em dia, mas digo num geral, de uma forma geral, às vezes a gente tem superiores que sabem muito menos que você (“né”)? e que não aceitam, por exemplo, a sua opinião, não têm a humildade de reconhecer “ah eu não sei, ela sabe mais, ela têm mais vivência, profissional, ela tem mais experiência, então eu vou ouvir o que ela está dizendo”, e às vezes por uma questão de imposição, acabam atrapalhando o seu serviço. Então eu vejo que é... (pausa para pensar)... uma função, desempenhar essa função de gestor no serviço público é muito complexo, é..., eu digo até difícil. Como eu disse, numa conversa informal anteriormente, você tem que ter muita habilidade. **Fátima:** Muito jogo de cintura. **Z.** Muito jogo de cintura... (risos). (Z.)

- ✓ Difícil “né”? (um sorriso), eu acho que este termo gestor primeiro que já é um termo pesado, assim, que embute muita responsabilidade, mas por outro lado eu acho que é uma grande oportunidade também “né”?, que a gente tem para aplicar tudo aquilo que a gente acha correto em relação à educação para tentar melhorar, contribuir de alguma forma para a melhoria da educação. (Y.)
- ✓ Olha é... (voz bem grave e um levantar de sobrancelhas)... a gestão... o mais difícil na gestão, realmente é a gestão de pessoas, a gestão do dia a dia, a gestão pedagógica, as decisões administrativas não são tão complexas não, mas a gestão pessoal, a gestão dos conflitos gerados na educação é que são os mais difíceis de administrar. Esses são os que dão um maior desgaste para o gestor. (W.)
- ✓ Na pele de gestora... (pausa para pensar) com uma carga muito...uma carga de responsabilidade mais elevada “né”? porque apesar de você ter a consciência de servidor público, a responsabilidade que você tem, você ainda tem a responsabilidade do cargo “né”?, porque você além da sua responsabilidade natural, você ainda tem a responsabilidade de acompanhar processos “não é”?, de gerenciar vidas “né”?, gerenciar pessoas, então existe uma carga maior de responsabilidade. (H.)

**2) O que o motivou a assumir o cargo de gestor aqui no IFET Campus Rio Pomba?**

- ✓ Eu acho que esse desafio mesmo de (de) continuar “né”? a traçar esta história aqui no campus e também devido a minha história na instituição, ser ex-aluno, técnico administrativo, professor e rio pombense também, como isso aqui também é um pouquinho bairrista “né”?, essa (essa, essa) motivação de fazer algo a mais, mas não deixando de respeitar aquilo que foi feito até hoje pela instituição e pela comunidade de Rio Pomba (X.).
  
- ✓ Sim!!! é... Eu, na verdade, sempre fui assim um pouco (ééé...) voltada para estas coisas, acho que a minha forma de ser, ela me ajuda um pouco a ocupar cargos, “assim”, porque... “Como é que eu vou dizer assim?”, eu sou uma pessoa desenvolta, sincera, mas eu tento ser... a minha sinceridade vai até a onde a minha educação me permite (risos). Eu nunca mando, eu sempre peço. Então eu acho que isso me ajuda muito, a me manter sempre nos meus cargos, sempre está nas minhas funções. Eu acabo tendo um relacionamento com as pessoas...é claro que eu não agrado a todos, tem pessoas que não gostam de mim, mas a maioria delas, eu diria assim que 80% eu agrado, eu acho que um pouco pela minha forma de ser, eu acho que isso. Sou uma pessoa assim: embora eu tenha minhas convicções, eu ache, eu estude para isso, procurando sempre saber as coisas e desenvolver os meus trabalhos de acordo com que eu estudo, que eu vejo, que eu percebo, mas eu sou uma pessoa assim: eu aceito muitas opiniões (“né”)? Então, se eu trabalho com coordenadores eu procuro sempre reunir com eles, estou sempre ouvindo as opiniões deles, é claro que tem decisões que a gente tem que tomar sozinho. Agora, tem decisões que se a gente puder compartilhar é melhor (“né”)? Na verdade, duas cabeças pensam mais que uma. Então, eu acho assim, o que me mantém na verdade, o que me faz (ééé...) trabalhar, continuar nos cargos, o que me levou a chegar até esse cargo, talvez tenha sido a minha trajetória mesmo, esse jeito que eu tenho de ser, de opinar, igual às vezes eles falam, eu acho que tem hora que eu falo demais, tem certas coisas que eu vejo que eu não consigo ficar calada. E isso de uma certa maneira agrada pessoas que são gestores também. Então, as pessoas querem pessoas assim para trabalhar, algumas...Então assim, todos os lugares que eu estive trabalhando eu sempre despertei essa, essa, digamos assim, (pausa para pensar) vontade nos gestores de que eu trabalhasse de maneira.....Sou uma pessoa dedicada ao meu trabalho, sou responsável, não gosto de deixar nada para depois, o que eu tenho que fazer, eu tenho que fazer bem feito. Então, eu acho

que isso tudo me ajuda (“né”)? Já assumi cargos administrativos na área da educação em prefeituras, enfim, em universidades particulares, então isso tudo acabou me envolvendo nesta trajetória e hoje eu estou aqui (“né”)? Já passei por vários cargos aqui também na instituição. É, mudei em função de....ah, agora já que você ficou aqui um tempo, vamos abrir um outro cargo para montar, por exemplo, quando nós começamos na graduação, hoje eu estou na graduação, então, quando a graduação começou, não tinha nada preparado, então como “você já conhece, você não podia abrir, começar a graduação”. Então eu acho que é isso, é um pouco do meu modo de ser, do meu perfil, acho que da minha responsabilidade profissional, do meu compromisso, porque eu sou uma pessoa compromissada, eu sou incapaz, por exemplo, de ficar em casa, faltar o serviço para ficar em casa a toa, por exemplo, isso me incomoda profundamente, né?, eu acho que, aqui na instituição eu tenho 16 anos já, (“né”?), eu só tive uma licença de 15 dias por uma cirurgia que eu fiz e mesmo assim, eu não fiquei os quinze dias, porque precisaram de mim e eu acabei retornando antes do tempo “né”?. Mesmo em outras...eu já estou com 21 anos de docência, já passei por faculdades particulares, instituições de educação particulares, já passei por estado e federal também e todos esses eu também nunca fui adepta ao atestado médico para cuidar de um aniversário de um filho, para poder viajar ou também para fazer alguma coisa que não fosse realmente uma doença. Então eu acho que isso é que me matem assim, sabe, motiva “né” a ficar neste cargo. Acho, bom, acho que também as pessoas, (“né”)?, ....., graças a Deus, até o dia de hoje, como eu te falei, 80% eu acho que eu agrado, 20% não, mas das pessoas que eu agrado eu consegui a admiração delas na área profissional e até mesmo na área pessoal, a forma de lidar com as pessoas, então eu acho que tudo isto faz parte desta motivação, é.... (risos). (Z.)

- ✓ Essa vontade mesmo de contribuir um pouco, de algumas coisas que a gente acha que são corretas, você aplicar aqui no campus, então isso me motivou muito, de deixar uma parcelinha da minha contribuição aqui dentro. Apesar de ser muito cansativo, muito desgastante, eu acho que ela é uma oportunidade. (Y.)
- ✓ Eu já trabalhava na educação, na área, onde eu fui ser gestor, então tinha um conhecimento bastante amplo do que era a função do gestor e até mesmo as expectativas que a equipe pedagógica colocava neste gestor. Então, o que me

motivou foi justamente isso, eu acho que eu tive o conhecimento do que era necessário para é...ser um gestor que correspondesse as expectativas da equipe. (W.)

- ✓ Ah, são vários fatores. Um porque eu adoro desafio (risos) falou que é desafio “né”? eu gosto, e a coisa me acontece assim muito natural, não tem muito assim um pensar, será que?...sabe?, eu acho que é naturalmente, você vai pegando as responsabilidades “né”?, as situações vão acontecendo e quando você vê você já está envolvido “né”? e não tem aquela coisa assim: parou para pensar, sabe? Para...lógico que você pensa: será que eu vou ter competência para desenvolver o trabalho e tal, mas às vezes você já está no meio do processo e de repente surge a oportunidade e não tem também como você recuar, não tem muito como você falar assim: ah, não sei, porque você já está inserido. Então ... (pausa para pensar) quando você vê você já está dentro, a verdade é essa. (H.)

### **3) Como você pensa que a sua história de vida pode de certo modo refletir na sua prática como gestor?**

- ✓ Ah, essa aí é... (expressão como se esta fosse uma pergunta fácil para responder). Como eu disse né Fátima, o fato de eu ter sido um aluno aqui da instituição, de ter trabalhado durante 8 a 9 anos como vigilante da instituição então a gente (é...é) conhece cada cantinho aqui do campus e depois assumi o cargo de professor e alguns cargos administrativos, isto fez com que a gente conhecesse bem a instituição. Então, assim, quase metade da minha vida eu estou aqui dentro, então eu estou dentro da instituição, eu acho que isso aí é que fez com que eu me sentisse um pouco preparado para isso, mas sei que tem muito para aprender ainda.**Fátima:** Você acha que isso influenciou muito na sua prática agora? **X.:** Com certeza, a cada decisão, a cada ação nossa (é...), na prática mesmo como você fala, em alguma ação dentro da instituição, o fato de conhecer a instituição, acho que isso tem nos ajudado bastante. (X.)
- ✓ Tenho uma característica bastante independente (“né”)?, independente, determinada, quando eu quero alguma coisa eu persigo aquilo que eu quero até eu conseguir...ééé.... tem como assim o limite e o respeito, eu respeito muito as pessoas, e acho assim, até onde eu puder eu vou, a partir do momento que eu

tenho que entrar no campo de outra pessoa aí eu já paro, mas eu sou uma pessoa determinada, sempre corri atrás do que eu queria, então eu acho que essa característica da minha história de vida, quer dizer, eu queria uma coisa, então, eu tentava aquilo (“né”)?, aí eu quero fazer isso, eu quero fazer este vestibular, então eu vou fazer isso, eu quero estudar mas eu estou cheia de coisa para fazer, mas eu quero e vou arrumar um tempinho para fazer. Então, assim, esta história de vida é que me, talvez que me dê esta característica, uma história de perseguir os meus ideais. **Fátima:** Desde criança? **Z.:** É, desde criança eu sou assim, independente, digo assim, como aluna, por exemplo, a gente fazia trabalho em grupo e na hora de escolher quem vai falar, quem vai falar? Quem vai falar é você, aí eu falava assim: ah eu não quero falar, mas acabava falando. Então assim, na minha casa, por exemplo, eu é que sou a mais velha, tudo que acontecia, primeiro era eu que era a precursora (risos). Tanto para as coisas ruins e boas também “né”?. Então, eu acabava sendo a primeira a fazer as coisas e, eu digo primeira assim, eu acabava passando por todas as dificuldades e conseguindo atingir os meus ideais e vontades e tal. Então, eu acho que isso, essa história de determinação, sabe?, de saber o que eu quero, até a minha vida pessoal (“né”)?, eu tive meu primeiro casamento e quando eu vi que não era aquilo que...ele não conseguia acompanhar o que eu queria, sabe?, não atendia, na verdade assim, o casamento na verdade é uma loteria, você nunca sabe se vai acertar ou não, mas você ao longo do tempo, vai observando se realmente aquilo...tem tudo para dar errado porque são pessoas que não se conhecem, que foram criados totalmente diferente, que num momento se encontram e resolvem viver juntos. Então, assim, tem tudo para dar errado. Dá certo? Porque existe amor, uma série de coisas. Mas, não só o amor faz com que você continue com uma pessoa “né”? e às vezes as diferenças, elas vão crescendo, vão se acentuando de uma tal forma que chega um ponto que até o amor mesmo se esmorece, você acaba não vendo naquela pessoa aquilo que você queria. E como eu sou uma pessoa que para eu ficar com alguém, para eu estar com alguém eu tenho que admirar esse alguém e a partir do momento que aquilo não existe mais eu não consigo conviver, então, eu busco, eu corro atrás e etc, a outra pessoa não faz a mesma coisa, então as coisas começam a dissolver. Eu, então me separei, foi uma coisa muito difícil na época, mas eu venci a situação, a minha família é uma família tradicional, minha mãe não era a favor da minha separação, foi um pressão muito grande, meus irmãos e tudo mais. Quer dizer, eu estava em

uma cidade pequena do interior, nesta cidade eu estava sozinha, meus pais moram em Belo Horizonte, outro local, quer dizer, eu sozinha enfrentei toda uma situação porque eu achava que tinha que ser desta forma, que era importante, não tinha outra maneira, eu estava em busca da minha felicidade, da minha realização, se eu não fizesse aquilo... das duas uma: ou eu ia errar e não ia realmente ser feliz ou então eu ia com certeza ficar na infelicidade. Então, eu sou uma pessoa assim, determinada, se eu achar que é aquilo é aquilo, entendeu? Eu posso errar, mas pelo menos eu nunca vou me acusar de nunca ter tentado (risos). Isto tudo é uma determinante na minha postura de gestora, sabe? Eu sei o que eu quero, eu tenho certeza daquilo, sabe? Então eu corro atrás daquilo. Enfim.... busco.... (risos). (Z.)

- ✓ Olha, eu vejo que, principalmente aqui no campus, nós temos alunos muito carentes “né”?, então por toda a minha história eu acho que é a hora da gente ajudar estes alunos, é um oportunidade de vida que eles estão tendo, então como eu tive várias oportunidades na vida, eu acho que agora é a hora da gente fornecer estas oportunidades para estes alunos tão carentes “né”?, porque talvez essa seja a única oportunidade, o único curso que eles vão fazer, a única formatura que eles vão passar, então eu acho que é um trabalho muito interessante, muito mais, eu acho que uma escola particular, já trabalhei em várias escolas com alunos de classe alta, eu acho que aqui o trabalho é mais prazeroso. **Fátima:** Você vê o resultado de anos? **Y.:** É, as carinhas tão felizes... (Y.)
  
- ✓ (Pausa para pensar) Eu acho que... eu penso que...ela se reflete na forma como eu vejo as pessoas, minha origem foi...por que minha origem é uma origem humilde, então eu tenho muito respeito pelas pessoas, então eu acho que a primeira coisa na gestão é respeitar as pessoas, é identificar as potencialidades, saber os limites das pessoas e aceitar as deficiências que todos nós temos. Então a minha origem, acho que me colocou desta forma...de ver as pessoas como seres que também tem seus problemas. (W.)

- ✓ A minha história? (pausa para pensar) Ah, eu acho que, sei lá, pela determinação “né”? (risos e emoção, os olhos enchem de água), pela determinação, você vai conquistando, “ai eu vou chorar”... (risos), você vai conquistando as coisas aos poucos “né”?, gradativamente, “pensa bem” (emocionada), e com isso você vai vendo que todos os processos de gestão, toda a questão do cargo, da responsabilidade é devagar “né”?, as coisas vão acontecendo, (ainda emocionada), pelo amor de Deus!!! (uma lágrima escorre) também você vai relembrando, você fez a pergunta e....porque você vai vendo que tudo vai acontecendo aos poucos e nada é rápido, nada você consegue da noite para o dia e a mesma coisa é no cargo que a gente exerce, às vezes a gente tem aquela ansiedade de resolver mas aí você lembra que nada daquilo que você conseguiu foi tão rápido “não é”?. Então, a história de vida eu acho que ela ajuda nisso e também na condição de você entender os outros, sabe?, eu também comecei, um dia eu também comecei, um dia eu também fui iniciante, então você vai vendo, vai tendo mais paciência, vai tendo mais serenidade para assistir as coisas acontecendo e com isso dando rumo a elas, gerenciando. Não si se respondi porque eu me emocionei (risos). Desculpas... (H.)

#### 4) Qual a importância na sua vida pessoal do cargo que exerce?

- ✓ Bom, isso aí, essa importância pessoal, isso aí acho que é meio (é...) a gente não deixa de ter que abrir mão de vários momentos, familiares, particulares para estar assumindo este cargo de gestor. Então, isso realmente é um desafio e pelo fato de estar a apenas 6 meses na direção, a gente ainda está aprendendo um pouco a lidar com isso. Mas que afeta, com certeza, afeta. **Fátima:** Muda muita coisa né? (risos). **X.:** Muda, muita coisa, até a forma com que as pessoas nos vêem né?, quer dizer, em vários momentos a gente deixa de ser o “x” para ser o “X”, o diretor da instituição, e as pessoas parecem que querem tratar a gente com uma certa... **Fátima:** Você percebeu muito esta diferença? **X.:** Bastante, em alguns lugares querem estender tapete vermelho e eu quero entrar descalço. Entendeu? Isso mudou bastante. Tenho tentado fazer com que isso seja o mais natural possível. **Fátima:** Até com os seus próximos você percebeu isso? **X:** Sim, com certeza. Pessoas próximas, pessoas da família. Então assim, não com maldade, com a naturalidade de ser um gestor (risos). Que mudou, com certeza, mudou. (X.)

- ✓ Pessoal? (Pausa para pensar). Ah, talvez seja uma (uma...), não sei se eu posso chamar de vaidade, mas... (pausa para pensar) vaidade não seria a palavra certa, mas eu acho que é uma realização, é, acho que sim. Porque eu, como eu disse, eu sou uma pessoa determinada que busco, eu não paro, eu quero estar sempre crescendo, sempre conhecendo mais, aprendendo mais e às vezes, como é que eu vou dizer assim?, os riscos que eu corro (“né”)? é...ahm!!! é exatamente em busca de conhecer mais. Então, eu acredito assim, como eu me acho que sou uma pessoa que sou capaz, eu gosto de ser inteligente, sabe?, eu gosto de estudar, eu gosto das pessoas falarem assim: ah, a gente vai na Z. na mesma hora ela acha aquilo ali, ela resolve, ela raciocina aquilo ali, ela pega e faz aquilo num minuto, mas isso é porque eu acredito, não acredito que existam pessoas mais inteligentes que as outras não, acredito que existe pessoas esforçadas, sabe? Que buscam, eu busco, eu estou sempre buscando, estou sempre lendo, então aquilo que está sempre...como se diz... aquele que não trabalha ele acaba caindo no desuso, o que não é usado acaba caindo no desuso. Como a minha mente é muito usada, então ela está sempre produzindo (risos). Então, eu acredito que esta questão pessoal seja isso, eu gosto de estudar, de ser uma pessoa capaz de desenvolver, de ser uma pessoa inteligente e isso me faz bem.  
**Fátima:** Você gosta de ser reconhecida. **X.:** Eu gosto de ser reconhecida, eu acho que o cargo talvez seja um reconhecimento. (X.)
  
- ✓ O meu amadurecimento, eu acho que isso foi muito importante para mim, eu amadureci muito depois que eu entrei neste cargo, porque você tem que aprender a lidar com todos os tipos de pessoas, todas as vaidades, então eu tenho aprendido muito com isso, tem hora que a gente cai, escorrega “né”?, não acredita que certas coisas acontecem, mas eu tenho amadurecido muito. (Y.)
  
- ✓ Eu não consigo ver muita diferença da minha vida pessoal do cargo que exerço, eu até procurei separar bastante esta questão de não ser influenciado em momento algum pelo fato de exercer um cargo, o poder que o cargo possa a vir a transmitir, em momento algum eu quero que isso aí reflita na minha vida pessoal, então eu separo bastante o cargo da minha vida pessoal. (W.)
  
- ✓ Existe assim a valorização “né”?, não é a questão só financeira, lógico que não, eu acho que a valorização pessoal, de você saber que você pode “né”?, que você

tem condições de executar aquilo que lhe foi concedido, a questão do inter-relacionamento, a gente tem a troca com as pessoas é ..., desculpa que eu me perdi. **Fátima:** Qual é a importância do cargo na sua vida pessoal. **H.:** É isso, o relacionamento com as pessoas, é uma coisa muito importante, a valorização pessoal, sabe?, quando você chega assim ao final de um trabalho e você tem a sensação do dever cumprido, então eu acho que isso pessoalmente engrandece muito a gente "né"?...lógico que não é tudo, mas é uma boa parcela da valorização profissional e pessoal. (H.)

**5) Até que ponto o poder atribuído ao cargo que você ocupa lhe traz prazer?**

- ✓ Ah, essa aí é... (expressão como se esta fosse uma pergunta fácil para responder). Como eu disse né? Fátima, o fato de eu ter sido um aluno aqui da instituição, de ter trabalhado durante 8 a 9 anos como vigilante da instituição então a gente (é...é) conhece cada cantinho aqui do campus e depois assumi o cargo de professor e alguns cargos administrativos, isto fez com que a gente conhecesse bem a instituição. Então, assim, quase metade da minha vida eu estou aqui dentro, então eu estou dentro da instituição, eu acho que isso aí é que fez com que eu me sentisse um pouco preparado para isso, mas sei que tem muito para aprender ainda. **Fátima:** Você acha que isso influenciou muito na sua prática agora? **X.:** Com certeza, a cada decisão, a cada ação nossa (é...), na prática mesmo como você fala, em alguma ação dentro da instituição, o fato de conhecer a instituição, acho que isso tem nos ajudado bastante (X.).
- ✓ Nenhum (sinal de negação intenso com a cabeça), eu não sou, graças a Deus, eu não tenho a menor é...é ambição de poder, sabe? Eu tenho ambição de realização, realização profissional, agora de poder eu acho que é até assim..., o que eu estou te dizendo, você vai ver que não é mentira pela forma como eu ajo com as pessoas, primeira coisa que eu te falei foi que eu, por exemplo, não mando, eu sempre peço e eu acho que isso é uma demonstração disso...eu não sou daquela pessoa que diz: você vai fazer isso para mim, sabe?, eu gosto de ... **Fátima:** Isso não te dá fascínio? **Z.:** Não, de jeito nenhum. Eu sou assim bastante é...como é que eu vou falar? Tranquila, eu não gosto de aparecer, assim de aparecer, de chegar lá na frente, de ser, eu não gosto disso, então o poder

realmente não me seduz. O poder não, o que me seduz realmente é o trabalho, é ser reconhecida, sabe? Isso me seduz, agora o poder em si não. (Z.)

- ✓ Eu falo que, infelizmente, algumas pessoas acham que cargos trazem poder, eu não vejo isso assim, eu vejo pelo contrário, tudo é tão transitório na vida “né”?, eu falo sempre com a minha mãe, minha mãe fica rindo de mim, falo: mãe, o mundo gira, o mundo é redondo e é, então eu acho que a gente tem que o tempo todo está com os pés no chão “né”?, a gente não sabe o dia de amanhã, hoje eu estou aqui e amanhã a gente não sabe, então a gente tem que ter muita humildade, muito pé no chão, eu não vejo como poder de forma alguma. **Fátima:** Isso também não te seduz? **Y.:** De forma alguma. (Y.)
- ✓ (Levanta a sobrancelha) Eu vejo o poder como uma possibilidade de realização, não como algo prazeroso, que nem sempre é prazeroso, muitas vezes tem que tomar decisões que não são agradáveis. Então, não vejo o poder como algo prazeroso não, vejo poder como algo necessário para se realizar bem uma função. (W.)
- ✓ Eu me sinto uma pessoa, eu diria um “work-yok”, adoro trabalhar, sabe?, não tiro férias, não gosto de tirar de férias, não é que eu não goste (risos) mas assim, o trabalho acima de tudo, então independente se está com cargo ou sem cargo eu trabalho. Então isso é que motiva, então não é pelo poder, é pela execução do trabalho, pelo trabalho mesmo, o gostar de trabalhar. **Fátima:** O que te dá prazer é o trabalho e não o poder? **H.:** Não, é o trabalho e o poder é consequência, eu acho que o cargo, é aquilo que a gente disse na pergunta anterior, o cargo ele vem como consequência porque você se envolve tanto no trabalho, tá tão dentro da situação e eu amo trabalhar, eu adoro o que eu faço. (H.)

#### **6) Em sua opinião, você possui o perfil essencial para ocupar esse cargo?**

- ✓ O gestor bate uma mão na outra e diz: “Difícil responder, a gente falar da gente mesmo, né? **Fátima,** é difícil”. Não sei o que seria o perfil ideal, a gente, igual eu falei, a cada dia aqui nós estamos aprendendo, é um desafio, a cada dia são coisas novas, e... “Ah, eu não me sinto muito a vontade para responder essa pergunta não, de ter um perfil ideal, eu não sei se existe um perfil ideal”, ressalta o gestor. **Fátima:** Sei que o perfil ideal é difícil, mas o essencial você acha que você

tem? **X:** Acredito que sim, e mais do que isso, eu acho que é muito importante que a gente no cargo de gestor, trabalhar em equipe. Então eu não vejo assim, acho que o essencial não é o meu perfil é o perfil da equipe. Uma equipe, “vamos falar assim”, eclética, com pessoas mais experientes, menos experientes, mais ousadas, menos ousadas. Então, pela equipe eu me sinto com o perfil essencial para o cargo. **Fátima:** Então, existe uma equipe sua de direção? **X.:** Uma equipe de direção e mais, assim, nós somos 3 diretorias ligadas diretamente com a direção geral, temos 11 coordenadorias, temos assessoria da direção, chefe de gabinete, todo esse organograma. Então, essa equipe me habilita a responder que tenho o perfil essencial. (X.)

- ✓ Ah, bom, eu acho que...é o que eu te falei, não existe ninguém perfeito “né”, eu acredito que algumas pessoas possam achar que eu deixo a desejar em alguns pontos outras me reconhecem e me acham muito boa no que eu faço. Eu acho, ninguém é perfeito, acho que qualquer situação que você está sempre comete erros, você não vai atingir plenamente as expectativas dos outros, talvez nem a nossa própria, então é....Como é que foi a pergunta? **Fátima:** a pergunta é: você possui o perfil essencial para ocupar esse cargo? **Z.:** pois é, eu não sei se....eu tenho um perfil da..., digamos assim, do profissional da educação, eu acho que eu tenho o perfil do profissional da educação, eu estou sempre buscando conhecer, saber e tenho experiência na área de educação, então eu acho que...eu tenho o perfil, não sei se é o perfil ideal. Entendeu? Eu tenho o perfil, não sei se é o ideal, mas tenho o perfil. (Z.)
- ✓ É..., vou ser muito sincera (risos). Eu acho que..., é o que eu sempre falo com o X, essencial não, algumas coisas eu ainda luto muito para aprender, leio muito, corro muito atrás, então eu vivo falando com o X. será que não seria melhor fulano de tal neste cargo do que eu. Então eu tenho corrido muito atrás, eu tenho muita coisa para aprender ainda, eu acho que o essencial não. (Y.)
- ✓ Para gerir as pessoas, eu acho que eu tenho um perfil bastante próximo do ideal, administrativamente ou até preparado dentro da própria função é onde eu posso ter alguma deficiência e é onde eu procuro me corrigir, é uma questão mesmo inerente ao dia a dia do cargo, saber questão de legislação, as políticas que

modificam todo dia, então talvez possa ter alguma defasagem nesta área, mas com relação a gestão de pessoas não vejo muito problema não. (W.)

- ✓ Eu acredito que sim “não é”, eu acho que por tudo que nós já vimos anteriormente, a forma de trabalho, gostar de desafios, está sempre... eu costumo dizer que eu chamo problema (risos), às vezes o problema está tão longe de mim, mas eu pesco ele, aquela coisa do desafio mesmo, de encontrar soluções e tal, então eu acredito que sim. (H.)

**7) Para você, existe conflito entre a sua realização pessoal e o cargo que exerce?**

- ✓ Não, não há conflito. Assim, eu falo que eu nunca aspirei este cargo, isso aí é um fato na minha vida pessoal. Apesar de quase quinze anos que eu estou na instituição como servidor, eu nunca aspirei ser diretor geral e continuo não aspirando cargos e posições sociais ou não diria nem sociais, profissionais, maiores. Acho que as coisas acontecem na vida da gente com o tempo e a gente tem que está preparado para assumir as posições, mas conflito pessoal não. Não existe. (X.)
- ✓ Conflito? É...não, eu acho que não, minha realização pessoal na verdade é...foi o que eu disse “né”?, isso me realiza, então assim, conflito realmente não há, não há não. (Z.)
- ✓ Existe!!! Eu fico ponderando até que ponto vale a pena, sabe? O tempo todo eu fico me perguntando, porque tem dias que as coisas ainda andam muito bem, que dá tudo muito certo, mas a maioria dos dias é muito problema, muito questionamento, então...e isso de certa forma, você deixa um pouco de viver a sua vida pessoal “né”?, você abre mão de muita coisa para se dedicar a uma função a um cargo. Então, eu me questiono muito se vale a pena. (Y.)
- ✓ Não, não vejo nenhum conflito não na minha realização pessoal. É, o cargo me possibilitou, em termos de realização pessoal, o cargo me trouxe mesmo foi a questão salarial. A partir daí minha remuneração melhorou então coisas que eu não tinha acesso, eu passei a ter acesso. Mas realização pessoal exclusivamente pelo cargo não. (W.)

- ✓ Eu acredito que não, a única situação é a questão de tempo porque o cargo acaba absorvendo mais tempo do que a gente imagina necessário, sempre exige mais, eu acredito, assim, que o único conflito é mesmo a questão de tempo, não ter uma disponibilidade muito grande para o lado pessoal, porque como a gente já tinha conversado eu me sinto uma “work-yok”, eu amo trabalhar, a minha concepção é trabalho “né”?, eu gosto do trabalho, não é só pelo cargo, é pelo trabalho, o dia de trabalho, a vontade de ver a coisa realizada. (H.)

**8) Você identifica os conflitos existentes na instituição? Como você trabalha esses conflitos?**

- ✓ Identifico bastante, muito, muito, muito, muito. É... a instituição, a gente passou por um grande período de onde tivemos um diretor que passou por quinze anos na direção e apesar de ter, a gente sabe que foi muito importante no seu momento, vários empreendimentos, vários investimentos aqui na instituição, mas isso para democracia, isso não é bom. Então isso gerou muito conflito na instituição e a gente vê até hoje alguns resquícios disso. Então, que há conflito há. O que a gente está tentando fazer para minimizar este problema? Uma gestão mais transparente possível, mais participativa e tentando apagar aí esses incêndios, conversando, tentando, esse é um dos nossos desafios, colocar as questões do campus democrática e oportunidade para todos. É isso que a gente vem tentando fazer. A gente sabe que não é tão simples assim, mas esse é um desafio da equipe, dá oportunidade para todos, é, um período que a gente vem mudando “né”? algumas... avançando, mudando até a forma de gestão. Isso eu acho que é importante a gente comentar que a gente está normatizando várias ações aqui dentro da instituição. Normatizando algumas ações, por exemplo, para o setor de informática, para ensino, para administração, para vigilância, para motorista, mas também estamos normatizando as ações do diretor geral. Para que, também fique normatizado a forma como o diretor geral tem que agir. Não colocando as suas posições, as suas opiniões pessoais acima das opiniões do campus. Então isso, eu acho que é importante (X.).
- ✓ Então...(risos), é... eu identifico, claro, “né”?, porque já trabalho aqui há anos, já passei por várias pessoas “né”? tanto subordinados a mim como superiores a mim, então são pessoas de perfis totalmente diferentes, descontraídos,

é...identifico os erros sim que eu acho que não está correto, na medida em que me permitem opinar, eu opino “né”? e tento mostrar o que eu acho que é correto, na maioria das vezes a minha opinião é certa, ela é correta, adequada, agora nem sempre ela é ouvida “né”? é... eu estou dizendo ao longo do processo, até hoje, nem sempre ela é ouvida, muitas vezes agente têm pessoas, como eu disse pra você, tem pessoas que assumem cargos e que não têm a humildade de dizer que fulano sabe mais, então vou ouvir a opinião de fulano e tal, então assim, nesse momento, é... eu já vi muitos superiores meus errarem “né”? e dá vontade até de falar assim: mas eu avisei. Mas a gente “né”?, quer dizer, não precisa de falar, você só olha e você já diz para estas pessoas: eu avisei “né” e... mas enfim, eu não sou o poder máximo dentro da instituição, então eu tenho que me manter até aonde eu posso ir. (Z.)

- ✓ Eu identifico, é...eu não sei se eu identifico todos, mas eu identifico eu acho que uma grande parte, agora eu acho mais difícil, é... o que eu já comentei com você, é lidar com as vaidades “né”?, é você tentar fazer algumas mudanças... que todo mundo quer mudanças, todo mundo quer que mude “né”?, mas quer que mude o outro, na hora que mexe com a gente sempre é ruim, então isso é muito difícil, trabalhar, lidar com isso, você trabalhar com cada uma de uma forma diferente, sabendo até onde você pode ir, o que você pode falar, o que aquela pessoa vai interpretar de uma forma diferente, é muito complicado. (Y.)
- ✓ Os conflitos eles são bastante evidentes, é...são, as questões pessoais, vaidade, são é...informações desencontradas, são informações que nem sempre deveriam ser ditas ou quando ditas talvez não da forma como são ditas, a própria retenção de informações também. Procuro sempre resolver estes conflitos, dentro do campo da minha ação eu procuro sempre resolver estes conflitos para que tenha um ambiente de trabalho mais saudável. (W.)
- ✓ A identificação é muito simples “né”?, a gente tem uma percepção, você tem uma noção do todo, eu acho que isso também é muito importante para quem assume um cargo, ele tem que ter o conhecimento do todo, até mesmo para saber administrar o seu conteúdo ele tem que estar por dentro de tudo aquilo que aconteça. E a gente tem sim esta identificação e eu utilizo muito a questão de ir no foco “né”?. Existe o conflito? Então vamos no foco do conflito. A título de

exemplo, nós estamos com a divisão dos campus do Instituto e para te dar um exemplo do que aconteceu a pouco, as pessoas com muita ansiedade, quem vai para o campus Muriaé, quem vai ficar no campus Rio Pomba, existe aquela conversa paralela. Então a primeira coisa que eu fiz e faço quando existe este tipo de conflito é reunir as pessoas dá as informações que elas precisam para não criar este clima de ansiedade, então eu sempre procuro ir no foco do conflito para tentar a solução. (H.)

### 9. Como você percebe seus parceiros na instituição?

- ✓ Como eu percebo??? **Fátima:** Aí são todos né?, tanto servidores técnicos administrativos quanto professores. **X:** No momento, eu percebo que há uma vontade grande de sucesso, de que..., “vamos falar assim”, há uma vontade e percebo que há uma confiança de que nós estamos avançando, que o campus está melhorando, um trabalho que vem há 47 anos, não é agora de 6 meses, que cada um no seu momento, mas eu percebo que há uma grande vontade de todos de vencer. E esse é um momento também que a gente tem a instituição, “Fátima”, de três anos para cá, essa renovação que houve, renovação e ampliação do nosso quadro, 70% dos professores hoje na instituição chegaram aqui de três anos para cá, 55% dos técnicos administrativos chegaram de três anos para cá. Então é uma renovação, uma ampliação do quadro e muitos destes novos, muitos novos, entre 20 e 25 anos, então que têm muita vontade de vencer. Estão plantando ainda para poder colher mais tarde daqui a alguns anos. Então, assim que eu enxergo os parceiros (X.).
- ✓ Meus parceiros? Você fala assim...é, todo mundo? **Fátima:** Todos de uma maneira geral, professores, gestores, colegas, os parceiros. **Z.:** (risos) fico até meio com vergonha de falar...é...é...bom...é o que eu disse para você, já convivi com muita gente, muita boa, pessoas de um caráter excelente, de uma experiência interessantíssima, que eu aprendi muito com essas pessoas e convivi com pessoas também que eu percebi que entraram no serviço público, a partir do momento que entraram já não são mais produtivas, enquanto estavam lá fora davam tudo de si, aqui parece que emburrecem, porque, ééé... eu não sou... não é hipocrisia, acredito que as pessoas que trabalham comigo elas sabem disso...é... eu não faço diferença entre um serviço público e um serviço privado,

eu produziria da mesma forma, que eu produzo num produzo no outro, como já fiz, e fico muito brava, quando às vezes eu mesmo aqui na instituição procuro alguma coisa na instituição e ficam me jogando igual um ping-pong, eu fico nervosa e falo: isso aqui neste momento está parecendo um verdadeiro serviço público, um joga pra um, um joga pro outro e ninguém quer fazer nada, mas assim, é... mas voltando as pessoas tive muitas pessoas que me engrandeceram “né”? como profissional, até como pessoa, e muitas pessoas que eu acho assim que deveriam sinceramente ir a luta, buscar alguma coisa que realizasse, sabe que eles se sentissem realizados, porque eu já tive inclusive é... discussões com colegas onde eu falava, quando eu pedia é... Quando eu tinha que chamar atenção, porque em determinados momentos você acaba tendo que chamar a atenção por alguma coisa, eu falava você não é feliz aqui, “né”? você parece que você desempenha um trabalho que você não tem vontade de desempenhar, então chuta o balde, vai à luta, corre atrás de alguma coisa que te faça feliz, “né”? porque você não é uma pessoa resolvida, porque o que você faz aqui, a maneira como você age, é... uma coisa assim lastimável “né”, então às vezes eu fico é vendo a gente tem muita gente boa, muitos parceiros mesmo que a gente pode chamar de parceiros, que trabalham com a gente, que estão ali junto pra poder... e têm pessoas que não fazem o seu trabalho, que empatam, que fazem seu trabalho ir pra trás, entendeu?, que não te ajudam, enfim, eu vejo dessa forma, tem tipos e tipos de pessoas “né”?, então eu falo aqui dentro mesmo eu vejo têm professores e professores sabe?, então assim é... Você acaba tendo que aprender lidar com essas pessoas “né”? e é uma forma diferenciada de tratar infelizmente “né”?, é uma forma bem diferenciada de tratar, tem pessoas que chegam ao ponto de você acabar tendo que cortar relações mesmo e sendo só profissional e acabou “né”?, isso é ruim “né”?. (Z.)

- ✓ Eu percebo que... eu falo sempre isso com o X... que a gente tem, a gente detecta alguns...é...alguns parceiros “né”?, algumas pessoas que você sabe que vão estar ali, que o que você pedir vão fazer, que vão te dar sugestões, que vão falar: não, não é por aí. Mas uma coisa que eu acho que é ruim, que estraga um pouco é a política, eu acho que em uma empresa privada as pessoas lutam mais por um mesmo ideal, eu acho que seria melhor se a gente tivesse aqui esta mesma garra, eu acho que a gente tem ótimos profissionais “né”?, mas que às vezes eles

deixam de fazer alguma coisa porque não querem ver o sucesso daquele gestor, então eu acho que isso é ruim. (Y.)

- ✓ Eu os percebo como pessoas iguais a mim. Com ambições, com limitações, com possibilidades, então em cada um eu procuro ver o que tem de bom, eu procuro não enxergar quais as limitações das pessoas, eu sei que elas existem, mas eu procuro ver o que ela tem a contribuir. Então, é nesse âmbito que eu trabalho com as pessoas, o que elas podem contribuir para a instituição. (W.)
- ✓ Ah, o nome já diz “né”?, são parceiros. Por que um setor não tem como funcionar sem o outro, nós somos parte de uma engrenagem, então para que a instituição funcione, todas essas engrenagens elas têm que estar consolidadas, unidas para que funcione, então eu os vejo como parceiros (H.).

#### 10. Você quer acrescentar algo que considere relevante?

- ✓ Ah, eu quero acrescentar que... é um prazer, uma oportunidade estar aqui contribuindo com o seu trabalho e também aproveitando a pergunta anterior ratificar que também você é uma grande parceira da nossa gestão e parabenizar pelo seu trabalho. **Fátima:** Muito obrigada, oh X, eu agradeço por você participar.
- ✓ Uma coisa que eu acho importante é o seguinte, uma prova, assim, eu acho, que uma prova do meu trabalho, uma coisa que é gratificante que ao longo do tempo a gente vai percebendo, são coisas que vão acontecendo que a gente percebe que a gente trabalha de maneira legal é isso aí mesmo: você ter me escolhido para fazer esse estudo aí, acho isso bom, acho que isso é interessante, e deixa eu ver o que mais....ah, não sei...eu sempre peço todos os dias que eu chego na instituição e em tudo que eu faço...eu sou uma pessoa muito é...devota a Deus, eu acredito que muito em Deus e...eu acho assim, a primeira coisa que eu peço é para que eu tenha um dia de serviço bom, tranquilo, harmonioso e justo, sabe?, eu sempre peço para ser justa com tudo que eu for...que eu fizer com as pessoas...e isso eu acho que eu tenho conseguido “né”?, então eu acho que a gente tem que unir um pouquinho, é o espiritual com o material com o profissional para poder dar certo “né”, então eu acho que isso é importante. (Z.)

- ✓ Olha, eu acho, eu vejo, eu não sei por que chegaram várias pessoas novas “né”?, não sei, mas eu vejo que a gente tem uma vontade muito grande “né”? Fátima, eu vejo em você, no C., a gente tem uma vontade de melhorar, de fazer a escola crescer, de fazer esses meninos saírem daqui com uma base muito grande, com um conhecimento muito grande, terem muito sucesso lá fora, e isso me motiva muito. Então eu acho que quando a gente vai para casa muito desanimada, no dia seguinte a gente volta aí você passa correndo para um lado, o C. passa correndo para o outro, o M. correndo atrás de pesquisa, isso é muito bom “né”? Às vezes o X. chega e fala: não Y., não vamos desanimar, eu vou para Brasília eu vou tentar isso, vou tentar aquilo... Isso motiva muito a gente. Então, se por um lado a gente tem várias pedras no caminho, a gente tem sempre alguém para puxar e tirar essa pedra. Então, isso me motiva muito, eu vejo que a gente tem profissionais muito bons aqui dentro, que querem ver a escola crescerem, isso é muito bom. (Y.)
  
- ✓ Bom é... talvez a forma como as pessoas chegam a esses cargos de gestão, não sei se a forma como eu tenho visto na instituição, se são as formas mais adequadas, porque nem sempre as pessoas mais preparadas estão nos cargos, mas talvez as pessoas cheguem aos cargos por diversas circunstâncias, talvez por estar em um setor, por ter conhecimento daquele setor, elas chegam em determinados cargos que talvez não estejam preparados para eles, mas é.. o que a instituição tem que ter é rapidez para reconhecer isso aí, reconhecer se a pessoa está produzindo o que lê deve, e gerir como uma forma mesmo administrativa, se a pessoa está produzindo sim, se está dando resultado ok, se não, ter rapidez também na substituição destas pessoas. (W.)
  
- ✓ Primeiro é te parabenizar, já te disse outras vezes, eu acho que o trabalho que você está fazendo vai identificar, mesmo que seja uma sementinha que está sendo plantada porque a gente sabe que empresas privadas existe esta preocupação, da gestão com competência, a questão da pessoa que assume o cargo, ela estar preparada, ela está apta “né”? a participar daquela gerência de comando, de decisões e no serviço público a gente sabe que os cargos às vezes são mais políticos do que mesmo por competência, não é regra “né”?, são exceções, mas eu vejo no teu trabalho uma luz, porque você ta tentando identificar as exceções, como as pessoas chegaram ao cargo, eu acredito

também que isso vai ser muito importante para a instituição identificar, para colocar as pessoas com competência naquilo que vai fazer, não quer dizer que elas assumindo um cargo são incompetentes, mas a gente sabe que o ser humano tem algumas qualidades que sobressaem. Então tentar colocar essas qualidades junto com as ações que vão ser desenvolvidas, eu acho que a instituição ganha, a pessoa ganha com isso porque você tem uma valorização pessoal junto com a valorização profissional e eu acho o seu trabalho fantástico e agradeço muito por você estar me dando a oportunidade de está dizendo isso e te parabenizar mesmo que nós estamos precisando disso, desta identificação, de identificar mesmo, conhecer. **Fátima:** A identidade do gestor. **H.:** Exatamente, conhecer este gestor. Não estou dizendo que todas as pessoas que são nomeadas não são competentes, não é isso. Mas eu acho que para essas nomeações deveria ter um critério para satisfazer a instituição “né?” e as pessoas também que vão trabalha. (H.)

**APENDICE 4 – A memória educativa de um dos gestores.****GESTOR W**

Minha infância foi vivida na zona rural, onde minha família morava. Eu sou o quinto filho de uma família de 11 irmãos, sendo 6 homens e 5 mulheres. Meu pai e minha mãe tinham visão completamente oposta sobre educação, uma vez que meu pai era analfabeto e, segundo seu ponto de vista, vivia tão bem quanto qualquer letrado. Já minha mãe via na educação uma ponte para uma vida melhor e sempre nos incentivava a estudar, mas nunca forçando ou cobrando resultados.

O mundo escolar nunca foi à parte do meu mundo familiar, pois a escola onde estudei até a 3ª série primária funcionava dentro de minha casa e fui aluno de minha mãe, que era professora leiga municipal, em uma sala multisseriada, sendo que minha mãe acumulava as funções de professora, merendeira e mãe, com os filhos pequenos sempre ao lado.

Desta forma, por estar sempre junto com os alunos e acompanhar as explicações de minha mãe, aos 5 anos já sabia ler e escrever com bastante desenvoltura. Quando chegou a hora de ser matriculado, a supervisora da rede escolar municipal achou por bem matricular-me na 2ª série, uma vez que já possuía todos os pré-requisitos para este nível. Talvez por a escola ser minha casa ou a casa ser minha escola, sempre valorizei estudar e ler sempre fez parte da minha rotina.

A 4ª série foi em uma escola distante de minha casa aproximadamente 4 quilômetros e eu ia sempre a pé. Nessa época, merenda escolar era esporádica, pouco variada e nada saborosa então o normal era tomar café às 6:00 da manhã e almoçar às 12:30, ou seja, assistir as aulas de barriga vazia.

Após completar o primário, fiquei um ano sem estudar, pois além de não ter conseguido nenhum lugar para ficar na cidade mais próxima onde tinha o ginásial, a minha idade foi questionada para iniciar aquele ciclo, mas também, criança como era, não achei nada ruim.

Enfim, começou o ginásial, o que foi um período nômade, pois a cada ano eu mudava de casa ou de cidade, dependendo de onde era mais fácil conseguir um local para morar. Nas quatro anos do ginásial, estudei em 3 escolas diferentes, sempre sendo um dos primeiros da turma, pela facilidade em escrever ou pelo domínio em campos muitos variados. Nunca tive dificuldade em integrar-me a ambientes diferentes e a novos colegas, fazendo amizades com muita facilidade. Como sempre morava em cidades

diferentes, onde eu era encontrado com mais facilidade sempre foi nas bibliotecas. Ler sempre foi um grande prazer para mim. O ginásial foi uma época de descobertas, de ampliação do mundo, onde minha formação de menino interiorano, de menino da roça foi confrontada com a visão urbana e novos luxos passaram a fazer parte do meu cotidiano, como energia elétrica e televisão. Não me sentia deslocado nesse ambiente, talvez por ser um leitor assíduo e um observador perspicaz e analítico, o mundo urbano já existia em minha concepção, embora como teoria. Graças ao hábito, bem mineiro, aliás, de ouvir, refletir, dizer pouco, nunca passei a impressão de “caipira”, no sentido pejorativo da palavra. Apesar dessa aparente integração ao mundo urbano, a saudade de casa, da amplitude dos espaços, da vida simples da roça, nunca deixaram de existir.

O Ensino Médio foi uma odisséia; comecei estudar em Belo Horizonte, o que para mim equivalia a estudar no estrangeiro, pois era uma cidade além da imaginação de um menino interiorano, absurdamente longe e um modo de vida completamente diferente. O curso que eu fazia em Belo Horizonte era de Técnico em Química, e eu o achava muito interessante, mas não me adaptei à cidade e ficar afastado de casa por longos períodos não era agradável, de maneira que acabei desistindo do curso na metade do 2º ano e voltando para casa. Nesse momento eu realmente pensei em parar de estudar e me enquadrar de vez no modo de vida do meu pai e de meus irmãos. Devido ao empenho de minha mãe, no ano seguinte voltei a estudar.

Comecei o Curso Técnico em Agropecuária, voltando para a 1ª série do Ensino Médio, uma vez que era na modalidade integrada e tive grande identificação com o conteúdo e o ambiente escolar, pois foi a partir daí que tive o conhecimento sobre o que era a agropecuária, fundamentado em bases científicas, sistematizado, não da forma empírica como eu via até então. Também foi um período de descobertas, da inclusão ao mundo dos adultos, das primeiras namoradas, das incertezas quanto ao futuro. Concluí o curso com destaque, sendo muito elogiado pelos professores.

O sucesso escolar nem sempre tem seu correspondente na vida profissional e na época em que formei concursos eram uma raridade e de imparcialidade duvidosa; a maioria dos empregos eram de apadrinhamento, portanto fora do meu alcance. Desta forma voltei para o sítio de meus pais, enquadrando no mesmo modo de vida das pessoas ao meu redor.

Por 11 anos permaneci na roça, no sítio de meus pais, trabalhando como qualquer lavrador, com a diferença de possuir um sentido crítico com relação às atividades desenvolvidas. Foi um período de amadurecimento e de muita tranqüilidade, a ponto de pensar que aquela seria a minha vida. Não deixei de ler, estudar, refletir. Em um

determinado momento senti falta da sala de aula, daquela forma de conhecimento sistematizada e organizada, até mesmo burocrática que é o nosso sistema educacional.

Tudo mudou depois que fiz um concurso público para Técnico em Agropecuária e fui aprovado, iniciando em seguida meu curso de graduação em Letras. Os anos afastado da sala de aula não pesaram em meu aproveitamento e concluí o curso sem grandes dificuldades. Os quatro anos da graduação foram de muitas surpresas, algumas expectativas foram frustradas e outras foram superadas. Na minha concepção, eu estudaria a fundo os assuntos relacionados à área, como por exemplo gramática. Na realidade, tais assuntos foram abordados de forma tangencial e isso me decepcionou. Mas, à medida que o curso progredia, outros tópicos que a princípio pareciam desconexos ou sem importância, foram se articulando, estabelecendo ligações e transformando o meu modo de pensar. Tornei-me muito mais crítico e questionador, mais exigente com o que lia, ouvia e fazia. A graduação deu-me a capacidade de pensar de forma menos limitada. Em seguida iniciei o curso de pós-graduação, também concluído tranquilamente. O objetivo agora é fazer um mestrado e tem se mostrado bastante difícil conseguir uma vaga. Persistência e paciência são qualidades que cultivo, então ainda chego lá.

**APÊNDICE 5 – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, abaixo qualificada, DECLARO para fins de participação em pesquisa, na condição de sujeito objeto da pesquisa, que fui devidamente esclarecida a respeito do Projeto de Pesquisa versando sobre “As Vicissitudes na constituição da identidade dos gestores da educação profissional e Tecnológica: estudo de caso no IFET Campus Rio Pomba” tendo como orientadora a *Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>* Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida, do Curso de Mestrado em Educação da Universidade de Brasília, Projeto Gestor, quanto aos seguintes aspectos:

- a) Justificativa, objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa;
- b) garantia de esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa quanto à metodologia a ser utilizada;
- c) liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado;
- d) garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-lhe absoluta privacidade.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar desta pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ 2009.

**QUALIFICAÇÃO DA DECLARANTE**

Sujeito Objeto da pesquisa

Nome:

RG:

Data de Nascimento:

Sexo: M ( ) F ( )

Endereço:

Bairro:

Cidade: Rio Pomba - MG

CEP:

Telefone:

---

**Assinatura da Declarante**

**DECLARAÇÃO DO PESQUISADOR**

DECLARO, para fins de realização de pesquisa, ter elaborado este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cumprindo todas as exigências contidas nas alíneas acima elencadas e que obtive, de forma apropriada e voluntária, o consentimento livre e esclarecido da declarante acima qualificada para realização desta pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de 2009.

---

**Assinatura da Pesquisadora**