

EL PLACER Y EL SENTIDO DEL TRABAJO EN GESTORES DE ESCUELAS PRIVADAS LOCALIZADAS EN RÍO GRANDE DEL SUR, BRASIL

PLEASURE AND MEANING OF WORK FOR MANAGERS
OF PRIVATE SCHOOLS IN RIO GRANDE DEL SUR, BRAZIL

LUCIANA GISELE BRUN

Institución Evangélica de Novo Hamburgo, Novo Hamburgo, Brasil.
lubrun@gmail.com

JANINE KIELING MONTEIRO

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, São Leopoldo, Brasil.
janinekm@unisinis.br

Recibido: 20-01-2013. **Aceptado:** 18-04-2013.

Resumen: Esta investigación cualitativa tuvo como objetivo comprender las experiencias de placer y el significado del trabajo para los gestores de las escuelas privadas. La recolección de datos se realizó a través del uso de entrevistas semiestructuradas, y a continuación se realizó el análisis del contenido. Los participantes del estudio eran gestores de seis escuelas privadas con diferentes líneas pedagógicas y filosóficas. Entre los resultados, se detectó que el trabajo de los gestores de fomentar la autonomía y la libertad, está expuesto a una presión psíquica grande, que resulta de un trabajo intelectual que debe aplicarse en la solución de problemas complejos y vinculados a los diversos grupos que buscan al gestor como referencia. El sentido del trabajo del gestor tiene origen en la interacción entre las tareas previstas por la organización del trabajo, con las actividades reales que requieren el ejercicio de la inteligencia, y el uso de diferentes estrategias defensivas.

Palabras clave: Directores de Escuela, placer del trabajo, sentido del trabajo, trabajo.

Abstract: This qualitative research had as objective to know the experiences of pleasure and suffering and the meaning of work for managers of private schools. The collect of data was realized through half-structuralized interviews and later was used the content analysis. The participants of the study were six managers of private schools with different pedagogical-philosophical lines. Between the results was identified that autonomy and freedom is present at work of managers. As much as a great psychic load

that happened because the work is intellectual and needs the resolution of complex problems that must be articulated with many groups. This groups search the manager as reference. The meaning of work of manager for the participants happens between the prescribed tasks from the organization of work and the real activities that demand exercises of intelligence as well as the use of varied defensive strategies.

Keywords: Pleasure at Work, Meaning of Work, Work, School Managers.

1. Introducción

EL OBJETIVO DE ESTE artículo es mostrar ciertos aspectos subjetivos del trabajo de los gestores de escuelas privadas. Para eso, inicialmente, se aclara que esta función se puede denominar de varias formas: superintendente general, director/a, vicedirector/a, coordinador/a, administrador/a escolar, dirigente, líder o facilitador/a (Melo, 2004). No obstante, lo que existe en común es que éstos se encuentran en posiciones jerarquizadas de responsabilidad formal sobre el trabajo de docentes y funcionarios. Por lo tanto, son responsables por la administración de los resultados de una parte o de toda la organización escolar.

Para entender mejor esta función, se expone el testimonio de una directora, registrado en una capacitación sobre gestión escolar, realizada por el Sindicato de Educación Privada de Río Grande del Sur (SINEPE/RS, 2010), para ayudar a iniciar este texto. El relato fue publicado al divulgar el evento. La directora menciona tres funciones básicas que, según ella, el gestor escolar debe desempeñar:

la de pedagogo, pues, necesitamos valorizar la calidad de la enseñanza, crear y ofrecer oportunidades de capacitación para el cuerpo docente y funcionarios; la de integrante de la comunidad, ya que necesitamos estar más cerca de padres, estudiantes, profesores y funcionarios para realizar una gestión democrática y participativa; la de administrador, para mantener la escuela dentro de normas exigentes, cumpliendo plazos, orientando y buscando el reconocimiento y una educación de calidad (Encarte do Programa para Formação Continuada, SINEPE/RS, 2010).

La directora agrega que es importante saber equilibrar estas características, a pesar de que no sea fácil, “*delegar y liderar funciones y actividades, recordando siempre indicar caminos, ser sensible a las necesidades de la comunidad, desarrollar talentos, facilitar el trabajo en equipo y, por supuesto, resolver situaciones-problema*”. Es decir, para todas estas responsabilidades, el término *gestor* escolar se ha venido utilizando y parece ser bastante acep-

tado, razón por la cual se usará en este texto con el fin de uniformizar la nomenclatura y evitar confusiones de interpretación de los conceptos. Se debe aclarar que todos los cargos que posiblemente reúnan tales características en el entorno escolar, forman el grupo investigado en este estudio.

El objetivo de este artículo es presentar y reflexionar sobre algunos datos obtenidos en un estudio, cuyo fin fue intentar conocer las experiencias de placer y sufrimiento y el sentido del trabajo de los gestores de escuelas privadas, localizadas en Río Grande del Sur. Sin embargo, se concentrará sólo en las experiencias de placer y el sentido del trabajo de este grupo. Por lo tanto, se procurará tener un enfoque mayor en la salud mental y menor en el sufrimiento psíquico relacionado al trabajo. Entre estos asuntos, también se abordará el reconocimiento obtenido en el trabajo.

Se parte de la premisa de que el trabajo es enfrentado por paradigmas capitalistas y que se ha constituido a lo largo de la historia occidental, a partir de un determinado contexto social y económico. Por lo tanto, el trabajo es actividad, entendida como una acción humana impulsada por un objetivo. Es decir, trabajar es ejecutar la actividad y dirigirse a sí mismo. Según lo define Dejours (2004), “trabajar es llenar el espacio entre lo establecido y lo real”. En su dimensión dinámica e inacabada, ya que se constituye en el encuentro con lo social, es como entenderemos el concepto de trabajo en este artículo. De esta forma, el trabajo es concebido como un elemento fundamental en la vida de las personas y constitutivo de la identidad, ya que pone a prueba los límites y capacidades del hacer “uso de sí mismo” (Antunes, 2000; Borges, 1999; Maar, 2006; Marx, 2003; Oliveira, 2007; Tolfo y Piccinini, 2007).

En nuestra sociedad, el trabajo posibilita la integración social, ya sea por su valor económico (subsistencia) o por su aspecto cultural (simbólico), teniendo importancia fundamental en la constitución de la subjetividad, en el modo de vida y, consecuentemente, en la salud física y mental de las personas. La contribución del trabajo a las alteraciones de la salud mental de las personas se da a partir de una amplia gama de aspectos: desde factores puntuales (...) hasta la compleja articulación de factores relativos a la organización del trabajo, como la división y distribución de las tareas, las políticas de gestión de las personas y la estructura jerárquica organizacional. (Ministerio de Salud de Brasil, Organización Panamericana de Salud/Brasil, 2001: 161).

Se entiende por subjetividad todo aquello que enfrenta tanto el individuo como el grupo, su interior y exterior, el sujeto y la sociedad y, al presuponer tal aspecto, es imposible la disociación. Es decir, al mismo tiempo en

que el sujeto realiza una acción, se encuentra sometido a ésta. Por lo tanto, el proceso de subjetivación es la manera particular cómo cada trabajador constituye relaciones con las reglas y normas establecidas en el contexto histórico-social y económico en el cual está inserto, y la forma cómo las vive en su trayectoria particular.

2. La institución escolar y la salud mental del trabajador

Las escuelas, al igual que las empresas, también han sufrido los impactos de los cambios socioeconómicos acelerados (Cury, 2006; Lopes, 2006; Minayo-Gomez y Barros, 2002; Oliveira y Gonzalez, 2006). Ejemplos de esto se pueden observar en la educación a distancia, en la informatización de las salas de clases, en las nuevas tecnologías de la educación y en muchos otros aspectos (Forner, 2005). Dichos cambios han generado movimientos de reformas educacionales en casi todos los países y, desde la década de los 90, en Brasil.

Durante este período, la relación de las personas con la organización del trabajo también ha sido modificada por nuevas tecnologías y nuevos procesos de ejecución de tareas, por el contexto histórico-social, incluyendo en este la globalización (Goulart y Guimarães, 2002; Navarro y Padilha, 2007). Sin embargo, es importante recordar que, después de la familia, es en el ambiente escolar que la gran mayoría de las personas desarrolla los primeros parámetros sociales sobre modos de pensar y actuar, que se reflejarán más tarde en la vida adulta y, consecuentemente, en las otras organizaciones, y en sociedad.

Para que esto suceda, la estructura organizacional de las escuelas o establecimientos educativos está compuesta por el trabajo de distintas categorías profesionales: profesores, equipo directivo y trabajadores que desempeñan funciones de apoyo, como auxiliares de educación, secretaría, limpieza, conservación y seguridad. Por lo tanto, conviven en el mismo local grupos bastante heterogéneos de trabajo, que se diferencian en aspectos como el grado de escolaridad, clase social, características del trabajo, organización del trabajo, vínculo laboral, etc. (Brito y Athayde, 2003).

En esta estructura, la Secretaría de Educación y Cultura de Río Grande del Sur (1978) le atribuye al gestor escolar un papel central en el funcionamiento de la organización. Entre sus responsabilidades, están la delegación de tareas a los trabajadores y a los grupos y la solución de problemas para la atención de las necesidades y objetivos de la escuela. Además, el Artículo 8º de la Ley N° 10.576/1995 cita cuáles son las atribuciones del director, entre

las cuales están la responsabilidad de representar a la escuela en relación a su funcionamiento, evaluar y coordinar el proyecto administrativo-financiero-pedagógico, coordinar la implementación del Proyecto Pedagógico de la escuela, organizar y administrar todo lo relacionado a recursos humanos y patrimonio, dar cuentas a la comunidad escolar, coordinar los procesos de evaluación, buscar la mejora de la calidad de la enseñanza y el alcance de las metas, y respetar y hacer respetar la legislación vigente.

Actualmente, el trabajo en las escuelas particulares se basa en las mismas premisas de cualquier empresa privada, ya que la escuela necesita estar sintonizada a las demandas de un mercado consumidor y atenta a la satisfacción del cliente. Los “productos” ofrecidos por la escuela particular deben mostrar un diferencial para que sean atractivos. Las demandas que surgen a raíz de esto imponen desafíos complejos para los gestores escolares, que tienen como responsabilidad estratégica la planificación y la participación democrática (Ley N° 10.576/1995) de todas las personas interesadas en la educación (Vieira, 2002).

Dejours (1992) destaca que el trabajador ya posee una historia de vida previa al trabajo y una personalidad, aunque inacabada o inmadura. Cuando éste desarrolla una actividad laboral, se encuentra con la organización del trabajo: distribución de las tareas, jerarquías, relaciones interpersonales, materiales y condiciones ambientales y salariales. En ese encuentro, puede provocarse tensión, de origen interno o externo (endógena o exógena), en relación a la necesidad de descargas, ante las cuales el sujeto ya tiene sus preferencias personales: psíquica, motora, visceral o psicosensoresal.

Por ejemplo, si por un lado, el apoyo, la amistad y la oportunidad de un futuro promisor son identificados como fuentes de placer en el trabajo, por el otro, la rigidez de la jerarquía y la falta de comunicación entre los funcionarios y sus superiores se relacionan al sufrimiento. Es decir, estos factores dan sentido y propician experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo (Lima, Faustino, Vieira y Resende, 2007). Debido a eso, se puede considerar paradójica la relación que los trabajadores establecen con su trabajo, ya que para unos este representa una fuente prevalente de equilibrio, y para otros, de cansancio y sufrimiento (Dejours, Abdoucheli y Jayet, 1994).

Esta dinámica también es llamada de experiencias de placer y sufrimiento por Dejours, y otros estudiosos de su obra que realizan diversos estudios en lo que denominan Clínica del Trabajo o, más recientemente, Psicodinámica del Trabajo (Mendes, 2007; Antloga y Costa, 2007; Lima e cols., 2007). Para los autores, las situaciones de trabajo desencadenan sentimientos de placer o sufrimiento. La canalización de la energía psíquica producida por el trabajo pasa, necesariamente, por la posibilidad de uso suficiente

de la actividad psíquica, psicomotora y fantasmática, lo cual sucederá en la mediación entre la subjetividad y las condiciones de trabajo, independiente de la función desempeñada por el trabajador (Dejours, Abdoucheli y Jayet, 1994). Esto no quiere decir que el sufrimiento sea fundamentalmente un causante de enfermedad, pero sí se considera una señal de alerta importante para un futuro desarrollo patológico (Mendes y Morrone, 2002).

De esta manera, se entiende que las experiencias de placer y sufrimiento que el sujeto vive en el trabajo también interferirán en los sentidos que le atribuye a éste. Es decir, es en el día a día laboral que se dan las oportunidades de (re)atribuir valor y representación a su actividad. De manera cíclica, parece que el trabajo que da placer también tiene más sentido para el sujeto, según lo que Morin (2001) identificó al entrevistar a estudiantes de administración y administradores de tres países diferentes.

Para Dejours (2001), es necesario que el trabajo tenga sentido para el mismo sujeto, para sus pares y para la sociedad. Sobre eso, Dejours (1992, p. 49) plantea la idea de que ciertas profesiones dan origen a tareas que carecen de “significación humana”, es decir, “no significa nada para la familia, para los amigos ni para el grupo social, que represente un ideal social, altruista, humanista y político”. La carencia de sentido o significado resta motivación y deseo para realizar el trabajo, exigiendo un mayor esfuerzo y ganas. Debido a eso, se puede pensar que la construcción del sentido del trabajo está intrínsecamente ligada a las experiencias de placer y sufrimiento en el mismo, y viceversa.

3. El estudio realizado

En el estudio realizado,¹ se optó por el método cualitativo exploratorio-descriptivo, que priorizó la singularidad y la comprensión profunda del problema.

Para la obtención de datos, se elaboró un Cuestionario Socio Demográfico, con el fin de recoger informaciones para la caracterización de los participantes y de la escuela. El otro instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada. Los temas que incluía la entrevista eran el significado del trabajo, la descripción del historial profesional, la organización del día

¹ Este estudio se desarrolló como Trabajo de Magíster de la primera autora, y fue orientado por la segunda autora. Para mayores informaciones, consulte: Brun, L. G. (2010). *Vivências de prazer e sofrimento e sentido do trabalho para gestores de escolas privadas*. Trabajo de Magíster, Programa de Postgrado en Psicología, São Leopoldo, UNISINOS.

a día laboral, la importancia del trabajo en la vida (centralidad), la interferencia del trabajo en la salud y las experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo.

Las entrevistas se llevaron a cabo de modo que permitieran un margen de flexibilidad, tanto para el participante como para la entrevistadora durante las preguntas, debido al interés en una comprensión profunda de las respuestas (Creswell, 2007).

3.1. Participantes

Los seis participantes de este estudio son directores generales, vicedirectores o coordinadores de escuelas privadas de la región metropolitana de Puerto Alegre, Río Grande del Sur, seleccionados a través del criterio de conveniencia o accesibilidad (Gil, 2002). Se utilizó como criterio de inclusión de los participantes estar desempeñando la función de gestor(a) escolar hace por lo menos un año.

La Tabla 1 presenta algunas de las características de los participantes y de la función. Un aspecto en común entre ellos es el hecho de estar en posiciones intermediarias dentro de la organización escolar, pues todos ellos se dirigen y dan cuentas a funciones superiores: mantenedoras de las comunidades, congregaciones religiosas, redes y jefaturas. Además, se puede observar la gran heterogeneidad de los participantes en relación a varias características: edad, tiempo en el cargo, formación, etc. Esta diversidad del grupo puede considerarse como un factor que conlleva una mayor complejidad y enriquece los datos obtenidos en este estudio cualitativo.

Tabla 1. Caracterización de los participantes.

Participantes	I	Ce	A	P	S	C
<i>Edad</i>	43 años	55 años	30 años	46 años	49 años	45 años
<i>Género</i>	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
<i>Cargo</i>	Directora General	Directora General	Vicedirectora	Coordinador Pedagógico	Directora General	Director General
<i>Tiempo en el cargo</i>	11 años	16 años	1 año y medio	15 años	5 años	9 años
<i>Estado Civil</i>	Casada	Casada	Soltera/ Monja	Casado	Casada	Casado
<i>Hijos</i>	14 años 11 años	25 años 20 años	No	7 años 11 años 14 años	18 años 21 años	19 años 11 años 4 años
<i>Carga Horaria</i>	44 horas	36 horas	50 horas	20 horas	44 horas	50 horas

3.2. *Procedimientos del estudio y análisis de los datos*

El estudio tuvo la aprobación del Comité de Ética de la *Universidade do Vale do Rio dos Sinos* (Unisinós). Mediante eso, se realizaron contactos con escuelas recomendadas por personas conocidas de la primera autora, y luego, los mismos participantes también indicaron otras escuelas. En esa ocasión, se explicaba brevemente el objetivo del estudio y, en caso de que el gestor aceptara participar, se marcaba una cita, en un lugar conveniente para exponer la propuesta del estudio.

Al momento de las entrevistas, se solicitó la firma de un Acuerdo de Consentimiento Libre e Informado (TCLE – Resolución Nº 196/96 del CNS), en dos copias, donde también constaba la autorización para la grabación de las mismas. Se les informó a todos los involucrados que su participación en el estudio era voluntaria y que los datos obtenidos no implicarían la exposición pública de informaciones particulares o de la escuela que identificaran a los participantes. Para eso, los nombres fueron cambiados por letras (C, Ce, I, A, P y S) con el fin de proteger a los participantes al publicar los resultados del estudio. Además, se ofreció una devolución de los resultados, en caso de que algún gestor manifestara interés.

Posteriormente, las entrevistas fueron transcritas y analizadas a través del análisis del contenido, procurando encontrar de manera objetiva y sistemática aquello que se había dicho y se encontraba inicialmente escondido, no aparente, oculto en los mensajes (Bardin, 2006). Para eso, se llevaron a cabo diversas etapas, comenzando con la lectura general de las entrevistas por pregunta y culminando con la descripción e interpretación de categorías y subcategorías, las cuales se establecieron *apriori*, a partir de los objetivos del estudio.

4. **Resultados y discusión**

4.1. *Definición del trabajo*

Las primeras preguntas de la entrevista se refirieron a la concepción del trabajo y a su importancia en la vida de los gestores. El análisis de las respuestas de los participantes presentó las siguientes subcategorías relacionadas a lo que es el trabajo: subsistencia, utilidad, desafío, placer, centralidad del trabajo, constitución de la identidad y relación social.

Visto como una forma de subsistencia, como medio para cubrir las necesidades básicas para la sobrevivencia, el trabajo puede entenderse a partir

del contexto histórico, económico y social en el que estamos insertos, el cual es enfrentado por paradigmas capitalistas, como un valor de cambio de naturaleza económica (Goulart y Guimarães, 2002).

La utilidad fue recordada como la identificación de una necesidad, percibida por la organización, por el mercado, por otras personas o por el mismo trabajador, que puede satisfacerse a través de su trabajo. Esta noción está ligada a una acción que encuentra un sentido entre el sujeto y la actividad ejecutada, es decir, su trabajo (Morin, 2001).

Desde el punto de vista del sujeto, es posible constituir diversos sentidos para la ejecución de lo que se le presentó como útil, aunque estas posibilidades sean validadas o no por otras personas en el contexto histórico y social que vive. Zanella (2004) explica que los significados que el sujeto construye a lo largo de su historia, se van reproduciendo y transformando, mediados por las relaciones sociales y por los desafíos que se van presentando. Así, podemos pensar que los sentidos que un adulto atribuye hoy a su trabajo, también se fueron constituyendo a lo largo de la vida (Natividade, 2007).

Cuando la relación entre el trabajo y la entrega de sus resultados se asocia a la percepción de la utilidad, se puede decir que hay una protección a la dignidad personal y una contribución a la construcción de la identidad social (Morin, 2001). La relación del trabajo como constituyente de la identidad del sujeto es defendida por diversos autores (Borges, 1999; Antunes, 2000; Marx, 2003; Maar, 2006; Tolfo y Piccinini, 2007; Oliveira, 2007) que entienden el trabajo como medio de transformación, producido en el encuentro con la propia actividad laboral, las condiciones organizacionales para realizarla y las relaciones sociales. Por otro lado, la imposibilidad de verse sin un trabajo, mencionada por los participantes, muestra que éste representa parte constituyente de aquello que consideran su identidad, es decir, el trabajo es central en sus vidas.

La importancia del trabajo en relación a las otras áreas de la vida contribuye a esta idea y, en el caso de los gestores, divide opiniones. Para algunos participantes, el trabajo es visto como prioridad, mientras que para otros, primero está la familia. Algunos señalan que tienen dudas al escoger entre la familia y el trabajo. Esta categoría se relaciona con la centralidad en el trabajo, asunto que también divide a los investigadores entre aquellos que presuponen el trabajo como fundamental (Antunes, 2000) y aquellos que no entienden el trabajo a partir de esta idea (Bauman, 2001). Por ejemplo, uno de los participantes hizo referencia a la relación del trabajo con su propia vida, o misión de vida, como se puede observar en el relato de una gestora:

Es la primera palabra que se me viene. ¿Por qué para mí el trabajo es vida? Porque me permite la sobrevivencia, y me mantiene en contacto con las otras personas. Me hace sentir persona. Pienso que el trabajo te da sentido, porque dudo que una persona que no tenga nada que hacer sea feliz. (Participante A)

Además del trabajo estar intrínsecamente ligado a la identidad, se observa también en el relato de la gestora que el placer es condición para esta relación, lo que también puede llevar a la realización personal y profesional, mencionada por otros participantes. En otras palabras, para los gestores, el acto de trabajar está asociado a la satisfacción. El hecho de que esta relación sea agradable muestra que los participantes se sienten suficientemente motivados, a través del uso de su inteligencia, a los cambios tanto personales como de la realidad en la que se encuentran insertos. En relación a eso, Dejours, Abdoucheli y Jayet (1994) definieron el concepto de inteligencia práctica como la habilidad del sujeto de lidiar con los desafíos del día a día laboral de modo satisfactorio. En este caso, también podemos hacer una relación con la subcategoría desafío, presente en el siguiente testimonio de un gestor:

nunca vas a recibir a un alumno con el mismo perfil todos los días. El alumno cambia (...) de acuerdo a sus necesidades, lo que representa un desafío diario. Si no nos gustaran los desafíos, ya habríamos hecho las maletas y nos habríamos ido. Sin duda, trabajo es compromiso, y un desafío constante de cada día. (Participante C)

En este relato y, de modo general, en estudios anteriores (Hashizume y Lopes, 2006; Silva, 2006), el trabajo en escuelas se asoció a una importante característica: las relaciones de compromiso/falta de compromiso propias del proceso de enseñanza-aprendizaje y del propio negocio de la educación. Todos los agentes de la escuela están involucrados en relaciones sociales con alumnos, familiares, clientes, además de los colegas de trabajo. Esta exposición, relacionada a la propia característica del trabajo y que se da en mayor o menor grado, genera movilización afectiva y, consecuentemente, la activación de recursos emocionales y psíquicos para manejarla también puede generar la formación de vínculos. En el día a día de estos trabajadores, existe la necesidad de un gran fortalecimiento de las relaciones sociales, que posibilitan la convivencia por períodos prolongados con estas personas y se caracterizan por el cuidado y dedicación. En otras palabras:

El aspecto decisivo del aprendizaje y del desarrollo no está en la metodología, sino en “el conjunto de la práctica educativa, sobre todo en las

relaciones, en el vínculo, en la formación de la comunidad de aprendizaje o comunidad de humanización (auténtico encuentro de personas)” (Vasconcellos, 2009: 43).

En la práctica, la rutina del trabajo de los gestores escolares también presenta como característica la multidisciplina y el esfuerzo intelectual, ya que el medio escolar reúne diferentes áreas del conocimiento en torno a un propósito común: el proceso de enseñanza-aprendizaje. La capacidad del gestor de sistematizar y procesar un gran número de informaciones rápidamente, con el fin de orientar a los grupos a poner en práctica ciertas estrategias, se requiere constantemente. En este caso, se pone a prueba la inteligencia del gestor a través de su capacidad de lidiar con problemas complejos en el día a día laboral, que imponen condiciones adversas y resisten a los procedimientos de su ejecución bajo la amenaza de fracaso.

4.2. Fuentes de placer en el trabajo

Las siguientes preguntas de la entrevista tenían relación con las fuentes de placer en el trabajo del gestor. Las subcategorías provenientes del análisis de las respuestas sobre las fuentes de placer fueron las siguientes: ser desafiado, desarrollar proyectos, relación con el equipo, con los alumnos y con las personas en general, reconocimiento, notar los resultados de su trabajo y hacer su parte en la construcción de una sociedad mejor.

De cierta forma, la capacidad de sentir placer en el trabajo está relacionada con la posibilidad del sujeto de aplazar la gratificación de su deseo (impulso sexual y agresivo) y negociar su realización con los límites impuestos por la realidad laboral. En ese sentido, el grado de autonomía en el trabajo y la libertad de elección también son importantes para la descarga de la energía impulsiva (Mendes, 2008), lo cual se puede ilustrar a través del relato de un participante:

placer, porque soy permanentemente desafiada (...). En el ambiente escolar, tengo la ventaja de poder usar matemáticas, lengua portuguesa, pasando por economía, filosofía, ecología. Tengo una gran riqueza de temas que puedo trabajar en la psicología. En fin, cuento con muchos campos disponibles, lo que me provoca un enorme placer. No podría verme establecida en una actividad mecánica, repetitiva y sin desafíos. (Participante I)

El relato de la gestora muestra que su trabajo posibilita el acceso a nuevos conocimientos y permite cierto grado de libertad de expresión, lo que

favorece el ejercicio de la sublimación² (Mendes, 2008). En ese caso, existe placer en ejercitar la inteligencia y la autonomía, un esfuerzo hecho por el gestor como contribución espontánea, denominada por Dejours (2004) como movilización subjetiva³. A través de ésta, se abren oportunidades de creación e invención de nuevas formas de trabajar y existir y que favorecen a los cambios. La variedad y el desafío promueven un esfuerzo razonable, que permite a los gestores ejercitar sus competencias para la resolución de problemas, según lo explica la gestora S:

nada es igual al día siguiente, lo que también es un placer muy grande. Yo siempre bromeo que, si hay personas que se quejan de la rutina, yo me quejo de la falta de rutina, porque nunca sabemos lo que sucederá al día siguiente. (Participante S)

A pesar del placer generado en la actividad variada, la gestora muestra que en el contexto actual de la escuela particular, los cambios apuntan hacia direcciones desconocidas y que provocan angustia, al poner al gestor frente a lo imprevisible, cotidianamente. Un ejemplo de eso fue mencionado por los gestores con respecto a las nuevas exigencias legales, que favorecen el surgimiento de arbitrariedades de interpretación y que delimitan la libertad, tensionando su cumplimiento y confundiendo al trabajador en relación a la mejor forma de ejecutarlas. Sin embargo, al mismo tiempo en que se presenta la angustia, el sentimiento de que sus acciones se reflejan en contribuciones para la sociedad anima al trabajador, y minimiza la incomodidad de estar frente a tales situaciones escolares, como lo destacan las participantes.

es un espacio para contribuir a la sociedad, y en el caso de mi trabajo aquí, ayudar a desarrollar personas, que es una de las cosas más nobles que creo poder hacer. (Participante I)

yo sé que tengo mucho que contribuir y eso me provoca satisfacción (...) gran satisfacción (...). Yo contribuyo dentro de esta sociedad y no puedo desligarme de ese compromiso. (Participante Ce)

² La sublimación permite que el impulso y el placer sexual puedan volver a tener sentido en dirección a una gratificación social, es decir, un proceso de simbolización capaz de dirigir la libido hacia nuevos objetos definidos (Mendes, 2008: 16-17).

³ Según Mendes (2007: 43), la movilización subjetiva es el proceso por el cual “el trabajador se compromete con el trabajo, recurre a su subjetividad, su inteligencia práctica y la del grupo de trabajo para transformar las situaciones causadoras de sufrimiento”.

Para los gestores, su trabajo provoca placer ya que contribuye al desarrollo de otras personas y de una sociedad mejor, un placer obtenido a través del ejercicio del altruismo. Este aspecto favorece la formación de lazos, de vínculos sociales y del reconocimiento, según se observa más adelante.

Mendes (2008) recuerda que las personas no trabajan para sí mismas, sino para colegas, jefes (congregación, mantenedora) y subordinados. Además, en ese caso, también se puede decir que el gestor escolar trabaja para una comunidad y para la sociedad. Paralelamente, la relación de placer y sufrimiento en el trabajo se presenta íntimamente ligada a la dinámica del reconocimiento del trabajo del propio gestor.

Reconocimiento se entiende como una retribución simbólica esperada por el sujeto por su real contribución a la organización del trabajo. A pesar de que esta idea de calidad se enfoque en el trabajo como actividad, lo importante es que éste llegue a contribuir al cumplimiento de las expectativas personales del trabajador y le dé sentido a su personalidad, promoviendo su autorrealización. Para que esto suceda, existen básicamente dos formas de reconocimiento: el reconocimiento de utilidad, dado por los superiores, subordinados y clientes, y el reconocimiento de estética, que proviene de los pares, colegas de equipo y de la comunidad (Dejours, 2004).

Para algunos de los gestores entrevistados, cuando el reconocimiento está presente, éste genera satisfacción pero, por otro lado, su ausencia acarrea sufrimiento y falta de compromiso en el trabajo, o inmovilidad. Para ellos, el reconocimiento se puede percibir en su rutina laboral, al ser procurados y vistos como figuras de referencia en la escuela; las otras personas consideran lo que los gestores dicen; se sienten incluidos en los planes futuros de la escuela; reciben tarjetas y elogios. Dejours (1999/2001) explica que el reconocimiento es fundamental para la motivación, pues, cuando el esfuerzo, las angustias, dudas y dificultades son percibidos y expresados por otras personas involucradas en el trabajo (reconocimiento de los pares), el sufrimiento cobra sentido. De esta forma, el autor afirma que a través del reconocimiento es posible transformar el sufrimiento en placer en el trabajo.

Otro aspecto mencionado por los gestores como forma de reconocimiento fue la presencia de un sentimiento de confianza de los padres y el apoyo de diversos grupos para el ejercicio de su trabajo. En ese caso, el hecho de que el gestor se sienta incluido en los planes futuros de la organización escolar, principalmente por las personas que representan autoridad sobre su trabajo, también se considera una forma de reconocimiento (reconocimiento por la jerarquía).

4.3. Sentido del trabajo

Por último, se buscó conocer el sentido del trabajo del gestor escolar para éste mismo (Tabla 2). Los participantes señalaron que en la escuela son considerados de acuerdo a su posición jerárquica, y que deben representarla o, tal como lo expresaron, “deben ser la cara de la institución”. Además, mencionaron aspectos de la escuela como empresa, y de su papel frente a estas responsabilidades operacionales y estratégicas. Para eso, indican que es necesario superar las dificultades e ir más allá de lo que el cargo requiere. Destacaron la necesidad de ejercer liderazgo y tomar decisiones, que se reflejan en el trabajo de todos y en el actuar de la escuela. También hablaron de su papel de agentes activos, al dirigir a los grupos de trabajo y, consecuentemente, al darle sentido a sus acciones y las de la propia escuela (Vasconcellos, 2009).

Tabla 2. Análisis de la categoría Sentido del Trabajo del Gestor/a Escolar.

Categoría	Subcategorías
Sentido del trabajo del gestor	Posición jerárquica
	Superar dificultades
	Liderazgo
	Decisión
	Representar a la escuela
	Espiritualidad
	Escuela como empresa (Responsabilidades jurídicas, gestión de personas, operacional)
	Actuar estratégicamente
	Actuar sobre lo operacional
	Observar la comunidad y la historia
Responder por toda la escuela	

Según Dejours (1980/1992), el sentido del trabajo está formado por dos aspectos: el contenido significativo en relación al *sujeto*, y el contenido significativo en relación al *objeto*. En relación al *sujeto*, el contenido significativo del trabajo está constituido a partir de las experiencias prácticas de las tareas y la significación que le atribuye a la tarea acabada. En relación al *objeto*, una profesión le garantiza una determinada posición social implícitamente ligada al puesto de trabajo. De esta forma, el sentido del trabajo posibilita la construcción de la identidad personal y social, permitiendo que el trabajador logre identificarse, o no, con lo que realiza. Por eso, es importante destacar que en el proceso de construcción de sentidos y significados, hay

un movimiento continuo de interrelación entre sujeto y objeto que está siempre actualizándose y, consecuentemente, es inacabado.

Todos los gestores deben saber el peso de la responsabilidad, que tiene sobre sí la idea de que nuestro tamaño [de las capacidades humanas del gestor] es menor de lo que la función exige. Al ser menor, es muy necesario correr atrás de la máquina. El gestor necesita saber que no es un súper hombre y que tiene debilidades, límites, los cuales no puede demostrar a la hora de actuar. El peor gestor es el que no dice nada. Si todo depende del viento, y el gestor no hace nada con seguridad, la institución lo resentirá. (Participante S)

En este relato sobre el sentido del trabajo del gestor, se puede verificar que el participante une dos puntas que constituyen el intervalo en que el trabajo del gestor tiene lugar: el trabajo establecido por la escuela como un todo (descripción del cargo) y el trabajo real, constatado en la práctica del día a día, destacando las expectativas de los otros sobre el gestor y de sus condiciones humanas para realizarlo.

En el caso del análisis de la categoría de sentido del trabajo para los mismos gestores, se considera que también las expectativas pueden dividirse entre las mismas premisas. El trabajo real puede observarse en las siguientes subcategorías: superar dificultades, liderazgo y decisión. La descripción del trabajo (trabajo establecido) ya reúne a otras subcategorías relacionadas: representar a la escuela, actuar sobre lo operacional, actuar sobre lo estratégico, responder por toda la escuela, observar a la comunidad y la historia, escuela como empresa y tener una posición jerárquica.

El análisis del documento de descripción del cargo de gestor corrobora, a través de esta observación establecida de modo general, cómo coordinar y supervisar todas las actividades administrativas y técnico-pedagógicas del Colegio. El documento reúne 24 responsabilidades, entre las cuales están cumplir y hacer cumplir leyes y el Reglamento Escolar; coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del plan estratégico; contratar y administrar personal y aplicar penalidades disciplinarias, de acuerdo a la legislación vigente y según las normas del Manual de Atribuciones de Procedimientos del Colegio.

En este análisis, se pudo constatar una lista de funciones operacionales, tácticas y estratégicas en la rutina de las tareas del gestor, las cuales inciden tanto en su trabajo como en el trabajo de todos los miembros vinculados a la escuela. Por lo tanto, se considera que el sentido del trabajo del gestor representa para los gestores el resultado de la interacción entre el trabajo establecido y el trabajo real.

5. Consideraciones finales

A partir de los resultados de este estudio, se identificó que el trabajo de los gestores posibilita el ejercicio de una razonable autonomía y libertad en la ejecución de sus actividades, características que provocan placer en la realización de las tareas y gratificación de la personalidad, cuando los resultados se alcanzan exitosamente. El impulso para lograr los objetivos de la organización escolar parte del trabajo establecido de los gestores, reforzado por el sentimiento de que su trabajo tiene utilidad y contribuye a la sociedad.

Se puede constatar que los resultados de la organización escolar, como un todo, son administrados por el gestor y le retornan satisfacción cuando son alcanzados. Es decir, existe cierta fusión entre el trabajo del gestor y el funcionamiento de toda la escuela. Por otro lado, la ausencia de éxito de la organización también se interpreta como característica propia de su trabajo.

El sentido del trabajo de los gestores, interfiere en la manera cómo dirigen las actividades junto a los grupos de trabajadores bajo su administración. El papel del gestor consiste en mostrar a los funcionarios lo significativo que es su trabajo, y su competencia para expresar eso constituye un factor determinante para volver eficiente el trabajo, es decir, proporcionará resultados y satisfacción para la organización y para el propio trabajado. Si muchas veces los gestores se sienten poco reconocidos, ¿cómo se podría hacer lo mismo por los demás? Este es uno de los puntos que refuerza la importancia de realizar nuevos estudios sobre la relación del gestor escolar con los diversos grupos que se dirigen a él, dada su posición jerárquica y las relaciones de reconocimiento en el trabajo.

Finalmente, se detectó a través de los resultados la necesidad de espacios colectivos de atención y apoyo psicológico que podrían estar a disposición de los gestores. Estas instancias de intervención beneficiarían a los gestores, quienes podrían minimizar sus experiencias de sufrimiento y canalizarlas en acciones colectivas de otras órdenes, como la búsqueda de soluciones en común para los problemas enfrentados. Además, las repercusiones de dichas intervenciones tendrían efectos en los demás trabajadores y en la institución escolar como un todo.

Referencias bibliográficas

Antloga, C. S. X. y Costa, S. H. B. (2007). Organização do Trabalho e Prazer-Sufrimento dos Trabalhadores de uma Empresa Familiar de Vendas. En Mendes,

- A. M. (org), *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisa* (pp. 179-204). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Antunes, R. (2000). *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. São Paulo, SP: Editorial Boitempo.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. Setenta.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed.
- Borges, L. O. (1999). *As Concepções do Trabalho: um Estudo de Análise de Conteúdo de Dois Periódicos de Circulação Nacional*. Consultado el 10 de julio de 2008: www.anpad.org.br/rac/vol_03/dwn/rac-v3-n3-lob.pdf
- Brito, J. y Athayde, M. (2003). *Trabalho, Educação e Saúde: o Ponto de Vista Enigmático da Atividade*. Consultado el 20 de agosto de 2008: <http://www.revista.epsvj.fiocruz.br>
- Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Puerto Alegre: Artmed.
- Cury, C. R. J. (2006). *A Educação Escolar no Brasil: o Público e o Privado*. Consultado el 12 de diciembre de 2008: <http://www.revista.epsvj.fiocruz.br/upload/revistas/r130.pdf>
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo, SP: Oboré.
- Dejours, C. (2001). *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: Editorial FGV.
- Dejours, C. (2004). *Subjetividade, Trabalho e Ação*. Consultado el 20 de octubre de 2008: www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf
- Dejours, C., Abdoucheli, E. y Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Altas.
- Forner, L. (2005). *Educação a Distância e Inovação Tecnológica*. Consultado el 12 de diciembre de 2008: www.nead.uncnet.br/2009/revistas/ead/7/75.pdf
- Goulart, I. B y Guimarães, R. F (2002). Cenários Contemporâneos no Mundo do Trabalho. En Goulart, I. B. (org), *Psicologia Organizacional e do trabalho: Teoria, Pesquisa e Temas Correlatos* (pp. 17-36), São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Hashizume, C. M. y Lopes, M. M. (2006). *Trabalho docente rural: dores e prazeres do ofício*. Consultado el 12 de diciembre de 2008: www.revispsi.uerj.br/v6n1/artigos/PDF/v6n1a09.pdf
- Lima, Faustino, Vieira y Resende (2007). A Dinâmica do Prazer-Sufrimento no Trabalho dos Atendentes de uma Empresa de *Fast-Food*. En Mendes, A. (org), *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas* (pp. 231-252). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Maar, W. L. (2006). *A Dialética da Centralidade do Trabalho*. Consultado el 10 de junio de 2008: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=s0009...script=sci_arttext
- Marx, K. (2003). *O Capital: Crítica da Economia política. O Processo de Produção do Capital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) Desenvolvimento e Avaliação. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, RPORT 4 (2): 31-62.

- Mendes, A. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. y Morrone, C. F. (2002). Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. En A. M. Mendes, L. O. Borges y M. C. Ferreira (Eds.), *Trabalho em Transição, Saúde em Risco* (pp. 25-42). Brasília, DF: Editorial UnB y Finatec.
- Mendes, A. M. (Org.). (2008). *Trabalho e Saúde: o Sujeito entre Emancipação e Servidão*. Curitiba, PR: Juruá.
- Mendes, F. M. P. (2002). *Incidência de Burnout em Professores Universitários*. Trabajo de Magíster, Programa de Postgrado en Ingeniería Industrial. Florianópolis, UFSC.
- Minayo-Gomez, C. y Barros, M. E. (2002). Saúde, trabalho e processos de subjetivação nas escolas. *Psicologia, Reflexão e Crítica* 15 (3): 649-663.
- Ministerio de Salud de Brasil, Organización Panamericana de la Salud/Brasil. (2001). *Doenças Relacionadas ao Trabalho. Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde. Série A. Normas e Manuais Técnicos*, 114, Brasília/DF – Brasil.
- Morin, E. M. (2001). *Os sentidos do trabalho*. Consultado el 10 de junio de 2008: www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf
- Natividade, M. R. (2007). *O Trabalho na Sociedade Contemporânea: os Sentidos Atribuídos pelas Crianças*. Trabajo de Magíster, Programa de Postgrado en Psicología. Florianópolis: UFSC. Consultado el 10 de julio de 2008: www.cfh.ufsc.br/~ppgp/MichelleReginadaNatividade.pdf
- Navarro, V. L. y Padilha, V. (2007). Dilemas do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo. *Revista Psicologia e Sociedade*, 19 (1): 14-20.
- Oliveira, F. (2007). *Os Sentidos do Cooperativismo de Trabalho: as Cooperativas de mão-de-obra à luz da Vivência dos Trabalhadores*. Consultado el 10 de julio de 2008: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400011
- Oliveira, M. B. S. C. y Gonzalez, W. R. C. (2006). *Currículo por competências na área de biodiagnóstico: desafios de implantação*. Consultado el 8 de diciembre de 2008: www.revista.epsjv.fiocruz.br/upload/revistas/r129.pdf
- Secretaría de la Educación y Cultura del Estado de Río Grande del Sur (1978). *O Diretor e a Liderança. (Série Administrador Escolar)*. Puerto Alegre, RS.
- Silva, M. (2006). *Burnout: por que sofrem os professores?* Consultado el 8 de diciembre de 2008: www.revispsi.uerj.br/v6n1/artigos/PDF/v6n1a08.pdf
- SINEPE/RS, Sindicato de Educación Privada del Estado de Río Grande del Sur. (2010) *Encarte do Programa para Formação Continuada*. Consultado el 10 de febrero de 2010: www.sinepe-rs.org.br
- Tolfo, S. y Piccinini, V. (2007). *Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros*. Consultado el 20 de julio de 2008: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea07.pdf>
- Vasconcellos, C. S. (2009) *Currículo: A Atividade Humana como Princípio Educativo. Coleção Cadernos Pedagógicos do Libertad*. São Paulo: Libertad.
- Vieira, S. L. (Org.) (2002). *Gestão da escola – desafios a enfrentar*. Río de Janeiro, RJ: Ed P&A.