



CADERNOS

de Saúde  
do  
Trabalhador

# Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação

AUTORES

**Wanderley Codo**

psicólogo, doutor em psicologia social pela PUCSP, pós doutorado em Paris, pela Ecole des hautes études e na Inglaterra, pela London School of Economics, professor titular no Instituto de Psicologia-IPda UnB e coordenador do Laboratório de Psicologia do Trabalho LPT/IP/UnB.

**Iône Vasques-Menezes**

psicóloga do Instituto de Psicologia-IPda UnB, doutoranda em psicologia clínica, pesquisadora e responsável pela área de psicologia clínica no Laboratório de Psicologia do Trabalho LPT/IP/UnB.

## Sumário

<b>EDUCAR: O AFETO INVOCADO .....</b>	<b>6</b>
<b>OS TRABALHADORES E SEU TRABALHO .....</b>	<b>15</b>
<b>BURNOUT: O SOFRIMENTO DO EDUCADOR .....</b>	<b>29</b>
<b>A SI MESMO COMO TRABALHO .....</b>	<b>34</b>
<b>OS ANTECEDENTES DO BURNOUT .....</b>	<b>48</b>
<b>O PLANETA COMO CENÁRIO .....</b>	<b>49</b>



## Apresentação

Voltado para os trabalhadores e trabalhadoras da educação, esse fascículo da série “Cadernos de Saúde do Trabalhador” do INST/CUT é resultante de intensos debates entre sindicalistas da área e de anos de pesquisas conduzidas pelo autor, constituindo-se, portanto, em contribuição de imenso valor para a ação da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) da CUT, sindicatos do ramo e coletivos estaduais e nacional de saúde no trabalho e meio ambiente da CUT.

O objetivo dessa publicação é sensibilizar os trabalhadores e trabalhadoras da educação sobre as características da sua atividade e o sofrimento que a mesma pode infringir-lhes. “Não se pode investir somente energia física quando se realiza um trabalho... ali estão depositadas alegrias, insatisfações, queixas e sonhos, a subjetividade”. Trata-se, portanto de uma reflexão que todos nós devemos fazer, para então buscarmos as soluções que visam a valorização, o reconhecimento e a satisfação no nosso trabalho.

O conteúdo dos fascículos da série do INST/CUT, abordando os fatores de risco que afetam a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras de diversas categorias profissionais procura, ao mesmo tempo, capacitar os sindicatos, confederações e coletivos de saúde para a confrontação e transformação dessa realidade.

Neste fascículo, em especial, são tocados aspectos característicos da atividade de educadores e educadoras, cujo resultado do trabalho é difuso e distante. O meio de trabalho é o próprio profissional. O processo de trabalho se inicia e se completa numa relação social permeada pelo afeto, em que a ação de um resulta no bem estar do outro, onde a profissionalização gera a tensão fundamental: vincular-se ou não vincular-se afetivamente? Esta tensão impacta fortemente no exercício da profissão, nas condições e nas relações de trabalho. Por essa razão, algumas polêmicas são reveladas pelo texto como desafiadoras da ação sindical, das políticas públicas e do exercício profissional. Um dos temas mais presentes no cenário atual diz respeito à qualidade do trabalho educativo e à avaliação do desempenho. Há uma tendência forte por individualizar a valorização do esforço - o texto deixa esta questão aberta e a afirmação clara de que as condições de trabalho são tão importantes para a consideração do tema quanto o salário e a carreira.

Por isso, esses fascículos constituem-se também em material didático e de referência para os cursos de formação de dirigentes e militantes, planejados para serem realizados nas escolas de formação da CUT em todo o país.

Devemos então, a partir desse acúmulo e da prática sindical e educacional, aprofundar nosso diagnóstico sobre os efeitos do trabalho na saúde das pessoas. Eis aí mais uma tarefa transformadora para os profissionais da educação: modificar a realidade das pessoas a partir da transformação da própria realidade. A tarefa não é fácil! Mas, é nossa!

Portanto, mais uma vez, mãos a obra, companheiras e companheiros.

**Carlos Augusto Abicalil**

Presidente da  
CNTE/CUT

**Remigio Todeschini**

1º Secretário Nacional da CUT  
Coordenador Nacional do INST/CUT

## EDUCAR: O AFETO INVOCADO

### Uma tarefa impossível

Dos que sabem sentar-se à mesa, usar cada copo e cada talher por sua vez, dos que não comem com a boca cheia, os que não misturam a comida a esmo, sabem combinar sabores no prato diz-se que são educados. Se educa a língua, os olhos, o fardo, a sensibilidade, os afetos, o erotismo, qualquer sentido que tenhamos ou que venhamos a inventar.

É assim que o mundo leigo, o mundo das primeiras aparências, se refere à educação, ou se tem ou não se tem, ou se tem mais ou menos: “fulano não tem educação, sicrano é mal educado, beltrano é muito educado, tem uma educação finíssima”.

Ainda a educação formal, aquela que se aprende na escola não escapa desta miríade de significados. “*O aluno não está aqui apenas para receber e dominar conteúdos específicos, deve ser educado para a vida*”, é uma frase comum de se ouvir nas escolas. Os/as professor/as não raro intervêm no modo dos alunos se vestirem, tentam ensinar boas maneiras à mesa quando há refeições na escola, introduzem discussões sobre religião, arte, literatura em seus currículos ou aulas. Eles também, os profissionais especializados em educação, atuam a partir do mesmo pressuposto apontado acima, e se consideram (ou são) encarregados da mesma abordagem ampla geral e irrestrita.

A educação, além de onipresente e onisciente é incomensurável. Impossível dizer quem tem ou quem não tem, quem tem mais ou menos, qual é melhor ou pior.

Mas a educação se faz também na escola, por profissionais especializados: ‘os professores, os educadores, os trabalhadores em educação’ em um prédio próprio, mal ou bem aparelhado para este fim; funciona em horários delimitados;

não raro uniformiza seus alunos com a sua marca. Agora a educação tem dono, tem autor, tem começo e fim, tem critério, se mede em números, se avalia. O aluno, ao entrar para a primeira série do primeiro grau, tem alguém responsável pela sua educação; um objetivo pré-traçado; um programa elaborado onde se imagina que, em seqüência, cada habilidade é necessária para a aquisição da próxima; uma prova ou algo semelhante que é lida como um indicativo de que as metas foram ou não cumpridas; o resultado definido em porcentagens precisas. Um professor faz um curso, um concurso, está habilitado para ensinar, digamos, português ou matemática, tem um programa, define metodologia, estabelece avaliações, o comportamento esperado em cada uma delas, etc., etc. e etc.

Agora a educação comparece como um trabalho, como qualquer outro: profissionais dividindo as tarefas, cada qual cuidando de seu pedaço, o aluno tendo seu trabalho avaliado e arbitrado, quantas horas deve se dedicar para aprender matemática, biologia ou português.

Agora vislumbramos uma atividade oposta àquela que vimos surgir mais acima: “educar é uma tarefa objetiva, finita, mensurável, tem seu lugar (a sala de aula), seu tempo (a duração da aula) e sua medida (as provas)”.

Tem mesmo? Que se ouça o professor:

*“Não quero que os meus alunos fi - quem apenas decorando os nomes dos países, quero que tenham uma noção crítica de História ou Geografia...”*

*“Não basta que os alunos saibam fazer contas é preciso que saibam raciocinar segundo a lógica matemática...”*

*“Mais importante do que as leis e os símbolos deste ou daquele país, procuro ensinar uma ética e uma moral capaz de transformá-lo em um cidadão...”*

*“busco desenvolver em meus alunos a capacidade de crítica, o sentimento de justiça...”*



*“É preciso que o aluno traga sua realidade concreta para a sala de aula, ou é preciso levar a realidade concreta para a sala de aula”.*

Bastou aprofundar um pouquinho nas primeiras aparências e já estamos outra vez sem poder medir, diferenciar, definir. Outra vez, mesmo no espaço definido da escola, mesmo na rigidez do resultado numérico, estamos no território do onipresente, omnisciente, incomensurável. Uma tarefa que não se define, que não tem começo nem fim, que sequer se saiba o que seja.

Mas a vida real é composta de professores, com muita sorte, com ‘apenas’ 30 alunos em quatro horas, por nove meses ao ano. Agora sim, também para um mero mortal: “uma tarefa impossível”.

Impossível e muitos vivem a vida como educadores, e muitos ainda gostam disso, talvez porque seja uma tarefa, um trabalho muito especial. Qualquer ser humano sonha, pelo menos por um momento, em escrever seu nome na história, em última instância, em não morrer, em ser lembrado depois que passou. O professor, o educador, tem esta chance.

### Uma atividade completa

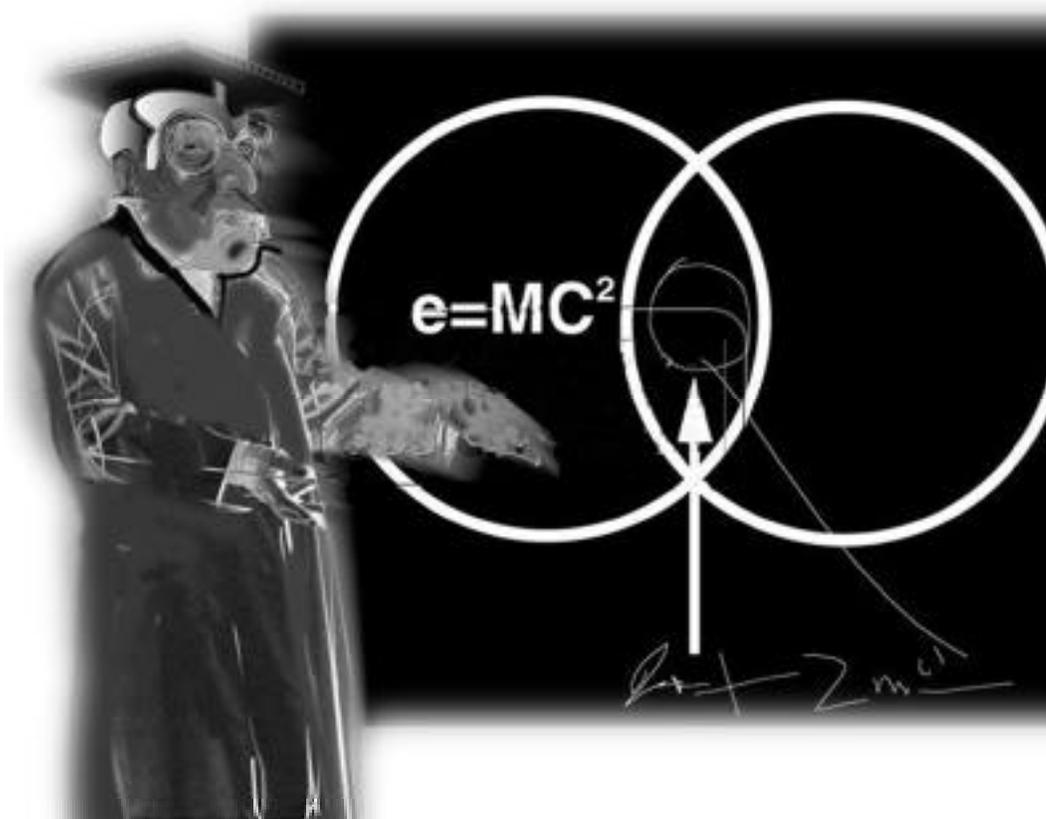
Ser Humano significa ser Histórico. Compreender um ser humano implica em partir do pressuposto de que cada gesto, cada palavra está imediatamente inserido num contexto muito maior, que transcende a ele e a sua existência. Escrevendo a História de toda a humanidade, todo o passado determina, constrói, reconstrói, explica, significa e re-significa o presente; todo presente engendra, contém e constrói o futuro. Assim, cada ação humana é também portadora do futuro, carrega em si toda a História da Humanidade e as possibilidades a ser re-desenhada amanhã. Cada ação humana é uma síntese, ao mesmo tempo, única e universal do

nosso passado e do nosso futuro.

Se quisermos estudar o desenvolvimento do homem de sua era mais pré-histórica até hoje podemos fazê-lo com base num objeto qualquer, em qualquer ato, por mais banal que seja. Não apenas os objetos, os atos também são históricos. A história existe antes e depois do ato e provavelmente vamos entendê-lo de uma forma muito mais abalizada no decorrer dos tempos. Apesar de sua historicidade, a maioria dos atos e objetos banais que poderíamos escolher para contar a História dos homens são mudos, comparecem em nosso cotidiano e não deixam registro. Poucos são os objetos produzidos por nós, e os atos praticados por nós, que permanecem na História registrada, escrita, documentada, ou ao menos lembrada por nossos pares. Os raros que merecem registros, estes nos orgulham muito, ser citado em um livro, ter escrito um, ser lembrado pelos amigos, pelos entes queridos. Ter tido a sorte ou a coragem de fazer a coisa certa, definitiva, ter a certeza de que as tuas palavras mudaram a vida alheia. Quanto prazer tudo isso nos dá.

Inventamos rituais para marcar os gestos que consideramos dignos de freqüentar a memória: um casamento, o nascimento dos filhos, os aniversários que todos queremos memoráveis, as formaturas. Realizamos registros para que permaneçam apesar de nós: um álbum de fotografias, as cartas recebidas, objetos presenteados, mesmo que fúteis, um diário. É que ao retirar nossa História do anonimato, ao reservar-lhe um lugar em nossa memória, com sorte na memória alheia, de alguma forma tomamos posse de nosso destino, do nosso próprio ser histórico. Todos sabemos o prazer, o deleite que isto traz.

A escola é o lugar privilegiado onde os objetos e os atos recuperam toda a sua História, todos os seus significados. Há um profissional cuja obrigação é a de reconstruir todo o passado e todo o futuro: o professor.



Educar, portanto, é o ato mágico e singelo, de realizar uma síntese entre o passado e o futuro. Educar é o ato de reconstruir os laços entre o passado e o futuro, ensinar o que foi para inventar e re-significar o que será e o professor sabe que é um artífice de novos mundos.

Retomar o passado, refazer os vínculos com o presente, reorganizar o futuro, eis o que o professor faz. Quando se estuda ciências, história, geografia, português, literatura ou matemática, física, química ou biologia, o professor está trazendo o passado para que se possa construir o presente dos alunos para que eles então possam, através da re-significação, construir o futuro. Essa transformação é produto do trabalho da educação, do ensino, do professor, dos profissionais da educação no seu vínculo direto com o passado e com o futuro, os alunos.

Toda ação humana é potencialmente gera-

dora de significados, potencialmente transcendente, mas apenas alguns poucos gestos tem a sorte de fazer a História, reservarem seu lugar no futuro. A menos que você seja um/a professor/a. Nesse caso cada palavra dita, cada movimento do olhar tem seu lugar reservado no futuro do outro, do país, do mundo. Por bem e por mal.

### O Produto e o Outro

A primeira lição que um estudioso do trabalho aprende é: pergunte pelo produto. Aprendemos muito cedo que ao entender o produto entenderemos muito do trabalhador. O marceneiro é do jeito que é porque produz cadeiras, mesas, armários, porque tem a madeira como matéria prima, seus braços, seus gestos vão se tornando diferentes, portanto sua identidade vai



se tornando reconhecível. Um médico desenvolve outras sensibilidades, outros hábitos, também porque o seu produto é outro.

É que o trabalho pereniza o gesto do trabalhador, imortaliza o trabalho. É que o trabalho é uma mágica que tem lugar entre o homem e as coisas, a coisa faz o homem e o homem faz a coisa, a madeira faz o marceneiro que faz a madeira. Se houvesse um final do processo, teríamos outro mundo e outro homem. O mundo com a face do marceneiro o marceneiro com o jeito da madeira.

Pois bem, é isso que permite ao homem, ser histórico, a possibilidade de permanecer apesar de si cada gesto nosso, através do trabalho, é sempre imortal. O produto do trabalho é a corporização desta permanência do homem apesar dele mesmo. Seus vínculos com os outros homens, com nosso passado, nosso futuro.

Mas há ainda uma outra face da mesma moeda. Ao representar o homem, o produto do trabalho o re-apresenta. A mesa do marceneiro passa a existir como seu outro ser que se insere na vida da família que se senta na hora do jantar. O marceneiro, através do seu produto comparece perante os outros homens materializado.

Estamos em um jogo de espelhos que em última instância constrói o que chamamos de identidade social, os modos como o trabalhador constrói a si e se apresenta perante o outro.

Mas e o professor? Qual é o produto do professor? O marceneiro transforma ao outro, os outros, a sociedade através da mesa. O professor transforma o outro através do outro mesmo, sem mediações. O seu produto é o aluno educado, é a mudança social na sua expressão mais imediata.

Pouco importa os truques didáticos que se utilizem em sala de aula, pouco importam os exemplos, pouco importa que o aluno saiba repetir uma lista enorme de países e suas capi-

tais. O que importa é o que mudou nesse aluno, agora sabe ler, agora sabe consultar um atlas, agora sabe escrever. Pouco importa se saímos todos para plantar árvores em uma manhã de primavera, ou se o professor exerce o terrorismo ambientalista em sala de aula, o que importa é desenvolver a consciência ecológica nos alunos, em seus pais, na comunidade.

Se retomarmos a discussão acima, na maioria dos trabalhos se pode traçar um esquema assim: Modificar a natureza > modificar a si mesmo > produto > modificar o outro.

Para o educador a relação é direta: Modificar a si mesmo > modificar o outro.

Que conseqüências essa especificidade carrega para o trabalho do professor? Em primeiro lugar, um marceneiro, empregado em uma fábrica de móveis pode passar toda a sua vida marcenando sem que tenha consciência da capacidade de transformar o mundo sem que re faça em seu espírito o percurso que o aproxima de Deus. Já ao educador a sua dimensão histórica é posta imediatamente à sua frente. Depois de cada aula é outro, são outros seus alunos, é outro o planeta em que convive. Digamos, o trabalho do educador é imediatamente histórico.

Ao mesmo tempo, a mesa do marceneiro está ali, relativamente imutável ao correr dos anos, reconhecível de imediato, permite a todo o momento a recuperação dos gestos que a realizaram. Para o professor, ficará difícil recompor o trajeto. Raros e felizes são os momentos em que é possível reconhecer no aluno a marca específica do trabalho. Em um plano abstrato, sim, fui eu que o eduquei, ou ajudei a educar, mas em um plano concreto, como saber onde começou e onde terminou a minha intervenção? Como dimensionar a minha potência? O outro se transforma na mesma velocidade em que o professor o transformou. A historicidade imediata que anima o trabalho do professor o deixa impossibilitado de se refletir ime-

diatamente, a ausência de um produto, apesar da relação mesma, o condena à relação. Depende, para se reconhecer, que o outro o reconheça.

Mas é também a existência concreta do produto que permitiu e permite a alienação do trabalho, por isso que Marx dizia que o trabalho alienado rouba do homem sua humanidade, o transforma em um animal. Na exata medida em que rouba do homem o seu ser, o seu vir a ser, a sua História. O ardil que implicou na hegemonia da mercadoria é o ardil da transformação do trabalho concreto em trabalho abstrato, em mercadoria, em valor de troca, consiste em última instância em descarnar o trabalho das marcas que importou do trabalhador.

A alienação do processo de trabalho acontece na medida em que o capitalista o submete a seus próprios fins: a consecução do lucro. Trata-se de um processo paulatino de expropriação do controle do trabalhador sobre o processo de trabalho.

A divisão técnica do trabalho esfacela ao trabalhador, convertendo-o num “homem unidimensional”. Podemos aplicar esta análise do processo de trabalho sob o capitalismo como atividade alienada, ao processo de trabalho que tem lugar nas escolas? .

Em primeiro lugar as escolas não são fábricas capitalistas, não temos patrões capitalistas nas escolas. Se considerarmos que o Estado é um representante de classes, no máximo poderíamos dizer que a compra do trabalho do professor é intermediada pelo Estado, o que lhe transfere propriedades muito particulares, por exemplo, a extração de mais-valia não é direta.

Mas, qual a relação do professor com o processo ou atividade de trabalho que tem lugar na escola, com o planejamento, com a execução, com os instrumentos do trabalho e com o produto do trabalho: o aluno?

Primeira questão a ser colocada: o saber e o saber-fazer estão nas mãos do professor,

condição principal de sua atividade de trabalho. Por isso, os planejamentos de seu trabalho, as etapas a seguir no processo de ensino-aprendizado, são por ele decididas, o ritmo, imposto a seu trabalho, não escapa completamente a seu controle, embora existam prescrições externas, às quais ele poderá por diferentes motivos resistir. Tudo isso, porque ele possui um saber e porque o produto do trabalho é o outro.

No que diz respeito o produto do trabalho do professor, existem inúmeras especificidades. Em primeiro lugar, como já se viu, não se trata de um objeto sobre o qual ele plasma sua subjetividade, mais de um outro ser humano. A parte de seu ser que foi realmente objetivada no produto- aluno, será sempre alguma coisa difusa para ele e para os outros. Em poucas palavras, para o educador, o produto é o outro, os meios de trabalho são ele mesmo, o processo de trabalho se inicia e se completa em uma relação estritamente social, permeada e carregada da História. Uma relação direta e imediata com o outro é necessariamente permeada por afeto. E é o afeto como componente tácito do trabalho que havemos de enfrentar a seguir.

### A tensão entre objetividade e subjetividade

A palavra afeto vem do latim, *affectu*, (afetar, tocar) e constitui o elemento básico da afetividade, conjunto de fenômenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões, acompanhados sempre da impressão de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagrado, de alegria ou tristeza. Costumamos utilizar a forma verbal do termo, afetar, no sentido de influenciar: “o que ele diz sobre mim não me afeta”. Ao dizer que o ser humano age sobre o meio em que vive, estamos considerando também que ele dá significado ao objeto através da sua ação. Essa significação é a expressão da sub-



jetividade do trabalhador, enquanto que a alteração física produzida no ambiente é a realidade objetiva.

O trabalho pode então ser analisado nessas duas esferas: uma objetiva e outra subjetiva. A esfera objetiva é a da transformação física, onde a árvore é transformada em cabana para proteger o homem das intempéries da natureza, por exemplo. Mas quando o homem atua sobre a natureza, transformando-a para atender às suas necessidades, ele lhe atribui um significado. Esta significação é o que caracteriza o subjetivo no homem, pois abre a possibilidade para que ele possa investir o produto de seu trabalho de energia afetiva.

Quando o homem se relaciona com o mundo, imprimindo-lhe a sua marca, além da energia física ele despense também uma energia psíquica, enquanto dá significação às coisas. O trabalho humano se dá justamente neste terreno de dupla troca entre a objetividade do mundo real, que concretiza o ato para o indivíduo, e a subjetividade do homem, que atribui um significado ao mundo real ao modificá-lo através da sua ação.

Através do trabalho o homem, na relação com o objeto, entra em contato com o mundo real, concreto, descobre-se igual a outros homens, identificando-se enquanto ser humano. Ao mesmo tempo, dotado de sua subjetividade, ele vai se diferenciar de outros seres humanos e construir a sua individualidade. Se por um lado ele compartilha da história da espécie humana, por outro ele também desfruta de uma história individual, que é diferente e única. Suas vivências, experiências, frustrações, afetos e desafetos; tudo isso é levado pelo trabalhador para a relação de trabalho.

O trabalho engloba, assim, esta tensão entre a objetividade do mundo real e a subjetividade do indivíduo que o realiza. O que vai configurar esta tensão são as características específicas do próprio trabalho; cada tipo de trabalho

possui uma dinâmica própria, onde as possibilidades de expressão da subjetividade, da afetividade humana vão variar em maior ou menor grau.

O trabalho de um artista plástico, por exemplo, possibilita a expressão da afetividade num grau muito maior que a de um agente administrativo que passa o dia em sua mesa de escritório. Porém, o trabalho deste segundo também é dotado de subjetividade, e esta se expressa de formas alternativas, seja na nova proposta de arquivamento dos documentos, na nova forma de diagramar os gráficos para a palestra que o chefe vai proferir, seja na planta colocada sobre a mesa para deixar o ambiente “mais aconchegante”, seja no papel decorado com o qual foi forrada a gaveta ou no porta-retrato com a foto dos filhos pequenos.

Apesar dessas duas esferas conviverem juntas na atividade humana, na sociedade ocidental afetividade e subjetividade sempre foram consideradas dois universos distintos e, como veremos, associados à questão da divisão sexual do trabalho. Mesmo que ilusória, sendo que efetivamente é impossível separá-las, esta fragmentação vai influenciar diretamente na formação da identidade do indivíduo, permeando a forma como vai se construir a relação deste com o produto de seu trabalho.

O trabalho do educador passou incólume perante a taylorização, pela expulsão do afeto no trabalho, ao contrário, guarda até hoje uma herança muito próxima da família, carrega até hoje a história de um trabalho fortemente marcado pela divisão do trabalho em público e privado.

### A mediação da afetividade

O cuidado, por definição, é uma relação entre dois seres humanos cuja ação de um resulta no bem estar do outro. Podemos chamar esta ação de trabalho porque ela se enquadra

perfeitamente em nossa definição anterior: é uma relação de dupla transformação entre homem (no sentido de ser humano que cuida) e objeto (no sentido de externo ao homem; o outro que recebe o cuidado). Na medida em que cuida de outrem, o cuidador se transforma, na mesma medida em que transfere para o outro parte de si e vê neste o seu trabalho realizado. Ora, nesta definição podemos colocar também o trabalho doméstico que, em sua extensão, termina por enquadrar também o cuidado. Nesse sentido, trabalho não é necessariamente apenas atividade remunerada.

O fato das mulheres terem sido educadas durante séculos no sentido de dar expressão à sua afetividade, não significa que a profissionalização das atividades por elas antes realizadas tenha ocorrido de forma direta, sem que houvesse necessidade de adaptação. Pelo contrário, o movimento de profissionalizar uma atividade vista como inerente à pessoa, sendo executada de forma mediada, pode gerar um conflito de difícil saída para quem a realiza. Isso, porque a lógica do mercado de trabalho não é, e não tem como ser, a lógica do cuidado.

As mediações (salário, técnica, hierarquia) impostas pela profissionalização do cuidado criam uma tensão entre vincular-se versus não vincular-se, onde o circuito da relação homem-objeto não pode ser completado de forma satisfatória.

É o que acontece, guardadas as proporções quando o afeto se transforma em trabalho, quando é parte obrigatória do investimento do trabalhador. Que seja um professor; se enternece pelo esforço honesto de um aluno carente, dedica a ele o melhor de suas atenções, de repente a família o tira da escola, é preciso trabalhar, ajudar nas despesas da escola, o mestre chama os pais, tenta argumentar, encontrar alguma forma...mas quem pode contra argumentos tão duramente reais, quem pode lutar contra as dificuldades reais de uma família com meia

dúzia de bocas a alimentar (quem imaginar que estamos romaneando, que veja o sucesso que faz a merenda ou mais atualmente a bolsa escola para manter os garotos dentro dela). Ou ainda, os seus anos de estrada lhe ensinam que aquele aluno, logo ali, precisa de uma conversa especial, talvez chamar os pais para uma reunião, talvez conversar com seus colegas em busca de uma estratégia comum. Mas estas coisas levam tempo, é preciso pegar o ônibus logo depois da aula, senão o atraso na próxima escola será fatal, mas a reunião tardou-se para discutir aquele relatório (outro?) que a Secretaria de Educação pediu. O que ocorre aqui é que o circuito afetivo, construído com tempo e dedicação se rompeu por razões externas ao vínculo mesmo, mediações que rasgam a trama construída entre eu e o outro 'morro de pena, mas o que eu posso fazer?'

Vincular-se versus não vincular-se afetivamente, eis a questão.

Quando falamos da relação entre a subjetividade humana e a objetividade do trabalho, supomos haver um ponto de equilíbrio que garante que o homem se relacione com o mundo real, concreto, que reconheça a ação como sua e reconheça-se enquanto ser humano, igual a tantos outros e ao mesmo tempo único na sua individualidade. Um ponto que, digamos, estaria entre o mundo imaginário e a máquina. É este equilíbrio que permite que o indivíduo viva em sociedade, crie, produza, enfim, construa a sua identidade.

Na lógica capitalista, onde o trabalho passa a ser uma relação homem-natureza permeada por uma infinidade de mediadores (salário, técnica, hierarquia, burocracia, normas) nos deparamos com a necessidade de objetivação por parte do trabalhador. O taylorismo, por exemplo, simplesmente expulsou o afeto das relações de trabalho, para que as atividades fossem realizadas de forma objetiva.

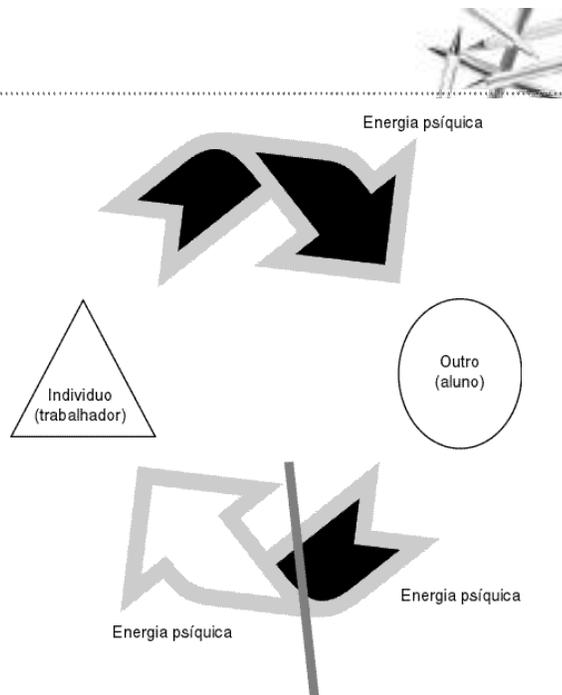
Entretanto, como o homem é dotado tam-

bém de um lado subjetivo, por mais que se tente excluí-lo do trabalho, mesmo reprimido, ele acaba sendo expresso de formas desviadas. Não foi à toa que logo percebeu-se a impossibilidade desta exclusão da atividade no âmbito do trabalho; atualmente sabe-se que trabalhadores mais satisfeitos produzem mais e com melhor qualidade.

Entretanto, há determinadas atividades que apresentam uma maior propensão de desajuste entre realidade objetiva e mundo subjetivo ao qual estamos nos referindo. Essas atividades são, sem sombra de dúvida, aquelas onde a demanda afetiva é muito maior.

À primeira vista, esta colocação pode parecer extremamente contraditória, pois se estamos afirmando a necessidade de um equilíbrio entre a objetividade e a afetividade no âmbito do trabalho, estas atividades são justamente as que mais espaço teoricamente proporcionariam para a expressão da afetividade. Entretanto, se considerarmos que o afeto é uma relação onde não há lugar para a mediação, poderemos compreender a extensão de tal afirmação.

As atividades que exigem maior investimento de energia afetiva são aquelas relacionadas ao cuidado; estabelecer um vínculo afetivo é fundamental para promover o bem-estar do outro. Para que o professor desempenhe seu trabalho de forma a atingir seus objetivos, o estabelecimento do vínculo afetivo é praticamente obrigatório. Para as mulheres que trabalham com crianças muito pequenas, então, nem se fala, assim como para que a enfermeira realize seu trabalho de forma satisfatória, é necessário que o paciente receba a afetividade direcionada a ele. Acontece que este vínculo nunca é concretizado satisfatoriamente nas relações de trabalho formal, o que gera a contradição.



Inserido numa atividade onde o cuidado é inerente, o trabalhador precisa estabelecer relações, criar um vínculo afetivo com os alunos, por exemplo. Acontece que, por ser uma atividade mediada, este circuito afetivo nunca se fecha: o indivíduo investe no objeto sua energia afetiva mas, esta, ou invés de retornar integralmente para o seu ponto de partida, dissipa-se frente os fatores mediadores da relação.

Ora, essa quebra no circuito afetivo coloca o indivíduo numa situação bastante contraditória. Se por um lado lhe é exigido dar-se afetivamente na relação com vistas ao bom desempenho de seu trabalho, por outro lado não lhe é possível fazê-lo, pois as mediações da relação impedem o retorno, para o trabalhador, na mesma medida. Sem esse retorno do investimento afetivo, o circuito nunca se fecha, ou seja, a relação afetiva não se estabelece de forma a permitir que o trabalhador possa se reapropriar do seu trabalho.

A necessidade de reapropriação de seu investimento subjetivo leva o trabalhador a fazê-lo de forma simbólica, através de mecanismos, estratégias das quais o indivíduo se utiliza para manter o equilíbrio psíquico. Alguns fazem uso

destes mecanismos com sucesso, e garantem a manutenção de sua saúde mental. Outros, porém, acabam utilizando-se de mecanismos nem tão saudáveis ou, por vezes, estes mecanismos não são suficientes para garantir esse equilíbrio, obrigando o indivíduo a pender mais para um lado que para outro. As formas das quais o trabalhador faz uso podem ser mais ou menos efetivas no sentido dessa reapropriação.

Esse fenômeno vai depender de não haver a possibilidade de vazão da afetividade por outras vias no trabalho que possam oferecer alívio à tensão. Se as normas não forem tão rígidas, se houver a possibilidade de burlar as determinações da direção, por exemplo, e oferecer uma porção maior de sopa para aquele garotinho de olhos tristes ou fingir que não se vê os alunos que entraram novamente na fila para receber outro pedaço de bolo, esta vazão de sentimentos estará encontrando um caminho saudável para fluir. Receber com carinho o abraço e o beijo daquelas meninas de aparência nem tão agradável, organizar comemorações na escola para arrecadar fundos para complementar a merenda ou enriquecer o acervo da biblioteca, confraternizar-se com os colegas ou mesmo apenas o sentimento de cooperação no trabalho. Cada trabalhador, a seu modo, vai encontrar formas de conviver e dar vazão a esta tensão.

*"Trabalho com oitavas séries e ter -  
ceiros anos do segundo grau. Escolhi a  
profissão porque gosto de trabalhar com  
jovens. Apaciência que devo possuir co -  
mo professor, leva à necessidade de ter  
uma dedicação completa. O salário de -  
sanima, mas resgato minha opção..."*

*"Os alunos são dependentes. De -  
pendem do professor para raciocinar, os  
livros não eliciam tal capacidade. Alguns  
procuram para assistência em assuntos  
pessoais. Um aluno me procurou quan -  
do a namorada abortou."*

*"Algumas coisas chateiam, mas dei -*

*xo passar. Quando vejo que não estou  
consequindo dar uma aula que desperte  
o interesse do aluno, sinto a consciência  
pesada..."*

*"É bom transmitir o conhecimento. Fi -  
co felicíssima quando o aluno aprende."*

Agora, se o ambiente e as condições de trabalho são afetivamente hostis, a tendência é potencializar a possível dificuldade afetiva que o indivíduo venha a possuir, própria de sua estrutura de personalidade. Esta situação causa um grande desconforto para o sujeito que, em maior grau, pode ser desencadeadora de sofrimento psíquico.

Formas mais efetivas são aquelas que caminham na direção de reduzir a tensão através da tentativa de modificar a situação. Assim, profissionais que atuam no sentido de transformar a escola num ambiente mais humanizado, por exemplo, mais próximo à realidade do aluno, de suas dificuldades, da comunidade em geral, estão dando vazão a esta afetividade de forma mais efetiva e saudável de ponto de vista da sua economia psíquica. Agora, indivíduos que reduzem magicamente a sua tensão entre vincular-se versus não vincular-se afetivamente, através de um "faz de conta que nada acontece" (faz de conta que todos esses alunos são seus filhos de verdade, por exemplo, ou faz de conta que todos me amam acima de tudo e não é apenas respeito pela minha função aqui na escola), tendem a distanciar-se cada vez mais da realidade e mergulhar em seu mundo subjetivo.

Cria-se a seguinte lógica: para realizar bem o meu trabalho preciso me envolver afetivamente com meus clientes (alunos, pacientes, etc.); porém, se assim eu proceder, certamente sofrerei, o que me leva a não vincular-me.

Essa impossibilidade de concretização do vínculo afetivo em sua plenitude, nas atividades de cuidado, é de caráter estrutural. O trabalho requer um vínculo afetivo, mas a forma de orga-



nização do trabalho não permite que este circuito afetivo se complete, pois a tarefa requer que se obedeça a algumas regras, que são regidas quer pela técnica, quer pelo cronograma preestabelecido, quer pelo programa, quer pelas normas e determinações dos superiores, quer por questões administrativas, enfim: cuidar não envolve apenas oferecer afeto, mas há princípios a serem obedecidos quando se fala do cuidado profissionalizado. Por mais que o professor saiba das dificuldades pelas quais a família daquele aluno está passando, que está interferindo em seu rendimento escolar, ele nada mais pode fazer a não ser assinar a sua reprovação, ou por mais que a enfermeira esteja solidária à dor do paciente, ela nada pode fazer até que chegue o horário determinado pelo médico para a próxima dose da medicação.

Posta a questão dessa forma, vemos que esta tensão vincular-se versus não vincular-se afetivamente vai estar sempre presente nas atividades de cuidado, e invariavelmente o trabalhador estará sujeito a ela em maior ou menor grau. A dificuldade maior está quando esta tensão desenvolve proporções tais que cria um conflito que não pode mais ser resolvido pelo indivíduo, nas formas alternativas à sua disposição, ou seja, falta-lhe outros modos saudáveis de dar vazão a essa energia afetiva e então o quadro de sofrimento se instaura.

## OS TRABALHADORES E SEU TRABALHO

### A pior organização

A maioria dos trabalhadores procura trabalhar em empresas que ofereçam boas condições de trabalho, salários adequados, segurança, estabilidade, possibilidade de crescimento profissional, progressão na carreira, recompensa apropriada para seu esforço e reconhecimento social, para listar apenas algumas. Nem

sempre, em função das condições do mercado e do valor que o trabalhador conseguiu agregar à sua força de trabalho, o mesmo pode alcançar tudo que almeja, mas pode, ao menos, evitar as piores condições.

Pensando dessa forma, vejamos o que seria a pior organização para um trabalhador escolher para se empregar: aquela que oferece salários muito baixos, remunerando mal a sua força de trabalho; que não oferece plano de carreira, que não tem esquema de avaliação que recompense o trabalhador proporcionalmente ao seu esforço; que ofereça infra-estrutura precária para a realização do trabalho e pouco conforto para o trabalhador; que tenha relações burocratizadas, de modo que caminhos intermediários dificultem a realização do trabalho e a obtenção de recursos de forma rápida e eficiente; cujo trabalho implique em alto nível de responsabilidade sem nenhum privilégio em retribuição; cujo trabalho seja exigente, desgastante e sem reconhecimento social associado.

Infelizmente, encontramos a maior parte destas condições na rede estadual de ensino.

Os salários são reconhecidamente baixos. Mais de 40% dos professores ganha menos de 500 reais por 40 horas semanais de trabalho e pouco mais de 10% ganha 1000 reais ou mais. Mesmo entre os professores responsáveis pelo 2o grau, cuja exigência de escolaridade formal é de nível superior completo, mais de 30% ganha menos de 500 reais mensais pelas 40 horas semanais. Apesar de haver relação entre nível de escolaridade e remuneração de professores da rede estadual de ensino, apenas 14% dos que têm nível superior tem remuneração a partir de 1000 reais. Em alguns estados, mais de 70% ganha menos de 500 reais por 40 horas semanais sendo que, entre os professores de 2o grau, isto é verdade para mais de 60% e para quase o mesmo percentual dos professores com nível superior completo.

A partir de uma comparação com trabalhadores brasileiros em ocupações menos qualificadas, alguém poderia argumentar que estes salários não estão baixos para os padrões nacionais, mas não é uma comparação razoável, apesar da desvalorização que o trabalho do professor sofre, já que as exigências de formação para o professor são claramente definidas inclusive do ponto de vista legal. Portanto, em termos salariais, as condições oferecidas ao professor não são compensadoras e estão em desacordo com o nível de exigência da função.

Mas não é só de salário que vive o trabalho e o trabalhador. Este último inclui entre os quesitos desejáveis para uma empresa as possibilidades de progressão na carreira, o que significa o reconhecimento social e financeiro do esforço deste trabalhador na busca de crescimento profissional. Galgar níveis na carreira representa uma forma importante de concretização do reconhecimento da competência e do desempenho do trabalhador. Um bom plano de carreira é tão desejável para o trabalhador a ponto de, algumas vezes, o mesmo aceitar um emprego com um salário inicial baixo, mas em uma organização que tenha um bom plano de carreira, pela expectativa de um futuro profissional promissor.

O fato é que as pessoas querem ser reconhecidas, querem ver seu esforço valorizado. A retribuição para o trabalho realizado tem uma dimensão subjetiva expressa através de reconhecimento, status, e uma dimensão objetiva expressa através de dinheiro, currículo; ambas estas dimensões fundamentais para o trabalhador. Inclusive, do ponto de vista emocional, tocando na auto-estima, no sentimento de realização profissional e na satisfação do trabalhador.

E quais são as possibilidades de progressão na carreira de um professor da rede estadual de ensino? Quantos degraus ele pode galgar, para onde pode crescer dentro da institui-

ção pela experiência adquirida no exercício da função, pelo bom trabalho realizado, a partir da demonstração de empenho e competência, através da busca de aprimoramento e reciclagem de conhecimentos? Os professores ingressam por concurso público e o cargo inicialmente ocupado vai ser o mesmo por toda a carreira, com poucas exceções que passam a ocupar cargos de direção ou coordenação de área ou ainda alguns poucos cargos de chefia. A variação salarial prevista através de benefícios por tempo de serviço (os anuênios e similares) independem do trabalho e do trabalhador, trata-se de uma relação apenas com o tempo na organização, o que significa que funcionários excelentes, medianos ou muito ruins têm exatamente o mesmo tratamento legal e são igualmente remunerados. Portanto, não há um reconhecimento associado ao desempenho, à competência ou ao esforço individual.

O profissional que ingressa nessa carreira não tem muitos degraus à sua frente dentro da instituição, o que exclui mais uma forma de motivação importante para iniciar num emprego com estas condições e, principalmente, para permanecer nele ao longo dos anos. Em termos de carreira, o emprego do professor na rede estadual também não oferece condições desejáveis ou compensadoras para o trabalhador.

Tão importantes como salário e carreira são as condições de trabalho. O desgaste a que trabalho e trabalhador se submetem perante a falta de condições para a realização do trabalho pesam na balança e, nos dias de hoje, tendem a pesar cada vez mais. Vejamos como se encontram estas condições nas escolas da rede estadual de ensino.

As condições de trabalho dos profissionais em educação são muitas vezes bastante precárias. As condições de infra-estrutura em alguns lugares estão muito comprometidas, chegando a faltar material básico como giz, apagador, carteiras e cadeiras. Em alguns estados, 57,5%



das escolas está com suas carteiras e cadeiras em péssimas condições de uso e, em 47,5%, os quadros negros está desgastado pelo efeito do tempo. Mesmo quando as condições não chegam a níveis preocupantes, o que se encontra na maioria das vezes são apenas as condições básicas para funcionamento, dizendo de outro modo, uma estrutura mínima para a realização do objetivo principal da instituição: o processo educacional. Raras são as vezes em que o educador tem ao seu alcance, oferecidos pela instituição, materiais e recursos que vão além desse mínimo, para que possam enriquecer suas aulas, tornando seu trabalho mais interessante, mais eficiente e eficaz. Mais que isso, incentivo e estímulo à essa forma de trabalho, à utilização deste tipo de recurso, muitas vezes não fazem parte da cultura organizacional, não havendo, portanto, um ambiente propício e receptivo para iniciativas dos profissionais nesta direção e, muitas vezes, havendo dificuldade inclusive para incorporar propostas de programas que chegam às escolas a partir de iniciativas governamentais.

Mas será suficiente buscarmos sustentação somente nesses itens para afirmarmos que as condições de trabalho dos professores são geralmente precárias? Certamente que não. Infelizmente, o aprofundamento da análise piora nossas conclusões. Espera-se mais do ambiente de trabalho. O conforto, por exemplo, é algo buscado por todos os trabalhadores e a possibilidade de menor produtividade devido a condições desfavoráveis do trabalho não pode ser considerada uma consequência inesperada.

Apesar da importância das condições de trabalho para a qualidade do serviço e para o bem estar do trabalhador, em mais de 62% dos estados ocorre o problema de acesso às escolas e em 70% o problema da agressão aflige a professores, funcionários e alunos. Na maioria dos estados a falta de higiene externa, isto é, fora das salas de aula, incomoda a todos e nem

estamos falando das más condições de uso das instalações sanitárias de alunos e professores, o que ocorre em muitas instituições.

Não se pode negar que alguns projetos são desenvolvidos por parte do governo no sentido de melhorar as condições de ensino (mais frequente) e as condições de trabalho (menos frequente). Na maioria das escolas de todos os estados, existe, por exemplo, sistema de antena parabólica e aparelhos de televisão e vídeo cassete para uso dos professores e repasse aos alunos. Muito bem, seria muito bom se providências deste tipo fossem suficientes, mas não são. Além disso, ainda pesam as características de cultura que precisariam ser trabalhadas para a implementação destes programas e seu melhor aproveitamento. Mais ainda, recursos que melhoram a qualidade das aulas e permitem enriquecer o trabalho do professor faltam em muitos locais. Biblioteca, computadores, oficinas de trabalhos especiais não existem em muitas escolas de diversos estados. Vamos tomar apenas alguns itens como exemplo: enquanto em alguns estados 90,3% das escolas possuem bibliotecas, em outros somente 38,6% as têm; a presença de oficinas de trabalhos especiais nas escolas apresenta uma variação de 3,7% a 33,3%; entre os estados da Federação a presença de copiadoras varia de 5,9% a 93,1%. É importante destacar que a falta de materiais básicos é diferenciada nas regiões geográficas do país, variando de 2,0% de escolas enfrentando problemas com a falta ou más condições desses recursos até 10,8%. Pode parecer pouco, mas em se tratando de materiais básicos o esperado seria que não faltassem em nenhuma escola. Visto dessa forma não podemos considerar que estamos diante das melhores condições.

Ainda uma outra característica que merece ser considerada pelo olhar do trabalhador diz respeito às condições administrativas ou aos trâmites burocráticos necessários para o de-

senrolar das atividades diárias da instituição.

Obedecendo à lógica do modelo organizacional, que, no serviço público, é a vertical e de hierarquia em linha, nas escolas o poder de tomar decisões é muito fragmentado. Um diretor para modificar a grade curricular da escola, se tentasse, não poderia simplesmente reunir os professores e os pais da comunidade atendida pela sua escola e, com base nas reivindicações tanto de caráter sócio-econômicas quanto culturais, fazer as suas modificações, pois o currículo é único e determinado pelo MEC e vale para todo o país. De fato, não poderia ser diferente, uma vez que o objetivo final, o ponto de chegada é o mesmo para todos. Espera-se que, ao final do processo, os estudantes estejam em condições de se inserirem no mercado e concorrer a empregos em qualquer parte do país, prestar vestibular para as universidades de sua escolha, exercer integralmente seus direitos de cidadão onde queiram, enfim, que todos tenham acesso e consigam usufruir de um ensino de qualidade que seja efetivo para as suas necessidades em qualquer local do país. No entanto, os caminhos para se atingir estas metas variam. Ora, país gigantesco como o nosso guarda diferenças regionais que devem ser respeitadas para que esse caminho possa ser percorrido, mas que muitas vezes são esquecidas e pouco espaço efetivo resta para que, regionalmente, os devidos cuidados sejam tomados em função da própria distribuição dos recursos e da distância entre a fonte dos mesmos e o usuário.

O Estado ou a Federação obrigatoriamente devem reservar parte de suas receitas e destiná-las ao sistema educacional. Em outras palavras, existe um processo financeiro que determina quanto é o custo operacional—dia por aluno. Seria razoável que este valor fosse integralmente repassado às escolas e seu gerenciamento feito diretamente pelos beneficiários, não seria? Mas isto ainda não acontece. Ainda hoje, apesar dos esforços do governo, na verdade quem ge-

rencia estes recursos são os secretários de educação ou os prefeitos das cidades. Para não tornarmos cansativo o debate, citaremos somente a escolha do livro didático e a merenda escolar para ilustrar o efeito dessa dinâmica administrativa no trabalho diário dos profissionais em educação. Quanto ao livro escolar, sua publicação é nacional e, de um modo geral, consubstanciado na cultura regional do sul e sudeste do país. Fotos e exemplos ilustram os textos destinados a alunos que nunca tiveram contato com aquela realidade, mesmo tendo a televisão diminuído esta distância cultural. Sinal de trânsito nos livros é semáforo, enquanto para algumas outras localidades chama-se de sinaleiras; assim como para um mesmo típico passatempo infantil temos as denominações, conforme a região, de pandorga, pipa e papagaio. Cabe aos professores buscar formas de ensinar a seus alunos conceitos que não fazem parte ou, pelo menos, são conhecidos por outra terminologia pelos alunos da sua sala de aula.

Tratam-se de dificuldades geradas pela impossibilidade de flexibilização do processo de trabalho, pelo não gerenciamento dos próprios recursos financeiros, pela impossibilidade de escolher os instrumentos mais adequados para o exercício da função, respeitando as especificidades das condições locais. Trata-se da dificuldade em influenciar no gerenciamento e distribuição de recurso, mesmo que seja para o bem-estar dos integrantes da instituição; condições muito frustrantes para os profissionais.

Esse afastamento do processo decisório apenas gera dificuldades para o bom desenvolvimento do trabalho nas escolas, não diminuindo em nada as responsabilidades presentes no trabalho do educador. Independente das condições sob as quais trabalham, o grau de responsabilidade para os trabalhadores em educação permanece o mesmo. Por terem como tarefa a preparação do futuro do outro, sendo (principalmente) os professores os depositários da con-



fiança de crianças, adolescentes e adultos, na esperança que este futuro seja melhor, seus respectivos trabalhos, independente das condições em que são realizados, guardam o peso dessa importância. São os desejos, os sonhos, os projetos de vida dos outros que, de certo modo, estão nas mãos do educador. Qual o peso disso nos ombros do professor? Qual a importância, que responsabilidade está em questão? Difícil estimar, difícil descrever.

Por outro lado, qual o reconhecimento social do papel dos professores do ensino público? Atribui-se importância indiscutível à educação, “a escola é uma extensão da família”, os professores assumem não raras vezes o papel de conselheiros, amigos e confessores, mas nada disso se transforma em recompensas concretas: prêmios por produtividade, abonos salariais; estes são mecanismos ainda fora dos programas de remuneração do Serviço Público. Quando muito uma plaquinha dos colegas no dia em que se aposenta. Trabalho desgastante e muito exigente, com poucos recursos tanto materiais quanto financeiros, implicando na necessidade, em algumas localidades, de recorrer à comunidade em busca de suprimentos para o funcionamento das escolas. Professores e demais trabalhadores em educação têm que se desdobrar para dar ao aluno condições de aprendizagem e desenvolvimento.

Diferente de muitas profissões, o trabalho de educador reveste-se de peculiaridades que não são levadas em conta, não apenas pela necessidade do estudo continuado, mas também pelas exigências da própria realização das tarefas. O trabalho do professor continua além da sala de aula. Provas devem ser corrigidas, figuras devem ser recortadas para ilustrar os novos conteúdos, exercícios de fixação devem ser “inventados”. Enfim, as tarefas continuam e nem por isso há uma compensação financeira ou mesmo o reconhecimento social merecido. Se faz bem feito, nada mais que obrigação cumpri-

da; se não, recebe críticas de todos os lados.

O trabalho de professor é revestido de características tão peculiares que ele não pode se dar ao luxo de sofrer, de ficar cansado. Um bom professor deve estar sempre disponível para atender aos seus alunos e aos pais deles. Não pode se dar ao luxo de ficar triste, pois sua tristeza certamente prejudicará o desempenho dos alunos, já que para eles o professor é um baluarte, uma fortaleza. O sorriso tem que estar sempre presente, mesmo que coração e mente sofram. Se o professor não for criativo, não for capaz de criar estimulações constantes para captar a atenção de seu aluno, tal como o publicitário faz com o consumidor, a monotonia tomará conta de seu trabalho e a atenção do aluno se dispersará. O professor tem que estar em processo de reciclagem diuturnamente, para, quando questionado (e os questionamentos surgem nas formas e momentos mais inesperados possíveis), ter respostas corretas, atuais. Deve ter conhecimentos e habilidades suficientes; procurar formas diferentes de dizer a mesma coisa; formas de prender a atenção do ouvinte, de tornar interessante coisas que a princípio nem sempre seriam; precisa empregar esforço para aproximar do dia-a-dia do aluno aquilo que vem nos livros a partir de outra diversidade, deve saber e se empenhar em lidar com realidades muito diferentes, interesses muito distintos; enfim, cabe ao professor motivar os alunos, construir a cena, independente das condições do palco.

Ser professor hoje em dia deixou de ser compensador, pois além dos salários nada atrativos, perdeu também o “status” social que acompanhava a função poucas décadas passadas. Os colégios Estaduais de Educação já não são mais os mesmos “colégios Estaduais de Educação”. Atribui-se importância indiscutível à educação, mas o reconhecimento não atinge os profissionais responsáveis por este trabalho.

Salários baixos; condições precárias; falta

de flexibilidade na administração de recursos; pouca perspectiva de progressão na carreira; trabalho importante, exigente e sem reconhecimento no mesmo nível. Visto dessa forma, em termos organizacionais, tudo o que a escola fornece ao trabalhador a coloca como uma das piores organizações para se trabalhar:

Salário pela metade do que paga o mercado; carreira sem grandes possibilidades de ascensão; falta de condições básicas para o exercício da profissão; reconhecimento social baixo combinado com alta responsabilidade; burocratização excessiva.

Ainda assim milhões de jovens fizeram esta escolha pelo Brasil afora, milhares de jovens farão esta escolha amanhã: professores.

### O melhor trabalhador

Qualquer organização procura e tenta encontrar um trabalhador satisfeito com o seu trabalho e comprometido com a empresa. Vários empresários acreditam, e recebem reforço pelos profissionais voltados à área de recursos humanos, que somente através das atitudes decorrentes destes sentimentos atinge-se o diferencial entre empresas concorrentes, ou seja, aquilo que chamamos de qualidade.

Os resultados em nossa pesquisa mostraram que 86% dos professores da rede pública de ensino de 1o e 2o graus está satisfeito com seu trabalho, apesar das dificuldades enfrentadas.

Comprometimento pode ser compreendido como uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho (Bastos, 1994) e inclui dimensões como o desejo de permanecer na organização e de exercer as suas atividades, a identificação com os objetivos e valores organizacionais e o engajamento e empenho em favor da organização. Também nesse caso, os resultados nos mostraram que mais de 90% dos professores está comprometido com a organização em que

trabalha, identifica-se com os objetivos da mesma, defende a escola de críticas externas e não está arrependido por fazer parte dela. Para enfocar essa posição assumida pelos professores frente à sua organização de trabalho, bem como todo o empenho no atendimento aos clientes e o envolvimento com a atividade, nada melhor que as falas de alguns deles:

“É impossível prestar uma assistência individualizada aos alunos e isso é ‘angustiante’, é difícil conciliar os diversos papéis que às vezes a gente tem que desempenhar: professora e mãe (que dá suporte ao ensino); a falta de tempo é um problema. Às vezes tenho que usar os horários de coordenação para poder auxiliar os alunos mais necessitados. Mas é interessante, porque esses alunos costumam oferecer retorno. Tem um menino que apresentava dificuldades persistentes na aprendizagem, mas após algumas horas de reforço, tem conseguido acompanhar a turma de maneira eficiente. Coisas desse tipo são muito gratificantes e são fontes de prazer.”

É o envolvimento afetivo que leva esta profissional a encontrar alternativas frente à falta de tempo para que o aluno possa ter a assistência mais individualizada que necessita para melhorar seu desempenho. Ora, diante de um limite institucional como o tempo, um profissional poderia simplesmente atribuir à instituição as más condições que têm efeito negativo para os alunos. Mas não, a educação desse aluno é assumida como objetivo pessoal e esta professora encontra um tempo no seu dia para realizar aulas de reforço. Claro que esse nível de envolvimento também pode resultar em efeitos negativos, como conflitos de papéis, investimento afetivo acima do esperado de forma a tornar-se inadequado para o desempenho da função, falta de retorno equivalente ao esforço empreendendo. Porém, neste caso, a professora em questão considera gratificante o retorno que tem dos alunos e se mostra bastante satisfeita.



Um outro professor que trabalha com adultos refere: "Gosto da atividade que realizo e não me vejo fazendo outra coisa. Quero fazer cursos de aperfeiçoamento no ensino especial de adultos, pois a formação que recebi foi para trabalhar com crianças".

Além da satisfação obtida com a atividade de trabalho, observamos a vontade desse profissional continuar a formação como forma de adquirir mais recursos para melhorar seu desempenho e atender mais adequadamente seus alunos. O professor tem claro que é ele mesmo o principal instrumento do seu trabalho e que do seu desenvolvimento depende o resultado do mesmo, de forma que busca qualidade.

A fala de outro profissional, com 10 anos de profissão, ilustra a relação de troca entre professor e aluno, fonte de satisfação e reforço do comprometimento desse profissional com seu trabalho, além de expressar a valorização do seu produto: "Gosto de ensinar, principalmente quando sinto interesse. Quando é assim, não me importo nem mesmo de passar do horário. Fico satisfeito quando dou uma boa aula, quando tenho um bate-papo legal com os alunos, pois sinto que há retorno. Acho que na tarefa de ensinar deve-se ter ideal, procurar dar aulas motivadoras. Não gosto de aulas sem a participação dos alunos. Quando pergunto alguma coisa, gosto que todos respondam. Não quero aula parada. O salário não é alto, mas dá para fazer minhas coisas, suprir minhas necessidades. Entretanto, o ganho é muito suado, o trabalho é muito. No final do mês fico até com pena de gastar o dinheiro, pois foi tão difícil de ganhar".

Apesar do salário não muito atraente, a relação do trabalhador com o seu trabalho é tão positiva e gratificante que o salário, mesmo sendo fundamental para a sobrevivência do indivíduo, acaba ocupando um lugar secundário na sua fala. Não significa que o trabalhador não sinta o problema com o salário, mas sim que o prazer que deriva do trabalho ocupa um lugar

importante afetivamente, a ponto do trabalhador esquecer momentaneamente dos seus problemas concretos e mergulhar nos encantos de uma função que o coloca como uma pessoa tão importante para o outro.

Aqui, empenho e dedicação colocados a serviço da arte de ensinar é o que vemos nesta fala, bem como na grande maioria das anteriores. Propiciar a aprendizagem dos alunos é considerado por esses profissionais algo sério e construtivo. Essa visão positiva em relação à educação ainda está sendo suficiente para evitar que nossos professores caiam na descrença em relação à instituição escola e mantenham-se comprometidos com os objetivos da mesma.

O que mais pretende uma organização de trabalho? Funcionários satisfeitos e comprometidos, com autonomia e controle sobre o trabalho, capazes de tomar decisões e assumir responsabilidades na medida certa da necessidade; profissionais que reconhecem a importância do trabalho e do produto que resulta do esforço empreendido; pessoas que tem o trabalho como atividade importante, valorizada, o que aparece através da concentração nas tarefas e do esforço para realizá-la bem e além disso que mantém bom relacionamento e cooperação com os colegas.

São características que se tornam imprescindíveis do ponto de vista de qualquer empregador em qualquer empresa. Estão presentes no educador e o que seria da educação caso não estivessem e, na falta de um giz, o professor simplesmente se negasse a dar aula por não ter as condições necessárias; se, diante de uma dificuldade apresentada por alguns alunos, o professor não soubesse criar novas formas de explicar um mesmo conteúdo e se não tivesse autonomia para fazer alterações no seu cronograma; se, diante de uma turma com alunos de várias faixas etárias, não usasse sua habilidade e seu talento para tratar cada caso

como um caso; se a toda hora, na busca de melhores condições de trabalho, não comparecesse à escola, comprometendo o conteúdo programático daquele ano; se não tivesse a iniciativa de trocar informações com seus colegas na busca de integração dos conteúdos?

O fato é que os professores da rede pública de ensino de 1º e 2º graus se apresentam com estas características em níveis que nenhum empregador ousaria se queixar. Entre eles, quase 90% percebe ter controle sobre o trabalho, ou seja, realizam com autonomia suas atribuições e acreditam que estão nas suas mãos as condições para realizar um bom trabalho, sentem-se, portanto, responsáveis pela qualidade do produto que oferecem para a sociedade e assumem o mérito e o ônus pelo seu desempenho. Mais de 90% sabe que realiza um trabalho importante para a sociedade. O mais espantoso é que isso independe das condições de infra-estrutura de que dispõem para realizar suas atividades e, mais ainda, independe do nível salarial. Significa dizer que os educadores, apesar de condições muitas vezes desfavoráveis, estão satisfeitos, gostam daquilo que fazem, sentem-se realizados com os resultados que produzem, conseguem sentir prazer pelo desenvolvimento do seu trabalho. A satisfação que o trabalho proporciona, associada ao sentimento de que seu trabalho tem um produto e à realização pessoal através do trabalho é que estão mantendo esta atitude de comprometimento do professor com a organização da qual faz parte.

Outros índices encontram-se na mesma faixa. Mais de 90% dos professores, apesar de reconhecer a necessidade da questão financeira, prioriza, em grau de importância, o trabalho em si. Os índices se repetem também com relação ao percentual de profissionais que não têm problemas importantes de relação social no trabalho, sendo assim capazes de oferecer o melhor de si, além de poder cooperar com colegas,

apesar das possíveis adversidades. Os resultados da nossa pesquisa indicaram que boas relações sociais no ambiente de trabalho estão também associadas com comprometimento. Isso significa dizer que estes aspectos andam juntos: na presença de um, há uma grande probabilidade de que o outro seja encontrado.

O fato é que, no que se refere à cooperação e ao relacionamento social no trabalho, a atividade docente, formalmente, não exige contato tão freqüente e nem dependência entre profissionais diferentes. Contudo, essas professoras sabem que a integração é fundamental para que o ensino não seja fragmentado, para que haja troca entre os profissionais e para que diferentes disciplinas sejam vistas como parte de um objetivo maior que é a boa formação geral do aluno. Assim, buscam a partir de iniciativa própria, a complementação do seu trabalho através da união do esforço de um grupo de colegas e, o mais importante, são capazes de recebê-las e de valorizá-las.

Trabalhador muito especial esse do qual estamos falando, que não realiza mecanicamente suas atribuições; não se trata da execução protocolar, mas da tentativa de construir o processo com o aluno. Tem iniciativa própria, é ousado, cria e assume a responsabilidade de suas inovações. Onipotente na medida exata, pois ao mesmo tempo em que sabe o valor que tem enquanto educador e da importância do trabalho que realiza, é capaz de buscar e oferecer ajuda. Sabe que seu ofício é nobre, grandioso e por isso requer competência de grupo, união.

É interessante notarmos a capacidade e a clareza com que esses profissionais diferenciam o que sentem pela atividade e pelas questões institucionais.

“Sinto-me totalmente motivado com os alunos, o que não acontece quando penso na coordenação ou no governo. Tenho paixão pela minha profissão. Procuro demonstrar isso através da minha dedicação.”



Ou seja, os professores não ignoram as adversidades institucionais, não estão alienados à ela, mas conseguem usufruir do prazer da atividade independentemente destas questões.

Sem dúvida, a fala destes profissionais reflete o pensamento e atitudes de outros tantos; os dados da pesquisa oferecem suporte nessa direção e é justamente esse conjunto de características que compõem: o melhor trabalhador.

O que vimos até aqui sobre esse trabalho é que em todos os quesitos considerados, encontramos em torno de 90%, ou seja, praticamente a totalidade dos trabalhadores em condições favoráveis. Um índice indiscutivelmente excelente para qualquer organização pública ou privada. Significa dizer que diretores, gerentes e administradores podem contar plenamente com a grande maioria deste corpo de profissionais para qualquer empreendimento, pois por estas características mostram que são capazes de assumir como uma questão pessoal os problemas e as dificuldades de trabalho.

Ainda em termos organizacionais, temos aqui o trabalhador ideal, o que todo empresário gostaria de ter à disposição para a boa qualidade do trabalho. Como pode?

Mesmo para quem nunca se preocupou com trabalho ou organizações de trabalho a equação não fecha. Nossa pesquisa avaliou a organização perguntando pelo país afora que condições de trabalho ela oferecia, resultado: é uma das 'piores' organizações de trabalho possíveis de se encontrar. Em seguida, avaliamos os trabalhadores em busca do que está errado, o que é possível melhorar junto aos professores, resultado: encontramos um dos 'melhores' trabalhadores disponíveis no mercado. Ou seja: Pior organização = Melhor trabalhador.

Não é preciso ser um especialista para desconfiar que alguma coisa está errada. Agora, se você for um especialista, então terá certeza de que algo está errado; se for um gerente, um empresário, um administrador, um especialista

em recursos humanos, um psicólogo do trabalho ou das organizações, afirmará com toda a certeza: quanto pior a organização, pior será o trabalhador que ela abriga, quanto melhor a organização melhor o trabalhador. Desde 1910 que estamos, nós, os especialistas, afirmando isto. Certo?

Errado. Erra o bom senso, erram as opiniões técnicas.

A prova empírica de que erram é que as escolas continuam existindo, os professores continuam prestando concursos, nossos alunos continuam aprendendo a escrever, as condições que encontramos em alguns lugares desse país seriam mais do que suficientes para que o nosso pesquisador se deparasse com uma placa na porta: "Escola fechada por falta de quem queira trabalhar aqui".

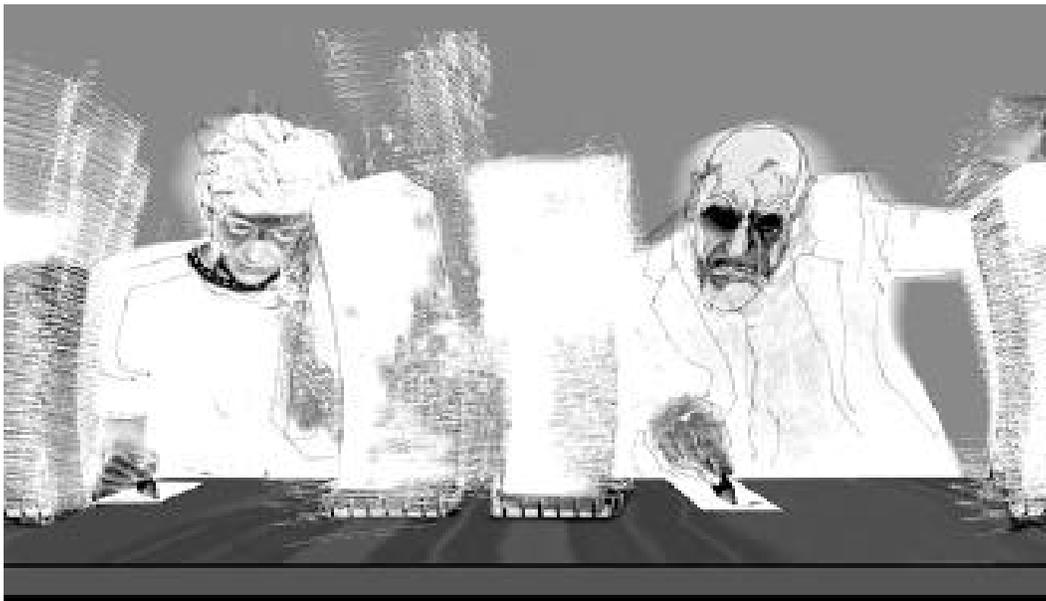
Erram não apenas porque a vida se mostrou diferente do que prevê a teoria, erram também conceitualmente, um erro, diga-se muito comum em ciências humanas. Correlação muitas vezes se confunde com determinação.

Existe, de fato, uma alta correlação entre condições de trabalho e a satisfação e comprometimento do trabalhador. Porque as condições permitem que o trabalhador possa render ao máximo no seu trabalho.

Se quisermos entender a equação impossível que relatamos acima, precisamos nos debruçar exatamente sobre esta questão: O que é o trabalho? Qual o seu sentido?

### Trabalho: atividade humana por excelência

O trabalho, enquanto atividade criativa e de transformação, modifica não apenas o mundo, mas também o homem que o executa. O homem se reconhece no seu trabalho e se orgulha daquilo que constrói, se orgulha do fruto do seu trabalho e também se transforma nesse processo. Modifica seus hábitos, seus gostos,



seu jeito de se vestir, seu modo de comportar-se. O trabalho enriquece o homem e não estamos aqui falando em dinheiro, em acúmulo de bens (mesmo porque distribuição de renda é um capítulo à parte), estamos falando em conhecimento, experiência, habilidades, enfim, desenvolvimento da forma mais ampla que podemos pensar.

*"Na linha de montagem o trabalho é dividido e cronometrado eletronicamente, por esteiras que passam à frente do trabalhador e distribuem a tarefa para cada um deles... A maior parte dos trabalhadores tinha 35 segundos para inserir componentes eletrônicos em uma chapa. Ocorre, que os trabalhadores, na sua grande maioria mulheres, utilizam 30 ou 25 segundos de forma coordenada para inserção de componentes e conversam, literalmente, durante os outros dez segundos, em um "papo" interrompido cada vez que a esteira se movia. Mas a fábrica, preocupada em controlar esse tipo de inserção de burla do sistema, introduz um cronômetro, mani-*

*pulado por um técnico da administração, medindo a cada tempo o trabalho. Se por acaso o ritmo da esteira estiver mais lento do que a capacidade física dos trabalhadores, a esteira será acelerada, e a produção se incrementa. Quando começa o uso do cronômetro o trabalhador quebra seu ritmo de 25, e passa a utilizar os 35 segundos, cronometrados pela esteira. Há também um código de ética complicadíssimo entre os trabalhadores, repleto de sanções a quem apresentar ao cronometrista um tempo mais curto que o definido. Se, por um lado, o ritmo da produção é aumentado, ou seja, a esteira começa a passar mais rapidamente, o trabalhador erra propositalmente, fazendo cair o nível de produção... Ainda do ponto de vista do tempo utilizado para produção, um outro local de disputa é o banheiro...o operário procura utilizar um pouco mais de tempo do que lhe é concedido, enquanto a fábrica procura meios de controle que denunciem se o operário gastou mais tempo*



*no banheiro. É muito comum que o banheiro seja utilizado para reuniões rápidas, e já houve casos de movimentos parciais que foram organizados ali...É fácil compreender quando uma instituição com um número bastante grande de pessoas tenha de estabelecer normas para a "boa convivência" entre eles. O problemas que essas normas, assim como o produto do trabalho, são elaboradas na ausência radical do trabalhador, que não interfere ou participa na determinação de sua própria movimentação dentro da fábrica..." (Codo, 1985, pg. 80-83).*

Mas o trabalho nem sempre retorna para o trabalhador dessa forma tão positiva. Trabalho com estas características é trabalho não fragmentado, aquele em que o mesmo trabalhador pensa e executa, sozinho ou em conjunto com outros trabalhadores, mas nunca privado do conhecimento do todo, mesmo que execute apenas algumas das etapas que compõem o processo de trabalho. Porém, nem sempre é assim que as coisas se dão no mundo do trabalho. Às vezes, o produto do trabalho, a parte que permanece além do trabalhador, esconde as condições vergonhosas em que o mesmo foi produzido.

O objetivo aqui é apenas fazer a distinção entre o trabalho enquanto atividade humana que transforma o mundo, criando produtos que permanecem além do trabalhador e as formas que assume quando inserido num contexto social, econômico e político.

Se pudermos falar sobre o trabalho de forma genérica para entendermos melhor sua extensão e sua riqueza, por outro lado não podemos nos furtar de falar sobre o trabalho concreto, aquele que acontece nos campos, nas fábricas, nas oficinas, nas casas, nas escolas. Passamos a falar, a partir daqui, de diferentes modos de organização do trabalho e, dessa pers-

pectiva, as formas de planejamento e execução para se obter um produto através da transformação da natureza são muitas e não podem ser abstraídas do momento em que acontecem. Esse trabalho pode ser completo ou fragmentado e, em consequência, mais ou menos rico em significado; o mesmo trabalhador pode ser responsável pelo planejamento e execução ou, ao contrário, pode ser totalmente excluído de uma das partes do processo, dependendo do modo como o trabalho está organizado num determinado momento. As formas de dividir o trabalho (trabalhos diferentes ou o mesmo trabalho) vão se configurando a cada etapa do percurso histórico da humanidade.

Para entender o trabalho nessa dimensão real, que de acordo com o contexto em que está inserido assume características muito distintas e é vivido de modo diferenciado pelo trabalhador, muitas áreas de conhecimento têm se empenhado: Sociologia, Economia, Ergonomia, Psicologia, cada uma dentro da sua especificidade, oferecendo a sua parcela de contribuição para a compreensão do fenômeno.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho muito tem apontado sobre os efeitos para o trabalhador da relação do trabalhador com o processo de trabalho. A idéia de que quanto mais criativo e completo for o trabalho, mais o homem cria a si mesmo e, quanto mais fragmentado, mais ele se aliena é amplamente defendida pelos estudiosos da área. Para chegar a esta afirmação, vários fatores vem sendo estudados: o ciclo de trabalho, relação com o produto do trabalho e controle sobre o trabalho. A questão é que os vários conceitos estão interligados. É impossível falarmos sobre um sem que este seja permeado pela relação do trabalhador com os demais, e o interessante é que todos parecem levar ao mesmo lugar: ao rumo do prazer ou ao rumo do sofrimento. A complexidade destas inter-relações merece que declinemos um pouco mais sobre estes temas:

### **O ciclo do trabalho**

Quanto maior o ciclo, maior a possibilidade de um planejamento no qual o trabalhador é senhor de seu trabalho, melhor compreensão das vicissitudes do produto, menor a alienação, maior a satisfação e o comprometimento, a possibilidade de gerir seu tempo, a possibilidade de conseguir retorno (feedback) sobre o trabalho realizado.

O ciclo de trabalho de um professor, à rigor, leva um ano, permite planejamento, permite avaliação e reformulação em caso de problema. Permite, portanto, controle sobre o trabalho, reconhecimento do produto, portanto menos alienação e mais envolvimento.

### **O Produto do trabalho**

O homem que transforma a natureza com suas próprias mãos, deixa ali a sua marca; impregna o meio com sua subjetividade, sendo possível desta forma reconhecer o fruto da transformação como seu e a si mesmo como humano. No entanto, quando o homem vende sua força de trabalho, não é ele quem desfruta do produto do trabalho, nem pode reconhecê-lo como seu. A subjetividade investida na ação não pode ser totalmente recuperada, pois entram aí elementos de mediação: salário, técnica e normas institucionais. Ao invés do produto de seu trabalho, o qual o trabalhador pode nunca chegar a conhecer, numa linha de produção, por exemplo, o homem recebe dinheiro (investimento objetivo recuperado na relação de troca).

Mas, e o investimento emocional, aquele que retornava no momento da reapropriação do produto, que, em última instância, é o reconhecimento de si mesmo enquanto parte da humanidade?

Acontece que, para o ser humano, não é possível investir somente a energia física quando realiza um trabalho; a relação não é e nem pode ser meramente objetiva. Ali estão também depositadas suas alegrias, suas insatisfações, suas queixas e sonhos, enfim, a subjetividade

que não se pode deixar guardada na gaveta antes de sair de casa toda manhã para ir trabalhar.

Quando não há espaço para que se dê vazão a essa afetividade, quando não é possível o reconhecimento do próprio esforço no produto final, ameaçando a identidade do trabalhador, ele sofre.

Torna-se óbvio que essa relação com o produto do trabalho só é possível caso o trabalho não seja fragmentado e autonomia e controle sejam possíveis durante o processo de produção.

### **O Controle sobre o trabalho**

É certo que há tarefas que pela sua natureza permitem maior ou menor flexibilidade, mas, ainda mais importante que as características intrínsecas das atividades envolvidas no trabalho, é o modo como este se organiza e as condições do próprio trabalhador frente à esta organização. Uma determinada atividade pode ser executada de várias maneiras, mas se, por exemplo, a organização do trabalho estiver estruturada de tal forma que não permita a flexibilidade, o trabalhador sentir-se-á tolhido na sua liberdade de ação, o que, em grau bastante elevado, também acarretará sofrimento para este trabalhador.

Quando se realiza um trabalho não fragmentado e com longos ciclos, o controle sobre o processo é inevitável, pois as responsabilidades automaticamente aumentam, o que colabora para que se tenha um bom conhecimento do produto final, reconhecendo-o como seu. Quando se tem uma boa relação com o produto, dificilmente temos problemas de controle sobre o trabalho.

### **O trabalho do professor**

Voltemos agora para o trabalho do professor. Viemos constatando que esses profissionais têm se percebido satisfeitos, comprometidos, com boa relação com o produto do seu trabalho e com controle sobre o processo de trabalho. Mas o que o professor faz? Como é o seu trabalho?



O tamanho do ciclo de trabalho, bastante longo para professores e curto para os outros trabalhadores. O professor tem uma série de atividades que realiza numa certa seqüência (prepara aula - trabalha em sala o que preparou - avalia), mas sem rigidez nos detalhes; o intervalo de tempo que leva até repetir uma mesma atividade é longo, sendo que o trabalho não se torna repetitivo em função disso. Com isso, o trabalho não se torna pobre e repetitivo, mantendo-se estimulante para o trabalhador.

Quanto à flexibilidade, o professor, tendo uma série de atividades diferentes para realizar e estando todas sob sua responsabilidade, pode organizá-las do modo que lhe parecer mais conveniente. Não havendo seqüência rígida, nem pré-definição externa das atividades, as possibilidades de variação são enormes. Exceto nas grandes etapas do processo como preparação de aula - aula - avaliação que, obviamente, não podem ser invertidos conforme mencionado antes, ou a seqüência da abordagem dos temas, os quais seguem uma ordem de complexidade que dificilmente poderia ser modificada com sucesso; no mais, cabe ao professor a definição do que fazer primeiro em sala de aula e, principalmente, de como fazê-lo. Dada essa flexibilidade, que é inerente ao trabalho do professor, este pode inovar sempre no seu modo de trabalhar. Um professor pode escolher os exemplos que vai usar, não estando satisfeito com sua escolha pode encontrar outros.

Mesmo as tarefas burocráticas como controle de presença, preenchimento de diário de classe, preparação das provas, correção de provas, cálculo das médias não têm horário e nem seqüência pré-definida. Mesmo sob uma direção da escola centralizadora com normas rígidas para essas atividades, ainda assim, dentro de sala de aula ninguém rouba a direção da cena, que é necessariamente do professor.

Quanto ao controle sobre o trabalho: Estamos diante de um trabalho que exige um papel

ativo do seu executor, que não só permite como impõe a criatividade para que a obrigação de cada dia seja cumprida. Temos, portanto, um trabalho cujo controle é eminentemente do trabalhador e que não acontece se este não assumir seu papel ativo no processo. O professor em sala de aula é o dono da situação, ali quem define é ele. As negociações, os acordos e desentendimentos acontecem ali sob seus olhos, ao vivo e a cores, e o sucesso depende unicamente das ferramentas que dispõe para lidar com as situações: criatividade, imaginação, empatia, empenho, garra e amor pelo que faz. Difícil, sim, tarefa muito difícil, é verdade, mas também muito compensadora. O professor sabe que depende diretamente do seu esforço os resultados que obtém. As dificuldades são muitas, mas compensadas pela gratificação de um trabalho completo, que permite inovação e envolvimento afetivo do trabalhador.

Num trabalho que permite a expressão afetiva, o professor pode imprimir o seu jeito, dar o tom e a cor que melhor lhe pareça na aula ministrada, sabendo que serve como modelo para os alunos e podendo espelhar-se no desenvolvimento dos mesmos. Aqui, a capacidade de empatia não é apenas permitida, ela se faz imprescindível para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra com maior qualidade. O professor não consegue ensinar se não fizer um vínculo afetivo com os alunos.

O produto do trabalho é outra característica que marca uma diferença muito grande entre o trabalho do professor e muitos outros trabalhos. O professor participa do início ao fim do processo, com noção sobre cada uma das etapas e com a possibilidade de reconhecer através do sucesso ou não dos alunos o que se passou durante o ano de trabalho e em que resultou o seu esforço. No caso do professor, não estamos falando de um produto qualquer, não se trata de um objeto visível, como é o caso de mesas e sapatos ou qualquer outro objeto que

pode ser produzido, mas se trata de um produto com valor de uso claro e definido, sendo o professor também responsável por todas as etapas do processo. Além desses aspectos, é inquestionável o valor social das atividades de um professor. O produto do seu trabalho não só é facilmente reconhecido por ele mesmo, como também por aqueles que estão fora do processo. Ninguém questiona a importância do ensino, da educação, de aprender e ensinar, e o professor sabe que o seu trabalho é peça central nesses processos.

Vimos portanto que o trabalho do professor é composto por processos variados, em sua grande maioria envolvendo ciclos longos e flexíveis; possibilita ao trabalhador a expressão da sua criatividade, estimulando também seu crescimento pessoal e profissional; a possibilidade de exercício de controle sobre os processos que compõem esta atividade profissional, permite que o seu executor sinta-se dono do processo, responsável pelos resultados e importante para aqueles que atende no seu exercício profissional. Esse controle dá ao trabalhador a dimensão da responsabilidade que está sob suas mãos, mas também o prazer de se sentir importante para o outro; a expressão da subjetividade faz parte do trabalho diário desse profissional que resulta numa atividade enriquecida do ponto de vista afetivo.

Boa parte das características do trabalho do professor, as quais levantamos até aqui e que são desejáveis e desejadas pelo trabalhador, são condições que certamente aumentam a complexidade do trabalho, as dificuldades na sua execução, as responsabilidades que devem ser assumidas e o nível de exigência de dedicação do profissional responsável. A verdade é que flexibilidade do trabalho, possibilidade de controle sobre o processo, demanda de expressão afetiva, necessidade de criatividade e inovação pedem um trabalhador que esteja presente de corpo e alma no seu trabalho, que se

disponha a se dedicar, enfim, que atribua importância ao que faz na vida profissional. E porque um trabalhador vai querer um trabalho tão exigente e tão mal remunerado como esse?

Porque um trabalho com essas características desafia o trabalhador e estimula seu desenvolvimento, explora suas potencialidades e leva-o a descobrir novas. Num trabalho assim, um trabalhador consegue ter prazer naquilo que realiza, não só porque pode ver claramente o benefício que está fazendo para o outro, o que é extremamente gratificante, mas principalmente porque consegue ver os benefícios que o trabalho faz para si mesmo. Consegue ver mudanças na sua pessoa. Após anos de trabalho percebe que mudou, que ficou mais experiente, que as dificuldades de um tempo atrás, as quais pareciam intransponíveis, puderam ser superadas, passa a ver outras que não via antes e que se tornam agora desafiadoras. Tudo isso faz com que as pessoas se sintam ativas, vivas, participantes efetivas do mundo em que vivem.

Se o professor tem condições organizacionais ruins de trabalho e ainda assim se mostra muito bem, então é o próprio trabalho (valor de uso) e não o valor de troca que o move; é o próprio trabalho, e não as condições em que se realiza, o primeiro e o mais importante preditor dos altos níveis de satisfação, comprometimento, boa relação com o produto e centralidade no trabalho demonstrados por estes profissionais.

Enquanto muitos trabalhadores suportam o trabalho e através do salário buscam satisfazer seus desejos, os professores, ao contrário, suportam os salários para continuar tendo o privilégio de satisfazer um desejo que é o de todos nós, mudar o mundo através de sua ação, transformar com seu trabalho a si mesmo e ao outro, inventar um futuro a partir de seu próprio gesto.

Enquanto muitos trabalhadores contam com excelentes condições de trabalho para suportar e compensar um trabalho sem sentido, o pro-



fessor suporta as péssimas condições de trabalho para preservar a chance de fazer a História, a nossa História, com as próprias mãos.

“Se não precisasse do dinheiro continuaria trabalhando, porque o trabalho ajuda as pessoas a viverem. O trabalho é tudo, não consigo viver sem trabalhar. Faltam dois anos para aposentar-me. O dinheiro é importante, ajuda, mas não é o mais importante.”

“Escolhi o trabalho como professora por opção e apesar de todas as dificuldades que cercam a profissão, como o salário, por exemplo, estou satisfeita com ela. Apenas a questão financeira me levaria a cogitar a hipótese de trabalhar em outra atividade, mas isto não está em meus planos, por enquanto. Trabalho nesta profissão porque gosto.”

## BURNOUT: O SOFRIMENTO DO EDUCADOR

### O que é Burnout ?

Já se viu que o professor faz muito mais do que as condições de trabalho permitem, já se viu que comparece no tecido social compondo o futuro de milhares e milhares de jovens que antes dele sequer poderiam sonhar. Mas existe um outro professor habitando nossa memória: um homem, uma mulher cansado abatido, sem mais vontade de ensinar, um professor que desistiu. O que nos interessa aqui são os professores que desistiram; entraram em Burnout.

Quem tem ou teve filhos na escola, ou quem ainda frequenta uma, pode ter na memória a imagem de um professor desanimado, queixoso até de detalhes insignificantes sobre o seu trabalho, sua clientela, tratando os alunos como se estivessem lidando com uma linha de montagem. Será que este profissional não percebe a importância do seu trabalho na formação de nossos filhos? Não, muitas vezes não percebe mesmo. Será que não é capaz de se

envolver, se emocionar pelo seu trabalho? Não, muitas vezes não é capaz mesmo.

O tratamento dessas questões em nível científico demorou. Apenas na década de 70 é que começaram a ser construídos modelos teóricos e instrumentos capazes de registrar e compreender este sentimento crônico de desânimo, de apatia, de despersonalização. Primeira constatação, trata-se de um problema, uma síndrome que afeta principalmente os trabalhadores encarregados de cuidar (caregivers), em especial, educação e saúde. Trata-se, portanto, de um processo de deterioração das relações de trabalho que envolvem cuidados e atenção dos profissionais das organizações de prestação de serviços.

Burnout, foi o nome escolhido; em português, algo como ‘perder o fogo’ ‘perder a energia’ ou “queimar para fora” (numa tradução mais direta). É uma síndrome através da qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil. Esta síndrome afeta, principalmente, profissionais da área de serviços quando em contato direto com seus usuários. Como clientela de risco são apontados os profissionais de educação e saúde, policiais e agentes penitenciários, entre outros. Schaufeli et al. (1994) chegam a afirmar que esse é o principal problema dos profissionais de educação.

Asíndrome Burnout é definida por Maslach e Jackson (1981) como uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos, particularmente quando estes estão preocupados ou com problemas. Cuidar exige tensão emocional constante, atenção perene; grandes responsabilidades espreitam o profissional a cada gesto no trabalho. O trabalhador se envolve afetivamente com os seus clientes, se desgasta e, num extremo, desiste, não agüenta mais, entra em Burnout.

A síndrome é entendida como um conceito multidimensional que envolve três componentes:

1) Exaustão Emocional – situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível afetivo. Percebem esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, devido ao contato diário com os problemas.

2) Despersonalização – desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo às pessoas destinatárias do trabalho (usuários/clientes) – endurecimento afetivo, ‘coisifica’ a relação.

Falta de envolvimento pessoal no trabalho – tendência de uma ‘evolução negativa’ no trabalho, afetando a habilidade para realização do trabalho e o atendimento, ou contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como com a organização.<sup>1</sup>

O que as pesquisas têm demonstrado é que o Burnout ocorre em trabalhadores altamente motivados, que reagem ao stress laboral trabalhando ainda mais até que entram em colapso. Algumas definições atribuem o Burnout à discrepância entre o que o trabalhador dá (o que ele investe no trabalho) e aquilo que ele recebe (reconhecimento de superiores e colegas, bons resultados nos desempenhos dos alunos, etc.). Na definição de Farber (1991), “Burnout é uma síndrome do trabalho, que se origina da discrepância da percepção individual entre esforço e consequência, percepção esta, influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais”.

Lembremos que o conflito advindo das atividades de cuidado profissionalizadas configura-se sob dois canais, sendo um afetivo e outro racional. Algumas pessoas, devido às suas pró-

prias características de personalidade, irão se valer de um enfrentamento mais afetivo do conflito, enquanto as outras de um enfrentamento em nível mais racionalizado. Desta forma, o sofrimento vai se manifestar através de uma conjugação de sintomas ou de exacerbação da ansiedade vivenciada ou da evitação total desta, com o conseqüente endurecimento emocional.

Quando falamos de Burnout, como vimos, estamos falando de três fatores que podem aparecer associados, mas que são independentes: despersonalização, exaustão emocional e baixo envolvimento pessoal no trabalho.

Atensão entre a necessidade de estabelecimento de um vínculo afetivo e a impossibilidade de concretizá-lo é uma característica estrutural dos trabalhos que envolvem cuidado. Assim, o desgaste do vínculo afetivo leva a um sentimento de exaustão emocional. Esse esgotamento é representado pela situação na qual os trabalhadores, mesmo querendo, percebem que já não podem dar mais de si afetivamente. É uma situação de total esgotamento da energia física ou mental. O professor nesta situação se sente totalmente exaurido emocionalmente, devido ao desgaste diário ao qual é submetido no relacionamento com seus alunos:

“...eu durmo, mas não adianta nada; o sono parece que não me restaura. No dia seguinte já acordo cansada... chega o final de semana, e eu estou morta ... no ano passado, fiquei tão esgotada emocionalmente que acabei procurando a ajuda de uma psicóloga”.

O baixo envolvimento pessoal no trabalho, que também pode ser entendido como baixa realização pessoal no trabalho, ocorre nesta relação afeto-trabalho, sendo na verdade a perda do investimento afetivo. Não conseguir atingir os

<sup>1</sup> Cada um dos componentes deve ser analisado separadamente como uma variável contínua com níveis alto, moderado e baixo e não como uma variável dicotômica, onde existe ou não existe a presença do sintoma. Pela combinação do nível de cada um dos três componentes se obtém o nível do *Burnout* do indivíduo ou categoria. Deve-se observar que um nível moderado de *Burnout* já é preocupante do ponto de vista epidemiológico, sendo passível de intervenção, uma vez que o processo já se encontra em curso.



objetivos aos quais se propõe traz ao professor um sentimento de impotência, de incapacidade pessoal para realizar algo que tanto sonhou. Este conflito tem como tendência levar a pessoa a avaliar a si próprio negativamente, particularmente com respeito ao próprio trabalho com os alunos. Seu trabalho perde o sentido:

“... ultimamente, tenho sentido um certo desânimo em relação à vinda ao colégio. Acho que isso deve-se ao fato de não sentir uma correspondência por parte dos alunos e da escola, de modo geral. Às vezes, sinto que gostaria de ter mais tempo livre, incluindo este que dedico à escola, para dedicar a outras coisas...”

A despersonalização ocorre quando o vínculo afetivo é substituído por um racional. Podemos entender despersonalização como a perda do sentimento de que estamos lidando com outro ser humano. É um estado psíquico em que prevalece o cinismo, a crítica exarcebada de tudo e de todos os demais e do meio ambiente (integração social). O professor começa a desenvolver atitudes negativas, críticas em relação aos alunos, atribuindo-lhes o seu próprio fracasso. O trabalho passa a ser lido pelo seu valor de troca; é a “coisificação” do outro ponto da relação, ou seja, o aluno, em nosso caso específico, sendo tratado como objeto, de forma fria.

“Os alunos chegam à escola com um comportamento que não envolve limites, acham que podem tudo. O professor depara-se com a situação de ter que transmitir noções básicas de educação e ainda assim, levar avante um conteúdo programático ... Tal situação é desgastante. Sinto que não consigo passar tudo aquilo que gostaria para os alunos”.

Um trabalhador que entra em Burnout assume uma posição de frieza frente a seus clientes, não se deixando envolver com seus problemas e dificuldades. As relações interpessoais são cortadas, como se ele estivesse em contato apenas com objetos, ou seja, a relação tor-

na-se desprovida de calor humano. Isso acrescido de uma grande irritabilidade por parte do profissional, este quadro torna qualquer processo ensino-aprendizagem, que se pretenda efetivo, completamente inviável. Por um lado, o professor torna-se incapaz do mínimo de empatia necessária para a transmissão do conhecimento e, de outro, ele sofre: ansiedade, melancolia, baixa auto-estima, sentimento de exaustão física e emocional.

Associado a esta forma de se relacionar, que se manifesta diretamente no trabalho na relação com o aluno, a dinâmica psíquica do indivíduo também vai sofrendo alterações. Assim, essa dificuldade em lidar com a afetividade se traduz numa lógica mais depressiva em contraste com aquele perfil eufórico do início da carreira. Aquela hiper-agitação que impulsionava o indivíduo a agir, muitas vezes antes mesmo de pensar, é substituída por uma inquietação mais no sentido de reclamação. O mundo é mau: os alunos são maus porque são indisciplinados, não se interessam pela escola e não aprendem; a família dos alunos é má porque não apoia o seu trabalho; a sociedade é má porque não valoriza sua profissão; o governo é mau porque oferece baixos salários; a direção da escola é má porque não oferece o suporte que ele precisa; os outros profissionais também são maus.... Enfim, tudo vai mal. Com o tempo, a frustração emocional tende a se transformar em sintomas psicossomáticos, como por exemplo: insônia, dores de cabeça, úlcera e hipertensão, além de abuso de álcool ou outras substâncias químicas e o aumento de conflitos tanto familiar quanto sociais.

Muitos esforços têm sido feitos no sentido de traçar um perfil do educador que é mais susceptível ao sentimento de Burnout. De uma forma geral, estes estudos têm associado determinadas características de personalidade a esta maior vulnerabilidade: locus de controle externo, baixa resistência egóica, intolerância e am-

bigüidade de papéis. Pessoas que podem ser consideradas como tendo uma “personalidade forte”, que vêem a si mesmas como possuindo uma capacidade positiva de escapar do stress, podem acabar sucumbindo ao Burnout.

Uma metáfora utilizada por um dos professores que convive com esse sentimento traduz, em poucas palavras, o que resume todo este contexto a que estamos nos referindo: “Sinto-me como se estivesse vendendo uma mercadoria estragada!”. O professor, ao mesmo tempo, sente-se derrotado porque vê que não está conseguindo atingir os objetivos aos quais havia se proposto em seu trabalho e vê deteriorada sua relação com os alunos, aos quais já não consegue mais tratar de forma afetuosa. Para que fique claro o modo como o Burnout se manifesta, transcrevemos alguns trechos de entrevistas dos professores:

“...tenho uma atividade pesada, principalmente porque deparo com problemas dos alunos que não posso resolver como dificuldade de relacionamento com a família e problemas econômicos...”

“...meu trabalho é desgastante, cada aula exige zero Km; os alunos esperam que o professor ministre cada aula como se fosse a primeira do dia... isso rouba energia... me sinto sem energia...”

“...tenho dificuldade de lidar com deficientes... trabalho em turma mista (alunos regulares e especiais) e isso dificulta o ensino; os especiais atrapalham e aprendem pouco...”

“...os serviços complementares que tenho que fazer como datilografia acarretam em redução de tempo para preparar aula... esgotam...”

“...todos reclamam muito... parecem não gostar de trabalhar aqui... penso em mudar... deficiente exige muito, a atenção tem que ser redobrada... dificulta o ensino... eu não possuo o nível de atenção requerido para o trabalho com deficientes...”

“...trabalho 40 horas semanais, mas a carga

ideal seria de 20 horas... trabalho 2 turnos e às 16 h já estou cansada, esgotada... é desgastante lidar com os alunos... alguns apresentam problemas de disciplina e não há acompanhamento dos pais...”

“... até gosto de vir para o colégio mas tem dias que me sinto sem vontade de vir por causa do cansaço, desânimo...”

“...sinto-me impotente ao lidar com os alunos (adolescentes e adultos), pois é algo semelhante a remar contra a maré. Às vezes é possível observar algum esforço por parte de alguns, mas não há retorno, pois as deficiências de aprendizagem e as barreiras são muito grandes. No total de alunos, cinquenta por cento é totalmente apático, os outros cinquenta até têm esforço, mas não possuem base, não absorvem. Não vejo resultado em meu trabalho, sendo que os alunos da noite conseguem ser ainda piores. Estou sendo muito sincera, não consigo encontrar nenhum tipo de satisfação no magistério, se existir alguma é quase desprezível. Trabalho apenas por obrigação. Ao sair para o trabalho, consigo perceber apenas o sentimento de obrigação, é como o gado que sai para pastar e depois volta para casa...”

### Burnout uma epidemia na educação

Farber (1984) e a revista *Learnig* perguntaram aos professores nos EUA, se estes já experimentaram algum sentimento de Burnout e o resultado foi que entre 77% e 93% dos entrevistados responderam que sim. O dado assusta, mesmo quando lembramos que isso não significa que aquelas pessoas estejam sofrendo de Burnout, mas que já o experimentaram.

A ocorrência de Burnout, propriamente dita, nos EUA e em outros países tem se revelado preocupante. Entre 10,3% e 21,6% de incidência foram os percentuais apontados em um estudo de Farber (1984b). A revisão da literatura



TABELA 1  
Presença dos componentes de Burnout entre os Trabalhadores em Educação e

	Despersonalização	Exaustão Emocional	Envolvimento Pessoal
Baixa	69,1%	47,9%	31,6%
Moderada	20,2%	27,0%	31,5%
Alta	10,7%	25,1%	37,0%
Total	100%	100%	100%

parece indicar que as porcentagens seriam semelhantes às encontradas por nós no Brasil, se houvessem estudos do semelhantes em outros países.

O que se diz aqui é que Burnout é um problema internacional, não pode ser considerado como privilégio desta ou daquela realidade educacional ou social, desta ou daquela cultura, deste ou daquele país.

O presente estudo foi o mais amplo e diversificado já realizado até hoje, veja os resultados na tabela 1.

Em uma amostra nacional de quase 39.000 profissionais em educação, foram identificados 31,9% apresentando baixo envolvimento emocional com a tarefa, 25% apresentando exaustão emocional, e 10,7% com despersonalização. Os valores associados a um nível moderado de sofrimento em Burnout, que compõem a escala de Maslach para cada um dos fatores, são difíceis de interpretar, por esta razão nos deteremos apenas nos valores que definem, sem dúvida, a síndrome.

Se perguntarmos pela incidência, em nível preocupante, de pelo menos uma das três subescalas que compõe Burnout, entre os profissionais pesquisados, estaremos falando de 48,4% da categoria. Para efeitos práticos, a metade de toda a população estudada.

Burnout não é apenas um fenômeno frequente entre os educadores, é também alta-

mente disseminado. As tabelas abaixo mostram sua incidência em todos os cargos que foram analisados dentro da escola. Em despersonalização, para nível alto, os números variam de 5,6% até 24,9% (com exceção de apoio operacional que não apresenta incidência nesta categoria), em exaustão de 16,7% até 32,8% e em envolvimento pessoal no trabalho, para nível baixo, de 17,3% a 44,2%.

O mesmo quadro se repete ao analisarmos os 27 estados da Federação: em despersonalização, para o nível mais alto, a variação foi de 4,2% até 15,3%; em envolvimento pessoal no trabalho foi de 19,3% até 41,9% e em exaustão emocional foi de 9,9% até 37,3%. A variação é grande tanto entre os cargos, quanto entre os Estados, e o significado destas diferenças será explicado mais à frente, por ora basta concluir que o Burnout está presente em todos os cargos e em todos os lugares e sempre em porcentagens preocupantes.

O Burnout é uma desistência de quem ainda está lá. Encalacrado em uma situação de trabalho que não pode suportar, mas que também não pode desistir. O trabalhador arma, inconscientemente uma retirada psicológica, um modo de abandonar o trabalho apesar de continuar no posto. Está presente na sala de aula, mas passa a considerar cada aula, cada aluno, cada semestre, como números que vão se somando em uma folha em branco:

**TABELA 2**  
**Índices de Burnout por cargo**

CARGO	Despersonalização			Exaustão emocional			Envolvimento pessoal no trabalho			Total
	baixa	moderada	alta	Baixa	moderada	Alta	Baixa	moderada	alta	
Apoio administrativo	70,10%	17,40%	12,00%	56,50%	22,40%	21,10%	40,10%	28,10%	31,90%	100%
Auxiliar administrativo	67,80%	20,70%	11,50%	58,20%	24,70%	17,10%	34,10%	28,60%	37,20%	100%
Assistente administrativo	72,40%	18,90%	8,80%	60,50%	21,70%	17,80%	29,10%	30,90%	39,90%	100%
Agente administrativo	64,90%	21,80%	13,30%	59,90%	22,50%	17,60%	32,00%	31,40%	36,60%	100%
Secretaria	70,60%	19,00%	10,40%	58,40%	24,10%	17,50%	27,50%	34,20%	38,20%	100%
Diretor	70,30%	21,40%	8,30%	51,40%	28,50%	20,00%	17,30%	33,70%	48,90%	100%
Vice-diretor	71,00%	20,60%	8,40%	49,90%	28,40%	21,70%	29,10%	29,60%	41,30%	100%
Orientador educacional	77,60%	15,80%	6,60%	50,10%	26,60%	23,30%	21,30%	33,80%	44,90%	100%
Supervisor de ensino	72,30%	21,20%	6,50%	53,30%	25,10%	21,60%	23,00%	35,60%	41,40%	100%
Apoio ao ensino	69,10%	20,30%	10,50%	47,20%	28,30%	24,50%	27,60%	34,60%	37,90%	100%
Biblioteca	69,20%	19,50%	11,30%	50,90%	28,30%	20,80%	37,00%	26,50%	36,50%	100%
Prof. da saúde	63,30%	21,30%	12,50%	51,30%	18,80%	30,00%	18,80%	38,80%	42,50%	100%
Especialista em educação	74,20%	20,20%	5,60%	50,80%	24,20%	25,00%	33,10%	31,50%	35,50%	100%
Apoio operacional	58,30%	41,70%	-	41,70%	41,70%	16,70%	58,30%	25,00%	16,70%	100%
Alimentação	53,70%	23,50%	22,80%	42,40%	27,10%	30,60%	33,90%	28,90%	37,20%	100%
Vigilância	52,40%	26,50%	21,10%	48,00%	27,00%	25,00%	41,90%	30,40%	27,70%	100%
Portaria	51,10%	28,30%	20,60%	49,30%	20,20%	30,50%	41,90%	27,00%	31,10%	100%
Serviços gerais	57,40%	26,20%	16,40%	45,30%	31,40%	23,40%	35,20%	31,90%	32,90%	100%
Limpeza	56,10%	25,60%	18,30%	46,60%	25,40%	27,90%	44,20%	26,10%	29,60%	100%
Manutenção	54,10%	21,00%	24,90%	43,90%	23,30%	32,80%	38,30%	32,80%	28,90%	100%
Inspetor	59,20%	19,60%	21,30%	49,40%	27,10%	23,50%	41,10%	26,70%	32,20%	100%
Professor	71,60%	19,30%	9,10%	46,40%	27,30%	26,30%	30,60%	32,00%	37,40%	100%
Total	69,10%	20,20%	10,70%	47,80%	26,90%	25,30%	31,50%	31,50%	37,00%	100%

“Tanto faz sobre o que estou dando aula, sequer me interessa se foi boa ou não, o que me interessa é que mais uma aula passou”

“Tanto faz que meus alunos estejam apaixonados pelo conteúdo ou que as minhas palavras atravessem seu cérebro como a um deserto, cumpro apenas a minha obrigação”

A vítima de Burnout tem o espírito corroído pelo desânimo, a vontade minguando devagar, até atingir os gestos mais banais, até minimizar as vitórias mais acachapantes, a beleza e a força da missão, dando lugar ao mesmo irritante cotidiano, por mais diferentes que sejam os dias de trabalho.

## A SI MESMO COMO TRABALHO

### Perfil do Professor

Podemos afirmar que o perfil do professor é, sem sombra nenhuma da dúvida, o de um empreendedor. Se não fosse assim, como explicar que mesmo sob condições tão adversas de trabalho, mais e mais professores sejam formados a cada ano e, em alguns casos, poderíamos dizer a cada semestre. Mesmo frente aos baixos salários, à crise do sistema educacional brasileiro, à desvalorização do profissio-



**TABELA 3**  
**Índices dos componentes de Burnout por estado**

Estado	Despersonalização			Exaustão emocional			Envolvimento pessoal no trabalho		
	baixa	moderada	alta	baixa	moderada	alta	baixa	moderada	alta
DF	65,90%	21,90%	41,90%	33,00%	24,90%	12,00%	43,70%	25,30%	30,90%
BA	71,20%	18,80%	28,20%	30,00%	41,60%	9,80%	46,80%	29,30%	23,70%
CE	74,60%	16,60%	24,90%	31,20%	43,80%	8,70%	56,00%	27,70%	16,20%
MS	68,60%	19,50%	29,00%	29,70%	41,10%	11,70%	47,60%	25,20%	27,10%
MG	72,70%	19,20%	31,00%	33,40%	35,40%	7,90%	51,10%	31,50%	17,20%
PA	70,60%	19,10%	38,90%	26,90%	34,10%	10,10%	52,00%	26,00%	21,80%
RS	66,00%	21,40%	37,90%	31,10%	30,90%	12,40%	35,40%	27,20%	37,30%
SP	70,60%	21,10%	35,80%	34,10%	30,00%	8,10%	49,30%	27,30%	23,30%
GO	68,80%	20,50%	25,80%	32,10%	41,90%	10,60%	42,50%	27,00%	30,30%
TO	60,70%	24,50%	24,10%	31,80%	44,00%	14,70%	45,60%	26,90%	27,40%
PR	64,00%	23,20%	35,80%	31,40%	32,70%	12,60%	43,30%	26,30%	30,20%
SC	67,90%	20,00%	25,40%	30,20%	44,20%	11,90%	42,10%	25,50%	32,30%
RJ	72,20%	18,20%	35,30%	33,50%	31,10%	9,40%	41,20%	30,10%	28,60%
ES	66,70%	22,70%	37,30%	31,90%	30,70%	10,50%	39,50%	29,30%	31,10%
SE	72,00%	16,50%	29,50%	31,60%	38,80%	11,30%	50,40%	27,40%	22,00%
PE	61,10%	25,30%	37,90%	32,70%	29,20%	13,50%	38,10%	28,70%	33,10%
PB	69,60%	16,90%	19,30%	28,40%	52,20%	13,30%	46,70%	26,00%	27,10%
RN	64,60%	22,70%	32,80%	32,50%	34,50%	12,60%	37,90%	30,50%	31,50%
PI	70,80%	19,80%	24,00%	30,50%	45,30%	9,30%	55,40%	24,70%	19,80%
MA	82,50%	12,50%	31,90%	30,00%	38,00%	4,90%	70,50%	17,80%	11,50%
AM	68,90%	19,70%	28,30%	30,40%	41,20%	11,30%	47,80%	27,10%	25,00%
AP	83,00%	12,70%	38,50%	29,10%	32,30%	4,20%	74,80%	15,10%	9,90%
RR	60,80%	25,40%	40,30%	34,50%	25,00%	13,60%	51,10%	30,20%	18,50%
AC	62,40%	22,20%	27,60%	29,90%	42,30%	15,30%	49,50%	25,20%	25,10%
RO	69,30%	20,30%	25,00%	29,40%	45,40%	10,20%	54,40%	27,00%	18,50%
MT	64,50%	23,30%	30,80%	32,20%	36,90%	12,10%	45,40%	27,00%	27,40%

nal, à falta de recursos materiais, à desmotivação dos alunos, à insegurança no ambiente de trabalho, às dificuldades na relação ensino-aprendizagem, à todas estas dificuldades e muitas outras, os novos educadores insistem e os antigos estão aí, não desistiram.

Do status e do glamour que a profissão outrora desfrutou, muito pouco ainda resta. As condições de trabalho, como já foram vistas, não são boas, a infra-estrutura é ruim, o salário é baixo, faltam materiais de apoio ao ensino e a

educação de maneira geral passa por dificuldades. Esse quadro levaria qualquer outro profissional a deixar esse trabalho imediatamente ou pelo menos procurar outro lugar no mercado para uma saída a médio prazo. Mas não esses.

Muitas vezes escutamos alguém dizer que educação é uma 'cachaça'; uma vez bebendo dela, não se pode mais largar. E é isso o que ocorre. Por pior que sejam as condições de trabalho e salariais estes profissionais estão lá, atuando, propondo atividades que venham su-

perar suas dificuldades mais primárias dentro da escola, como falta de giz e apagador, problemas com alunos ou pais, dificuldades no processo de ensino-aprendizagem, questões com a administração central (secretarias e fundações educacionais) ou com a administração interna da própria escola e a violência. Continuam atuando, dedicando-se, sentido-se motivados, comprometidos, satisfeitos. Ainda bem que acreditam e apostam numa realidade melhor para o ensino. Caso contrário, nossas escolas logo estariam fechando as portas por falta de professores.

Mas a pergunta volta imediatamente à nossa cabeça: o que existe de tão especial nesta profissão ou nesses profissionais que continuam atuando apesar das situações adversas?.

Volta uma resposta simples e talvez por isso nunca a tenhamos achado: é um trabalho completo, artesanal, desses que são raros em mundo de hoje tão cheio de especializações. A crença no saber e no saber-fazer. O controle sobre o processo de trabalho está nas mãos dos próprios profissionais, como já vimos. Eles detêm o planejamento, o ritmo, os critérios de qualidade ou avaliação, enfim, eles detêm o trabalho. Isso aumenta a responsabilidade, ele precisa ser mais que um empreendedor. E é, e gosta de ser.

Cada trabalho imprime um gesto, uma marca, um afeto, uma ação. O trabalho do professor transcende a esfera dele mesmo e tem um referencial externo que lhe determina seus modos de produção. Assim como um padre, tem seus ritos e tem que ter uma vocação. As atividades executadas e a identidade profissional não podem ser vistas como coisas distintas ou separadas. São condicionantes e condicionadas mutuamente. Para se entender um trabalho há necessidade de se entender seus modos de produção. Para se definir o perfil de um profissional há necessidade de se analisar como ele atua na sua atividade.

A relação professor-aluno-escola-pais-comunidade indica um modo de trabalho. Sendo o ensino-aprendizagem o grande produto esperado, o cotidiano do professor é cercado de condições específicas para que isso possa ocorrer. Voltamos aos gestos, às tarefas, às relações internas e externas do trabalho. O valor social que ele representa e o valor social que representa. A identidade do professor é cunhada nessa relação de trabalho e subjetividade. Tem uma marca.

A educação pode estar ruim, mas a expectativa por parte do professor é de que eles podem modificar esta realidade através do trabalho, da atividade exercida. Isso é verdade, se uma realidade pode ser mudada isso só ocorrerá através do trabalho. Eles acreditam nisso e partem no sentido de construir um ideal.

Nesse sentido, muitas vezes o professor superestima seu poder de fogo e cria altas expectativas. Talvez esse seja o seu erro; a educação, a escola, os alunos, os pais, a economia têm problemas. Com expectativas muito altas, as possibilidades de frustração também se elevam. Mas ele acredita que, trabalhando muito e com afinco, da forma como está disposto, será diferente. Começam as frustrações, mas ele continua.

Sob esta perspectiva, ele trabalha arduamente. Esmera-se no preparo de recursos didáticos, mesmo nos mais simples, chegando até a utilizar subsídios do próprio bolso. Envolve-se e preocupa-se com os alunos que apresentam mais dificuldades, propõe novas estratégias para que eles aprendam. Enfim, uma série de medidas para garantir a realização do seu ideal.

O idealismo passa a ser a tônica dos profissionais de educação. Este idealismo alimenta um sonho não só no sentido de ser feliz, mas numa coisa muito maior, na necessidade de fazer muito, provocando uma hiperagitação física e mental que resulta num dinamismo cujas ações buscam superar as dificuldades, embora



às vezes possam atropelar o pensamento. A impulsividade, ao contrário de colocá-lo em perigo, o impulsiona para a frente, é a força necessária para quebrar as adversidades. Um educador não pode ser passivo. Ele tem que enfrentar os desafios diários impostos por seus alunos, pela escola, pela educação, pelas esferas governamentais.

Uma das principais características de seu perfil passa a ser essa impulsividade. Dotado de uma grande energia vital, tem um dinamismo que o impulsiona para a ação, como a fornalha de carvão que movimentava os vagões do trem. A reserva de carvão é grande, a fornalha está sempre quente, garantindo a constante inquietude de seu espírito.

De onde vem este idealismo? A hipótese mais simples é a de uma atração da carreira exercida sobre o jovem no momento da escolha. O que estaria acontecendo seria que os idealistas veriam nesta profissão um lugar melhor para realizar seus desejos de modificar o mundo. Simples e provável, esta hipótese merece mais investigação. Nesta pesquisa, no entanto, não estudamos os candidatos, estudamos apenas os professores em exercício, e existem, na atividade do professor, características que, de certa forma, produzem ou reproduzem o perfil maníaco. Vejamos.

Professar, dar aulas, ensinar, são atividades que demandam uma certa posição na relação com os alunos, os clientes, como vimos o próprio objeto de trabalho. Quem ensina projeta o outro; a pergunta que um professor faz a si mesmo quando tem pela frente um tópico qualquer do programa é: O que eu quero que os alunos saibam (sejam) desta matéria?

A atividade do professor é exatamente a de construir um projeto para o outro, em última instância, transformar o outro à sua imagem e semelhança. O professor exerce a profissão de ser idealista, tem obrigação de ser idealista, aqui a lógica se inverte, ele é obrigado, pela

sua atividade, a se comportar desta forma; ou se transforma em um idealista ou não professora.

Pela impulsividade e pela vontade de construir o futuro, sempre acaba assumindo mais compromissos e responsabilidades do que realmente daria conta. São muitas aulas, muitos trabalhos a serem corrigidos, muitos pais e alunos a conversar, muito a ajudar e orientar. Quantas e quantas noites nosso professor já não ficou acordado até tarde, corrigindo provas ou preparando aulas? Numa dessas, o cônjuge, namorado e filhos acabaram tendo que esperar para obter a sua atenção. Não é à toa que vive à beira de um esgotamento físico e mental. Mas mesmo sentindo todo esse cansaço, ele não pára; sua cabeça está sempre cheia de projetos audaciosos. Os alunos estão ali e precisam dele.

Inquieto no sentido de alguém insatisfeito com o que já sabe, busca sempre mais. Inquieto no sentido de alguém cuja curiosidade suplanta o comodismo, também busca mais. Inquieto no sentido de que a vida, a escola, os alunos trazem desafios e vencê-los é uma necessidade, mais uma para enfrentar e se preparar. Investe constantemente em capacitação profissional; compra livros, revistas, pesquisa na Internet, vai a bibliotecas, enfim, toda uma série de material é devorado em prol da melhoria da qualidade do ensino, da educação. Não importa se vai ter recompensa financeira ou social por isso, nesse momento a ânsia por fazer e fazer melhor é muito maior e acaba se sobrepondo.

Por outro lado, a inquietação e o dinamismo são importantes no domínio das turmas. Não seria possível prender a atenção de mais de trinta alunos por muito tempo sem essa garra, essa vibração. Nos modos de trabalhar, a expressividade parece fluir pelos poros, pois não faltaram gestos, entonação, movimento necessários ao processo de comunicação. Seus gestos motivarão, ajudarão a elucidar dúvidas, a formar ima-

gens que simplificarão os conceitos transmitidos, acalmarão os mais exaltados, servirão como exemplo para os mais observadores. Serão a varinha de condão transformando o imaginário em realidade, o presente no futuro. Mas essa agitação manifesta-se não só em termos de comportamento, mas também de idéias.

O professor anima, fustiga, incentiva, propicia os elos de ligação entre ele e os alunos, sem os quais a troca de experiências seria impossível. Escreve e pela escrita seus ensinamentos tornam-se perpétuos e podem ser recapturados, os conteúdos que não ficaram perfeitamente compreendidos podem ser retomados. Pela escrita, os conteúdos são fixados. A agitação incessante parece fazer parte da vida do professor; lhe é exigido elevado grau de infatigabilidade.

Por mais que se queira negar, um professor é mesmo um professor vinte e quatro horas por dia. Ele está em constante estado de atenção e vigilância; nunca consegue relaxar completamente. Tanto é assim, que nenhum letrado com erro de ortografia passa-lhe despercebido, nenhum deslize de concordância deixa de “doer” em seus ouvidos. Toda e qualquer notícia de jornal e televisão é sempre recebida com vistas a fins didáticos. O professor simplesmente não é capaz de “desligar” por completo. Até nas férias é bem capaz de deliciar-se com um livro de literatura brasileira ou juntar conchinhas na praia visando um trabalho de colagem de seus alunos. Se ele não demonstra essa agitação fisicamente, tente penetrar em seu pensamento que você a verá.

Ele não pára, não desconcentra porque tem muito a fazer, não poderia mesmo ser diferente. Tem um ideal a realizar. Não é que o professor não perceba os obstáculos à realização de seu trabalho; não é que ele não veja que os alunos não estão aprendendo, que seu trabalho não está sendo reconhecido, ou que seus alunos estão com problemas que interferem em sala

de aula, mas que fogem de seu controle. Na verdade, esta é a sua forma de lidar com uma realidade que não pode mudar. Nesse ponto, surge a “onipotência” que muitas vezes o trai, obstruindo, como um viés, a visão de uma realidade mais prática ou de suas reais limitações.

Mas ele realmente acredita que pode, com suas próprias mãos, modificar o destino dos alunos, da escola, da educação, do mundo, do planeta... É comum ouvirmos depoimentos de professores que, apegados à sua religiosidade, afirmam incluir os alunos em suas orações diárias. E não duvidam de que é esta interseção perante Deus que fará a diferença para os alunos. Outros, contam com orgulho que encontraram ex-alunos na rua, que estão trabalhando nesse ou naquele emprego. Não é por acaso que os alunos reencontrados são sempre lembrados como tendo dado bastante trabalho no passado. Indisciplinados ou pouco dedicados aos estudos, o fato é que o professor sente o sucesso deste como tendo uma parcela de contribuição sua. Se ele não tivesse tido tanta paciência... se não tivesse chamado para tantas conversas... se não tivesse dispensado aquelas horas a mais de reforço... se não tivesse tomado partido da defesa frente à direção que queria puni-lo...se não o tivesse punido...

Sim, ele pode mesmo ter operado o milagre. Cria-se um círculo vicioso que se retro-alimenta: por acreditar que pode, ele faz. E por ver que fez, ele acredita que pode; vai lá e faz novamente. Não importa se o seu trabalho efetivamente contribuiu para alguma transformação. Muito provavelmente sim, mas não é isso que estamos discutindo. Referimo-nos à percepção subjetiva do professor, que orienta, regula e motiva a sua atuação.

Em sua fantasia, ele pode tudo. Envolve-se tanto em suas atividades, fica tão absorto em seu trabalho, que não mede esforços. Assim é, que muitas vezes não consegue largar algo que está fazendo antes de vê-lo terminado. É co-



mum perder horas preciosas de sono, deixar – ou mesmo esquecer – de se alimentar, colocar outros compromissos em segundo plano para poder dedicar-se àquilo que esteja sendo o foco de sua atenção naquele momento.

Assim, educar é uma profissão de fé; uma profissão que vislumbra com a possibilidade de uma atuação quase divina, pois nela transformam-se/formam-se outros indivíduos à semelhança do profissional educador, os limites são infinitos. Essa plenitude de possibilidades pode conduzir o profissional educador aos céus, mas também pode conduzi-lo a um inferno pessoal.

Necessidade de ser profeta, de professar, imposição de não ter limites, obrigação de controle é também identidade ameaçada, por um fio a cada tema, todos os dias, em cada pergunta, a identidade profissional, o jeito que eu me reconheço no espelho. Ou sou um deus ou não sou nada. Prazer? Ainda existe, basta ver os dados, por exemplo, sobre satisfação no trabalho, mas agonia também, e muita.

Na consciência de suas limitações, esse profissional percebe que as metas desejadas muitas vezes não podem ser cumpridas. A impossibilidade de realização plena do educador, o retorno à realidade crua das dificuldades cotidianas o impele para a dor, no sentido de sofrimento interno, muitas vezes surdo, mas sempre corrosivo.

Dor no sentido da percepção de que ele não consegue atingir os seus sonhos, a sua obrigação de ensinar, na percepção que sua infatigabilidade é uma utopia, pois no final da jornada de trabalho ele está exaurido e não realizou tudo aquilo que pretendia, que precisava. Dor tal que, no momento em que percebe suas limitações impostas pelas condições de trabalho, se frustra mais uma vez e esconde de si mesmo seus sentimentos de insatisfação.

Anegação é a estratégia usado pelo professor para se defender, simplesmente porque é a única que lhe permite continuar ensinando. É

preciso esconder de si mesmo sua impotência, para seguir trabalhando. Negar a existência das adversidades é uma forma de passar por cima sem ter que efetivamente enfrentá-las, pois isso geraria muito desgaste, ansiedade e frustração. A frustração gera ainda mais ansiedade, pois a estrutura de personalidade que o professor constrói para si acaba sendo muito pouco resistente aos fracassos.

Burnout é o nome da dor de um profissional encalacrado entre o que pode fazer e o que efetivamente consegue fazer, entre o que deve fazer e o que efetivamente pode, entre o céu de possibilidades e o inferno dos limites estruturais, entre a vitória e a frustração.

Nesse jogo contraditório, entre o nirvana profissional de possibilidades e o inferno da impossibilidade da realização dos seus propósitos, é traçado o perfil do educador. A impulsividade, a multiplicidade de ações, a inquietação e por que não dizer, o idealismo, o conduzirão a novas descobertas, a novos rumos, a novos objetivos. Mas, esse quadro não permanece inalterado ao correr dos anos de profissão. O peso das impossibilidades de educar se fará sentir.

### Um trabalho sujeito a muitas frustrações

O professor, profissional arrojado, disposto a sacrifícios pelo seu ideal, está sujeito a constantes provações como vimos até agora. Ora são as condições de trabalho ou materiais de apoio ao ensino que não são adequados, ora a infra-estrutura das escolas apresentam problemas, ora, ainda, são os alunos que exigem cada vez mais atenção, têm dificuldade de aprendizagem ou necessitam mais do que qualquer professor pode dar. Enfim, toda uma sorte de problemas e dificuldades se apresentam. Junto a tudo isso há também uma série de satisfações e gratificações pelo trabalho executado.

Estabelece-se, então, uma soma cujo resul-

tado não se chega pela matemática de somar e dividir. Existem valores subjetivos, intervindo de forma diferente, de professor para professor. Não se pode dizer que um professor X, sujeito a tal nível de dificuldade e de gratificação vai se sentir da mesma forma que o professor Y, sujeito às mesmas condições. É que, além do que foi dito, muitos outros fatores, subjetivos ou objetivos, estão presentes e devem ser levados em conta ao analisarmos a equação. Se o professor está passando por uma grande dificuldade pessoal ou familiar pode apresentar menor resistência às dificuldades na escola, por exemplo.

Contudo, sob condições de trabalho muito adversas e sem uma rede de compensação que lhe seja conveniente, o professor passa a apresentar problemas; é como se o carvão que dava propulsão e o levava a agir fosse se esgotando, ou seja, o que lhe fazia superar os problemas e continuar agindo em nome de um ideal se escasseasse.

Não podemos nos esquecer que a lógica com a qual o professor trabalha é uma lógica voltada para a ação, o profissional idealista e empreendedor, cuja a vontade de atuar naquilo que acredita sobrepõe-se a todas as outras coisas. É alguém que acredita nas suas próprias realizações e avalia sempre as situações sob uma perspectiva, senão positiva, pelo menos passível de mudança para situações mais favoráveis.

Esse modo de agir empreendedor leva, muitas vezes, o professor a alimentar grandes expectativas em relação ao seu trabalho. E porque não, se o saber e o saber-fazer estão na sua mão, como já foi visto? É o detentor do processo de trabalho, dos meios de produção. E como ser de outra forma, se mudar o outro é o seu trabalho? Mas, embora a atividade de ensinar traga toda essa possibilidade de satisfação pessoal, altas expectativas fazem com que os percalços do caminho se transformem em empecilhos para sua realização.

Sabemos que as condições da escola estão longe de serem boas, além do mais condições absolutamente ideais não existem, nem na escola, nem em nenhum outro local de trabalho do mundo, até porque se existissem não seriam ideais. Além disso, de forma geral, o desafio, o ter que superar dificuldades ou pequenos obstáculos é visto como uma coisa estimulante. Se de um lado psicólogos e administradores acreditam que, ao superar suas próprias dificuldades, o profissional tende a ter um crescimento pessoal e profissional que o leva a desenvolver um trabalho de qualidade cada vez melhor, de outro, concordam que condições muito adversas que colocam em risco o objeto de seu trabalho podem desviar uma saudável situação de desafio para uma série de sucessivas frustrações.

Ninguém gosta de ser contrariado, de não ter o seus desejos ou necessidades satisfeitos. A impossibilidade de realização de um desejo ou mesmo de uma expectativa gera ansiedade, desprazer.

Se o aluno, apesar de ter estudado não obteve um bom desempenho no teste, ele se frustrará por não ter alcançado seu objetivo mas, por outro lado, seu professor também se sentirá frustrado por um aluno seu, objeto de seu afeto, não ter atingido, naquele teste, o bom desempenho. Frustrações todos nós temos. Essas frustrações, entretanto, terão um peso maior ou menor para cada um de nós em função dos recursos internos e da disponibilidade para lidar com o sofrimento que estas situações irão causar e, em decorrência disso, superá-las ou não.

Quem mais está sujeito a frustrações é quem mais se expõe a elas, ou seja, quem mais se arrisca. Quem não atua, se fechando em seu mundo, não correndo riscos, evita o confronto entre atingir ou não o objeto de desejo ou necessidade evidenciada; evita a frustração. Mas também 'frustra' a possibilidade de satisfação daquilo que nega, não assumindo como seu aquele objeto de desejo.



O professor, com o perfil empreendedor que possui, atua e corre riscos de ver seus projetos não realizados. Tem dificuldades e obstáculos estruturais e afetivos; a escola não atende todas as suas demandas, um determinado aluno não conseguiu aprender o que foi lhe ensinado, ou ainda, a constante convivência com situações conflitantes decorrentes do dia-a-dia de qualquer atividade. Como está constantemente em atividade, empenhado que está com o ensino, acaba não reconhecendo essas frustrações. Passa por cima delas sem sequer percebê-las. Com o tempo e frequência esses 'incômodos' não superados, porque sequer foram vistos, causam sofrimento. Aquele professor arrojado, que enfrentava com garra todos os desafios à sua frente, começa a questionar se vale a pena.

O professor percebe que nem todos os seus esforços estão produzindo retorno: alunos que não aprendem, a direção da escola cobra, mas também não colabora, além de tolher toda e qualquer iniciativa de inovação pedagógica, os pais criticam e não reconhecem o valor de seu trabalho, os alunos não o respeitam. Mesmo sendo um profissional de ação, sempre buscando alternativas e tendo que superar as adversidades, vai se desgastando tanto física quanto emocionalmente. Afinal, como ficam as energias quando o professor está constantemente dando o melhor de si sem ter a mesma contrapartida de sucessos? A equação entra em desequilíbrio.

O desgaste advém fisicamente das noites mal dormidas ou mesmo em claro preparando aulas e corrigindo trabalhos ou, ainda, das inúmeras aulas no mesmo dia que levam o professor, muitas vezes, a assumir até três turnos de trabalho diários. O desgaste emocional vem do esforço sem compensação que leva a um cansaço não só físico. O professor começa a sentir como se suas forças estivessem sendo sugadas. Se de um lado isso acontece, de outro, as

sucessivas frustrações levam-no a questionar sua competência, tornando a identidade profissional fragilizada.

A mania que marca o perfil do professor passa a declinar com o tempo em que atua na função, como se vê no gráfico que se segue. Sinal maior de que algo está ocorrendo como resposta às frustrações que vínhamos apontando.

O professor está diante de uma armadilha. De um lado a imposição de ser um idealista incansável, de outro os mecanismos de preservação contra o sofrimento que, igualmente, impõe um arrefecimento, um pé no freio. O resultado dessa luta entre duas condições básicas para a preservação da identidade se chama Burnout.

Exaustão emocional se diferencia do cansaço exatamente por isso. Nesse último, paramos, se não puder parar, pifamos, já a primeira é o resultado de uma exposição constante, cotidiana, a uma contradição aparentemente sem saída. É emocional na exata medida em que a própria identidade está 'encalacrada' entre dois pólos igualmente decisivos.

Despersonalização é uma tentativa de resolver o impasse pela eliminação psicológica de um dos lados. Deixando de considerar os alunos como alunos, o professor não estará em conflito aula por aula, encontrando assim uma maneira de exercitar uma espécie de professor que professa no deserto.

Falta de envolvimento no trabalho é, outra vez, uma forma de evitar o conflito pela eliminação de um dos lados. Dessa vez a tentativa é de eliminar psicologicamente o professor. Inventar um professor que não professa. É que, nesse caso são os ideais do professor que saem de cena, seus projetos de ação/intervenção com os alunos, a comunidade é que desaparecem, ele mesmo, enquanto professor, é que não está mais ali.

Exaustão, trata-se, portanto, da manutenção do conflito até quando o professor agüentar, enquanto despersonalização é a eliminação

simbólica do aluno e baixo envolvimento, a eliminação simbólica do professor. Uma síndrome de um profissional encalacrado entre uma vida que castra os sonhos um a um, e uma profissão que tem nos sonhos o seu modo de ser. Estamos no início do processo de Burnout.

Tanto física quanto emocionalmente o professor sente-se exausto, a ponto de não ter mais nada a oferecer. Os alunos passam a aborrecê-lo, seu envolvimento pessoal com o trabalho fica comprometido. É, como se seu 'combustível' estivesse faltando. É dessa situação que vamos falar agora.

#### Psicodinâmica do conflito afeto x razão

À princípio, tudo são flores, como já vimos. O professor se sente em um estado de graça por estar desenvolvendo uma atividade com a qual se realiza através do sagrado ato de ensinar. Nesse momento, se sente um deus. Sente que tem nas mãos, na fala, enfim, em si, o poder de atuar sobre os outros. O tempo passa e as dificuldades aparecem. As frustrações se fazem presentes e aquela atuação tão desprovida de medo, prudência, limite, vai ficando enevoadada. Sofre. Sofre a dor da perda da esperança, do incontestável e as questões afetivas do trabalho se afloram. Nesse processo de frustração e perda se instala o Burnout.

Um esgotamento vai pouco a pouco tomando conta do trabalhador. Nessa situação, sente-se exaurido emocionalmente, devido ao desgaste diário a que está submetido no relacionamento com seus alunos. Percebe que já não pode dar mais nada de si afetivamente. É uma situação de total esgotamento da energia física ou mental. O processo se inicia.

É importante lembrar que a energia afetiva investida no aluno nunca retorna totalmente para o trabalhador, pois o circuito da relação afetiva não é um circuito fechado. Isso significa que,

se não está havendo uma reapropriação deste afeto por outras vias, o sentimento é o de que o indivíduo está sendo aos poucos esvaziado de toda a sua subjetividade, como se um pedaço de si estivesse se esvaindo.

Associado a esse sentimento de exaustão, que se manifesta no trabalho, diretamente na relação com o aluno, seu cliente, a dinâmica psíquica do indivíduo também vai passando por alterações. Cansado de doar-se sem obter um retorno do afeto empregado, deixa de investir no seu trabalho, acomoda-se. É como se a chama que o impulsionava a agir fosse se apagando.

O baixo envolvimento pessoal no trabalho, também entendido como falta de realização pessoal no trabalho, ocorre nessa relação afeto-trabalho. Na verdade, é uma forma de evitação do conflito da afetividade na esfera do trabalho. Busca evitar o conflito e também a ansiedade advinda das frustrações com as quais tem que se deparar no seu dia a dia. Seu trabalho perde o sentido, pois já não tem mais a ilusão de que as coisas podem melhorar e não consegue ver saída para o impasse que se estabelece entre o compromisso com o trabalho e o conflito advindo dele.

Nesse ponto, quer pela exaustão emocional, quer pelo baixo envolvimento, o professor sente que já não consegue atingir os objetivos aos quais se propõe. Esse sentimento leva a outro, o sentimento de impotência, de incapacidade pessoal para realizar algo tão vital para si, algo que tanto sonhou. Num processo contínuo, onde a expectativa colocada em si próprio é muita alta, o não cumprimento de seus objetivos passam a ter um peso insustentável. Como resultado, avalia a si próprio negativamente, particularmente com respeito ao próprio trabalho com os alunos.

Do ponto de vista da dinâmica do psiquismo, duas coisas ocorrem paralelamente. Por um lado, a elaboração do luto pelo investimento perdido, ou seja, pela parte de si mesmo que



o indivíduo sente ter sido roubada, coloca-o numa posição depressiva. Essa posição depressiva é o momento no qual aquilo que não está mais presente é simbolicamente introjetado, de forma que a sua ausência não provoque mais frustração. É um processo simbólico. O indivíduo se fecha em si mesmo e perde o interesse pelo mundo externo. Afinal, o mundo não é capaz de retribuir o afeto que este oferece. O mundo é mau; flagela, depaupera, não tem nada interessante a oferecer.

Obviamente essa é uma estratégia de defesa contra o sofrimento de dar afeto sem ser correspondido. Só que fechado em seu mundo o indivíduo se entristece; sente solidão, abandono, e passa a questionar a relevância de seu trabalho ou a própria competência, passa a questionar o sentido da própria vida. O sentimento de impotência paralisa o trabalhador.

Assim, essa dificuldade em lidar com a afetividade se traduz numa lógica mais depressiva em contraste com aquele idealismo do início da carreira. Aquela vontade de fazer algo, que fazia com que o trabalhador estivesse sempre disposto a se doar, mesmo não tendo retorno, e que impulsionava o indivíduo a agir, muitas vezes antes mesmo de pensar, é substituída por uma inquietação que toma o sentido de reclamação e desânimo.

O outro fenômeno que também vai ocorrendo paralelamente a essa elaboração de luto é o redirecionamento da energia afetiva, que antes era destinada ao aluno, para o próprio corpo do trabalhador. Sabe-se que essa energia quando muda de sentido inverte também a sua polaridade, chegando ao indivíduo como uma descarga de energia negativa. Isso leva à formação de sintomas físicos, principalmente na forma de dor. É comum o professor reclamar de dores nas costas ou coluna, entre outras dores físicas, problemas de saúde sem nenhuma explicação orgânica; "...ao final de um dia de trabalho parece que estou carregando mil quilos no om-

bro...minhas costas doem...fico toda doída, mas às vezes o dia nem foi tão pesado assim..." essa é uma fala comum de qualquer professor.

A exacerbação do conflito vincular-se versus não vincular-se afetivamente impede a realização de relações afetivas mais estáveis em outros níveis, comprometendo outros relacionamentos como o suporte afetivo e social. O indivíduo sente-se só para lutar contra o que se apresenta a ele, pois sente que já não tem mais energia suficiente para essa luta. Nada mais parece valer a pena.

Fechado em si mesmo, sem perspectivas no trabalho e com a esfera afetiva de vida em colapso e o sentimento de que nada mais vale a pena, o indivíduo sofre. Sozinho e incompreendido, sem encontrar a real causa de seu sofrimento, sofre mais. Questiona sua competência. Nosso professor está exausto emocionalmente e não consegue mais envolver-se com o seu trabalho. Mas tem que continuar. Existem as crianças, os adolescentes, o ensino.

Adespersonalização se manifesta quando a energia afetiva fica bloqueada e não é redirecionada. Isso acontece porque o mecanismo psíquico do indivíduo mantém essa energia represada ao invés de encontrar formas alternativas para a sua liberação. Mantendo bloqueada a energia afetiva, o professor precisa distanciar-se do objeto que demanda esse afeto. Minimizá-lo a ponto de não ter expressão suficiente que lhe ameace: 'coisificá-lo', torná-lo impessoal, sem afeto.

Manter essa energia afetiva trancada, entretanto, requer um esforço ainda maior por parte do indivíduo. A prática profissional lhe cobra o afeto, a tensão emocional lhe informa que aquela prática lhe faz sofrer. Nesse impasse, afasta-se do 'objeto' que lhe causa dor. Mas a afetividade contida gera ainda mais tensão. A estratégia de manter a afetividade contida é tão precária, que a mera possibilidade de que ela "escape" já é geradora de ansiedade. Só lhe resta uma saí-

da, é fechar os olhos e fingir que os conflitos afetivos não existem; virar as costas e fazer de conta que nada acontece. Torna-se insensível com as pessoas por um mecanismo de endurecimento emocional. Obviamente, isso se dá em nível inconsciente; sem que o indivíduo tenha controle do que está acontecendo.

Porém, negar a afetividade não significa que ela deixou de existir. Embora o trabalhador passe a encarar as situações e mesmo as relações interpessoais de uma forma fria e distante, a dificuldade afetiva está sempre ali, assombrando a cada passo. Mais uma vez instala-se o conflito entre a afetividade e a racionalidade.

Como o vínculo afetivo é “supostamente” substituído por um mais racional, o professor começa a desenvolver atitudes negativas e críticas em relação aos alunos, atribuindo-lhes a causa do seu próprio sofrimento e fracasso. O trabalho passa a ser lido pelo seu valor de troca; é a “coisificação” do outro ponto da relação, ou seja, o aluno, em nosso caso específico, sendo tratado como objeto, de forma fria. O professor abdica de parte de suas funções para ser um professor restrito a “dar aula”, ato mecânico de transmissão de conhecimento.

Em termos de dinâmica de personalidade, a impulsividade inicial para realizar as muitas atividades que lhe cabiam e propor novos projetos vai sendo substituída por uma lógica onde tudo é feito no sentido de evitar a tensão ocasionada pela frustração. Sob ameaça de desmanchar o seu jogo de faz-de-conta, qualquer possibilidade de manifestação afetiva passa a ser vista como ameaçadora. Nesse sentido, os alunos, cuja relação exige necessariamente um investimento afetivo, passam a ser vistos como inimigos. Eles são a concretização do seu problema. A prova material de seu crime.

A atividade do professor é mediada pelo afeto, assim, ele precisa ‘esfriar’ essa relação para evitar a ansiedade. Cada aula, sob essa perspectiva, é uma verdadeira batalha interna

que o professor trava consigo mesmo. Para isso, se prepara; entra, dá aula e sai, o mais rápido possível para não ser pego no corredor, para não entrar em contato com o lado mais humanizado dessa relação, o aluno como gente, como indivíduo que ri, chora, tem problemas e demanda afeto.

Os consecutivos insucessos em suas tentativas de atingir às expectativas quanto ao produto do trabalho levam o indivíduo a ser mais desconfiado, a agir com mais cautela. Como não se encontra em condições de suportar a ansiedade, precisam da satisfação imediata de suas necessidades para proporcionar a segurança e o alívio da tensão resultante. Esse alívio se dá pelo afastamento do objeto ameaçador: o aluno.

Defendendo-se de tudo e de todos, a ordem é atacar. Passa a apresentar uma tolerância muito baixa a todas as coisas que lhe incomodam. O que é ameaçador é entendido como mau. E o local exato de onde vem essa ameaça não é sabido, assim tem que se precaver se defendendo de tudo. O “mundo” é algo que ameaça a sua pretensa “paz interior”. Qualquer coisa que se interponha ao seu desejo ou conteste a sua atuação será violentamente repellido. Como conseqüência, suas relações passam a ser apenas superficiais.

O que significa tornar as relações superficiais numa atividade onde a demanda afetiva é alta? A energia mental que o indivíduo é obrigado a despender para negar a existência de sua emocionalidade, mesmo que seja inconsciente e que o professor não possa se dar conta, inviabiliza envolvimentos de qualquer espécie. O indivíduo acaba construindo uma carapaça protetora; um escudo contra tudo e contra todos, pois já não pode discriminar o que é “bom” do que é “mau”. O que é bom tem também conotação afetiva, sendo, portanto, também ameaçador.

Dessa forma, o professor acaba evitando um compromisso emocional mais profundo, tra-



tando a todos com uma simpatia aparente e superficial. Os alunos, os primeiros ameaçadores, passam a ser caracteres passageiros em sua vida, que vêm e vão, ou podem ser substituídos sem muita sensação de perda. Aqui, a ilusão é a de proteção à perda. A lógica é simples, se não tenho, não perco, mas na realidade se não tenho é porque eu já perdi ou perdi a oportunidade de ter, o que é a mesma coisa.

Associado a essa frieza frente aos alunos, o que evidentemente compromete a relação e o próprio trabalho, outras esferas também ficam comprometidas. Como forma de defesa frente à ansiedade, que é uma ameaça constante, o professor vai apegar-se à racionalização, transferindo a culpa sempre para os outros e não assumindo para si a responsabilidade pelos acontecimentos.

Ao contrário daqueles que realizam o enfrentamento do conflito de forma afetiva e culpam-se o tempo todo pelo fracasso dos alunos, o professor, agora inserido nessa dinâmica, vai colocar a responsabilidade sempre no outro, quer seja o aluno, quer sejam os pais de alunos, quer seja a sociedade como um todo. Assumir a responsabilidade por qualquer fato ou reconhecer os próprios erros significa deparar-se com suas limitações, enfim, com a frustração. Como isso é gerador de ansiedade, é extremamente perigoso qualquer contato com suas falhas. Assim, em sua fantasia, o trabalhador acredita que fechando-se torna-se onipotente, já que, de outra forma, acredita que o mal está fora, mas que o bem também não está com ele, uma vez que questiona sua competência: "...São os alunos que obviamente não estudam, não prestam atenção!"

Como não pode se sentir culpado, o que seria a segunda prova do seu crime, a sua impotência, a tendência é valorizar-se exacerbadamente e colocar seus interesses sempre em primeiro lugar. Alunos são alunos, professor é professor, e cada um para o seu lado. Desse mo-

do, seu problema está resolvido! Doce ilusão... Impossibilitado de aproximar-se dos alunos para não ser descoberto, os problemas deles também não interessam, suas dificuldades não despertam maior atenção ou cuidado; sentem-se protegidos...mas sozinhos.

O perfil desse professor nós conhecemos bem: é aquele professor durão, insensível frente às necessidades do aluno, rígido em suas normas, autoritário, de um sarcasmo e um cinismo que chega a revoltar os desafortunados alunos que caem em sua sala de aula. Daqueles que dizem "...10 somente é para o professor, aluno, no máximo, tem 9...". É aquele que está sempre numa posição defensiva em relação a tudo e a todos, fazendo da irritação, do mau humor e das discussões parte do seu dia-a-dia.

Fora do ambiente de trabalho esse profissional tende a estabelecer seu contato com o mundo da mesma forma. Só existe uma verdade, que é a sua. Como não é possível avaliar e optar por conta própria sobre o que é bom ou não, ele agarra-se com afinco aos preceitos e à concepção de uma fé que dirige sua vida e que determina o que deve ou não ser feito. Não tendo que se questionar, o indivíduo mantém a ansiedade bem distante. Mas uma vez se ilude.

Uma certa dose de transgressão também pode surgir como estratégia de evitação da frustração. O desafio à autoridade é uma saída constante, pois sua estrutura rígida e a sua onipotência não aceitam muito bem o comando externo. Acreditando-se intocável, o indivíduo assume uma posição de desafio contra a sociedade. Na verdade, esta é a sua forma de sobrevivência; é o "atacar antes de ser atacado".

Estamos falando de uma psicodinâmica que tem sua origem nas condições subjetivas e objetivas do trabalho. Falávamos no início da progressiva 'contaminação' em função do tempo de trabalho na função. A mudança de um perfil 'idealista e impulsivo' para um perfil de esgotado emocionalmente no trabalho. As caracterís-

ticas impulsivas e idealistas do professor vão, por um processo corrosivo, sendo minadas. As frustrações no trabalho, no decorrer dos anos, vão somando angústias. São os problemas econômicos, são os conflitos trabalho x família, são as relações sociais no trabalho, são as características de gestão, enfim, necessariamente toda a vida de trabalho e a vida fora dele estão envolvidas no processo.

Estivemos falando de uma tensão entre prazer e sofrimento, muito prazer, muito sofrimento, entre afeto e razão, imposição de afeto tão forte como as demandas da razão, estivemos no centro de um trabalho que tem a sociedade, toda ela, como cenário em uma atividade enclacrada entre a liberdade do controle radical do seu meio e a imposição cruel desse mesmo controle, os três eixos que se orquestram para produzir o Burnout. Estivemos entre as possibilidades do céu e a ameaça do inferno. Passando entre dilemas básicos, como a vida, contraditórios, como ela.

### O outro como produto

Analisando o trabalho do educador, particularmente do professor, encontramos um profissional mal remunerado, com salário iníquo, injusto e arbitrário, trabalhando muitas vezes em condições ruins, desvalorizado socialmente, com um trabalho penoso em um meio ambiente hostil. Tudo indica que encontraríamos um profissional que detesta o trabalho, não se compromete com ele, espera a primeira chance para mudar de emprego, se esforça o mínimo possível para defender o parco salário. Paradoxalmente, nossa pesquisa revelou um profissional apaixonado, dedicado, satisfeito, comprometido.

Todo trabalho é ao mesmo tempo repositório de toda a ciência, a técnica, a arte que a humanidade produziu até agora, de todos os sentimentos humanos e também das relações sociais possíveis entre os homens. Estas três pro-

priedades de qualquer trabalho desaparecem como por encanto, na sua realização e apenas a abstração pode recuperá-las.

O trabalhador na fábrica aperta o mesmo parafuso milhões de vezes durante os dias, os meses, os anos. É portador de todo o conhecimento e permanece ignorante até do produto que faz, faz e não sabe fazer o que faz.

O produto sai da fábrica com preço, vai para a loja e se vende, em uma medida monetária que o iguala a qualquer outro. O copo que se vende no supermercado não serve para beber água, ignora o sentido e os afetos que possa ter para quem o compre e o utilize. A fábrica e o produto que se construíram em uma enorme comunidade passam a ser, de um lado, propriedade, de outro, preço que apaga quem o construiu.

O trabalho é transformado em força de trabalho, o produto em valor, o conhecimento em máquinas e ferramentas, as relações sociais em relações entre coisas.

Quem quiser retomar os sentidos que se perderam nesse percurso precisa de muita sorte, muita competência e muito poder, de preferência os três juntos. O artesão que pode se dar ao luxo de não vender suas peças, ou vender pelo preço que lhe der na telha. O metalúrgico que juntou um dinheirinho para montar sua própria oficina. O esportista que consegue se destacar em uma multidão pela sua própria habilidade. Quão raros estes são e quão felizes podem ser.

Mas existe um trabalhador, de uma categoria profissional que se conta aos milhões e que quando trabalha se apropria do conhecimento, cada gesto pode estar prenhe de todos os sentidos, cada palavra o liga ao destino dos Homens: o professor.

O produto do trabalho do professor é o outro, não há como separar ali o valor de uso e o valor de troca. Os meios de produção do professor estão dentro de sua cabeça, não há pa-



rafemália eletrônica que substitua sua intervenção, não há como expropriar o conhecimento que ele possui. Eis porque o professor ganha tão mal, vive tão mal e adora o seu trabalho. O trabalho do professor é inalienável. Pode ser vendido, mas não tem preço e não pode ser expropriado. É o trabalho em toda a sua magia, em toda a sua potência. É o trabalho perfeito.

O conhecimento da humanidade, o controle sobre a natureza jaz na fábrica em estado mudo, apresentando-se a todos, operários e patrões, como um ser estranho, desumanizado. No professor está vivo, falante e falado a cada aula ministrada. O controle que a fábrica exerce sobre a humanidade se trasveste em valor e preço, descarnada de sua alma, seus afetos, suas paixões, no professor a mudança do mundo e do outro lateja em cada olhar, em cada pergunta. O professor realiza o mundo à sua imagem e semelhança. Claro, o exercício pleno do controle que o seu trabalho propicia se transforma imediatamente em exigência, em pré-requisito para o trabalho. Impossível realizar o controle radical na presença de constrangimentos.

Na sala de aula o professor é o artífice, é o autor, assina sua obra, obra que o aluno vai carregar por toda a vida, que não se deteriora, se acrescenta, se enriquece. Outra vez, a influência na sociedade, passando pelos alunos, pela comunidade, pelos destinos da sociedade, tem que ter a marca do professor, outra vez, qualquer constrangimento implica em assassinato do trabalho.

Os afetos que se podem atribuir a um produto através do trabalho são forçados pelo sistema produtivo a percorrer um percurso de desafetivação, re-afetivação. O operário da fábrica de tecidos não produz presentes para a avó, produz mercadoria vendida no mercado por 10 dinheiros, algum neto em algum lugar do mundo retira o produto da prateleira e o re-significa com todos os amores, todos os carinhos,

todas as emoções possíveis, mas para isto foi preciso que os operários alugassem sua alma. Os afetos possíveis de que o trabalho é grávido batem diretamente na face do professor a cada contato com os alunos, a cada conceito aprendido ou não. Imediatamente afeto e razão, preenhe de todos os sentidos que a atividade humana pode ter. Impossível constranger o afeto que o trabalho promove, engendra, inventa, sem afeto não há razão, sem razão não há afeto.

Por isso mesmo, o controle, as relações sociais e o conflito afeto e razão são a origem do sofrimento no trabalho. Exatamente estas as razões que explicam todo o sofrimento psíquico do professor: o Burnout.

É que, além de permitir o controle do trabalhador sobre o trabalho, educar exige o controle. Além de propiciar um amplo leque de relações sociais, o trabalho obriga às relações sociais, além de favorecer o vínculo afetivo com o produto, impõe o vínculo afetivo.

O trabalho do professor é portador de uma exigência que interpela no trabalhador aspectos relativos à criatividade, contribuição, controle sobre o processo e sobre o produto. Praticamente é o trabalho concebido como independente das condições histórico-sociais em Marx. Diferente do trabalho alienado, onde os processos, produtos, subjetividade são alienados pelas relações sociais de produção, o trabalho do professor “foge” dessa alienação para alcançar o status de um trabalho desalienado, num contexto de uma sociedade alienada. Pelas suas características intrínsecas, esse trabalho consegue “escapar” em grande parte da dinâmica da obstrução da contribuição do trabalhador. Fugir do roubo descarnado da subjetividade do trabalhador que o trabalho alienado provoca. Fugir do arrebatado (por um poder estranho) do controle do processo, etc. Ao fugir da possibilidade de ser alienado, o trabalho se afirma como livre, ou talvez, perfeito. E ao se afirmar desse modo, tiraniza, em parte, ao professor.

Poderia-se falar da “tirania do trabalho” perfeito num marco pleno de constrangimentos, que obstaculizam a expressão plena, sem artifícios da subjetividade do trabalhador. O Burnout, ou seja, a síndrome da desistência, não é mais que a expressão psicossocial de um “absoluto” impedido de se manifestar.

A sintonia entre o que implicaria a atividade do trabalho propriamente dita, para os trabalhadores, e as exigências que emanam do trabalho do professor parecem criar um campo de tensão permanente. Por exemplo, entre as necessidades de objetivar minha subjetividade, de transformar o mundo e transformar-me, e o trabalho de professor, a atividade de ensinar, que justamente isso me demanda, me exige tiranicamente. O Burnout surge como expressão da impossibilidade de manter sem alterações esse campo tensional, que faz coincidir necessidades do trabalhador e exigência do trabalho.

Vejamos melhor como se mostra esse campo tensional que determina o Burnout. E agora estamos em busca de sintetizar o conjunto das descobertas empíricas a que a pesquisa nacional nos levou.

## OS ANTECEDENTES DO BURNOUT

### Conflito Afeto X Razão

Um primeiro foco de tensão gerador de Burnout é o conflito afeto X razão. Existem duas razões para que ele ocupe o centro de nossas preocupações, uma da ordem da dinâmica psicossocial do trabalho, e outra da própria inserção objetiva do trabalho na organização capitalista.

Já viemos apontando várias vezes o caráter de cuidado que é inerente ao trabalho do professor, o fato de que seu produto é imediatamente o outro e que seu objetivo seja suprir as

necessidades do outro. Isso faz com que na relação de trabalho se passe o tempo todo em contato direto e imediato com os alunos, em um espaço afetivo denso, até porque se passa entre desiguais; um tem o que o outro precisa.

Mas por outro lado, há uma racionália pré-definida à qual o professor está preso: determinado conteúdo tem que ser assimilado em determinado tempo, em determinada seqüência. A importância de determinados tópicos são praticamente impossíveis de serem sentidas agora e o professor sabe que serão imprescindíveis amanhã. A atividade mesma de educar envolve uma re-flexão, um voltar-se através de coisas experienciadas e sentidas para transformá-las em objetos de análise. O cotidiano do trabalho é todo ele marcado pela polarização, sempre tensa, entre trabalho e afeto.

Como o produto do professor é o outro, não é possível diferenciar os momentos do trabalho entre valor de uso e valor de troca. Enquanto valor de troca, o melhor para o professor seria aplicar a mesma prova, objetiva, para todos os alunos, um gabarito único de correção que poderia ser digitado e cujos resultados sairiam diretamente pela secretaria; estamos falando de racionalidade do trabalho. Enquanto valor de uso, o melhor seria uma prova para cada um dos alunos (alguns professores fazem isto, através de provas orais), a correção também deveria ser individualizada, pois um aluno que melhorou muito da última prova para esta deve ser recompensado, enquanto o aluno que manteve o desempenho razoável, mas igual, deve se esforçar mais; e tome pontinhos de participação, entregas de provas um a um e todos os outros truques que conhecemos bem. Estamos falando, agora, da necessidade do outro. Afeto, em sua mais legítima expressão.

Vale repetir, o trabalho do professor se desenvolve em meio a um campo tensional denso entre afeto e razão. Bem resolvido, é uma gran-



de fonte de prazer no trabalho; mal resolvido, exaure emocionalmente o professor, ele se defende através da construção de uma perda do envolvimento pessoal no trabalho ou através da tentativa de transformar cada aluno em um número a mais, entra em Burnout.

### Relações Sociais

Outro grande campo de tensão são as relações sociais que o trabalho do professor obriga. É que ele funciona como uma espécie de catalisador obrigatório das relações entre todos e todos. Se o presidente Clinton resolve bolinar uma estagiária no outro continente, pronto, virou assunto da aula no dia seguinte, pouco importa se for de Geografia, Biologia, Educação Moral e Cívica. Se na novela se mostra uma cena mais instigante, ou se um candidato à qualquer coisa comete um erro de concordância, lá está o professor a utilizar como exemplo da sua aula de Português.

A comunidade em torno, quer a escola queira, quer não, invade e participa das aulas o tempo todo; porque a violência está aumentando e os alunos devem ser conscientizados do problema, porque o uso de drogas começa a se fazer presente na porta da escola, porque Joãozinho engravidou a Mariazinha, porque uma mãe reclamou na reunião que bateram no filho dela.

Por último e não menos importante, é falando, se comunicando, se fazendo entender que o professor ensina. Os seus meios de trabalho são, em última instância, a sua sociabilidade.

O professor professa, e a posição de que fala é a posição da verdade. Depende, portanto, da mútua confiança para o seu exercício profissional. Imagine, por um momento, um aluno que desconfie que o professor mente. Pronto, já não é mais possível o trabalho. O que para a maioria de nós é 'apenas' uma fonte de bem-estar, de bem relacionar-se com o próximo, para o professor é a ferramenta principal de trabalho.

Quando as relações sociais falham, quando a confiança se for, o Burnout virá.

### Controle sobre o meio

O terceiro e último eixo de tensão é o controle sobre o trabalho, sobre o meio ambiente. No função do professor, tudo está sob seu controle, imediato, intransferível.

O professor não apenas pode, mas precisa ter controle de tudo, é ele quem está no comando. Se um aluno faz o trabalho em nome de outro, ele precisa saber, se outro aluno está com problemas familiares, ele precisa saber, se o colega ensinou a disciplina desta ou daquela maneira, ele precisa saber. Caso contrário, seu trabalho gora, seus objetivos se esfumam, suas aulas desmontam.

A perda do controle sobre o meio, já se viu, é desamparadora, é portadora da desesperança, por isso é determinante de Burnout. O controle sobre o outro, sobre o meio, é, ao mesmo tempo, uma fonte de prazer e inventora de sofrimento.

Eis as três origens do Burnout: o conflito entre afeto e razão, as relações sociais de trabalho, a exigência de controle sobre o meio ambiente. Três forças bipolares que fazem a diferença entre o prazer no trabalho e o sofrimento.

### O PLANETA COMO CENÁRIO

O século que ora finda suas luzes teve seu início marcado por uma revolução, a segunda Revolução Industrial, surda para seus coetâneos, iluminada depois pelos pensadores que se debruçaram sobre ela. O século que se inicia ensaia a sua revolução, tão sorradeira e tão incompreensível quanto a outra para quem convive com ela.

Até o sofrimento ganha significado a seu tempo, até nossas dores têm sua história, colada, co-

mo sempre, na forma como os homens sobrevivem. Bater em crianças e mulheres não era crueldade há tempos atrás, não passava de mera obrigação do senhor da casa e da vida da família. O sofrimento no trabalho teve o tempo da úlcera, o tempo do stress, hoje é tempo de Burnout.

A grande fábrica veio cumprir o desígnio de universalização da mercadoria, na medida em que deu forma à transformação do trabalho em mercadoria. Todo o esforço se centrava em uma transmutação: o trabalho em força de trabalho: a expropriação do conhecimento, do savoir-faire, a posse privada dos meios de produção orquestrados para inventar a força de trabalho. A palavra inventar não está aqui por força de estilo. Trata-se, se assim se pode dizer, de algo rigorosamente artificial, no sentido de que era uma experiência nunca d'antes vivida por nenhuma forma social que a antecedeu.

Muitas as vitórias e mazelas a contar, apenas uma nos interessa aqui: a transformação da força de trabalho em trabalho teve como seu corolário imediato a ruptura entre afeto e razão. Foi preciso desenhar a intimidade na casa burguesa, depois fazê-la hegemonizar a sociedade, foi preciso impedir o afeto no trabalho, pelo outro, pelo produto, foi preciso descarnar o trabalho de sua humanidade. Esse foi um dos aspectos mais cruéis do capitalismo com respeito ao trabalho, como chegamos todos em raro consenso, de Elton Mayo a Karl Marx, de todos os críticos do capitalismo, em toda a sua larga matiz ao seu mais deslavado entusiasta. Desafetivar o trabalho significou expropriá-lo da possibilidade de significar prazer.

Par e passo com o feito, se inicia o seu fim. No plano moral, ganha força uma ética que abomina a restrição pura e simples como instrumento de acumulação de capital. No plano da luta dos trabalhadores, as associações e os sindicatos em luta aberta contra a desumanização do trabalho, a outra luta, mais sorrateira, mas tão eficaz quanto, as formas de guerrilha que

se desenvolveram no chão de fábrica; os cochichos no banheiro, as fofocas contra o capataz, o 'corpo mole' acertado tacitamente entre os trabalhadores da seção. No plano político, a democracia avançando como direito universal, incorporando o direito à recuperação do controle sobre o próprio trabalho, o direito a gostar do que faz. No plano científico, os cientistas a apontar as mazelas do trabalho alienado, para o trabalhador e para a própria qualidade da produção, verdadeiros movimentos de pensamentos consecutivos, cada qual com seus nomes novos a repetir que o trabalhador é o elo chave da produção. Poder-se-ia fazer crescer muito esta lista, quantos planos houverem, em todos eles a mensagem única: os Homens têm o direito de afetivar o trabalho, os Homens precisam sentir o que fazem porque fazem a si mesmos quando fazem o mundo .

Mas nem só de idéias vive a História. Com a hegemonia das concepções sobre trabalho, o próprio modelo foi se esgotando. Outra vez, nos limitaremos a algumas das razões que exauriram a ruptura entre afeto e trabalho, apenas as que nos interessam aqui.

Em primeiro lugar, a tarefa de expropriar os modos de fazer se cumpriu. O computador vem encerrar definitivamente esse ciclo. Uma máquina capaz de armazenar, reorganizar e reaplicar literalmente todo o conhecimento acumulado sobre qualquer coisa. Que seja um torno mecânico, muito comum em quase todas as metalúrgicas. O operador, o torneiro mecânico, se transformou em um operador de mouse, em um controlador dos resultados, todas as contas e operações a máquina faz sem precisar da intervenção do trabalhador.

Em segundo lugar, a época de ouro da produção em massa já passou. Henry Ford adotou o modelo único e de baixo preço para vender o máximo de automóveis para o máximo de pessoas possíveis. Hoje não há mais onde enfiar carros e diminuem as pessoas que queiram ou



possam comprá-los. A saída que as indústrias foram obrigadas a adotar foi a de personalização, no limite, um modelo diferente à disposição para cada consumidor, e com isto reformulam seus processos de trabalho, aumentando em muito a latitude de trabalho e a autonomia do trabalhador.

A automação reduz brutalmente a mão-de-obra dedicada à indústria e desloca esta mesma mão-de-obra para os serviços. Além da crise endêmica de desemprego, há que notar que os serviços em geral não são taylorizáveis, se nos permitem o neologismo. Entre os setores que crescem estão exatamente educação e saúde, ambos, como viemos analisando, inalienáveis.

Ora, se vivemos o fim do emprego, se vivemos o esgotamento do modelo baseado na força de trabalho, é preciso também avaliar que vivemos a reincorporação do afeto no trabalho, a re-fusão afeto-trabalho. Em certo sentido, vivemos a mudança de força de trabalho para trabalho, se quisermos ser sintéticos, o final do século, o abrir das luzes do terceiro milênio, se fará, já está se fazendo, pela reinvenção do trabalho.

Considerando as forças econômicas, já dissemos, o caminho que se abre é o de uma sociedade baseada em serviços, o qual é inalienável do ponto de vista subjetivo, todas as chamadas novas tecnologias, e aqui se inclui desde as reflexões sérias em busca da resolução dos dilemas de trabalho até os modismos do tipo qualidade ampla geral e irrestrita, vendidos em balcões de soluções pret-a -porter que se acumulam em cada esquina, todas as vertentes, repetimos, de alguma forma buscam tomar o trabalho carregado do afeto que lhe é inerente.

Ora, fundir afeto e trabalho é uma tarefa ao mesmo tempo nova e ancestral. Ancestral porque sempre o trabalho e afeto foram irmãos siameses, mesmo o mais feroz taylorismo não conseguiu cindi-los de forma radical. As comunidades primitivas, o escravismo, o feudalismo, em todas as suas matizes, nunca romperam

afeto e trabalho. Nova tarefa, porque vivemos em uma sociedade alienada, e alienada a partir do trabalho. Como fundir afeto e trabalho, o que significa fundir trabalho e prazer, em uma sociedade que aliena o homem do seu trabalho?

Onde esta bomba iria estourar? Em um trabalho ao mesmo tempo ancestral e rigorosamente novo: a educação.

Trabalho ancestral, existe desde que o *ptecantropus erectus* balbuciou seus primeiros grunhidos, passou por todas as formas sociais e chega até o presente com a mesma importância, a mesma missão, as mesmas tarefas. Novo porque, a educação, enfim, é massiva, novo porque o mundo se modifica e a educação deve se modificar com ele, na verdade, sempre nova.

O Burnout é a síndrome do trabalhador espremido entre um trabalho inteiro, grávido de si mesmo e dos outros, e um trabalho mercadoria comprado na esquina a preço de ocasião. O Burnout é a síndrome do trabalho desalienado e inalienável em uma sociedade que aliena até a homenagem que fazemos para a mamãe. O Burnout é a síndrome do trabalhador que experimenta a sensação de ser um deus e convive com a privação de um cachorro magro. O Burnout é a síndrome de um trabalho que voltou a ser trabalho, mas que ainda não deixou de ser mercadoria. As dores do Burnout são as dores de um filho que sempre existiu, a força mágica de um trabalho que se afetiva, que afeiçoa, que se parece com a vida, que espanta e pasma como um parto, que dói como um parto.

Os educadores sempre tiveram a obrigação de ser a vanguarda, é deles que emana o nosso futuro. Agora estão tendo a obrigação de ser também uma outra vanguarda, devem ir à frente, devem nos ensinar a inventar um trabalho novo, tão novo que recupera o que temos de mais ancestral: a vida vivida pela atividade.

Como será o novo trabalho? Como combateremos o Burnout? É cedo ainda para saber.

O que sabemos até agora é que o trabalha-

dor alienado sofre por repetir mecanicamente o gesto esvaziado de si e do outro, sofre por um trabalho que deveria desaparecer; o reencontro consigo mesmo o obriga a luta contra o trabalho. O educador em uma sociedade alienada sofre porque é impedido de realizar a si mesmo em um trabalho grávido de todas as suas possibilidades, precisa que a sociedade permita que o seu trabalho exista. O reencontro consigo mesmo depende da existência plena de um trabalho pleno.

O grito do trabalhador alienado é contra o esmagamento de si, o grito do educador é pela possibilidade de realização de si mesmo.

Enquanto as respostas não vêm, enquanto o professor não nos ensina a viver nessa nova realidade, que cada qual tome os seus cuidados.

Que o cidadão saiba e repita que está diante de um artifice do nosso futuro, que merece respeito. Que o Estado saiba que este é um trabalhador especial, que deve ser tratado de forma especial. Que os sindicatos saibam que existem mais dramas entre o professor e os alunos do que imaginam as lutas salariais.

E que o educador ouça:

Parabéns professor, você tem um trabalho completo, cuidado professor, você tem um trabalho completo demais.

## Referências bibliográficas

- Arroyo, M.G. O acontecimento em educação: o movimento de professores, centro Ecumênico de Documentação e Informação. Educação no Brasil: 1987-1988. São Paulo: CEDI, 1991. pp. 155-157. (Aconteceu Especial, 19).
- Arroyo, M.G. Operários e educadores se identificam: que rumo tomará a educação brasileira?. Revista Educação & Sociedade. São Paulo, 5: 5-23, jan. 1980.
- Aryee, S. (1993). Dual-Earner Couples in Singapore: Na Examination of Work and Nonwork Sources of their Experienced Burnout. Human Relations. Vol. 46, No. 12.
- Bernstein, G., Botman, H., and Kruger, L. J. (1994). The relationship between team friendships and Burnout among residential Counselors. The Journal of Social Psychology., 132(2), pp. 191-201.
- Bem-Sira, D., Ephraty, N., and Feijgin, N. (1995, October) Work Environment and Burnout of Physical Education Teachers. Journal of Teaching in Physical Education. Vol. 15, No. 1.
- Bosco, A., Costantini, A., Di Napoli, & R., Solano, L. (1997). Relationship between hardiness and risk of Burnout in a sample of 92 nurses working in Oncology and AIDS Wards. Psychother Psychosom. 66, pp. 78-82
- Burke, R.J (1994) Stressful events, work-family conflict, coping, psychological Burnout, and well-being among police officers. Psychological Reports Relations. Vol. 75, No. 2.
- Burke, R.J., and Greenglass, E. (1995) A longitudinal study of psychological Burnout in teachers. Human Relations. 48, No. 787-800.
- Brown, R., Greenley, and J.M., Schulz, R. (1995, December) Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout. Journal of Health and Social Behavior. Vol. 36, pp. 333-345.
- Burke, R.J., Richardsen, A.M. Stress, Burnout and Health. Não publicado, York University and University of Tromsø.
- Canti, G.F., Urdániz, A.P., and Veja, E.D. (1996). Burnout Syndrome in general hospital doctors. Eur. J. Psychiat. Vol. 10, No. 4, pp. 207-213.
- Chan, M.M., and Kolodny, Z.B. (1996). Comparing Job Satisfaction, Attitude, and Degree of Burnout



between HIV/AIDS Dietitians and General Practice Dietitians. AIDS PATIENT CARE and STDs. Vol. 10, No. 6.

Clark, D., Durup, J., Leiter, M.P. (1994, March). Distinct Models of Burnout and Commitment among men and women in the military. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 30, No. 1, pp. 63-82.

Codo, W. (1985). *O que é alienação*. Ed. Brasiliense, 8ª Ed.

Codo, W. (1997) *Um Diagnóstico do Trabalho (Em Busca do Prazer)*. In: Tamayo, A., Codo, W., & Borges, J.E. (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura*. Edição: Cooperativa de Autores Associados

Codo, W., Hitomi, A. H., & Sampaio, J. J. C. (2ª ed.) (1994) *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento – Uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Cooper, C., Sparks, K., Fried, Y., and Shirom, A. (1997) The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 391-408.

Cooper, C. L., Schabracq, M.J., and Winnubst, J.A. (1996). *Handbook of Work and Health Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Cox, M.K., Scherer, R.F., Key, C.C., and Stickney, F.A. (1992). Assessing the similarity of Burnout Dimensions in two business samples. *Psychological Reports*. Vol. 71, pp. 28-30.

Cunha, L.A. *Educação na transição para a democracia: o caso do Brasil*. *Revista Educação e Realidade*, Porto Alegre, 13:23-37, jul./dez. 1988.

Farber, B. A. (1984) "Teacher Burnout: Assumptions, Myths, and Issues." *Teachers College Record*, 1984b.

Farber, B. A. (1985) "Teacher Burnout: A Psychoeducational Perspective." *Teachers College Record*.

Farber, B. A. (1991). *Crisis in Education – Stress and Burnout in the American Teacher*. San Francisco, Oxford, Jossey-Bass Publishers.

Farber, B.A. (1995). *Beyond Burnout: Helping teachers, nurses, therapists & lawyers recover from Stress & Disillusionment*. Harold Cary Cherniss. New York: Routledge. pp. 352-354.

Garden, A. (1991). Relationship between Burnout and Performance. *Psychological Reports*. Vol. 68, pp. 963-977.

Gargiulo, R.M., and Wisniewski, L. (1997). Occupational Stress and Burnout among special educators: a review of the literature. *The Journal of Special Education*. Vol. 31, No. 31, pp. 325-346.

Gil-Monte, P.R., Peiró, J.M., and Valcárcel, P. (1988) A model of Burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 4, No. 1, 165-179.

Gil-Monte, P.R., Peiró, J.M. (1997). *Desgaste Psíquico en el trabajo; el síndrome de quemarse*. España: Editorial Síntese, S.A.

Jones, M.L. (1993, March) role Conflict: cause of Burnout or Energizer?. *Journal of the National Association of Social Work*. Vol. 38, No. 2, pp. 121-240.

Koeske, G.F. and Koeske, R.D. (1989). Construct Validity of the Maslach Burnout Inventory: A Critical Review and Reconceptualization. *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 25, No. 2, pp. 131-132.

Kyriacou, c. (1987, June). Teacher Stress and Burnout: an international review. *Educational Research*. Vol. 29, No. 2.

Laland, A. (s.d.) *Vocabulário Técnico de Filosofia*. Editora Martin Fontes.

Le Guillant, L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre temps? Travaux et écrits de Louis Le Guillant*. Érès.

Leontiev, A. (1978). *Actividad, Conciencia y Personalidad*. Buenos Aires: Ediciones Ciencias del Hombre.

- Leontiev, A. (1980). *O Desenvolvimento do Psiquismo*. Lisboa: Horizonte.
- Maignien, Y. (1977). *La division del trabajo manual e intelectual*. Barcelona, Spain: Editorial Anagrama.
- Maslach, C.; and Jackson, S. (1981) "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Occupational Behavior*, 1981.
- Maslach, C.; and Jackson, S. (1986) *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- Meier, S.T. (1983). *Toward a Theory of Burnout*. *Human Relations*. Vol. 36, No. 10, pp. 899-910.
- Medvene, L.J., Meissen, G.J., and Volk, F. A. (1997). *Communal Orientation and Burnout among Self-Help Group Leaders*. *Journal of Applied Social Psychology*. 27, 3, pp. 262-278.
- Poulin, J.E., and Walter, C.A. (1993, May). *Burnout in gerontological Social Work*. *Journal of the National Association of Social Work*. Vol. 38, No. 3, pp. 241-360.
- Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Szmukler, G., Bebbington, P., and Thornicroft, G. (1996) *Mental Health, 'Burnout' and Job Satisfaction among Hospital and Community-Based Mental Health Staff*. *British Journal of Psychiatry*. 169, 334-337.
- Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Szmukler, G., Bebbington, P., and Thornicroft, G. (1997) *Perceived Sources of Work Stress and Satisfaction among Hospital and Community Mental Health Staff, and their relation to Mental Health, Burnout and Job Satisfaction*. *Journal of Psychosomatic Research*. Vol. 43, No. 1, pp. 51-59.
- Pretorius, T.B. (1994). *Using the Maslach Burnout Inventory to assess Educators' Burnout at a university in South Africa*. *Psychological Reports*. Vol. 75, pp. 771-777.
- Ray, E.B., Miller, K.I. (1994, September) *Social Support, Home/Work Stress, and Burnout: Who can help?*. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 30, No. 3, 357-373.
- Selye, H. (1976). *The stress of life*. (Rev. ed.). New York: McGraw-Hill
- Tang, C.S. (1998). *Assessment of Burnout for Chinese Human Service Professionals: A Study of Factorial Validity and Invariance*. *Journal of Clinical Psychology*. Vol. 54(1), 55-58.
- Thornton, P.I. (1991) *The relation of Coping, Appraisal, and Burnout in Mental Health Workers*. *The Journal of Psychology*. 126(3), 261-271.
- Tsang, P.S., and Vidulich, M.A. (1994). *The roles of immediacy and redundancy in relative subjective workload assessment*. *Human Factors*. Vol. 36(3), pp. 503-513.
- Van Dierendonck, D., Buunk, B.P., and Schaufeli, W.B. (1998) *The evaluation of an individual Burnout Intervention Program: The Role of Inequity and Social Support*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83, no. 3, 393-407.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B., & Sixma, H. (1994). *Burnout among general practitioners: A perspective from equity theory*. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13, 86-100.
- Van Yperen, N.W., Buunk, B.P. & Schaufeli, W.B. (1992). *Imbalance, communal orientation, and the Burnout syndrome among nurses*. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 173-189.
- Warg, L., Söderfeldt, B., Söderfeldt, M. (1995, September). *Burnout in Social Work*. *Journal of the National Association of Social Work*. Vol. 40, No. 5, pp. 638-646.
- Williams, C.A. (1989). *Empathy and Burnout in male and female helping professionals*. *Research in Nursing and Health*. Vol. 12, pp. 169-178.



Rua Caetano Pinto, 575 - Brás  
São Paulo - CEP03041-000  
Tel.: (0XX11) 3272 9411  
ramais: 153 e 291  
Fax: (0XX11) 3272 9610  
Homepage: www.instcut.org.br  
E-mail: inst@instcut.org.br

Diretor responsável  
**Remigio Todeschini**

#### EQUIPE TÉCNICA

Coordenador executivo  
**Domingos Lino**

Consultor técnico  
**Nilton Freitas**

Assessores técnicos  
**Fátima Pianta**  
**Luiz Humberto Sivieri**

#### EQUIPE DE FORMAÇÃO

**Escola São Paulo**  
São Paulo/SP  
**Escola Sul**

Florianópolis/SC

**Escola Sete de Outubro**  
Belo Horizonte/MG

**Escola Centro Oeste**  
Goiânia/GO

**Escola Marise Paiva de Moraes**  
Recife/PE

**Escola Amazonas**  
Belém/PA

**Escola Chico Mendes**  
Porto Velho/RO

Capa  
**Marco Godoy**

Projeto gráfico e diagramação  
**PIXEL Comunicação e Design**

Fotolito  
**Kingpress**

Impressão  
**Kingraf - gráfica e editora**

**OUTUBRO 2000**

## A ORGANIZAÇÃO É O MELHOR REMÉDIO



**Organização por Locais de Trabalho**  
O remédio mais eficaz contra  
acidentes e doenças do trabalho

**CUT**  
UNIPLEX



CENTRALÚNICADOS TRABALHADORES

Rua Caetano Pinto, 575 - Brás - CEP03041-000 - São Paulo - SP- BRASIL

Tel.: (0XX11) 3272 9411 - Fax: 3272 9610

Homepage: www.cut.org.br - E-mail: executiva@cut.org.br

#### EXECUTIVA NACIONAL DACUT - 1997/2000

**Presidente:** João Antonio Felício. **Vice-Presidente:** Mônica Valente.  
**Secretário Geral:** Carlos Alberto Grana. **Primeiro Secretário:** Remigio Todeschini. **Tesoureiro:** João Vaccari Neto. **Secretário de Relações Internacionais:** Kjeld Aagaard Jakobsen. **Secretária de Política Sindical:** Gil-da Almeida de Souza. **Secretário de Formação:** Altemir Antonio Tortelli. **Secretária de Comunicação:** Sandra Rodrigues Cabral. **Secretário de Políticas Sociais:** Pascoal Carneiro. **Secretário de Organização:** Rafael Freire Neto. **Diretoria Executiva:** José Jairo Ferreira Cabral, Maria Ednalva Bezerra de Lima, Elisangela dos Santos Araújo, Luzia de Oliveira Fati, Rita de Cássia Evaristo, Lúcia Regina dos Santos Reis, Jorge Luis Martins, Lujan Maria Bacelar de Miranda, Temístocles Marcelos Neto, José Maria de Almeida, Júnia da Silva Gouvêa, Wagner Gomes, Gilson Luis Reis, Júlio Turra. **Suplentes:** José Gerônimo Brumatti, Francisco Alano, Aldanir Carlos dos Santos, Wanderley Antunes Bezerra, Rosane da Silva, Dirceu Travesso, Mônica Cristina da S. Custódio.