

A disciplina do próximo semestre e a fabricalização do trabalho docente na educação superior privada no Brasil

Edson Neto, Andréa Chaves e Terezinha dos Santos

Resumo: *Esse artigo discute a “disciplina” como componente multidimensional e peculiar no estudo da fabricalização do trabalho docente nas instituições de ensino superior privadas no Brasil. Método: pesquisa quantitativa e qualitativa com 65 respondentes (docentes do ensino superior) de Belém do Pará (metrópole na Amazônia), por meio de entrevistas e amostra estatística para analisar a disciplina no trabalho, seja como área de conhecimento ministrado por um docente e/ou observância estrita de regras presentes, sob o contexto da “gestão flexível” (adaptável às mudanças nos vínculos, processos, conteúdo e execução do trabalho). A pesquisa identificou o aumento nas exigências profissionais e subjetivas para a permanência do docente na Instituição: 1) na aquisição de novas competências, habilidades e tarefas administrativas; 2) maior envolvimento nas atividades pedagógicas e institucionais e; 3) disciplina com prazos e uso de indicadores de desempenho institucionais, os quais traduzem o agudo processo nas*

formas de cooptação, controle, exploração e incertezas presentes. Concluímos que a gestão do trabalho assume o papel de um jogo competitivo que exorta o individualismo, o sujeito realizador apto à competição, a modelação de um tipo de trabalhador docente: obediente, profissional do mercado, sem envolvimento político-social, de um autogestor. Barriers: resistências das instituições de ensino superior privadas para a autorização de acesso da pesquisa aos espaços de trabalho dos professores e observação do cotidiano de trabalho dos gestores e professores.

Abstract: *The objective of this paper is to discuss “discipline” as a multidimensional and peculiar component in the study of the fabrication of teaching work in private higher education institutions in Brazil. We combine quantitative and qualitative research with 65 respondents (higher education professors) from Belém do Pará (a metropolis in the Amazon), through interviews and statistical samples. We use these sources to analyse discipline in the workspace, either as an area of knowledge taught by a professor, or the adherence to current workplace rules in a of “flexible management” (adaptable to changes in links, processes, content and work execution). The research identified an increase in professional and subjective demands for the permanence of professors in the Institution: 1) in the acquisition of new skills, abilities and administrative responsibilities; 2) greater involvement in educational and institutional activities; and, 3) discipline with deadlines and the use of institutional performance indicators, which translate acute processes into*

forms of co-option, control, exploitation and present uncertainties. The article concludes that work management assumes the role of a competitive game, which encourages individualism, competitive performance, and the modelling of a specific type of teaching-worker: obedient, knowledgeable about markets, and who avoids political-social involvement. A major limitation to this research was resistance from private higher education institutions that do not authorise access to professors' and managers' workspaces and daily work for research purposes.

Introdução

Desde a década de 1990, o Estado brasileiro vem passando por significativas mudanças com a implantação de reformas neoliberais, tais como as observadas na educação superior, quanto à expansão na oferta e acesso ao serviço educacional privado, sob prerrogativas de políticas de liberalização mercantil com a privatização e, em seguida a autorização, implantação e aumento, em número e domínio de instituições de ensino superior (IESs) privadas, a financeirização com a abertura e aporte de capital financeiro-especulativo e; mercadorização, sob a lógica de gerenciamento de custo, produção e massificação de serviços educacionais (Santos, 2007; Hoper, 2009; Salati, 2019; Santos, 2012).

Essa expansão tem repercutido nas formas de gestão das IESs privadas quanto às funções acadêmicas, administrativas e oferta de serviços educacionais, com uso de técnicas e métodos empresariais e o emprego de tecnologias informacionais utilizados para a “profissionalização” do trabalho docente.

No “campo” do trabalho docente, citam-se estudos realizados, cuja referência teórica foi Karl Marx e intelectuais marxistas, os quais abordaram a relação capital e trabalho, por meio das categorias: exploração, intensificação e precarização do trabalho docente nas IESs públicas e privadas (Sguissardi e Silva júnior, 2009), mudanças nos conteúdos e vínculos de trabalho, adoecimento do trabalhador docente, acumulação flexível e educação (Reis et al., 2006; Antunes, 2006), precarização do trabalho docente (Oliveira, 2004; Bosi, 2007; Santos, 2012).

Torna-se instigante discutir o movimento complexo e dinâmico do capital e identificar como as teorias e práticas gerenciais e produtivas foram e continuam sendo implementadas e adaptadas nos demais setores econômicos. Em destaque, o setor de serviços (terciário), que passou com a reestruturação produtiva do capital, a partir da década de 1970, a absorver um significativo contingente de trabalhadores em diferentes níveis de escolaridade, maior interligação entre os setores tradicionais (primário, secundário e terciário), o que deu origem a: termos como agroindústria, indústria de serviços e serviços industriais, isto é, novas

técnicas de dominação do capital, que incidem desde o trabalhador fabril ao trabalhador do conhecimento, um professor, por exemplo (Antunes, 2006).

Assim, a reestruturação produtiva do capital salientou a interdependência econômica entre os setores citados, mas também alterou as formas de exploração sobre o trabalhador-docente e geração de valor para as IESs privadas, com o uso de formas aprimoradas de técnicas de gestão de negócios e de pessoal, na disseminação de ideologias de cooptação laborativa, típicas de ambientes de competição de mercado, cuja orientação fundamental é determinada pelo lucro e congêneres, a nomear: melhoramentos contínuos em redução de custos e de qualidade sob a tônica da eficiência e eficácia organizacional.

Os teóricos e signatários do *management* alcançaram um novo êxito com a dominação do capital sobre os trabalhadores docentes das IESs privadas, a qual pode ser observada pelo ambiente de incertezas, coerções e de exigências das IESs privadas por maior qualificação e voluntarioso engajamento organizacional. Diante desse quadro laborativo, sobressai a indagação do docente pesquisado se terá algum trabalho: qual a disciplina do próximo semestre? Para responder a tal pergunta adentra-se em um universo de trabalho modelado pela disciplina na gestão do trabalho.

No Brasil, a cultura do *management* ganhou novos contornos com a abertura econômica realizada na década de 1990, sendo conhecida como

movimento gerencialista, que visava a desburocratização organizacional e melhoria de competitividade das empresas privadas, bem como na oferta do serviço público pela administração pública.

Dentre algumas práticas empresariais referentes à cultura do *management* no contexto citado, destacam-se: a organização do trabalho passou a enfatizar a gestão por processos em detrimento da orientação por tarefas, tal qual a Reengenharia (começar de novo) de Michael Hammer e James Champy (Hammer, 1997); a racionalização da burocracia das empresas aprimorou a horizontalização das empresas, redução de custos, *downsizing* (enxugamento)/*rightsizing* (tamanho certo); Programa de Qualidade: melhoria contínua e envolvimento dos trabalhadores; Círculos de Qualidade (CQ); *benchmarking*, incentivadas pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que adotou integralmente os critérios do prêmio de qualidade estadunidense Malcolm Baldrige; propalou as “competências essenciais” das empresas, de C. K. Prahalad e Gary Hamel (Hamel e Prahalad, 1995); considerou a medição de desempenho de indicadores financeiros e não-financeiros de “*Balanced Scorecard*” de Robert Kaplan e David Norton (Kaplan & Norton, 1997); Reiterou a administração participativa como alternativa “as velhas divisões do trabalho” de Adam Smith, com base em “A Quinta Disciplina” de Peter Senge (Senge, 2006) e; Diante das incertezas de emprego, tais autores ressaltaram o

outplacement (Empregabilidade) e qualificação do trabalhador como estratégia de recolocação no mercado.

Desse modo, a cultura do *management* impele o envolvimento e participação dos trabalhadores assalariados, chamados de colaboradores e membros da equipe. Assim como, aprimora a gestão do trabalho e o papel dos *managers*.

Cabe aos gestores de negócios ou *managers* e, particularmente no âmbito da prestação de serviço educacional, papel importante no controle dos métodos e técnicas de indicadores institucionais junto à regulação estatal, a viabilização de estratégias para aquisição de novas tecnologias de trabalho, controle dos padrões de qualidade dos indicadores institucionais, tais como verificação de assimilação do conteúdo e satisfação dos clientes (alunos). Portanto, um controle que perpassa a disciplina do trabalho docente a assimilação da disciplina pelo discente.

A exposição do tema está estruturada em quatro tópicos: 1) A disciplina como categoria interdisciplinar; 2) Do trabalho disciplinado à disciplina no trabalho; 3) Qual a disciplina do próximo semestre?; e 4) A disciplina e a fabrilização do trabalho docente nas IESs privadas.

A originalidade da nossa investigação nos parece estar no fato de oferecer uma visão diferente do estudo sobre trabalho docente no Brasil o que poderia

incluir e instigar o debate de novas questões de pesquisa: 1) Da interdisciplinaridade entre campos científicos, especificamente a produção administrativa, sociológica e educacional; 2) Uso de método de investigação qualitativo e quantitativo, sobretudo o levantamento de dados estatísticos o que permitiu identificar e refletir, em um universo amplo de professores das IESs privadas da capital paraense, as características recorrentes e heterogêneas dos trabalhadores docentes, do processo de trabalho, as exigências e critérios de permanência nas IESs privadas; 3) De reintroduzir a questão do controle e exploração no trabalho.

A disciplina como categoria interdisciplinar

Karl Marx em “O Capital: crítica da Economia Política”, de 1867 apontara uma direção sobre o trabalho e a expansão do processo de produção no capitalismo:

[...] A produção capitalista não é apenas produção de mercadoria, é essencialmente produção de mais-valia. O trabalhador produz não para si, mas para o capital. Não basta, portanto, que produza em geral. Ele tem de produzir mais-valia. Apenas é produtivo o trabalhador que produz mais-valia para o capitalista ou serve à autovalorização do capital. Se for permitido escolher um exemplo fora da esfera da produção material, então um mestre escola é um trabalhador produtivo se ele não apenas trabalha as cabeças das crianças, mas extenua a si mesmo para enriquecer o

empresário. O fato de que este último tenha investido seu capital numa fábrica de ensinar, em vez de numa fábrica de salsichas, não altera nada na relação. O conceito de trabalho produtivo, portanto, não encerra de modo algum apenas uma relação entre a atividade e efeito útil, entre trabalhador e produto do trabalho, mas também uma relação de produção especificamente social, formada historicamente, a qual marca o trabalhador como meio direto de valorização do capital (Marx, 1996, p. 138).

Para Marx (2003), a produção capitalista é essencialmente um processo de exploração do trabalho produzido (mais-valia), seus elementos gerais estão no valor não pago ao trabalhador assalariado, na expropriação do tempo e da produção, com o controle das forças produtivas (organização do trabalho e do grau tecnológico nos meios de produção).

Bottomore (2001, p. 227) reiterou que a mais-valia refere-se:

[...] a forma específica que assume a exploração sob o capitalismo [...] em que o excedente toma forma de lucro e a exploração resulta do fato da classe trabalhadora produzir um produto líquido que pode ser vendido por mais do que ela recebe como salário.

Ainda para Wright (2015, p. 132) a exploração:

[...] sugere uma condenação moral de determinadas relações e práticas, e não meramente uma descrição analítica. [...] é condená-la por ser tanto nociva quanto injusta para os explorados. O cerne do conceito gira em torno de um determinado tipo de interdependência antagônica dos interesses materiais dos atores dentro das

relações econômicas, e não da injustiça dessas relações como tais.

De outro modo, consiste na submissão a: um contrato de trabalho, à observância estrita às normas patronais/corporativas, na organização e comportamento do trabalho. Com a ressalva de que a “submissão”, na relação capital e trabalho é marcada por múltiplas determinações, divergências e contradições (Marx, 2003).

A acuidade crítica e metodológica de Karl Marx pode ser exemplificada na oposição à análise de categorias isoladas como: trabalho, mercado, valor, visto que se tornam meras abstrações conceituais. Por isso, o pensador considera que as categorias mencionadas estão inseridas em um movimento histórico e constituinte de uma “totalidade” (dialética) das relações de produção, as quais formam a estrutura econômica da sociedade, erguendo-se sobre esta um aparato de institucionalização da ordem burguesa, com seu arcabouço jurídico e ideológico autojustificador (Marx, 2003).

No cerne da discussão sobre mais-valia, pondera-se sobre o trabalho produtivo e improdutivo e suas distinções críticas. Por conseguinte, cabe o esclarecimento de Bottomore (2001, p. 386):

Trabalho produtivo é contratado pelo capital no processo de produção com o objetivo de criar mais-valia. Como tal o

trabalho produtivo diz respeito apenas às relações sob as quais os trabalhadores são organizados, e não à natureza do produto. Cantores de ópera, professores [...] podem ser empregados pelos capitalistas em vista o lucro. É isso que determina se são trabalhadores produtivos ou improdutos.

Ainda que se considere a polêmica no campo do trabalho e na economia política marxista, entre trabalho produtivo e improdutivo e, resguardada, logicamente a pormenorização desses conceitos, cabe considerar a avaliação de Antunes (2009, p. 236):

Com a inter-relação crescente entre mundo produtivo e setor de serviços, vale enfatizar que, em consequência dessas mutações, várias atividades nesse setor, anteriormente consideradas improdutos, tornaram-se diretamente produtivas, subordinadas à lógica exclusiva da racionalidade econômica e da valorização do capital.

Portanto, ao considerar a perspectiva marxista, retomam-se suas influências teórico-reflexivas marcadas pela historicidade, seus componentes sociais específicos da análise social (capitalismo industrial, operariado, classe, trabalho produtivo) e a consequente expansão do capitalismo na busca de meios de manutenção, aprimoramento e obliteração das formas de controle e exploração.

Do Trabalho disciplinado à disciplina no trabalho

No âmbito das organizações, a lógica da racionalidade econômica e valorização do capital ganharam novos contornos com as inovações técnicas e produtivas introduzidas pelo taylorismo e fordismo no início do século XX.

Contudo, o padrão de acumulação do capital baseado, no taylorismo-fordismo e na política de regulação estatal (social-democracia), entrou em declínio na década de 1970. Para Harvey (2010), a razão está na “rigidez” nas formas de investimento e perspectiva de consumo e lucro, alocação e contratos de trabalho. Como consequência, deu-se início a um novo regime de acumulação, de regulamentação política e social distinta, nomeando o novo regime de acumulação flexível, isto é: “na flexibilidade dos mercados e contratos de trabalho, dos produtos, serviços e padrões de consumo e nas inovações comerciais, tecnológicas e organizacionais” (Harvey, 2010, p. 136).

De acordo com Sennett (2006), com a reestruturação produtiva do capital, os ideólogos do *management* contemporâneo relacionaram a administração burocrática a um pensamento de controle rígido, inapropriado pelo “excesso de formalidade” e trabalho especializado limitado ao normalismo institucional, em oposição aos novos ritmos de: 1) “geração de valor” (ganho material ou imaterial acerca do valor da marca, capacidade de inovação da organização); 2) acúmulo

de capital, com a intensificação da competição interempresas e entre países; e, 3) na diferenciação competitiva, redução de custos e inovação.

A flexibilização da gestão é também identificada nas práticas de gestão de pessoal que considera ouvir os funcionários, avaliar as sugestões, melhorias e nível de satisfação. Tais questões assumem função estratégica na função de aproximação, engajamento e autonomia ou *empowerment* organizacional (Rodrigues e Santos, 2001) e inovação organizacional (Bessant e Tidd, 2009, p. 62).

Linhart (2013) pondera que mesmo diante das mudanças nas práticas de gestão, em alguns casos, com feições mais humanizadas, como a individualização da gestão das empresas, o discurso da autonomia e da responsabilização do trabalhador, o mundo do trabalho depara-se com novas questões permeadas por sofrimento, estranhamento e intensificação dos ritmos de trabalho, os quais resultam em: medo, ansiedade, sensação de insegurança. É o que ela chama de precariedade subjetiva: o sentimento de não estar “em casa” no trabalho em razão das dúvidas e incertezas sobre as próprias capacidades, sobre o domínio do trabalho, cumprimento de prazos, a individualização sistemática da gestão e da competição entre os próprios assalariados. É o sentimento de isolamento e abandono.

Diante desse raciocínio, ressalta-se a influência da competitividade e ideologias produtivistas do capital na transmissão de valores e comportamentos

em diferentes organizações e esferas da vida. Dentre estes o campo das IESs privadas, os trabalhadores docentes e a gestão do trabalho.

Metodologia

Conforme Hoper (2009), empresa de consultoria especializada em educação superior e gestão profissional das IESs privadas, o setor econômico em destaque movimentou R\$ 24 bilhões de reais em 2009, período marcado pelo incipiente processo de aquisições e fusões no mercado de ensino superior brasileiro, elevando-se, por exemplo, para R\$ 56,5 bilhões em 2018 (Salati, 2019).

A escolha da pesquisa sobre o trabalho docente baseou-se: 1) Na expansão dos serviços privados de educação superior no Brasil com a primazia do interesse econômico; 2) A importante função social da educação superior na cultura, formação humana e profissional; 3) Pela organização e oferta de ensino superior majoritariamente privatista e concentrado em grandes corporações: os 10 (dez) maiores grupos educacionais privados controlam 46% das matrículas dos estudantes em IESs privadas) (Terra, 2019; Hoper, 2021; Poder360, 2022) e; 4) A expansão do empresariamento e as repercussões sobre “profissionalização” do trabalho docente.

Diante dos aspectos elencados, o referido artigo apresenta como problemática o seguinte questionamento: como a “disciplina” assume

componente multidimensional no estudo da gestão e fabrialização do trabalho docente nas instituições de ensino superior privadas?

A partir dessa questão norteadora, elaborou-se o seguinte objetivo: analisar o processo de controle e disciplina sobre os trabalhadores docentes das IESs privadas no Brasil, destacando os critérios para permanência no trabalho e fabrialização do trabalho docente.

Adotou-se como procedimento metodológico um levantamento dos docentes de graduação presencial das IESs privadas, em Belém, capital paraense. A escolha da amostra foi estabelecida pela classificação feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a citar: Universidade, Centro Universitário, Faculdade.

Conforme o Sistema de regulação do Ensino Superior (e - MEC) (2023) Belém do Pará possui 26 IESs que atuam exclusivamente ou não na capital paraense, sendo 4 IESs públicas: 1 IES pública estadual, a Universidade Estadual do Pará (UEPA) e 3 IESs públicas federais, a Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e Instituto Federal Tecnológico do Pará (IFPA).

Estabeleceu-se como parâmetro de participação na pesquisa toda IES privada situada em Belém, com fins lucrativos, tendo funcionamento contínuo,

de no mínimo doze meses na oferta e prestação de serviços do(s) curso(s) de graduação presencial de bacharelado, licenciatura e/ou curso tecnológico.

Logo, das 21 IESs privadas com fins lucrativos, chegou-se a um total de 13 IESs privadas selecionadas, com a realização de entrevistas, aplicação de questionários e observação do cotidiano de trabalho de diferentes IESs privadas, no período de 2016 a 2020.

Quanto à entrevista foi do tipo semi-estruturada, e buscou identificar e esclarecer sobre a formação dos professores, da gestão e atividade docente, sendo realizada individualmente com 20 docentes de diferentes IESs privadas. Nesse artigo, constam 2 entrevistas sobre o tema disciplina no trabalho e sua multidimensionalidade, as quais exemplificam e reforçam os aspectos citados.

Cabe registrar como limitações da referida pesquisa as resistências das IESs privadas para a autorização de acesso aos espaços de trabalho dos professores e observação do cotidiano de trabalho dos gestores e professores, o que implicou em um moroso processo de negociação e autorização da pesquisa.

Para a coleta de dados, apoiou-se no contato direto com os professores, nas indicações e redes de contatos de outros docentes e *e-mail* com a lista de docentes disponíveis nos sites das IESs privadas.

Considerou-se como trabalhador docente aquele que tem como principal ofício, a atividade de magistério, distribuídos em dois subgrupos: 1)

trabalhadores docentes sem função administrativa; e, 2) docentes com funções administrativas nas IESs privadas, como cargos de coordenação e vice-coordenação, funções pedagógicas, tal qual o núcleo docente estruturante (NDE), supervisão de estágio, núcleo de práticas de curso.

Para os trabalhadores docentes, com ou sem funções administrativas na IES privada foi aplicado o questionário, cujo o preenchimento foi realizado com ou sem a presença do pesquisador encarregado da sua distribuição e recolhimento; e formulário de entrevista específico. O questionário também foi encaminhado por *e-mail* e preenchido diretamente com acesso a um *link* na plataforma *Google docs*. As perguntas foram predominantemente de cunho qualitativo e fechadas, para permitir a tabulação e processamento. Para as questões qualificadas na escala *Likert* foram adicionadas explicações, para orientar a resposta do sujeito inquirido. As questões foram classificadas com um número para ordenar o conteúdo ou atributo associado à resposta dada.

Examinou-se a amostra de professores adequando-se o cálculo da amostra ao método estatístico e o nível de confiabilidade e segurança nos resultados alcançados. Para isso, utilizou-se a amostra probabilística com nível de significância de 90% e um erro amostral de 10%. Portanto, de uma população

estimada de 1939 trabalhadores docentes¹ foi necessário inquirir 65 professores.

Os dados coletados correspondem a 100% da amostra.

Para o cálculo do tamanho da amostra recorreu-se à seguinte técnica de amostragem e as devidas explicações de símbolos:

Tabela 1: Cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

1) Onde:	Valor
2) Z = Nível de Confiança	90%
3) P = Quantidade de Acerto esperado (%)	50%
4) Q = Quantidade de Erro esperado (%)	50%
5) N= População Total 1.939	
6) e = Nível de Precisão (%)	10%
Tamanho da amostra (n)	65

Quanto à abordagem foi quanti-qualitativa e visou identificar as características da população pesquisada e a relação entre variáveis, provenientes da triangulação de dados primários da pesquisa e dados secundários sobre

¹ Dados do INEP/MEC referente aos professores da capital paraense em 2015, ano de início da elaboração de instrumental de coleta e delimitação da amostra da referida pesquisa.

educação superior e trabalho docente, do INEP, periódicos e dados setoriais ligadas ao mercado da educação superior no Brasil.

Resultados

Perfil da amostra

A pesquisa identificou que 19% dos professores trabalham em duas ou mais IESs privadas.

Quanto à distribuição por gênero obteve-se 32 respostas do sexo masculino e 33 respostas do sexo feminino, o que equivale a 65 questionários respondidos.

Em relação à idade dos professores, 40% dos respondentes possui a idade entre 30 a 39 anos, o segundo maior grupo com 28% possui entre 40 a 49 anos, em seguida com 17% professores em idade entre 50 a 59 anos; professores entre 25 a 29 anos correspondendo a 11% e 4% a partir de 60 anos.

A composição do corpo docente das IESs privadas na capital paraense apresenta a seguinte distribuição: 60% de docentes com o título de Mestrado; 20% dos docentes com título de Especialização; 16% dos professores possuem o título de Doutorado e 1% possui estágio de pós-doutorado. Portanto, 80% dos professores são especialistas e mestres.

Há também professores com títulos de mestrado não reconhecido pela Capes, referentes a cursos realizados em outros países, tal como Argentina, Paraguai e Uruguai e que precisam passar por convalidação de estudos no Brasil (Figura 1 – Titulação acadêmica e estágio de pós-doutorado).

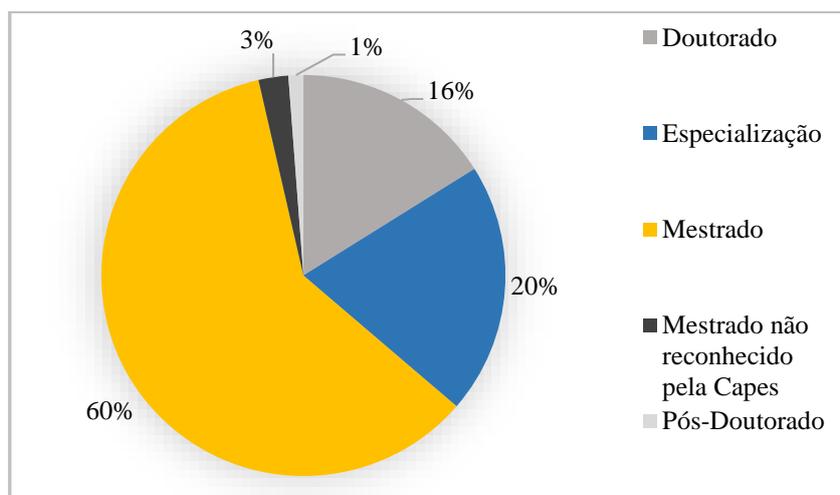


Figura 1. Titulação acadêmica e estágio de pós-doutorado. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa de campo.

Portanto, chama a atenção para o enquadramento do corpo docente e a respectiva titulação acadêmica, com base nas exigências mínimas previstas pelo artigo 66 da Lei nº 9.394/1996 – LDB, o que pode indicar a ênfase na racionalidade dos custos na oferta da prestação dos serviços educacionais, em detrimento da composição do quadro docente majoritariamente formado por doutores.

Regime de trabalho

No que concerne ao regime de trabalho docente há três tipos avaliados nos cursos pelo INEP/MEC. Tal enquadramento trabalhista leva em consideração a quantidade de horas trabalhadas nas IESs privadas, sendo classificados em: horista (contratados exclusivamente para ministrar horas-aula), tempo parcial, professores com jornada semanal de 12 horas ou mais, sendo no mínimo 25% da jornada docente destinada para as atividades extraclasse, com pesquisa, extensão, orientação acadêmica, planejamento, avaliação e estudos e; tempo integral que equivale ao cumprimento de 36 a 44 horas de trabalho, sendo 50% do tempo dedicado a atividades extraclasse, conforme acima descrito.

Conforme a pesquisa nas IESs privadas da capital paraense, o regime de trabalho de professores contratados nas IESs privadas está distribuído em:

O regime de trabalho horista é o mais adotado pelas IESs privadas: 39% dos professores dos contratos de trabalho, sendo 35% com carga horária de 12h semanais e 4% dos trabalhadores horistas com carga horária superior a 12 horas semanais; 30% dos professores foram contratados sob regime de tempo parcial e 31% contratados em regime de tempo integral, isto é, dedicam-se exclusivamente (10% dos docentes de tempo integral) ou não a IES privada (21% dos professores de tempo integral).

Conforme uma professora entrevistada, que possui entre 40 a 49 anos, trabalha em duas instituições, ambas contratada como horista:

[...] a diferença no regime de trabalho não desobriga o docente de participar mais ou menos das reuniões e oficinas de trabalho da faculdade, de trabalhar mais ou menos em outro trabalho ou de poder alcançar uma pontuação menor na avaliação dos alunos. [...] A instituição só quer uma coisa: que você dê conta do trabalho. Se não participar ou fizer o trabalho direito vai ganhar canetada do chefe, fazendo com o dedo o sinal do 'x'. (Professora Isabel, trabalha em Faculdade e Universidade).

Essa codificação do “x” como sinal negativo de ausência transmite a mensagem aos professores, ratifica a disciplina com prazos, responsabilidade e engajamento organizacional. Essa métrica de desempenho expõe o nível de exigência ao considerar que independente do regime de trabalho, do número de turnos trabalhados e das atividades profissionais realizadas fora da IES privada o trabalho docente dentro da instituição estabelece vários critérios de execução, obediência a prazos e avaliação de satisfação das atividades desempenhadas, um indício de precarização na relação entre ganhos e quantidade de trabalho (Antunes, 2009; Galeazzi e Holzmann, 2011).

Tempo de magistério e vínculo nas ies privadas

Quanto ao tempo de magistério, 10% dos professores têm até dois anos de experiência no magistério superior; 36% possuem até 5 anos de experiência ou de modo pormenorizado: 10% dos respondentes tem até dois anos de experiência; dos que possuem entre 3 a 5 anos de experiência representam 26% dos respondentes; já os docentes que têm de 6 a 10 anos de experiência equivalem a 25%; Há também 20% da amostra que possui de 11 a 15 anos de experiência no magistério e 19% possui acima de 16 anos de experiência (Figura 2 – Tempo de magistério) .

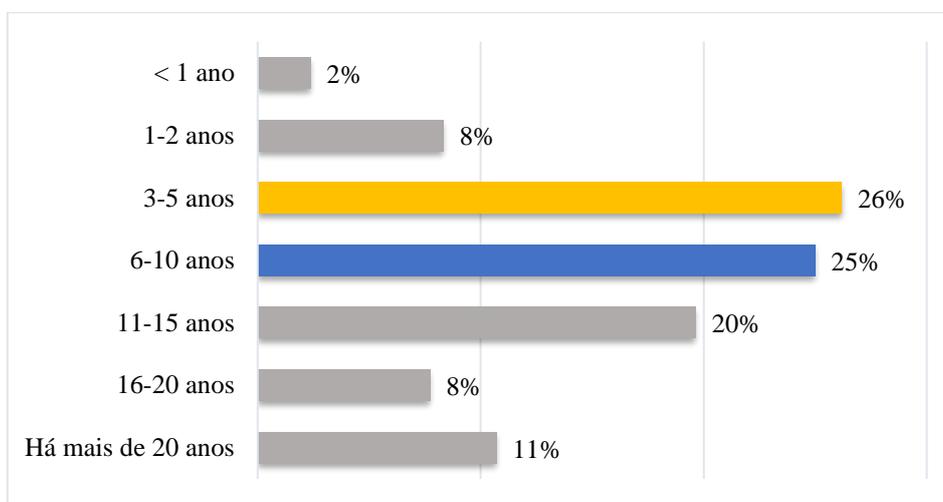


Figura 2. Tempo de magistério. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa de campo.

Outro aspecto relevante refere-se ao tempo de vínculo dos professores nas IESs privadas: 25% dos respondentes têm até dois anos vinculados a IES privada.

Este grupo é formado por professores com idade entre 30 a 49 anos (57%), sendo constituído de professores sem qualquer experiência anterior (50%) e professores com seis a 10 anos de experiência no magistério superior (38,5%), dados que confirmam o dinâmico mercado de contratação de professores sem experiência docente e a rotatividade dos professores entre IESs privadas. Tais fatos podem ser confirmados ao descobrir que 58% dos professores das IESs privadas têm até 5 anos de vínculo na IES,

Ao considerar o tempo de vínculo maior o percentual apresenta tendência de redução no número de professores vinculados: 18% aos professores de 6 até 10 anos de vínculo; 10% aos docentes de 11 anos até 15 anos vinculado; 8% aos professores que estão nas IESs privadas de 16 anos até 20 anos; e 6% aos professores contratados na IESs privadas que está acima de 20 anos; 14% docentes pesquisados possuem mais de 16 anos de vínculo nas IESs privadas (Figura 3 – Tempo de vínculo nas IES privadas).

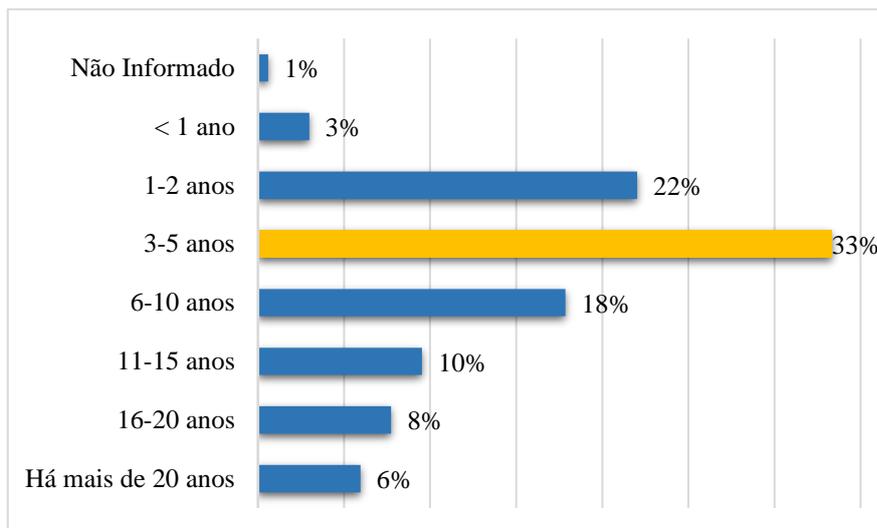


Figura 3. Tempo de vínculos nas IESs privadas. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa de campo.

Constatou-se, o tempo de vínculo menor nas IESs privadas em comparação ao tempo de magistério dos docentes. Tal fato revela, como aspectos comuns das instituições pesquisadas, a mobilidade, rotatividade (25% dos respondentes têm apenas dois anos de vínculo institucional) e instabilidade dos professores que pode ser explicado, ao considerar, relatos dos professores pesquisados que apontam como exemplo: por motivo de desligamento, de contratação em IES que remunere melhor por hora-aula, mais opções de cursos, turnos e disciplinas para ministrar, pelo nível de cobrança da gestão da IES privada que exige alto nível de comprometimento, responsabilidade e obediência às regras e prazos de diferentes incumbências atribuídas aos professores,

independente de os professores exercerem ou não outra atividade profissional e/ou regime de trabalho.

Discussão

Qual a disciplina do próximo semestre?

Como exemplo do contexto de incerteza, angústia e ansiedade acerca da continuidade do docente a cada semestre na IES privada, destaca-se a experiência de gestão do trabalho sobre os professores observada por uma professora entrevistada:

Docente entrevistada (D): O professor entrou na sala dos professores caminhava de um lado para o outro, de modo agitado, cumprimentou os demais professores: ‘-Vocês já sabem qual a disciplina do próximo semestre?’ O silêncio dos demais docentes levou o professor que indagou a deduzir que sim: ‘- Que isso? Estamos acabando o semestre, sou o único que não sabe? Que falta de respeito!! Exigem profissionalismo e é esse tratamento que recebo dessa Instituição!’ Um dos professores presentes murmurou: ‘- Olha a câmera estão te filmando...’, mesmo informado pelo colega, o docente continuou a manifestar sua insatisfação: ‘- Eu não preciso disso!’ (o vínculo na IES). A angústia pela falta de informação sobre a disciplina que ministraria no próximo semestre permaneceu por mais uma

semana o que só fez aumentar a irritação do professor. Soube depois que ele foi demitido.

Entrevistador (E): Qual foi o motivo da demissão?

D: Não sei. Prefiro não especular.

E: Ele está trabalhando em outra Instituição?

D: Não. Soube que ele está procurando entrar em outra (Instituição). Apesar de Belém possuir várias instituições (de ensino superior privadas), o ingresso não é tão simples. As coordenações de curso e Direções de diferentes Instituições parecem conversar entre si. Eles perguntam sobre o candidato, postura profissional. Além disso, os cursos possuem um quadro de docentes enxuto, não querem contratar alguém que vai dar dor de cabeça.

E: Dor de cabeça?

D: É, do tipo muito questionador.

Fonte: Professora Ana (docente entrevistada de uma faculdade)², a partir de pesquisa empírica.

A disciplina e autonomia no processo de gestão do trabalho docente indicam a contradição que permeia o discurso organizacional e as tensões das práticas de trabalho, mas também a construção de “consensos” na delimitação das regras do jogo, como necessidade de criar no docente a cultura de autonomia e responsabilidade no ciente cumprimento de prazos e adequação às regras e exigências das IESs privadas. Nesse sentido, os valores e discursos de exploração

² Em respeito ao anonimato, os nomes dos professores pesquisados foram preservados, substituindo-os por nomes fictícios, mantendo somente os relatos e opiniões emitidas.

referem-se à inculcação de um perfil empreendedor, o qual leva em consideração o discurso da aceitação do risco e das mudanças constantes no âmbito dos negócios.

Além do mais, os trabalhadores são instigados a desenvolverem um perfil gerencialista, fato observado ao analisar o conjunto de atribuições que transpõem o exercício do magistério superior e passam a contemplar a compreensão e a prática de atividades administrativas. Logo, torna-se necessário adquirir funções administrativas multifuncionais; propor soluções pedagógicas pragmáticas e utilitaristas que venham aprimorar fontes, de ganho de capital; as IESs privadas adotaram como prática de controle de produtividade o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. Procura-se desse modo, a reprodução de um novo *ethos*, que enseja a aceitação e adaptação a mudanças e riscos.

Esse espírito empreendedor e aventureiro afeito ao risco disseminada na cultura atual apresenta derivações dentro das organizações, especialmente nas teorias de gestão e práticas de racionalidade da produção típicas das organizações fabris. Com base nisso é pertinente considerar a crítica de Alves (2007) ao afirmar que o capitalismo alcançou com os protocolos organizacionais do toyotismo (valores e regras de gestão) diferentes tipos de empreendimentos capitalistas e estendeu a racionalização do trabalho e da produção ao plano da subjetividade e da sociedade, as quais influenciaram na formação de um novo

regime de acumulação baseado no princípio de flexibilidade e racionalização técnica da produção que podem ser identificados no setor terciário e, em particular no trabalho abstrato, de um professor, como exemplo.

Crítérios para permanência no trabalho

Convém observar como os trabalhadores docentes das IESs privadas refletem a configuração da nova dinâmica do capital e trabalho e as significativas modificações estruturais apresentadas no século XXI: nas IESs privadas, difundem-se a “gestão democrática e participativa” para discutir e aprovar temas e decisões sugeridas pela alta cúpula da administração institucional. Entroniza-se o discurso da gestão flexível: flexível às mudanças no âmbito do trabalho (processos de trabalho, conteúdo do trabalho, envolvimento na gestão administrativa, na execução do trabalho). O controle do trabalho pelos gestores do capital se volta para o resultado do trabalho, o que explica a aparente autonomia do trabalhador durante a execução do trabalho. Nesse aspecto, cabe a reflexão de Mészáros (2004, p. 327):

O mito da “unidade orgânica” dominou o discurso ideológico desde que o relacionamento social teve de se conformar aos imperativos materiais de garantia da continuidade da produção dentro da estrutura potencialmente explosiva da divisão social hierárquica do trabalho, que mudou repetidamente suas formas no curso da história, mas nunca sua substância exploradora.

Essa substância exploradora pode ser identificada nas exigências e critérios para a permanência dos professores nas IESs privadas. Dentre 15 critérios avaliados, a produtividade científica é considerada pelos professores como o penúltimo item que contribui para a permanência na IES privada. Os principais critérios são (figura 4):

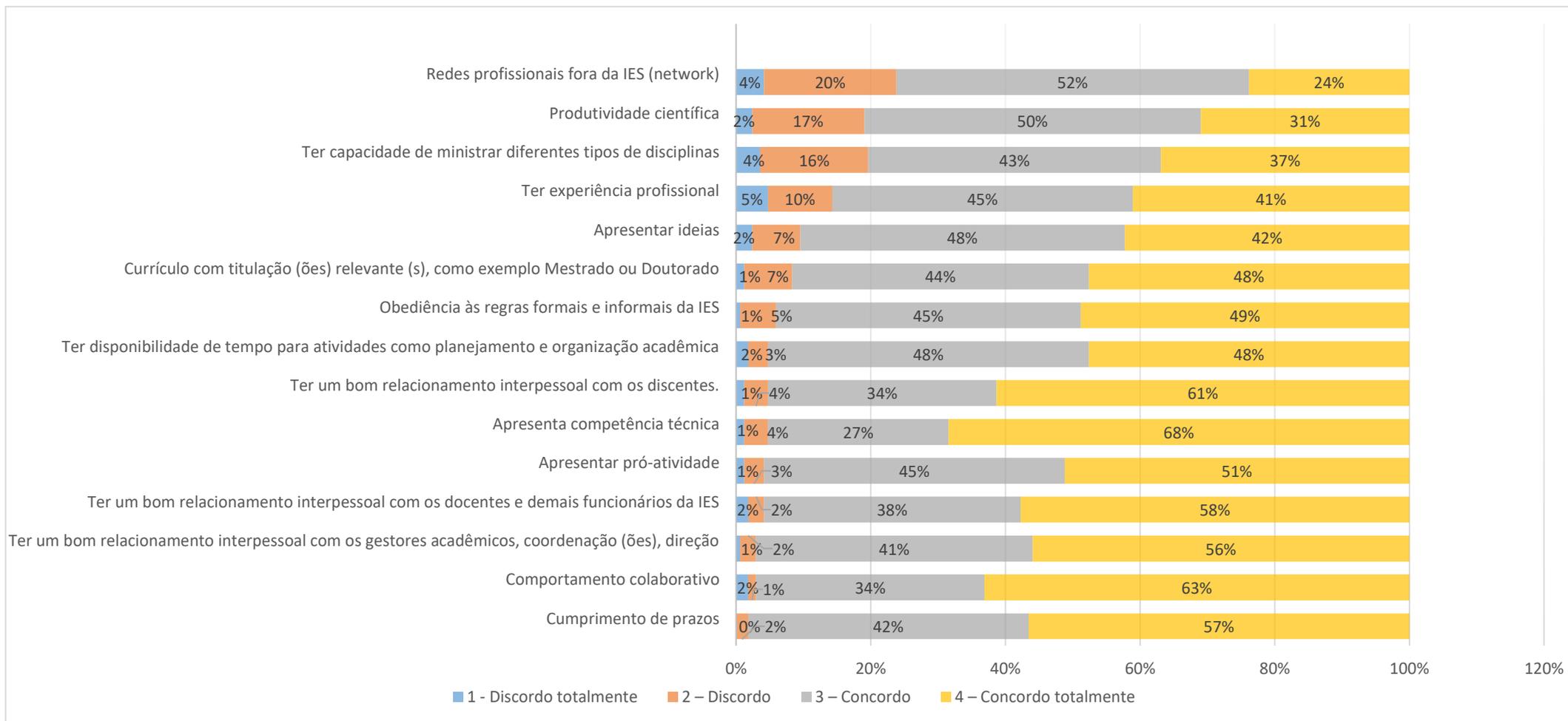


Figura 4. Critérios para a permanência dos docentes nas IESs privadas – do menor para o maior. Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa de campo.

Com base na análise dos dados, destacam-se:

- 1) Cumprimento de prazos (99% de concordância em geral, sendo 42% de concordância e 57% total concordância)
- 2) Apresentar comportamento colaborativo com 97% de concordância, sendo 34% que concordam e 63% que concordam totalmente com a afirmação;
- 3) Ter um bom relacionamento interpessoal com os gestores acadêmicos, coordenação (ões), direção (ões) com 97% de concordância, sendo 41% de concordância e 56% total concordância;
- 4) Ter um bom relacionamento interpessoal com docentes e demais funcionários com 96% de concordância em geral, sendo 38% que concordam e 58% concordam totalmente com a afirmação;
- 5) Apresentar pró-atividade (96% de concordância, sendo 45% de concordância e 51% total concordância);
- 6) Ter um bom relacionamento interpessoal com discentes (95% de concordância em geral, sendo 34% de concordância e 61% total concordância);
- 7) Competência técnica com 95% de concordância, sendo 27% que concordam e 68% os que concordam totalmente com essa afirmação;
- 8) Ter disponibilidade de tempo para atividades de planejamento e organização acadêmica (96% de concordância, sendo 48% de concordância e 48% total concordância);
- 9) Obediência às regras formais e informais da IES (94% de concordância, sendo 45% de concordância e 49% total concordância);
- 10) Currículo com titulação relevante, como exemplo mestrado ou doutorado (92% de concordância, sendo 44% de concordância e 48% total concordância).

Outros critérios de continuidade dos professores nas IESs privadas são:

- 11) Apresentar ideias (90% de concordância, sendo 48% de concordância e 42% total concordância);
- 12) Ter experiência profissional (86% de concordância, sendo 45% de concordância e 41% total concordância);

- 13) Ter capacidade de ministrar diferentes tipos de disciplinas (80% de concordância, sendo 43% de concordância e 37% total concordância);
- 14) Produtividade científica (81% de concordância, sendo 50% de concordância 31% total concordância);
- 15) Redes profissionais fora da IES (*network*) (76% de concordância, sendo 52 de concordância e 24% total concordância).

Ao ponderar sobre os critérios de permanência dos professores nas IESs privadas constata-se que o ambiente de trabalho é regido pela disciplina na execução do conjunto de atividades conferidas aos professores. Contudo, não é suficiente apenas o cumprimento de tais incumbências, mas sim é necessário realizá-las em colaboração com os objetivos das IESs privadas, com o curso, com a anuência às exigências da instituição e do próprio trabalho docente atribuído pelas IES. Em vista disso, há uma teia de relações profissionais que são identificadas e hierarquizadas que seguem uma relação de autoridade e comando, como se observa na prevalência de critérios ligados à aproximação e vínculos profissionais mais estreitos com: 1) gestores acadêmicos, coordenações e direções; 2) na relevância da relação interpessoal entre docentes e demais professores e; 3) discentes. Cabe refletir que a relevância da rede de relações dos docentes e membros da cadeia de autoridade e comando pode indicar o dinamismo competitivo do ambiente organizacional que se baseia na agilidade de comunicação, na constante troca de informação e geração de conhecimento explícitos e tácitos de trabalhadores docentes e *managers*, relativamente ao funcionamento e tempo de resposta às demandas de mercado (elaboração de novos cursos, parcerias e

convênios empresariais para fins de estágio e emprego, por exemplo) e necessidades do ambiente interno das instituições pesquisadas.

Essa diminuição das diferenças entre cargos e superiores perpassa pela lógica da interação organizacional e geração conduzida de ideias (grupos de discussão, *checklist* e *brainstorming*, por exemplo), cerne da cultura toyotista (Castells, 2005; Oliveira, 2004).

Chama a atenção nos critérios para a permanência dos docentes pelas IESs privadas o controle do tempo e da atuação docente. Nesse aspecto convém recordar o impacto do pensamento taylorista com o estudo dos tempos e movimentos (*the best way*) na realização das tarefas. A operacionalização do trabalho, a luz do pensamento taylorista se ocupa do uso da racionalidade para treinar, inculcar e reproduzir, um agir laborativo tensionado ao máximo de suas energias e capacidades.

No âmbito das IESs privadas pesquisadas, essa exigência tensionada ao máximo das capacidades físicas e cognitivas dos docentes são impulsionadas e permeadas pelo uso do tempo em sala de aula, na pontualidade e exposição do conteúdo, com a disponibilidade de tempo e participação em reuniões de treinamento sobre regras e procedimentos de avaliação institucional e de curso; elaboração de instrumentos avaliativos e adequação desses procedimentos aos padrões de questões do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

No entanto, a cultura organizacional das IESs privadas considera que o vínculo de trabalho não se restringe à carga horária contratada (regime horista, parcial ou

integral), mas adentra em uma condição de comprometimento emocional e comportamental ao trabalho.

Esse tipo de relacionamento profissional condiciona e reconhece que os trabalhadores docentes tenham conduta ativa com a participação e geração de ideias, em prol da diferenciação competitiva da IES privada. Nesse ponto, os professores entrevistados ratificaram que as IESs privadas justificaram as exigências de alto desempenho e controle, com os discursos voltados à competitividade, distinção e trabalho em equipe, com alusão a: “Ser uma Instituição referência no mercado”; “Instituição forte”; “temos os melhores professores do mercado”; “Ministrar disciplinar no melhor curso de Belém”; “trabalhar em uma Universidade”; “trabalhar na melhor faculdade de Belém”.

Outro ponto a considerar refere-se ao predomínio de critérios relacionados à obediência e engajamento em detrimento da própria competência dos professores. Tal fato é reconhecido pela classificação de relevância dos parâmetros utilizados pelas IESs privadas: competência técnica (7º item considerado relevante), currículo com titulação relevante (10º critério relevante), experiência profissional (12º critério de permanência) e produtividade científica (penúltimo como critério de permanência).

Há também outras particularidades: as redes profissionais fora da IES são relevantes (76% de concordância em geral e último critério de permanência), contudo, mais importante é a construção e o fortalecimento de redes dentro da IES

Diante da exposição e reflexão conceitual em torno da exploração e da categoria disciplina, torna-se possível depreender as seguintes particularidades do sentido de fabrialização do trabalhador docente:

Fabrialização: Reflete a crítica à gestão do trabalho estrita na racionalidade do lucro e coisificação das relações de trabalho. Tal categoria evidencia a relação histórica entre espaço, tempo, trabalho, produção/apropriação de conhecimentos, técnicas e métodos no processo de controle e exploração do trabalhador e trabalhadores. Além disso, retoma o debate sobre exploração e a ideologia da gestão flexível, a partir de uma discussão pouco usual ao marxismo, mas fundamental aos professores: a “disciplina” como representação do próprio trabalho enquanto vínculo e regime de trabalho docente, tal qual área de conhecimento ministrado e prática laborativa, tal como exigência por atualização e reciclagem profissional (capacitações, qualificações, treinamentos, atuação no mercado profissional além do labor do magistério), tanto quanto discurso ideológico da cultura do *management* que enaltece o individualismo, a competitividade, a conformação às incertezas e descartabilidade do conhecimento e do trabalhador, comprimindo o trabalhador docente e o conhecimento, a um processo de coisificação do trabalho, ao fetiche da mercadoria.

Conclusão

Afinal, qual a disciplina do próximo semestre? Em torno dessa indagação está a linguagem, a manifestação da subjetividade que possibilitaram a aproximação e a reflexão sobre a situação do trabalhador docente: da situação concreta, ensejaram-se dúvidas sobre o “campo de visão” desse sujeito que se manifesta individualmente e

coletivamente (no conjunto de individualidades da pesquisa estatística); com a indagação depreende-se o estado de ânimo, a perspectiva do emprego ou a demissão; com a permanência, o aumento das exigências por títulos acadêmicos e experiência profissional (“professores atuantes no mercado de trabalho”), a autodisciplina com prazos e metas, a socialização efêmera e utilitária (expressa pelo silêncio, medo de sanções e a polidez continuada do comportamento), a vigilância exterior do comportamento e das ações, as mudanças nas ferramentas tecnológicas e técnicas de sociabilidade no trabalho (encantamento dos clientes, *network*); com a demissão: o risco da diminuição do padrão de vida, do status de professor; do risco iminente da precarização nas formas de contratação do trabalho como a terceirização, a pejotização (do trabalho assalariado a um trabalhador pessoa jurídica e sua conseqüente perda de direitos sociais), no professor particular aguardando por oportunidades e disciplinas pontuais (uberização). Em comum, o medo, a sujeição, a pressão psicológica e o sentimento de isolamento e abandono.

Diante disso, a gestão do trabalho assume o papel de um jogo competitivo que exorta o individualismo, o sujeito realizador apto à competição, a modelação de um tipo de trabalhador docente: obediente, profissional do mercado, sem envolvimento político-social, de um autogestor.

Com base na exposição teórica e pesquisa de campo, torna-se possível concluir algumas questões relacionadas ao objetivo dessa pesquisa. No que concerne à revisão teórica procurou-se retomar pensadores que tratam sobre as categorias trabalho,

capital e exploração. Nesse sentido, considerou-se a discussão que não se limitasse a “adicionar” categorias sobre o trabalho em questão, mas sim contextualizá-las no espaço e tempo contemporâneo.

A gestão das IESs privadas busca com a adaptação e incorporação de técnicas originadas ou não da inter-relação entre setores econômicos (indústria e serviços, por exemplo) meios que levem ao aprimoramento da racionalização (ou intensificação) do processo de trabalho, oferta dos serviços e redução de custos. Para isso, incorpora princípios produtivos como os fundamentos tayloristas da padronização de currículos e instrumentos avaliativos, escalas de controle sobre as atribuições dos docentes como elaboração de provas, conforme padrão do ENADE, educação superior sob a ótica da produção em massa. Além disso, considera como critério de qualidade docente técnicas de trabalho toyotistas como engajamento organizacional, “horizontalização” das relações profissionais (principalmente, entre coordenação de curso e docentes) da IES privada e nível de satisfação dos clientes, inovações organizacionais que se voltam para o alcance de resultados e modelação pragmática e funcional do processo de trabalho. A busca contínua da profissionalização da gestão, o incremento ideológico (incorporação de jargões empresariais nas IES privadas) e o jogo competitivo do trabalho estão relacionadas à fabricalização do trabalho.

Com base nesse entendimento e na pesquisa empírica realizada, afirma-se que as IESs privadas apoiam-se em valores gerencialistas e empreendedoristas na gestão técnica e discursiva das práticas docentes.

É pertinente notar que a permanência dos docentes nas IESs privadas segue a cultura empreendedorista do trabalho que expõe as exigências de disposição e disponibilidade de tempo, respectivamente no engajamento voluntarioso e pró-ativo do professor e com disponibilidade de tempo para participar e pensar, de modo dinâmico e interligado a disciplina ministrada, o (s) curso (s), dimensões a nível institucional e as formas de avaliação e desempenho dos cursos e discentes pelo INEP/MEC.

O comportamento colaborativo dos trabalhadores docentes é identificado pela relevância dada pelas IES's privadas à gestão do relacionamento e interações dos diferentes profissionais envolvidos na organização, como exemplo: professores, técnicos, coordenações, direção e os alunos, os clientes dos serviços prestados.

Portanto, não cabe as IESs privadas questioná-las, mas sim incrementar o espaço do trabalho com conteúdos e competências que naturalizam a linguagem e cultura empreendedorista e neoliberal. Como exemplo dessa omissão alienante cita-se a oferta de cursos de graduação pelas IESs privadas que carregam em suas práticas profissionais o espírito empreendedor e, em contrapartida pouco refletem sobre o peso estrutural do desemprego e precarização do trabalho e suas dimensões no trabalho autônomo, pessoa jurídica ou informal. Pelo contrário, a tônica do discurso é invertida pela positividade de se tornar um empreendedor de sucesso. De um sujeito capaz de assimilar, reduzir ameaças e tirar vantagens das oportunidades da arena da

competição, minimizar as fraquezas e aumentar os pontos fortes das próprias competências e talentos, de ser um vencedor por si mesmo.

Referências bibliográficas

Alves, G. (2007). "Formas de reestruturação produtiva". Alves, Giovanni (ed). *Dimensões da reestruturação produtiva: Ensaio da sociologia do trabalho*. Londrina: Práxis.

Antunes, R. (2006). "A Era da Informatização e a época da Informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil". In: Antunes, Ricardo (Org.). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.

Antunes, R. (2009). "Século XXI: Nova Era da Precarização Estrutural do Trabalho?" (In) Antunes, R. e Braga, R. (Org.) *Infoproletários – degradação real do trabalho virtual*. Boitempo.

Bessant, J.; Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

Bosi, A. de P. (2007). "A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos". *Educ. Soc.*, 28 (101), pp. 1503-1523.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000400012&lng=en&nrm=iso. [Acesso em: 10/05/2017].

Bottomore, T. (2001). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/QUADRO/1996.htm. [Acesso em: 13/06/2020].

Brasil. (1996) *Sistema de regulação do Ensino Superior* (e - MEC). Disponível em:

<http://emec.mec.gov.br/>. [Acesso em: 1º/02/2020].

Castells, M. (2005) *A sociedade em Rede*. 8ª ed. São Paulo: Paz e Terra.

Galeazzi, I. e Holzmann, L. (2011) “Precarização.” In: Cattani, A. D., Holzmann, L. (Orgs.) *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk.

Gramsci, A. (2010) *Americanismo e fordismo*. São Paulo: Hedra.

Hamel, G. e Prahalad C. K. (1995) *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Hammer, M. (1997) *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*. Rio de Janeiro: Campus.

Hoper Educação. (2009) *Análise Setorial do Ensino Superior Privado - Brasil*.

Hoper Educação. (2021) *Análise Setorial da Educação Superior Privada Brasil*. 14ª edição.

Harvey, D. (2010). *Condição Pós-Moderna*. 19ª ed. São Paulo: Edições Loyola.

Kaplan, R. S. e Norton, D.P. (1997) *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Linhart, D. (2013) “Modernização e precarização da vida no trabalho”. In: Antunes, R. (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. pp. 45-54. São Paulo: Boitempo.

Marx, K. (2003) *Contribuição à Crítica da Economia Política*. São Paulo: Martins Fontes.

Marx, K. (1996) *O capital: crítica da economia política*. (Livro 1. Tomo 2). (Coleção Os Economistas). São Paulo: Nova Cultural.

Mészáros, I. (2004) *O Poder da Ideologia*. São Paulo: Boitempo.

Oliveira, E. de. (2004) *Toyotismo no Brasil – desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular.

Poder360 (2022). *Mercado de ensino superior tem concentração recorde*. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/mercado-de-ensino-superior-tem-concentracao-recorde/>. [Acesso em: 13/06/2020].

Reis, E. J. F. B. dos et al. (2006). Docência e exaustão emocional. *Educ. Soc*, 27 (94), pp. 229-253. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302006000100011&lng=en&nrm=iso. [Acesso em: 03/04/2015].

Rodrigues, C. H. R.; Santos, F. C. S. (2001) “Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia.” *Gest. Prod*, 8 (3), pp. 237-249. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300003&lng=pt&nrm=iso. [Acesso em: 10/06/2018].

Salati, P. (2019) “Gigantes do setor de Educação investem em aquisições para melhorar resultados”. *Economia*. UOL. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/investing/2019/11/14/gigantes-do-setor-de-educacao-investem-em-aquisicoes-para-melhorar-resultados>. [Acesso em: 14/11/2019].

Santos, S. D. M. dos. (2012) “A precarização do trabalho docente no Ensino Superior: dos impasses às possibilidades de mudanças.” *Educ. Rev*, 46, pp. 229-244. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602012000400016&lng=en&nrm=iso. [Acesso em: 03/04/2015].

Senge, P. M. (2006) *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 21ª ed. São Paulo: Best Seller.

Sennett, R. (2006) *A cultura no novo capitalismo*. Record.

Sguissardi, V. e Silva Júnior, J. R. (2009) *Trabalho intensificado nas federais: pós-graduação e produtivismo acadêmico*. Xamã.

Wright, E. O. (2015) “Análise de classes”. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 17 Brasília, pp. 121-163.

<https://doi.org/10.1590/0103-335220151705>

Terra (2019) *Fusões e aquisições na educação devem ir além da due diligence tradicional*.

Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/fusoes-e-aquisicoes-na-educacao-devem-ir-alem-da-due-diligence-tradicional,8cdd07fbdc0a5abf5f2fa30716213e9790zxq63.html>. [Acesso em: 10/12/2019].