

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gisele Maria Klein Kohlrausch

DOWNSIZING NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO:
o processo de comunicação e os impactos para os docentes demitidos,
demissores e remanescentes de instituições da Região Metropolitana de
Porto Alegre/RS

**PORTO ALEGRE
2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gisele Maria Klein Kohlrausch

DOWNSIZING NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO:

o processo de comunicação e os impactos para os docentes demitidos,
demissores e remanescentes de instituições da Região Metropolitana de
Porto Alegre/RS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**PORTO ALEGRE
2019**

CIP - Catalogação na Publicação

Kohlrausch, Gisele Maria Klein
DOWNSIZING NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: o processo de comunicação e os impactos para os docentes demitidos, demissores e remanescentes de instituições da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS / Gisele Maria Klein Kohlrausch. -- 2019.
118 f.
Orientador: Elaine Di Diego Antunes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Downsizing. 2. Demissão. 3. Docência. 4. Ensino Superior Privado. 5. Comunicação Organizacional. I. Antunes, Elaine Di Diego, orient. II. Título.

Gisele Maria Klein Kohlrausch

DOWNSIZING NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO:

o processo de comunicação e os impactos para os docentes demitidos, demissores e remanescentes de instituições da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Dissertação defendida e aprovada em: 24 de setembro de 2019.

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Orientadora

UFRGS/PPGA

Prof. Dra. Andrea Poletto Oltramari

UFRGS/PPGA

Prof. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

UFRGS/PPGA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

UFRGS/PPGCOM

PORTO ALEGRE
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS por ter oportunizado essa experiência, a realização de um sonho que eu não sonhei sempre, mas que eu me vi sonhando justamente no lugar que traria uma das grandes dores que eu já senti – a dor da demissão. Agradeço também pela possibilidade de cursar disciplinas que me inspiraram, que fizeram eu refletir ainda mais acerca do trabalho, dos trabalhadores e da sociedade.

Obrigada à minha orientadora, Elaine, pelos aprendizados compartilhados, pela compreensão e empatia no momento que precisei me afastar, cuidar de mim, para então conseguir concluir o mestrado.

Agradeço aos demais professores do PPGA que ministraram disciplinas de extrema relevância para a construção desta Dissertação: Andrea, Ângela, Sidinei e Takeyoshi. As discussões e reflexões possibilitadas em suas aulas contribuíram não apenas com minha formação acadêmica, mas, especialmente, com minha formação humana.

Como era dito por meus colegas quando iniciei o Mestrado, a etapa da escrita da dissertação seria solitária. Por isso, agradeço aos colegas da turma de Gestão de Pessoas de 2017 por terem tornado a primeira etapa do Mestrado mais leve e divertida. Agradeço também aos colegas de demais turmas, por também terem inspirado e compartilhado saberes.

Agradeço imensamente aos meus avós (*in memoriam*), pelos ensinamentos humanos e de caráter que vêm sendo passados às demais gerações. À minha família, meu namorado e meus amigos que, mesmo sem saber talvez, contribuíram para que eu mantivesse a lucidez durante todo este processo, que foi marcado por grandes dores – a dor da demissão, da hospitalização do meu pai, e do falecimento da minha avó. A linha entre a sanidade e a loucura é muito tênue, e foi o apoio de todos eles que fez com que eu conseguisse passar por todas essas etapas.

Agradeço também à minha Psicóloga, Juliana, por tantas conversas, por tentar compreender comigo os resultados da minha pesquisa, permitindo assim que eu compreendesse os meus próprios sentimentos relacionados à minha demissão.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e direção do Senac Comunidade, por tantas discussões acerca dos mais variados assuntos, mas que fazem eu ter cada vez mais certeza do meu papel na sociedade – o de transformar vidas.

Obrigada aos meus alunos, por compartilharem experiências e conhecimentos, por me permitirem conhecer suas realidades e, com isso, praticar e compreender cada vez mais sobre empatia.

Por fim, faço um agradecimento a todas as pessoas aqui compreendidas, porque sem dúvidas, todas foram essenciais não apenas para a construção deste trabalho, mas são também responsáveis por eu me tornar uma pessoa melhor, a cada dia.

RESUMO

O ensino superior no Brasil passou por grandes modificações ao longo da história, e a partir dos anos 2000, com fortes influências do neoliberalismo, ocorreu a mercantilização do ensino, sendo então orientado para atender as demandas do mercado (PAULA, 2009; LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009; NUNES, NEIRA, 2014). Essa pesquisa levantou dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP dos últimos 16 anos – de 2001 a 2017 – e verificou um aumento de quase 157% no número de instituições privadas de ensino superior do Estado do Rio Grande do Sul. Porém, o crescimento no número de docentes foi de menos de 25%, e ao serem analisados somente os dados a partir de 2014, esse número já diminuiu 7%. Essas demissões vêm acontecendo semestralmente, fazendo com que os docentes tenham que lidar com o *downsizing* – processo de reestruturação organizacional que tem como objetivo otimizar a produção de trabalho com redução de custos, seja com cortes de pessoal, com congelamento das contratações ou com fusões (CALDAS, 2000). A forma com que o *downsizing* é conduzido e comunicado aos trabalhadores demitidos e também àqueles que permanecem na instituição é essencial para que se tenha êxito no processo de reestruturação (CALDAS, 2000; FERREIRA, TOMEI, 2006). Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar a problemática de como o processo de comunicação, em casos de *downsizing* do ramo de ensino superior privado, pode impactar os docentes demitidos, os demissores e os remanescentes. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza exploratória. Foram efetuadas entrevistas em profundidade com a participação de nove docentes, sendo cinco demitidos, dois remanescentes e dois demissores – também caracterizados como remanescentes. A escolha dos entrevistados se deu por meio de amostragem em bola de neve, onde são utilizadas cadeias de referências dos sujeitos (VINUTO, 2014). Para a análise de conteúdo foram construídas as seguintes categorias: (i) Significação do Trabalho para o Docente, (ii) Momentos que Antecederam as Demissões, (iii) O Desligamento, (iiii) Depois das Demissões, e (iiiii) O Processo de Comunicação. Com base nos relatos dos entrevistados e à luz da literatura pesquisada, foi percebido que os docentes – demitidos e remanescentes – têm vivenciado um momento de muita insegurança na área da educação superior. A falta de comunicação das instituições contribui muito para esse sentimento, pois os critérios para escolha dos demitidos não é clara – em algumas instituições esse critério é totalmente desconhecido, em outras, se sabe que os maiores salários e as maiores titulações estão sendo decisivos no momento da definição daqueles que serão desligados. Em virtude disso, se criou um clima de competitividade entre os docentes, além da intensificação do trabalho, com turmas maiores – o que demanda maior trabalho extraclasse – e com demandas que antes eram executadas por três profissionais sendo executadas apenas por um. A falta de perspectiva no ramo da educação superior ocasionada pelas constantes demissões tem feito docentes abandonarem a sala de aula ou diminuírem consideravelmente as horas dedicadas à docência, mesmo que a profissão tenha grande significado a eles.

Palavras-Chave: *Downsizing*, Demissão, Docência, Ensino Superior Privado, Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

Higher education in Brazil has undergone major changes throughout history. Since the 2000s, strong influences of neoliberalism have turned education into commodity and oriented it to meet market demands (PAULA, 2009; LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009; NUNES, NEIRA, 2014). Using data from Anísio Teixeira National Institute for Educational Studies and Research (INEP) over the past 16 years – 2001 to 2017 – this work observed an increase of almost 157% in the number of private higher education institutions in the state of Rio Grande do Sul. However, the increase in the number of teachers was less than 25%, and when analyzing only data from 2014 on, this number has decreased by 7%. The dismissals have been taking place every semester, so teachers have been dealing with downsizing – an organizational restructuring process aimed at optimizing cost-effective work production, whether through freezing new hiring, staff cuts, or mergers (CALDAS, 2000). The way in which downsizing is conducted and communicated to dismissed workers and to those who remain in the institution is essential for the restructuring process to be successful (CALDAS, 2000; FERREIRA, TOMEI, 2006). Thus, this study aims to analyze how the communication process, in cases of downsizing in the private higher education sector, may impact dismissed, dismissers and those docents who remain. For this purpose, qualitative and exploratory research was carried out. Nine docents participated in in-depth interviews, five of them dismissed, two of them remaining and two dismissers – also characterized as remaining. The interviewees were chosen by means of snowball sampling, where subjects' reference chains are used (VINUTO, 2014). For the content analysis, the following categories were created (i) Meaning of the Work to the Docent, (ii) Moments that Preceded the Dismissals, (iii) The Dismissal, (iiii) After the Dismissals, and (iiiii) The Communication Process. Based on the interviewees' reports, considering the researched literature, it was observed that docents – dismissed and remaining – have been experiencing a moment of great insecurity in the higher education sector. Lack of communication from the institutions contributes a lot to this feeling, as the criteria for choosing the dismissed is not clear – in some institutions it is totally unknown, and in others it is known that the highest salaries and the highest titles are decisive in the definition of those who will be dismissed. As a result, increasing competitiveness among teachers, intensification of work, larger classes – which require more extra-class work – and one professional alone carrying out tasks that before downsizing were performed by three. Lack of perspective in the field of higher education caused by constant downsizing has made docents quit the job or considerably reduce the hours devoted to teaching, even though this profession means a lot to them.

Keywords: Downsizing, Dismissal, Teaching, Private Higher Education, Organizational Communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	20
2.1.1 Breve Histórico.....	20
2.1.2 Dezesseis anos do Ensino Superior Privado	23
2.2 TRABALHO: OS SEUS SIGNIFICADOS PARA OS TRABALHADORES	30
2.2.1. A construção do <i>eu</i>	30
2.2.2 A relação do sujeito com a organização.....	32
2.3 DEMISSÃO E CONCEITOS RELACIONADOS	34
2.3.1 Tipos de Demissões	35
2.3.2 <i>Downsizing</i>	36
2.4 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA DEMISSÃO.....	42
2.4.1 Comunicação Organizacional	42
2.4.2 Comunicação em Momento de Crise	44
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
2.1 Delineamento do Estudo	49
3.2 Coleta de Dados.....	49
3.3 Participantes da pesquisa	50
3.4 Análise dos dados e Informações.....	51
3.5 Limitações Metodológicas	56
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1 SIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO PARA O DOCENTE.....	58
3.1.3 O Significado da Docência.....	58
3.1.4 A Relação com a Instituição e com os gestores.....	62
3.2 MOMENTOS QUE ANTECEDERAM AS DEMISSÕES: <i>the dead list</i>	67
4.2.1. Percepções dos demitidos	67
4.2.2 Percepções dos demissores e remanescentes	69
3.3 O DESLIGAMENTO	71
4.3.1. Percepções dos demitidos	71
4.3.2. Percepções dos demissores e remanescentes	75
4.4. DEPOIS DAS DEMISSÕES.....	80
4.4.1. O depois – e o agora.....	80
4.4.2. O descanso e a aceitação	87

4.5. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: avaliação dos docentes demitidos, demissores e remanescentes	92
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	114
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	115
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DEMITIDOS	116
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DEMISSORES.....	117
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REMANESCENTES.....	118

LISTA DE SIGLAS

FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SINPRO/RS	Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Crescimento do total de Instituições de Ensino Superior Privado no Estado do RS em relação ao crescimento do total de docentes em período de 16 anos.....	26
Figura 2. Crescimento do número de cursos de graduação presenciais oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior Privado do Estado do RS em relação ao crescimento do total de docentes em período de 16 anos	27
Figura 3. Crescimento no total de matrículas nos cursos de graduação presenciais das IES privadas em relação ao crescimento do total de docentes em um período de 15 anos no Estado do RS	28
Figura 4. Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal na organização	32
Figura 5. Representação do Referencial Teórico	46
Figura 6. Categorias de Análise.....	54
Figura 7. Definição Conceitual e Operacional das Categorias de Análise	55
Figura 8. Análise dos Resultados: percepções dos docentes acerca dos impactos do processo de comunicação nos casos de Downsizing no ensino superior privado	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Rescisões contratuais realizadas nas sedes do Sindicato em Porto Alegre e no interior do estado	16
Tabela 2. Dados do ensino superior privado do Estado do RS em período de 16 anos.....	17
Tabela 3. Dados do ensino superior privado do Estado do RS em período de 3 anos.....	30
Tabela 4. Efeitos nos demitidos mais citados na literatura	38

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o Ensino Superior foi por muito tempo visto como um serviço que atendia a elite do país, com acesso limitado para as camadas mais pobres da população, e foi apenas a partir do final da década de 90 e início da década de 2000, que o Governo Federal implementou programas que visavam garantir a democratização do acesso aos cursos superiores (PAULA, 2009; SOBRINHO, 2009). Desde então, houve um crescimento no número de ingressos ao ensino superior privado, que chegou a concentrar 75% do total de matrículas nos cursos superiores (SALDAÑA, BOLDRINI, 2017), além do também crescimento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) privado ter sido bastante considerável: em 2001, o Estado do Rio Grande do Sul contava com 44 instituições, sendo que em 2016 esse número já era de 112, significando um aumento de quase 155% em 15 anos (INEP).

O número de ingressantes em IES privadas teve redução de mais de 10% em 2015, não demonstrando melhora na situação ao presenciarmos a estagnação desse indicador em 2016 (INEP; SALDAÑA, BOLDRINI, 2017). Esses são impactos gerados pela crise econômica que o país enfrenta, além de serem também reflexo do enxugamento dos programas de democratização do acesso ao ensino superior criados na década de 2000 e que vêm sendo afetados pelas decisões do Governo Federal desde 2015 (SALDAÑA, BOLDRINI, 2017).

Com a redução do número de ingressantes nos cursos presenciais de ensino superior, é esperado que as IES privadas adotem medidas para enfrentar a crise econômica. Para isso, uma das opções para sobrevivência dessas instituições é a utilização de práticas de *downsizing* como: a) redução do quadro de pessoal, tanto docentes como técnicos administrativos; b) redução de custos, prática usualmente conhecida como “fazer mais com menos”; c) congelamento de contratações, diminuindo gradativamente o tamanho dos setores e concentrando as atividades nos trabalhadores que permanecem nas instituições; d) melhor aproveitamento do espaço físico, concentrando atividades em determinados prédios (CALDAS, 2000). Matérias como a publicada por Hickmann no Jornal do Comércio (2017a) demonstram que, de fato, as IES privadas têm visto o enxugamento do número de docentes como uma alternativa para enfrentar a crise e, dessa forma, corroborando com a teoria do *downsizing*.

Notícias divulgadas nos meios de comunicação *online*, dão conta da redução de professores nas IES privadas do RS, com manchetes como “Crise acelera demissões de docentes no Ensino Superior – instituições devem intensificar cortes no segundo semestre na retomada das aulas” (HICKMANN, 2017a), “Universidades particulares voltam às aulas com demissões

de professores - Queda no número de matrículas e de créditos contratados seriam efeitos da crise econômica do país, justificativa das instituições no RS para ajustes” (JUSTINO, 2017), “Ensino superior busca saída para driblar reflexos da crise – Instituições privadas perderam docentes e alunos nos últimos anos” (HICKMANN, 2017b) são apenas alguns exemplos da efetiva redução do ensino superior, tanto de matrículas como consequentemente de docentes. Em matéria publicada por Hickmann no Jornal do Comércio em 15/05/2017, é informado que a crise econômica pela qual o país tem passado foi responsável pelo aumento de 35% nas demissões de docentes em IES privadas no Rio Grande do Sul, conforme informações passadas pelo Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul – SINPRO/RS.

É importante ressaltar que o SINPRO/RS foi contatado no momento da idealização dessa pesquisa, porém a negativa do compartilhamento de dados sobre as demissões acontecidas nas IES privadas impossibilitou que algumas análises fossem feitas. Dessa forma, para viabilizar a contextualização do cenário vivenciado pelo ensino superior privado no Estado do Rio Grande do Sul, foi necessário recorrer aos dados secundários oriundos de fontes de mídias informativas *online*

Outras reportagens dão conta de que instituições de ensino superior privado têm atrasado salários de funcionários, como apresentado pelo Sinpro/RS (2019a) em matéria intitulada “Rede Metodista promete pagar salários atrasados”. Docentes da rede privada têm aderido a greves para cobrar salários atrasados, como consta em “Professores do IPA paralisam atividades por tempo indeterminado” (OCHÔA, 2019a), além de muitos demitidos estarem recebendo os valores de suas rescisões de forma parcelada, como apresentado também por Ochôa (2019b) em “Ulbra: aprovado parcelamento das verbas rescisórias”. Esses fatos demonstram que a saúde financeira de redes de ensino superior privado está bastante fragilizada, a ponto de uma instituição solicitar recuperação judicial e ter o pedido negado pela justiça (CAMARGO, 2019).

As demissões também continuam recorrentes nas IES privadas da região metropolitana, como é apresentado por Sinpro/RS (2019b): “515 demitidos na Ulbra - Até momento, foram desligados 290 professores da educação superior e 225 funcionários”, além de outros 150 docentes demitidos por outra IES privada em dezembro de 2018 (DOMENICI, 2019). Em informativo publicado pelo SINPRO/RS, denominado “Periódico Livre”, é possível ter acesso a um levantamento de dados sobre as demissões de docentes da rede privada do estado do Rio Grande do Sul, com informações das redes de educação básica e infantil e também superior, todas abrangidas pelo sindicato. Esses dados, apresentados na Tabela 1, são referentes aos anos

de 2015, 2016, 2017 e até março de 2018, e revelam um número elevado de demissões que acontecem anualmente nas IES privadas.

Tabela 1. Rescisões contratuais realizadas nas sedes do Sindicato em Porto Alegre e no interior do estado

RESCISÕES CONTRATUAIS				
	2015	2016	2017	2018 (até 25/03/2018)
EDUCAÇÃO BÁSICA E INFANTIL	4526	4651	4362	1302
EDUCAÇÃO SUPERIOR	1939	1997	1946	585
TOTAL	6465	6648	6308	1887

Fonte: Periódico Livre (2018, p. 1)

Em estudo realizado por Vaclavik *et al.* (2017, p. 11), onde os pesquisadores realizaram uma revisão sistemática de estudos publicados em um período de 20 anos sobre o tema demissão, foi verificado que o assunto possui grande ligação com as “reestruturações produtivas no Brasil no cenário da maior parte da produção acadêmica”. Ou seja, são nos momentos onde as reestruturações das organizações ocorrem que os estudos sobre demissões ganham maior ênfase. Foi observado também, pelos autores, que 65% da produção acadêmica com foco em reduções de pessoal utilizam a demissão em massa como tema central dos estudos, reforçando ainda mais que a motivação para que estas pesquisas aconteçam são as grandes reestruturações pelas quais as organizações são submetidas.

Alguns estudos (PLIOPAS & TONELLI, 2007a; PLIOPAS & TONELLI, 2007b; MACEDO & VIDAL, 2007) sobre o tema de *downsizing* abordam um importante elemento em momentos de reestruturação: a comunicação. De acordo com Kunsch (2010, p. 43), “a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os elementos constitutivos e a construção de sentido dos sujeito e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos”. Ademais, os estudos sobre *downsizing* (PLIOPAS & TONELLI, 2007a; PLIOPAS & TONELLI, 2007b; MACEDO & VIDAL, 2007) abordam que a forma com que a comunicação é conduzida em momentos de enxugamentos é primordial para evitar um clima de desconfiança, de boatos e de insegurança nas organizações. O que estes estudos não abordam é qual o impacto, na percepção de todos os sujeitos, que o processo de comunicação pode ter em todos os envolvidos em casos de demissões em massa: os demitidos, os demissores e os remanescentes.

Conjuntamente destas constatações, na pesquisa realizada por Vaclavik *et al.* (2017), onde 61 estudos sobre o tema de demissão foram analisados, foi possível verificar que o sofrimento é uma realidade vivenciada por todos os envolvidos em processos de enxugamento,

que inclusive a forma com que o gestor conduz o processo pode ser reflexo do seu sofrimento e do seu despreparo para comunicar as demissões (PLIOPAS & TONELLI, 2007a; 2007b). Ainda assim, Vaclavik *et al.* (2017) enfatizam a necessidade de pesquisas aprofundadas sobre as práticas de comunicação nesses processos, bem como os impactos causados por essas práticas.

Desta forma torna-se relevante investigar a seguinte **questão de pesquisa**: como o processo de comunicação, em casos de *downsizing* do ramo de ensino superior privado, pode impactar os docentes demitidos, os demissores e os remanescentes? Para responder tal questão, propõem-se os seguintes objetivos, geral e específicos:

Objetivo geral:

- analisar como o processo de comunicação, em casos de *downsizing* no ramo de ensino superior privado, pode impactar os docentes demitidos, os demissores e os remanescentes.

Objetivos específicos:

- 1) analisar a percepção de docentes demitidos do ramo de ensino superior privado sobre como o processo de comunicação, em caso de *downsizing*, que antecedeu e que culminou em suas demissões, impactou suas vidas;
- 2) analisar a percepção de docentes remanescentes do ramo de ensino superior privado sobre como o processo de comunicação, em casos de *downsizing*, que antecedeu e precedeu às demissões de colegas de área, impactou em suas vidas;
- 3) analisar a percepção de gestores que executaram desligamentos em casos de *downsizing* do ramo de ensino superior privado sobre como o processo de comunicação que antecedeu e precedeu as demissões de seus subordinados impactou em suas vidas;
- 4) analisar comparativamente as percepções dos diferentes atores sobre os impactos causados pelos processos de comunicação de *downsizing* no ramo de ensino superior privado.

O atingimento dos objetivos deste estudo possibilitará que seja compreendido, de forma exploratória, como as instituições de ensino superior privado da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS comunicaram suas realidades em períodos de crise do ramo, e como essa informação foi recebida e percebida pelos receptores. Será abordado também como foram os momentos de definição daqueles que seriam demitidos e a participação dos demissores nessas escolhas, como também a forma que foi conduzida o momento do informe da demissão ao demitido, nas

perspectivas tanto do demissor como do demitido. E, para aqueles que permaneceram na instituição, o que foi comunicado após os desligamentos acontecerem, e como foi percebido esse processo pelos remanescentes, bem como os impactos na execução de suas atividades pós reestruturação.

Por todo o contexto que as instituições de ensino superior têm enfrentado, com a diminuição do número de alunos ingressos e grande índice de evasão, fazendo com que muitos graduandos que ingressam em cursos superiores acabem deixando os estudos antes da conclusão dos mesmos, é que percebemos a importância desta pesquisa neste momento sócio histórico. Para enfrentar a situação de crise, muitas instituições têm diminuído seus quadros de pessoal, com demissões massivas de docentes e técnicos administrativos, por isso a relevância em abordarmos esse tema para conseguirmos compreender como as instituições têm comunicado essas mudanças ao seu quadro funcional, se existe preparação e preocupação com a forma que esses processos podem impactar na vida dos indivíduos envolvidos.

Assim, este estudo pretende contribuir, por meio da análise do impacto nos diversos atores envolvidos em processos de *downsizing*, para que demais instituições, gestores, pesquisadores e indivíduos que passam ou passaram por momentos de demissão, possam compreender como a comunicação pode influenciar positiva ou negativamente essas situações. A viabilidade da pesquisa se dá pelo atual cenário que se encontram as instituições de ensino superior privado de Porto Alegre/RS, onde muitos funcionários estão sendo demitidos nos últimos anos, tanto docentes como técnicos administrativos.

Nos capítulos seguintes serão abordados os conteúdos necessários para a realização da pesquisa proposta. Na seção 2 são apresentadas as bases teóricas que sustentarão o estudo, e que possuem como tópicos: 2.1) Ensino Superior no Brasil; 2.1.1) Breve histórico; 2.1.2) Dezesesseis anos do Ensino Superior Privado; 2.2) Trabalho: os seus significados para os trabalhadores; 2.2.1) A Construção do *eu*; 2.2.2) A relação do sujeito com a organização; 2.3) Demissão e conceitos relacionados; 2.3.1) Tipos de demissões; 2.3.2) *Downsizing*; 2.4) Processo de comunicação na demissão; 2.4.1) Comunicação Organizacional; 2.4.2) Comunicação em momento de crise. Já na seção 3 são abordados os procedimentos metodológicos que fizeram com que a questão de pesquisa fosse respondida e os objetivos atingidos.

Na seção 4 são apresentados os resultados da pesquisa, bem como suas análises. As subseções desse capítulo foram organizadas de acordo com o referencial utilizado para dar sustento teórico à pesquisa. Sendo assim, foram abordados o significado da docência para os

entrevistados (4.1.1.) e a relação que mantinham ou ainda mantém com a instituição e com os gestores (4.1.2). Posteriormente, foi traçada uma sequência temporal em relação às demissões: os momentos que antecederam as demissões (4.2), o momento do desligamento (4.3) e o que sucedeu após as demissões (4.4). Todos esses acontecimentos foram analisados sob a percepção de demitidos, demissores e remanescentes – esses últimos analisados conjuntamente. Por fim, foi analisada qual a percepção que os entrevistados tinham ou têm da comunicação exercida pelas IES privadas das quais faziam ou fazem parte do quadro funcional (4.5). Na sequência das análises das entrevistas são apresentadas as considerações finais, na seção 5.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A partir dos objetivos propostos por esse estudo, serão apresentadas conceituações e dados sobre os temas centrais desse estudo, que iniciam com um breve histórico sobre o ensino superior no Brasil, sendo feita também a análise de dados em um recorte de 16 anos que foi realizada especificamente para esse estudo, e que teve como base as informações do Censo da Educação Superior, realizado e publicado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (vide seção 2.1).

Sequencialmente, são evidenciados conceitos sobre o significado do trabalho para os trabalhadores, tema importante para perceber o quanto o trabalho está presente na vida dos indivíduos, qual a dimensão que ele possui na rotina dos trabalhadores e os impactos que o rompimento desse vínculo entre indivíduo e organização pode ter para os trabalhadores (2.2).

A partir do entendimento do significado que o trabalho possui na vida dos trabalhadores e como ele vivencia o rompimento da rotina laboral, se faz necessário a abordagem de conceitos relacionados à demissão, que permitem a compreensão de como esse rompimento pode acontecer (2.3). Além da conceituação da demissão e das suas variáveis, um processo que tem sua importância ressaltada em estudos sobre enxugamentos é o de comunicação (VACLAVIK *et al.*, 2017), que permitirá entender como a comunicação organizacional funciona e verificar como ela pode impactar os receptores das informações (2.4).

2.1 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Para que se possa compreender o cenário em que a pesquisa acontece, é necessário conhecer o histórico do ensino superior no Brasil e também visualizar os números dos últimos anos do ensino superior privado. E são com esses objetivos que as subseções seguintes são apresentadas.

2.1.1 Breve Histórico

O ensino superior no Brasil era, em seus primórdios, predominantemente profissional, com foco em cursos como Medicina, Direito, Engenharia e Agronomia, havendo apenas faculdades isoladas, sem a criação de universidades (PAULA, 2009; CACETE, 2014). Esse modelo profissionalizante é de origem francesa, onde existia a dissociação entre ensino e

pesquisa e não havia uma preocupação em constituir “uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras - entendida como coração da universidade, como centro integrador e catalisador da ideia de universidade, responsável pela ciência livre e desinteressada” (PAULA, 2009, p. 73). Além desse modelo, a autora descreve também a existência de outra corrente que influenciou a organização das primeiras universidades brasileiras que era a alemã, que visava justamente a integração entre ensino e pesquisa e que via como primordial a existência de uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e que “representavam o órgão universitário por excelência, integrador das demais atividades e fonte de pesquisas inovadoras” (2009, p. 74).

A partir do governo de Getúlio Vargas, na década de 30, o ensino superior começa a passar por mudanças. Dentre as mudanças instituídas, estavam a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, em que o Primeiro Ministro Francisco Campos institui uma série de decretos que, entre eles, “esteve o de número 19.851, de 11 de abril de 1931 – Estatutos das universidades brasileiras – que, ao dispor sobre a organização do ensino superior instituindo o regime universitário, elevava para o nível superior a formação de professores secundários” (CACETE, 2014, p. 1063). Assim, as Faculdades de Filosofia, que possuíam até então as funções de formação geral, sendo uma espécie de “escola preparatória para as faculdades de teologia, direito e medicina” (2014, p. 1064) e de formação orientada para a pesquisa científica, passou a ter uma terceira função: a formação do professor secundarista, que a partir de então necessitava de formação superior.

A universidade brasileira também sofreu influências americanas, na década de 60, quando a aproximação com os Estados Unidos da América se deu por meio do Regime Militar instituído à época no Brasil. Dessas influências, Paula (2009) destaca algumas que foram incorporadas às instituições de ensino superior do país: vínculo entre educação e desenvolvimento econômico e, igualmente, com o mercado de trabalho; orientação para parcerias entre universidades e setor privado, incorporação de um sistema departamental, criação do regime de dedicação exclusiva de docentes; ampliação do ensino superior com a criação de vagas nas universidades públicas e, também, com a criação de novas instituições privadas; a implementação e fomento da extensão universitária; despolitização da educação superior, por meio da ênfase às dimensões técnicas e administrativas; além da “instituição do vestibular unificado, do ciclo básico ou primeiro ciclo geral, dos cursos de curta duração, do regime de créditos e matrícula por disciplinas, todas estas medidas visando uma maior racionalização para as universidades” (2009, p. 77).

A partir da década de 90, o ensino superior começa a receber influências do

neoliberalismo (PAULA, 2009; LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009; NUNES, NEIRA, 2014), e passa a ser orientado para o mercado, no sentido de garantir a inserção profissional e empregabilidade dos indivíduos, sendo uma forma de enfrentar o desemprego que atinge diversos países. Além disso, é também “recomendada por organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Banco Mundial, com o mesmo objetivo” (LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009, p. 369). A partir dessa nova concepção, “a educação superior deixou de ser vista como dever de Estado e direito do cidadão, sendo concebida como serviço, mercadoria, e perdendo, com isto, o seu caráter eminentemente público” (PAULA, 2009, p. 79). Neste sentido, Barros (2015) corrobora com a discussão quando afirma que

é que a partir de 1990, e com maior intensidade nos dois mandatos do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), as políticas para a educação superior se inserem no contexto de subordinação do país à economia global, à agenda neoliberal e às ideias disseminadas por organismos multilaterais, como Banco Mundial (BM), o Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID) e a Organização Mundial do Comércio (OMC). Dentre outras coisas, tal lógica difundiu uma concepção de universidade calcada em princípios mercantilistas e produtivistas. (BARROS, 2015, p. 368)

Nesse cenário neoliberal, políticas públicas de inclusão ao ensino superior são ofertadas pelo Governo Federal a partir da década de 2000 (PAULA, 2009; APRILE, BARONE, 2009; NEIRA, NUNES, 2014; MARTINS, OLIVEIRA, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2017), com foco prioritário para a democratização do acesso às instituições de ensino superior – IES privadas, por meio de isenção fiscal concedida a essas IES. Em 13 de maio de 2004 foi lançado o Programa Universidade para Todos – ProUni que teve como principais justificativas para sua implementação: apenas 10% dos jovens com idades entre 18 e 24 anos conseguiam acessar o ensino superior à época; desse percentual, o número de jovens de baixa renda que conseguiam ingressar em cursos superiores era ínfimo; cerca de 40% das vagas oferecidas pelas IES privadas ficavam ociosas por falta de candidatos que as preenchessem; a concessão de bolsas de estudos que visavam preencher essas vagas ociosas iria permitir a democratização do acesso ao ensino superior (PAULA, 2009).

Anterior ao ProUni, foi criado em 1999, também pelo Governo Federal, o Fundo de Financiamento do Ensino Superior – FIES, com o “propósito de ser autossustentado, substituir o Programa de Crédito Educativo (PCE/CREDUC) e financiar o ensino superior de estudantes sem condições de arcar com os custos de sua formação” (APRILE, BARONE, 2009, p. 47), em que eram beneficiados os alunos matriculados em IES privadas que fossem cadastradas no programa. O Programa é operacionalizado pela Caixa Econômica Federal e financia até 100% da mensalidade de cursos de graduação, possibilitando também que jovens que não possuem

condições financeiras de pagar integralmente por um curso superior acessem as IES (APRILE, BARONE, 2009).

2.1.2 Dezesesseis anos do Ensino Superior Privado

Ao serem analisados os dados do Censo da Educação Superior disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, é possível perceber a evolução dos números do ensino superior brasileiro. Para representação do cenário do ensino superior no Brasil, foram analisados os dados de um período 16 anos – entre 2001 e 2017, sendo este o último ano do Censo da Educação Superior publicado pelo INEP. Para este estudo verificou-se a importância de observar alguns dados das IES privadas que ofertam cursos presenciais de graduação, pois são elas o foco desta pesquisa. Os números observados do Censo foram o total de IES privadas, o total de docentes, o total de cursos presenciais ofertados, as vagas de cursos presenciais ofertadas, os ingressos nos cursos presenciais, as matrículas nos cursos presenciais e os concluintes dos cursos presenciais, todos os dados referentes às IES privadas do Estado do Rio Grande do Sul. As instituições públicas e os demais Estados brasileiros não estão compreendidos no levantamento feito, por não estarem abrangidos pela presente pesquisa. A Tabela 2, que pode ser visualizada na sequência, apresenta a consolidação dos dados levantados.

Nesse levantamento de dados, é possível evidenciar que o ensino superior privado apresentou, no Rio Grande do Sul, um crescimento significativo de 2001 até 2008, tendo tido aumento no número de IES, de docentes, de cursos de graduação presenciais, de ingressos e de matrículas. Esse crescimento aconteceu porque “entre 2004 e 2008 o Produto Interno Bruto (PIB) teve um expressivo aumento. Igualmente, a diminuição da taxa de desemprego nesse período foi um dos aspectos que contribuiu no incremento do consumo em 21,5%” (LIMA & DEUS, 2013, p. 55).

Não foi localizada nenhuma referência bibliográfica sobre a significativa redução no número de ingressos e matriculados em cursos de graduação presenciais. Porém, em 2008 aconteceu uma grande crise econômica internacional, atingindo diversos países. A crise aconteceu em um momento em que as empresas brasileiras estavam em um bom momento, podendo planejar investimentos futuros. Com ela, a primeira reação foi a de retrain a oferta de créditos bancários, fazendo com que essas empresas tivessem que traçar novos planos e desacelerar a atividade econômica (FREITAS, 2009). Dessa forma, é possível relacionar a

informação da crise financeira vivenciada a partir do final de 2008 com a significativa diminuição no número de ingressos e matriculados nas IES privadas do Rio Grande do Sul.

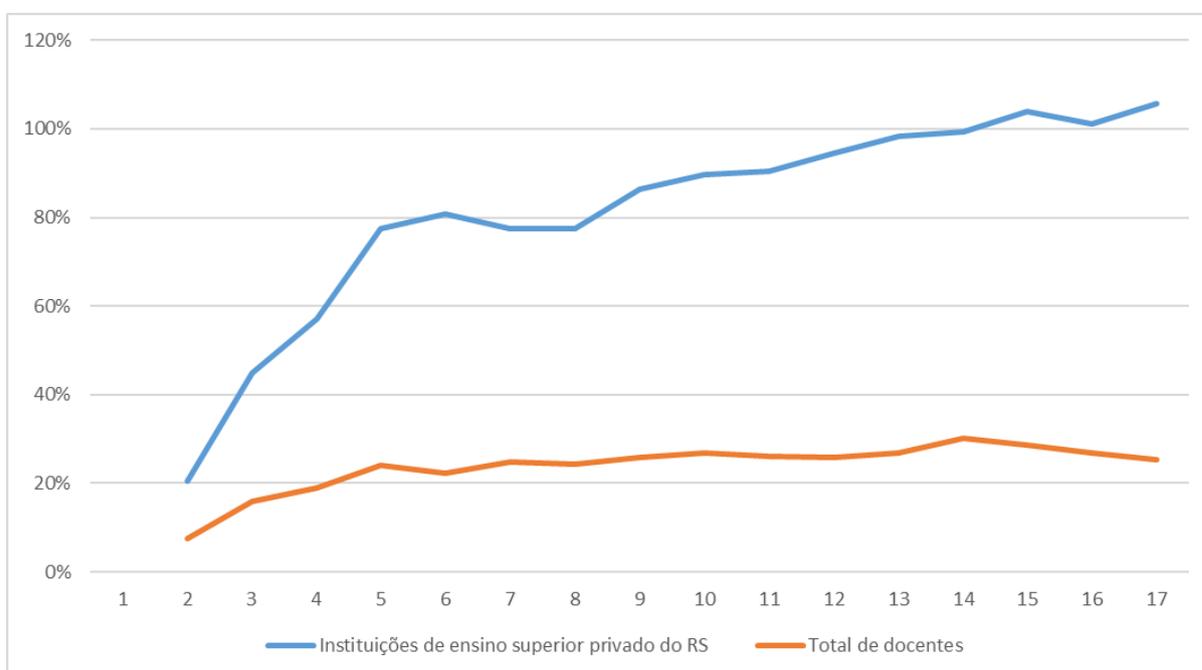
Tabela 2. Dados do ensino superior privado do Estado do RS em período de 16 anos

	Total de Instituições de Ensino Superior Privado no RS	Total de docentes nas IES privadas do RS	Cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Vagas oferecidas nos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Ingressos nos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Matrículas nos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Concluintes dos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS
2001	44	12.242	831	85.491	85.526	214.383	16.601
2002	53	13.150	903	103.911	98.250	243.061	23.721
2003	66	14.279	959	112.295	106.571	258.190	25.817
2004	74	14.683	1.017	122.702	107.526	274.350	27.353
2005	89	15.440	1.100	120.493	106.274	289.266	29.276
2006	92	15.186	1.141	113.659	109.280	290.172	32.957
2007	89	15.541	1.244	114.261	106.098	292.942	34.594
2008	89	15.494	1.276	115.953	107.933	296.441	21.802
2009	97	15.714	1.530	128.419	79.955	276.478	38.751
2010	100	15.869	1.559	125.022	85.896	281.119	36.751
2011	101	15.763	1.606	128.450	98.375	287.956	37.006
2012	105	15.709	1.652	138.213	97.649	285.519	36.258
2013	109	15.889	1.628	133.438	97.159	289.269	34.494
2014	110	16.402	1.657	147.924	102.920	297.310	35.660
2015	115	16.154	1.704	162.806	92.051	298.839	37.753
2016	112	15.848	1.734	167.184	91.035	288.224	36.936
2017	113	15.266	1.767	169.406	87.335	277.788	37.331
Crescimento total em %	156,8%	24,7%	112,6%	98,2%	2,1%	29,6%	124,9%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP referentes ao período de 2001 a 2017.

Pode-se verificar um aumento de quase 157% no número de instituições privadas de ensino superior privado no estado do Rio Grande do Sul, corroborando com as informações já vistas de mercantilização do ensino superior (PAULA, 2009; LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009; NUNES, NEIRA, 2014). Apesar do aumento significativo do número de IES privadas, observa-se um aumento drasticamente inferior do número de docentes, de pouco menos de 30% no mesmo período, não acompanhando a progressão do dado anterior. Essa relação do número de IES privadas com o total de docentes no período observado de 2001 a 2017 encontra-se evidenciado na Figura 1.

Figura 1. Crescimento do total de Instituições de Ensino Superior Privado no Estado do RS em relação ao crescimento do total de docentes em período de 16 anos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP referentes ao período de 2001 a 2017.

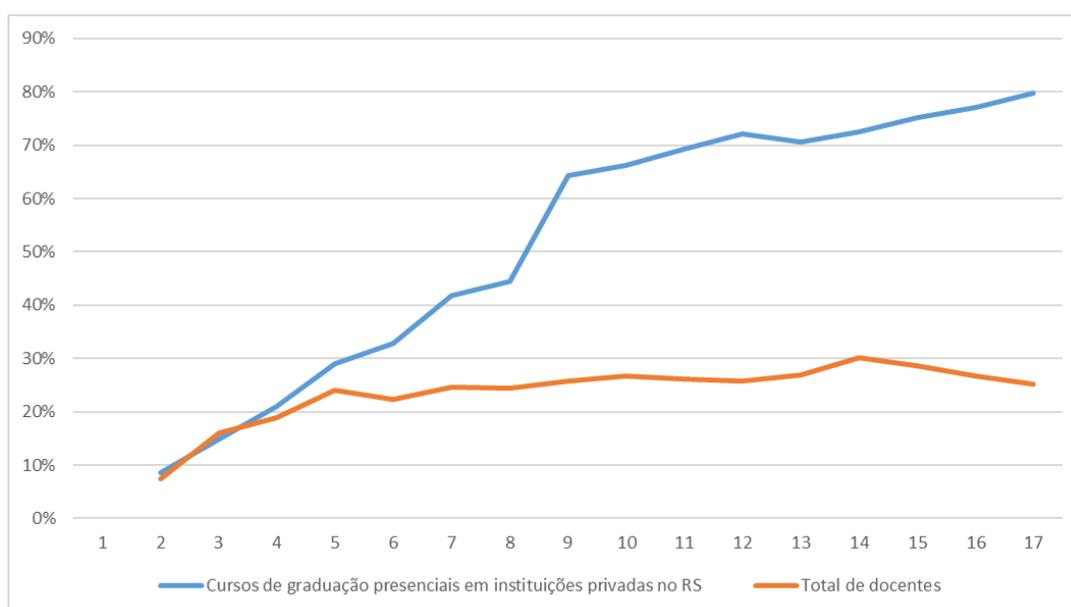
Com a Figura 1, fica mais fácil a visualização da discrepância do crescimento comparativo entre as IES privadas e o total de docentes que lecionam nessas mesmas instituições. Aqui, vale ressaltar que o INEP não faz diferenciação entre cursos presenciais e à distância nesses dois indicadores, sendo esses totais correspondentes às duas modalidades de ensino. Com isso, é possível verificar que houve, nesses 16 anos, uma diversificação das IES privadas, que surgem também para atender uma demanda da sociedade que não possui acesso às instituições tradicionais e reconhecidamente de elite. Mas essa diversificação acaba por dissociar o ensino da pesquisa e da extensão, princípios identitários das universidades, dando

lugar às instituições “que se ocupam apenas do ensino profissionalizante, sem preocupação com uma formação integral do estudante, o que representa um golpe no conceito tradicional de universidade enquanto instituição que alia ensino e pesquisa de alto nível” (LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009, p. 81).

Além disso, os dados disponibilizados pelo Censo da Educação Superior e que estão em análise aqui demonstram que apesar de uma das justificativas do Governo Federal ter criado os programas de inclusão no ensino superior ser para o preenchimento das vagas ociosas já existentes nas IES privadas (PAULA, 2009), houve crescimento anual das vagas ofertadas pelas instituições totalizando um aumento de mais de 98% no período de 2001 a 2017, que não foi acompanhado pelos crescimentos dos ingressos e das matrículas nas instituições, que ficaram em pouco mais de 2% e quase 30%, respectivamente, no mesmo período de 16 anos. Dados que reforçam ainda mais o caráter mercadológico que o ensino superior assumiu ((LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009; SOBRINHO, 2010).

Uma outra análise de relevância a se fazer é que, mesmo com a diminuição do número de ingressos e de matrícula nos últimos três anos, o número de cursos de graduação oferecidos pelas IES privadas continua crescendo, tendo apresentado uma pequena queda apenas no ano de 2013. Já o número de docentes não acompanhou esse crescimento, e vem diminuindo desde 2015, como já exposto anteriormente. A demonstração gráfica desses dados está na Figura 2.

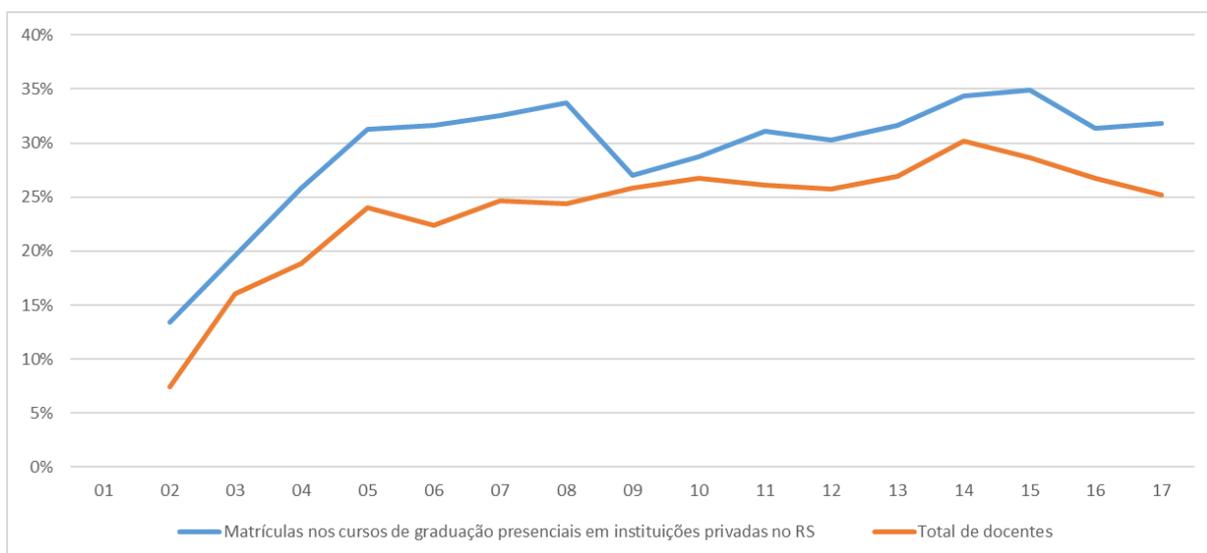
Figura 2. Crescimento do número de cursos de graduação presenciais oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior Privado do Estado do RS em relação ao crescimento do total de docentes em período de 16 anos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP referentes ao período de 2001 a 2017.

Outra relação que é de bastante relevância para essa pesquisa, é o crescimento das matrículas nos cursos presenciais de graduação comparado com o crescimento do número total de docentes no mesmo período. Aqui, observa-se que o crescimento no total de docentes foi sempre inferior ao crescimento no número de matrículas, mesmo que os dois indicadores terem apresentado crescimento no período de 16 anos. Essa análise está demonstrada na Figura 3.

Figura 3. Crescimento no total de matrículas nos cursos de graduação presenciais das IES privadas em relação ao crescimento do total de docentes em um período de 15 anos no Estado do RS



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP referentes ao período de 2001 a 2017.

É possível perceber que desde 2015 está acontecendo a redução no número de docentes nas IES privadas do Estado do Rio Grande do Sul, fato que antecipou a redução de matrículas nas IES privadas que aconteceria a partir de 2016. Em matéria intitulada “Crise reduz matrículas no ensino superior privado, diz estudo”, de autoria de Guimarães e publicada no Valor Econômico em 29/08/2017, a autora afirma que a crise no ensino superior privado começou a se aprofundar em 2015, o que pode ser comprovado pelos números já analisados aqui referentes ao Censo da Educação Superior, onde o número de ingressos em cursos presenciais de graduação caiu mais de 10% de 2014 para 2015, corroborando com as informações da Figura 2.

Dessa forma, os docentes das IES privadas convivem com o risco iminente de demissões, sem muitas vezes terem a orientação da direção da instituição quanto ao seu desempenho, fazendo com que esses desligamentos sejam ainda mais traumáticos. Essa é uma das informações abordadas em matéria publicada no site Extra Classe em março de 2009 e

intitulada “Insensibilidade tem sido a tônica das demissões”. Na publicação, também são feitos alguns relatos de docentes demitidos de uma IES privada da cidade de Porto Alegre/RS, em que alegam terem sofrido exposição e constrangimentos na época que antecedeu as demissões, além de não terem sido informados com clareza sobre os critérios estabelecidos para a escolha dos demitidos.

Outro fator preocupante na realidade das IES privadas, é que a taxa de concluintes dos cursos é menor que a taxa de ingressos, o que demonstra um alto índice de evasão dos discentes (HICKMANN, 2017a), que também é possível observar nos dados publicados pelo Censo da Educação Superior e que são base para essa seção, onde o número de concluintes equivale a quase 43% do número de ingressos no ano de 2017. Apesar de haver um crescimento de 124,9% de concluintes de cursos de graduação presenciais nos 16 anos analisados, o número, ao ser comparado com os ingressos e matriculados, demonstra uma considerável desigualdade nesses três indicadores.

Isso se deve ao fato de que as políticas públicas de democratização do acesso ao ensino superior acabam por falhar em estratégias que visem a permanência desses alunos nos cursos. De acordo com Sobrinho (2010), a principal causa da evasão nos cursos superiores é a carência econômica vivida por grande parte dos jovens que frequentam as IES. Assim, apenas garantir o acesso às universidades acaba por não ser suficiente, são necessárias políticas que garantam o acesso e também a permanência desses jovens no ensino superior, dessa forma chegando à conclusão do curso.

Para uma análise mais detalhada dos dados dos últimos três anos do ensino superior privado do Estado do Rio Grande do Sul, que foi o marco do início das demissões de docentes nas IES, é apresentada abaixo a Tabela 3. Nela, é possível verificar que tanto o número de ingressos nos cursos superiores, como o número de matrículas vem sofrendo uma queda significativa, o que está acarretando a redução do número de docentes. O ano de 2014 foi o último ano em que as IES privadas do Rio Grande do Sul puderam vivenciar crescimento em seus índices que, como já exposto, teve uma queda significativa no ano de 2009. Logo após, já em 2010, os números foram aumentando gradativamente até 2014.

Na Tabela 3 é evidenciada a redução de mais de 15% no número de ingressos no período de 2014 a 2017. Além disso, houve queda de 6,6% no número de matrículas e, também, redução no número de docentes em quase 7%. São números significativos, considerando o espaço de tempo em que estão sendo analisados. Cabe aqui ressaltar que os dados referentes ao ano de 2018 não se encontram disponíveis no site do INEP, sendo que existe a probabilidade desses

índices serem maiores, tendo em vista que uma única instituição de ensino superior demitiu, em janeiro de 2019, 285 professores, conforme reportagem da GaúchaZH (2019).

Tabela 3. Dados do ensino superior privado do Estado do RS em período de 3 anos

	Total de Instituições de Ensino Superior Privado no RS	Total de docentes nas IES privadas do RS	Cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Vagas oferecidas nos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Ingressos nos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Matrículas nos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS	Concluintes dos cursos de graduação presenciais em IES privadas no RS
2014	110	16.402	1.657	147.924	102.920	297.310	35.660
2015	115	16.154	1.704	162.806	92.051	298.839	37.753
2016	112	15.848	1.734	167.184	91.035	288.224	36.936
2017	113	15.266	1.767	169.406	87.335	277.788	37.331
Crescimento total em %	2,7%	-6,9%	6,6%	14,5%	-15,1%	-6,6%	4,7%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do INEP referentes ao período de 2001 a 2017.

Todo o cenário apresentado nesta seção reforça potencialmente a relevância de estudarmos o impacto que o processo de comunicação em casos de demissão em massa do ensino superior pode ter sobre os demitidos, os demissores e os remanescentes desse processo. Para que seja possível o entendimento da percepção desses sujeitos sobre o tema, se faz necessário compreender qual a relação que os trabalhadores possuem com o trabalho e com as instituições das quais fazem parte, temas que são apresentados na seção subsequente.

2.2 TRABALHO: OS SEUS SIGNIFICADOS PARA OS TRABALHADORES

O trabalho pode ter diferentes significados e sentidos para os indivíduos, de acordo com a forma que ele se apresenta aos sujeitos. Assim também, a demissão possui impactos distintos naqueles que a experimentam, sejam aqueles que a vivenciam porque foram demitidos, ou outros que tiverem a incumbência de demitir ou, ainda, aqueles que passaram por processos de enxugamento de pessoal mas permaneceram na instituição, os chamados remanescentes ou sobreviventes. Para que seja entendida a relação que o trabalho possui com os sujeitos, são apresentadas nas subseções seguintes a Construção do *eu* e a Relação do sujeito com a organização.

2.2.1. A construção do eu

O trabalho é um fator essencial ao ser humano, e “é por intermédio do trabalho que as relações entre os homens se estabelecem. E disso decorre a centralidade do trabalho, que não pode ser desconsiderada enquanto reprodutora da existência humana e pressuposto da identidade de seres humanos” (FERRAZ, BIASOTTO, TONON, 2008, p. 1). É por meio do trabalho que o homem consegue metamorfosear o ambiente em que vive, a si próprio e também à sua identidade, que é criada a partir das relações que ele estabelece (FERRAZ, BIASOTTO, TONON, 2008).

Mas, o que é trabalho? De acordo com Albornoz (2006), a palavra *trabalho* tem origem no latim, *tripalium*. Ainda segundo a autora, *tripalium* era “um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los” (ALBORNOZ, 2006, p. 10). Porém, a maioria dos dicionários traduz esse termo como sendo um instrumento de tortura, e daí que a palavra *trabalho* deriva, era tido como algo que gera padecimento e cativo. Atualmente, *trabalho* tem os sentidos de “realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável” (ALBORNOZ, 2006, p. 9).

Lazzaroto e Negri (2001, p. 25) afirmam que na atualidade, “é a alma do operário que deve descer na oficina”, sendo a personalidade e a subjetividade do indivíduo fatores essenciais para a realização de suas atividades. Se toda a subjetividade que o indivíduo carrega consigo deve ser utilizada para a execução de suas atividades, é de se esperar que em certo momento a sua subjetividade, as suas características pessoais, também receberão influências daquela atividade que ele executa, daquele trabalho por ele produzido e, a partir de então, o que ele é vai estar relacionado com o que ele *faz* (CALDAS, 1999; FERRAZ, BIASOTTO, TONON, 2008). Para a organização, essas características são valiosas porque elas possuem, de fato, a *alma* do funcionário a serviço da empresa, dando sentido a atividades que muitas vezes podem ser degradantes, cansativas, e desvalorizadas pelos demais, para dar conta da realidade e das rotinas (CAEIRO, NETO, GUIMARÃES, 2017).

Na sociedade atual, é quase que inevitável que o *fazer* não esteja relacionado com o *ser*, como por exemplo quando se pergunta “quem é fulano?”, e a resposta provavelmente terá na sua composição “fulano é professor na universidade tal”. Essa afirmação é confirmada em uma pesquisa realizada por Junqueira e Franz (2012) com docentes do ensino superior, onde se verificou que os respondentes

acreditam que o trabalho é uma atividade que garante a autossuficiência, *status* e liberdade e, também, permite o reconhecimento e mantém a autoestima elevada.

Acrescentam que trabalhar é assumir desafios e realizar objetivos pessoais. Também, para alguns respondentes, o trabalho os mantém ocupados, além de possibilitar novos desafios e gozar de prestígio (JUNQUEIRA; FRANZ, 2012, p. 63).

Considerando a pesquisa acima, é possível verificar que quando o sujeito está desempregado e, assim, não está sendo economicamente produtivo, assume uma posição negativa perante à sociedade, e à própria visão que ele cria de si próprio. “Na medida em que às vezes construímos *o que somos* através de *o que fazemos*, a perda do emprego pode significar o sentimento de ‘dissolução’ ou de ‘mutilação’ de aspectos elementares do nosso *eu*” (CALDAS, 1999, p. 7).

Isso se dá porque “em uma sociedade capitalista, é através do trabalho que poderemos nos posicionar socialmente e realizar os demais empreendimentos de nossa existência, como família, filhos, estudos” (OLIVEIRA, OLBERMANN, OLTRAMARI, 2016, p. 8). Assim, o trabalho acaba muitas vezes por possuir uma notável centralidade na vida dos indivíduos, que é justamente “o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento”, inclusive a importância para a construção da autoimagem do sujeito (TOLFO, PICCININI, 2007, p. 39). Por o trabalho se tratar de uma forma de conseguir êxito em outras dimensões da vida que a improdutividade acaba ganhando uma conotação negativa na nossa sociedade, onde muitas vezes o próprio descanso necessário entre jornadas acaba sendo utilizado para atividades ligadas ao labor, e o lazer acaba por ser visto como perda de tempo por trabalhadores (OLTRAMARI, GRISCI, 2014).

2.2.2 A relação do sujeito com a organização

Alinhado à criação da identidade do indivíduo está o desenvolvimento de vínculos afetivos que são proporcionados pelas relações estabelecidas no trabalho. Alguns autores têm identificado em seus estudos que o ambiente de trabalho, além de prover o sustento daqueles que dele dependem, também possibilita que vínculos sejam criados pelos trabalhadores, possuindo muitas vezes um sentido familiar para os indivíduos (CALDAS 1999; MACHADO, MORAIS, HERNANDES, 2004), reforçando que é a partir do trabalho que relações sociais se estabelecem. A partir daí o trabalho torna-se para o trabalhador muito mais que um provedor das suas necessidades básicas, passa a ter um significado maior ao considerar os vínculos estreitados por meio de suas relações de trabalho. Fleury (2015, p. 122) também destaca que muitas organizações utilizam de uma imagem de grande família “para reforçar o clima de camaradagem e confiança que se pretende e o comprometimento das pessoas com os objetivos

organizacionais”.

Caldas (1999) reitera esse sentido ao expor que os laços são criados por os indivíduos estarem na empresa a maior parte das horas de seus dias, tornando-se uma espécie de “família”, onde a organização acaba muitas vezes por exercer o papel simbólico de “bom pai” ou “boa mãe”. E, dessa relação, o trabalhador acaba por esperar da organização uma espécie de proteção, de cuidados. A isso chamamos de *contrato psicológico*, que são os acordos implícitos entre as partes, das expectativas existentes para além do contrato formal de trabalho (WETZEL, 2001). Para o trabalhador, é natural esperar da empresa reconhecimento, carreira, segurança, oportunidades de mostrar seu potencial ao desenvolver o trabalho para o qual fora contratado; e, a organização, vai esperar desse indivíduo comprometimento, dedicação, etc.

Além da criação de vínculos e do estabelecimento de um contrato psicológico que vai orientar a relação entre trabalhadores e organização, o trabalho precisa ter um significado para aqueles que o executam, para que a execução das atividades laborais faça sentido àquele que as está realizando (CAIERO, NETO, GUIMARÃES, 2017). Esses sentidos que o trabalhar dá às suas atividades laborais “estão relacionados à contribuição pessoal do indivíduo para o próprio trabalho: o trabalho faz sentido se quem o executa tem a sensação de superar desafios e se seu executor percebe sua contribuição e responsabilidade no trabalho executado” (MORIN, TONELLI, PLIOPAS, 2003, p. 6). Os autores Morin, Tonelli e Pliopas (2003) e Caeiro, Neto e Guimarães (2017) ainda destacam que os indivíduos que possuem a liberdade de usarem sua criatividade e conseguem perceber a existência de um certo nível de responsabilidade para executarem as atividades que lhe são atribuídas, concedem um maior sentido ao seu trabalho do que aqueles que executam suas funções sem possuírem essa liberdade.

Fleury (2015) destaca que em um estudo realizado em um órgão público, algo que chamou a atenção foi o fato de existir uma identidade institucional no local, que transpassava os mais diversos níveis hierárquicos. Além de aspectos visíveis como o uso de uniforme e de um restaurante destinado aos funcionários, percebia-se também aspectos comportamentais, como “valores, ideias, tecendo essa identidade” (2015, p. 113). O sentido que o trabalho possui para o trabalhador vai influenciar a forma com que ele executa suas atividades, bem como seu comprometimento e produtividade, porque é esse sentido dentro do trabalho que muitas vezes vai dar o sentido da vida como um todo, influenciando as ações do sujeito (TOLFO, PICCININI, 2007).

Em pesquisa apresentada por Junqueira e Franz (2012), os docentes entrevistados relataram que seus desenvolvimentos pessoais devem estar alinhados ao desenvolvimento da

instituição, e apontaram a “importância de sentirem-se úteis e produtivos, atendendo as metas institucionais. Os professores sentem-se vinculados à organização” (JUNQUEIRA; FRANZ, 2012, p. 66). Na mesma pesquisa, os respondentes afirmaram que o trabalho é uma forma de criação de vínculos de amizade, de demonstrarem suas potencialidades e serem reconhecidos por seus pares.

Essa significação que o indivíduo dá ao trabalho é em parte consciente, mas ela também é gerada na subjetividade de cada um, muitas vezes inconscientemente e que podem envolver diversos fatores. Como por exemplo o salário, que possui suas significações concretas que podem ser sustentar a família, pagar pela moradia e pela alimentação, receber férias, etc., como também existem as significações abstratas relacionadas a esse fator, onde o salário vai possibilitar a criação de “sonhos, fantasias e projetos de realizações possíveis” (DEJOURS, 1992, p. 51).

Quando acontece o rompimento inesperado do vínculo criado entre trabalhador e organização, especialmente quando é contra a vontade do indivíduo, existe um sentimento de traição, de abandono. E, em casos assim, aqueles que foram demitidos acabam demonstrando reações tipicamente de quando há uma expulsão do lar, como a raiva e o medo (LA FARGE, NURICK, 1994, *apud* CALDAS, 1999). Portanto, quanto mais central é o trabalho na vida da pessoa, mais a sua identidade tende a se fundir com as suas atividades laborais, mais o sujeito se sente dependente do que *faz* para ser o que *é*. E, assim, quando acontece esse rompimento, há também a dilaceração do *eu*, dos propósitos e do sentido que a vida tinha para aquele indivíduo.

Assim, a abordagem das formas com que esses desligamentos podem ser executados, bem como os impactos que podem ser sofridos pelos atores envolvidos nesses processos são de grande importância para os estudos relacionados ao trabalho na atualidade.

2.3 DEMISSÃO E CONCEITOS RELACIONADOS

As demissões podem acontecer de formas variadas, dependendo muito da estratégia adotada pela organização e também do próprio sujeito. Para que seja possível compreendermos quais os tipos de demissões existentes, serão apresentados nas subseções seguintes os Tipos de demissões e especificamente a forma de *Downsizing*, que é um dos temas centrais deste estudo.

2.3.1 Tipos de Demissões

Os anos 90 no Brasil foi marcado por grandes mudanças nas organizações, onde “a questão de ordem era enxugar as planilhas de custos, cortar as gorduras, apertar os cintos, separar o joio do trigo das despesas, definir o *core business*, terceirizar o que não era essencial, reduzir os níveis hierárquicos, demitir em massa, etc.” (FREITAS, 1999, p. 6). Essa época foi marcada pela popularização dos termos *downsizing* e reengenharia que, conforme Freitas (1999), era uma forma das organizações vivenciarem o novo mundo e onde a ação principal era a realização das demissões.

O conceito de demissão adotado neste estudo é aquele de quando o indivíduo é retirado da sua rotina laboral contra a sua vontade, involuntariamente, não tendo poder de decisão sobre essa transição profissional que está passando forçadamente (CALDAS, 2000; PLIOPAS, TONELLI, 2007a). De acordo com Pliopas e Tonelli (2007), o desemprego é uma espécie de continuação desse acontecimento, podendo ter duração curta ou mais longa, dependendo do período de tempo que o indivíduo se encontra em situação de procura de emprego.

As demissões podem ocorrer de maneiras distintas, sendo a execução delas feita de formas voluntária ou involuntária, e coletiva ou individual. Em casos de reestruturação, quando costumam acontecer as demissões em massa, as organizações podem adotar um Plano de Demissão Voluntária, ou PDV, como é costumeiramente conhecido e pode ser

[...] entendido como uma forma de desligamento funcional que procura atender às necessidades da organização, de diminuição de seu quadro através de um conjunto de benefícios sociais e pecuniários. Assim, este tipo de programa implica para a organização oferecer “pacotes” de desligamento, incluindo indenizações ou outras compensações para aqueles que se propõem a serem desligados (LEME & MAZZILI, 2001, p. 3).

As motivações que levam os trabalhadores a aderirem os planos de demissão em massa podem ser os mais diversos, como esgotamento psíquico, insatisfação com a organização e com o cargo, eminência de demissões futuras, falta de perspectiva profissional ou até por perceber como atrativo o montante financeiro oferecido pela empresa, podendo vislumbrar uma certa independência financeira após o desligamento (VACLAVIK *et al.*, 2017). Mesmo assim, funcionários que aderem aos programas de demissão voluntárias podem desencadear um quadro de sofrimento após o desligamento, onde permanece “uma condição de frustração e de conflitos pessoais em decorrência da forma como foi conduzida a implementação do Programa” (LEME & MAZZILI, 2001, p. 1).

Também existem os casos das demissões involuntárias, que acontecem contra a vontade

dos trabalhadores e que podem acontecer de forma individual ou coletiva. As demissões individuais involuntárias são, como o próprio nome sugere, desligamentos realizados contra a vontade do trabalhador, de forma individual. Normalmente estão relacionadas com produtividade e algum tipo de preconceito: idade, gênero, raça e classe social (VACLAVIK *et al.*, 2017). Nesta pesquisa, a forma de demissão que temos como foco é a coletiva involuntária, fruto de reestruturações e de mudanças organizacionais, também conhecida como *downsizing* e que, diferentemente das demissões involuntárias individuais, acontecem de forma coletiva para a operacionalização das mudanças estabelecidas pela organização.

2.3.2 Downsizing

O termo *downsizing* teve o início da sua utilização na década de 80, nos Estados Unidos, e estava associado à diminuição do tamanho dos veículos automotivos à época. Esse processo de redução, não necessariamente de pessoal, mas estrutural também, se iniciou em grandes corporações que possuíam alta produtividade, e foi utilizado pela primeira vez como sinônimo de enxugamento também no início dos anos 80 no mesmo país, quando várias empresas privadas e governamentais passaram por redução no quadro de pessoal devido à situação econômica que o país enfrentava. No Brasil, o termo *downsizing* se popularizou nos anos 90, quando muitas empresas começaram a adotar a terminologia para caracterizar as mudanças pelas quais estavam passando. Essa prática pode ser utilizada para redefinir o número de profissionais contratados, o tamanho da organização e a produção, e pode ser executada de várias maneiras: congelamento de contratações, fusões, reduções de despesas e, também, redução da mão de obra por meio de demissões (CALDAS, 2000).

Outros termos como reengenharia e reestruturação também são comumente utilizados como sinônimos do *downsizing* (FERREIRA, TOMEI, 2006; VACLAVIK *et al.*, 2017), sendo que esses processos de mudanças organizacionais não precisam, necessariamente, serem feitos em períodos em que a empresa enfrenta uma crise, mas podem ser reflexos de medidas preventivas que visam o aumento da competitividade devido a mudanças no cenário do mercado ao qual estão inseridas (FREEMAN, CAMERON, 1993).

Seguindo essa linha, Caldas (2000, p.90) sugere que existem dois tipos de cortes de pessoal: conjunturais e estruturais. No primeiro, as reduções de pessoal são “respostas diretas a crises econômicas ou a quedas de demanda nas empresas, provocando cortes proporcionais à redução de volume de negócios”. Nesse caso, as demissões ocorrem proporcionalmente à queda de demanda, tendendo a fazer contratações quando o mercado aquecer novamente. Já no

segundo caso, dos cortes estruturais, os enxugamentos de pessoal estão ligados a cenários com maior acirramento da concorrência, visando ampliar a competitividade dos negócios. Busca-se reestruturar a organização para responder ao mercado, demitindo também altos cargos, assim como administrativo e técnico, não havendo intenção de recontração para preenchimento dessas vagas futuramente, a não ser que ocorram ganhos de mercado.

Tendo em vista o cenário já exposto do ensino superior no Brasil, em que matrículas de novos entrantes têm apresentado queda significativa para as instituições privadas devido à crise enfrentada no país e também aos cortes nos investimentos realizados pelo Governo Federal em programas de democratização do acesso ao ensino superior, pode-se inferir que o tipo de cortes que vêm ocorrendo no setor é de ordem conjuntural, onde as instituições estão buscando mecanismos de superarem a crise por meio de demissões de seus docentes, mão-de-obra essa com alta qualificação.

Sarsuz e Cruz (2001, p. 2) já identificavam que os trabalhadores, mesmo aqueles com qualificação e respondendo às expectativas da organização quanto à produtividade e qualidade de suas atividades, estão “sendo alijados do processo de trabalho formal, perdendo seu emprego e sentindo as consequências dessa ‘marginalização’ do ponto de vista profissional e pessoal”. Aqui, marginalização refere-se aos processos desenfreados e mal planejados das inúmeras demissões que assolam o país desde a década de 90, e “o que importava era redesenhar racionalmente a empresa, entendida essencialmente pela sua estrutura e processos formais” (WOOD, CALDAS, 1994, p. 14).

Nos estudos avaliados por Caldas (1999, p. 1), foi possível que o autor identificasse algumas premissas presentes na maior parte dos estudos. Ele identificou que “para a maior parte das pessoas, a perda de emprego acaba trazendo reflexos negativos das mais diversas ordens: a despeito de existirem atenuantes individuais, a perda de emprego tem forte tendência a ser nociva às pessoas, praticamente em qualquer dimensão que se escolha estudar”. A partir daí o autor apresenta “oito subconjuntos básicos, sugerindo que as consequências da perda de emprego podem ter natureza emocional, psicológica, física, comportamental, familiar, econômica, profissional ou social” (1999, p. 1), como é apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 - Efeitos nos demitidos mais citados na literatura

Grupo de Efeitos	Efeitos Mais Citados
Emocionais	Dificuldades cognitivas Instabilidade emocional/vulnerabilidade Ansiedade/Angústia Estresse/Tensão Depressão/Amargura/Perda da esperança Distúrbios psiquiátricos Suicídio/parassuicídio/auto-agressão
Psicológicos	Insegurança Queda na autoestima/auto-respeito Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida Perda da noção de identidade
Físicos	Deterioração da saúde física/Alteração nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico
Comportamentais	Problemas de estruturação do tempo Desorganização da vida diária Apatia/Inércia/Falta de estímulo Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono Abuso de álcool/drogas/demais substâncias
Familiares	Deterioração da vida familiar (divórcio/abandono do lar/violência doméstica) Impacto nas crianças
Econômicos	Queda de renda/Privação econômica
Profissionais	Dificuldade de recolocação Maior cinismo em futuros empregos Diminuição do envolvimento/comprometimento com o emprego Queda na satisfação com a carreira Instabilidade em futuros empregos Menores salários no futuro Propensão a sabotagem/violência em relação a (ex-) empregadores
Sociais	Deterioração das relações interpessoais / Isolamento Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)

Fonte: CALDAS (1999, p. 2)

Além do sofrimento e demais efeitos demonstrados na Tabela 4, ocasionados pela perda do emprego, pode refletir para o demitido e, também para os remanescentes, o receio de confiar novamente na organização, de ser leal. Sennett (2009, p.10) questiona “como se podem manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas?”. Da mesma forma, Freitas (1999) aborda em seu estudo que

conforme os desligamentos são conduzidos, podem afetar também a forma com que aqueles que permaneceram na organização se comprometem dali para frente com suas atividades, porque participaram de um processo onde “viram um rastro de pessoas tidas como leais jogadas no lixo; olhando para frente, podiam vislumbrar a si próprios no mesmo lugar” (1999, p. 6).

A forma com que é recebida a informação e vivida a demissão vai depender também do significado que o trabalho possui para o indivíduo, porque “às vezes nós mesmos construímos nosso sofrimento, ou deixamos que outros o provoquem, ao darmos ao emprego um significado maior do que ele precisa ter” (CALDAS, 1999, p. 260). Em razão disso, quanto mais central é o trabalho para o indivíduo, mais os efeitos ocasionados pela demissão tendem a aparecer.

Além disso, quando o *downsizing* acontece, nem sempre as organizações conseguem prever todos os impactos que terão, tanto nos negócios como nas pessoas envolvidas, podendo deixar um clima de insegurança entre os trabalhadores remanescentes que “ficam mais à espera do próximo golpe do machado que exultantes com a vitória compensativa sobre os demitidos”. (SENNETT, 2009, p. 58). Ou seja, conforme o processo de reestruturação é conduzido, as pessoas impactadas não serão somente aquelas demitidas, mas também as que permanecem na organização. Os remanescentes serão os responsáveis pelo sucesso da instituição a partir dos enxugamentos, mas nem sempre essa expectativa é atingida pelos trabalhadores que permanecem na empresa (FERREIRA, TOMEI, 2006). Por isso, se faz necessário o planejamento adequado para conduzir esses momentos e, um dos pontos tratados neste estudo e visto como de grande importância, é a forma com que todas as mudanças são comunicadas aos sujeitos envolvidos.

Ainda assim, as instituições que executam demissões em massa estão suscetíveis a diversos efeitos, porque aqueles que se tornam remanescentes de processos desse tipo também acabam por serem afetados. Caldas (2000) elaborou um compilado com os principais efeitos observadas em organizações que passaram pelo *downsizing*, que está demonstrado na Figura 4.

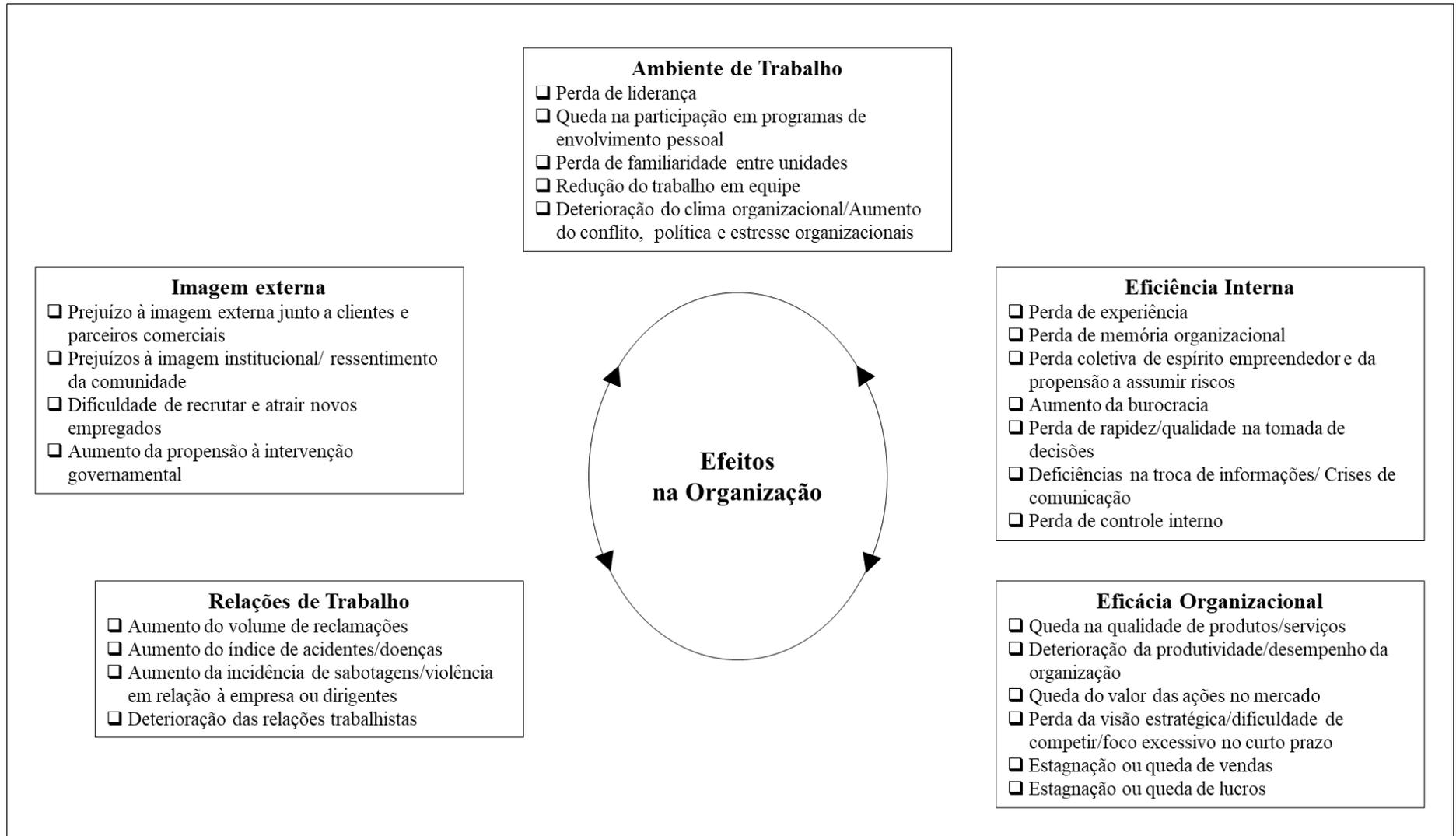
Nesse sentido, é possível perceber que os principais efeitos nas organizações que passam por reestruturações com enxugamento do quadro de pessoal estão relacionados a mudanças no ambiente de trabalho, como perda de liderança, queda na participação em programas de envolvimento pessoal, perda de familiaridade entre unidades, redução do trabalho em equipe, deterioração do clima organizacional, aumento do conflito e estresse organizacionais (CALDAS, 2000). Todas essas alterações estão relacionadas a como os remanescentes sentem as mudanças da instituição, interferindo diretamente no clima organizacional.

Também é possível perceber alterações na imagem externa da empresa, de como ela é

vista por clientes e pelo mercado, podendo acarretar prejuízo à imagem externa junto a clientes e parceiros comerciais, prejuízos à imagem institucional com o ressentimento da comunidade, dificuldade de recrutar e atrair novos empregados e ainda, aumento da propensão à intervenção governamental. No âmbito das relações de trabalho, se percebe um aumento do volume de reclamações por parte dos trabalhadores, aumento do índice de acidentes e doenças relacionadas às atividades laborais, aumento da incidência de sabotagens ou ainda violência em relação à empresa ou dirigentes, e deterioração das relações trabalhistas (CALDAS, 2000).

Seguindo com as contribuições do autor, são visíveis as modificações ocorridas na eficiência interna e na eficácia organizacional. Na eficiência interna, temos perda de experiência, perda de memória organizacional, perda coletiva de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos, aumento da burocracia, perda de rapidez e de qualidade na tomada de decisões, deficiências na troca de informações que acarretam muitas vezes crises de comunicação, além da perda de controle interno. Já na eficácia organizacional, se observa queda na qualidade de produtos ou serviços, deterioração da produtividade e do desempenho da organização, queda do valor das ações no mercado, perda da visão estratégica e também dificuldade de competir, foco excessivo no curto prazo, estagnação ou queda de vendas e estagnação ou queda de lucros. (CALDAS, 2000).

Figura 4. Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal na organização



Fonte: CALDAS (2000, p. 98)

2.4 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA DEMISSÃO

Após vermos como o sujeito se constitui por meio do trabalho, de como é sua relação com a instituição e como as demissões podem acontecer, se faz necessário abordar como se dá a comunicação entre trabalhador e organização. Para isso, são abordados os tópicos sobre Comunicação organizacional e Comunicação em momento de crise nas subseções seguintes.

2.4.1 Comunicação Organizacional

Os estudos sobre comunicação organizacional possuem origens em diversos campos, como da Administração e Estudos Organizacionais, da Psicologia e da Sociologia Organizacional, da Antropologia, da teoria da Comunicação e da Linguística, e datam a partir de 1940 quando havia uma preocupação com “a comunicação de negócios e a comunicação industrial, bem como a habilidade de as gerências se comunicarem bem” (KUNSCH, 2009, p. 65). Até a década de 70, os estudos sobre comunicação organizacional eram basicamente funcionalistas e seguiam uma perspectiva linear, mas a partir da década de 80 foi sendo percebida a necessidade de uma abordagem mais crítica, e foi quando se iniciou a consideração de uma pesquisa interpretativo-crítica. Ainda de acordo com Kunsch (2009), os estudos brasileiros atuais sobre comunicação organizacional abordam o tema numa perspectiva integrada, ou seja, ela não é dividida em subáreas, mas vista de forma não fragmentada, além de partirem de uma visão ampla e estratégica.

Kunsch (2009, p. 79) considera “a comunicação nas e das organizações segundo uma visão abrangente, considerando todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional (natureza das organizações, relacionamentos interpessoais, função estratégica e instrumental, etc.)”. Oliveira e Paula (2005, p. 6) veem os processos comunicacionais como objeto de estudo da comunicação organizacional, “entendendo-os como os atos de interação que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização”.

Para Silva e Baldissera (2017), os gestores fazem o papel de *auscultador*¹ dentro das organizações, podendo usar a ausculta para:

¹ Para Silva e Baldissera (2017, p. 143), auscultar são as “aproximações que podem se traduzir em exercícios de empatia, de escuta qualificada para (re)conhecer a alteridade em si-mesma, para a valorização dos sujeitos, e, nesse sentido, ampliar e também qualificar os processos comunicacionais em direção ao diálogo, à participação, à humanização das/nas organizações”.

- 1) disciplinar – no sentido de gerar disciplina, de passar informações estratégicas como visão, missão e valores, e também questões da cultura organizacional, como normas, regras, acordos, etc. Nesse contexto, o gestor vai procurar inserir o trabalhador dentro dos padrões esperados pela empresa, buscando explicar as decisões e práticas da instituição de tal modo que elas sejam naturalizadas e legitimadas por seus subordinados;
- 2) oprimir – aqui a forma de comunicar do gestor pode causar, de forma direta ou indireta, desconforto, insegurança, ansiedade e/ou sofrimento nos seus subordinados, a fim de que esses indivíduos ajam de acordo com as normas da organização, podendo estarem indo contra seus próprios valores para garantir isso;
- 3) promover a (pseudo)participação – aqui estão compreendidas as formas com que os gestores incentivam que os seus subordinados exponham suas ideias, suas opiniões e suas percepções da organização. Porém, muitas vezes os resultados dessas práticas estão restritos às próprias equipes, as ideias geradas pelos funcionários são tencionadas a irem de acordo com decisões da organização, reforçando o ponto de vista da empresa, assumindo “contornos participativos, mas, de fato, tendem a reforçar o *status* organizacional, suas relações de força, pelos processos de legitimação e naturalização promovidos pela pseudoparticipação (SILVA E BALDISSERA, 2017, p. 143).

A principal função do auscultador é a de conhecer melhor os subordinados, e ela poderia ser utilizada para “potencializar os processos comunicacionais em direção a que sejam mais dialógicos” (SILVA E BALDISSERA, 2016, p. 1000). Mas, ela tem sido utilizada para a maior possibilidade de persuasão, repreensão e controle, “ou seja, pela ausculta o gestor não procura, de fato, reconhecer o subordinado como sujeito, como alteridade, mas objetiva qualificar suas informações sobre esse outro para potencializar suas estratégias (SILVA E BALDISSERA, 2016, p. 1000).

Além desse papel, Silva e Baldissera (2016) ainda atribuem aos gestores os papéis de transmissores, repreensores, controladores, persuasores e legitimadores. Enquanto transmissor, o gestor exerce a função de transmitir informações entre os níveis mais altos e os mais baixos da hierarquia organizacional. Quando repreensor, o seu papel é o de fazer com que o subordinado atente para algum erro cometido, chamando assim sua atenção com a intenção de corrigir e orientar. Já no papel de controlador, o gestor deve concentrar as informações e definir como ela será repassada para as demais partes, além de saber o que acontece com seus subordinados, muito mais no sentido de avaliar seu desempenho e a partir disso, tomar decisões.

Para exercer o papel de persuasor, o gestor deve influenciar as percepções e conclusões dos seus funcionários, e assim convencê-los sobre algo. Por fim, enquanto legitimador, o papel do gestor é tornar legítimo algum processo, estratégia ou processos de uma organização, “o gestor age para justificá-la, para que seja percebida como inquestionável, autêntica”. (SILVA E BALDISSERA, 2016, p. 999).

2.4.2 Comunicação em Momento de Crise

Ao longo da história as sociedades como um todo já passaram por diversas crises. As organizações são atingidas, os indivíduos, os governos e os Estados. Bueno (2009) relata diversas crises pelas quais organizações já passaram, e que podem ser por consequência de diversos fatores: financeiros, mercadológicos, trabalhistas ou fatos inesperados como acidentes. O autor enfatiza, porém, que muitas organizações que passaram por crises souberam administrá-la de forma adequada, por meio da comunicação que utilizaram durante o período. Ainda segundo o autor, a comunicação interna de forma dialógica, que aproxima o indivíduo da tomada de decisões das organizações seria a mais eficiente, porém, o que normalmente encontra-se são relações pouco democráticas, que “aprofunda a exclusão social, estimula a não-participação e contribui para o não-comprometimento” (BUENO, 2009, p. 95).

Para Forni (2013, p. 125), a “comunicação de crise é o processo de administrar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise”. Ainda de acordo com o autor, a comunicação com o público interno é crucial para manter um clima de segurança na organização, porque ao tomarem conhecimento da situação da empresa pela mídia ou de outras formas, o comprometimento e a motivação dos empregados poderão ser afetados.

Ao considerar uma organização com padrão de comunicação e de tomada de decisão potencialmente hierarquizados, onde não há transparência ou clareza nas informações que são repassadas aos trabalhadores, abra-se brecha para um conhecido meio de comunicação informal: o boato. Segundo Torquato (1991, p. 177), “o boato vem, de alguma forma, compensar as falhas existentes na comunicação formal”, equilibrando assim as tensões criadas pela falta de informação repassada formalmente pela instituição. Macedo e Vidal (2007, p. 9) apresentam em seu estudo que as mudanças adotadas por organizações, especificamente em casos de demissões, ao não estabelecerem uma comunicação clara com seus funcionários,

abrem espaço para que os boatos se disseminem e instaurem um “clima de incerteza, insegurança, desconfiança e medo, fatores que afetam o equilíbrio interno”.

Em um estudo realizado por Pliopas e Tonelli (2007b) foi identificado como primordial para o processo de *downsizing* uma comunicação bem estruturada. Foram apontados fluxos de comunicação interna e externa, inclusive com sindicatos, o que com a Reforma Trabalhista aprovada em novembro de 2017 não é mais uma obrigatoriedade que as empresas negociem com sindicatos dos trabalhadores em casos de demissão em massa (DIEESE, 2017). Na comunicação interna foram identificados comunicados gerais para os funcionários, depois conversas individuais com os demitidos e, após isso, uma nova comunicação geral com os remanescentes. Quando da primeira comunicação geral, foram informados os motivos da reestruturação da instituição, após isso cada gestor direto chamava os funcionários que seriam demitidos para comunicar o desligamento. Após todos os desligamentos serem feitos, foram emitidos novos comunicados para aqueles que permaneceram na empresa para esclarecer sobre o futuro da organização. Para os entrevistados desta pesquisa, este fluxo de comunicação permitiu uma maior transparência no processo de reestruturação, dando “a sensação aos demissores de que, assim, os traumas relativos ao *downsizing* seriam menores” (PLIOPAS, TONELLI, 2007b, p. 126).

Mas nem todos os processos de *downsizing* são conduzidos dessa forma. Em pesquisa realizada por Soares e Vieira (2010), o processo de comunicação não foi estruturado de forma sistemática, fazendo com que os próprios gestores fossem informados apenas com uma semana de antecedência da execução dos desligamentos. Esse processo mal estruturado fez com que os gestores se sentissem “traídos” por não terem participado de decisões importantes para a organização. Além do mais, rumores do que estaria para acontecer chegaram até os funcionários que, ao questionarem suas chefias diretas, não obtinham respostas que pudessem elucidar os boatos.

Mesmo que muitas informações cheguem até os funcionários por meio dos seus gestores diretos, não há preocupação, por parte da organização, em prepará-los para que essa comunicação seja realizada da forma mais humana, ética e que considere a subjetividade de todos os envolvidos (SILVA & BALDISSERA, 2017). Para Silva e Baldissera (2017, p. 144), esse “fato pode trazer consequências prejudiciais para os trabalhadores, como o sofrimento e as doenças desenvolvidas no contexto do trabalho”, ainda mais quando se fala de uma época de recessão da economia, com diminuição constante de postos de trabalho nas organizações, onde o que é comunicado pelos gestores pode ser de que o funcionário está sendo demitido, ou ainda

informar às suas equipes de que membros foram demitidos. A forma com que o gestor conduz esses momentos também impacta a forma com que os funcionários percebem o que foi comunicado.

A forma com que o demissor é envolvido no processo também vai ter impacto em como a informação vai ser recebida pelo demitido. Muitas vezes aquele momento trivial da demissão é antecipado por sentimentos de angústia, ansiedade, medo, em que o demissor acaba sofrendo com bastante antecedência, vivenciando mentalmente como poderá ser o momento da demissão. Por isso, muitas vezes a informação da demissão para o demitido acaba sendo desastrosa, e “questões como olhar o demitido de frente, responder a todas suas questões e não interromper a conversa” nem sempre são seguidas pelos gestores, muitas vezes por ele querer sair daquela situação o mais breve possível (PLIOPAS, TONELLI, 2007b, p. 2).

Além disso, para Baldissera (2004), a comunicação é o “processo de construção e disputa de sentidos” (2004, p. 128) e, portanto, acontece entre pelo menos dois sujeitos e a significação está sempre em constante (re)construção. Essas disputas podem acontecer consciente ou inconsciente, e podem ser para que os sujeitos se apropriem deles ou, ainda, para fazer com que o interlocutor a receba e internalize essa informação conforme o desejo do comunicador. Vale ressaltar que “o sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir” (PINTO, 2008, p. 83). Aqui, se observa que o significado é produzido em um contexto e, assim, dependendo do receptor e de toda sua complexidade, terá um determinado sentido de acordo com esse contexto.

Neto (2008) considera a linguagem como central nesse campo de disputa por sentidos, porque é ela que vai definir a constituição e a decifração de mensagens. O autor ainda expõe que a linguagem constitui a “ordem discursiva” enquanto possibilidades de sentidos:

Se falamos de uma ordem discursiva, significa dizer que é algo que transcende, e é nela que se conectam os atores em posição de produtores e receptores de mensagens. Significa que produtor e receptor ocupam posições diferentes, na medida em que o ato que os une, enquanto comunicação, se realiza a partir de gramáticas, enquanto regras, e estratégias que tratam de diferenciar o status de cada um. (NETO, 2008, p. 54)

De acordo com o que foi exposto até aqui, percebe-se que o sentido que o receptor dá às mensagens que são para ele emitidas, não será necessariamente o mesmo que o produtor da mensagem quis passar, porque o sentido depende de todo o contexto que os atores envolvidos na comunicação se encontram. Em seus estudos, Pinto (2008, p. 85) traz o conceito de *permediatividade*, que “leva em conta a instabilidade dos processos comunicativos, ela se centra

nos sentidos, e não nos significados”. De acordo com esse conceito, tanto da parte produtora como da parte receptora da mensagem, existem intenções que estão em convergência com os sentidos que cada sujeito dá às informações que recebe, que não serão os mesmos dos demais porque são constituídos ao longo da vida de cada indivíduo, de todas as experiências que ele vive. Isso não significa dizer que “o sentido seja da qualidade do individual, de domínio de um único sujeito” (BALDISSERA, 2008, p. 195). De acordo com Ruiz (2003, p. 67), “o sentido é sempre social. Ele se organiza em teias e estruturas de significados, a fim de estabelecer suturas simbólicas que deem coerência à ação humana”.

Como foi abordado até aqui, a comunicação é fator essencial nas relações humanas, assim como também o é dentro das organizações, que possuem muitas vezes um quadro funcional bastante distinto, onde cada indivíduo pode entender o que foi comunicado de uma forma diferente dos demais, de acordo com o signo de cada um.

É apresentada, na Figura 5, a sintetização dos conceitos e autores abordados no referencial teórico. Na sequência estão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, seguidos da análise dos resultados e das considerações finais.

Figura 5. Representação do Referencial Teórico



Fonte: Elaboração própria (2019)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos, que objetivaram a viabilização da presente pesquisa. Para tal, são descritos o delineamento do estudo (3.1), a coleta de dados (3.2), a descrição dos participantes da pesquisa (3.3), seguidos da técnica de análise de dados (3.4) e das limitações metodológicas do estudo (3.5).

2.1 Delineamento do Estudo

Para que os objetivos deste estudo fossem atingidos, a pesquisa adotou um delineamento qualitativo e de natureza exploratória. Como pesquisa qualitativa, Roesch (1999) expõe que é uma forma do pesquisador capturar a percepção dos entrevistados, sem contar com um modelo preestabelecido de perguntas e respostas. Com o delineamento exploratório, é possível “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41). Dessa forma, torna-se viável que entendamos de fato quais as percepções dos entrevistados quanto ao impacto que o processo de comunicação em casos de demissão em massa em instituições de ensino superior privado possui sobre os envolvidos: demitidos, demissores e remanescentes.

3.2 Coleta de Dados

Para a construção deste estudo foram utilizados dados secundários, como estatísticas do Governo Federal, reportagens midiáticas, informes do Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul – Sinpro/RS. Os dados primários deste estudo foram coletados com base nos roteiros de entrevistas semiestruturadas para os docentes demitidos, para os demissores e para os remanescentes das demissões em massa realizadas nas instituições de ensino superior privado de Porto Alegre/RS. Os roteiros estão como Apêndices C, D e E deste estudo.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, que buscaram “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (ROESCH, 1999, p. 159). Dessa forma foi possível, por meio de questões abertas, compreender qual a percepção que os entrevistados possuem sobre o processo de comunicação em casos de demissão em

massa no ramo de ensino superior privado, sem que a pesquisadora fizesse inferências com sua perspectiva do assunto. Conforme Roesch (1999), a qualidade das informações obtidas na entrevista vai depender da confiança que o entrevistado possui no entrevistador, e essa já começa a ser sentida em momentos anteriores à entrevista, como o envio de uma carta contendo a explicação dos objetivos da pesquisa e a relevância da participação do entrevistado, o agendamento prévio e antecipado da entrevista. Essa carta a qual se refere a autora está como Apêndice A deste estudo.

Os entrevistados foram contatados a partir de janeiro de 2019 até agosto do mesmo ano. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, com exceção de uma demitida que preferiu realizar pela plataforma *Skype*, em virtude de sua agenda de trabalho ser muito vasta. Todas as demais entrevistas aconteceram em locais indicados pelos próprios entrevistados, para que se sentissem mais confortáveis, e foram em seus locais de trabalho, em cafés da cidade, ou ainda, em suas próprias residências.

As entrevistas tiveram durações distintas, sendo a de menor tempo com 25 minutos, e a de maior duração com 1h06 e todas foram transcritas pela pesquisadora para que a análise dos resultados contivesse o máximo de fidedignidade aos relatos obtidos. Vale ressaltar que na entrevista que teve o menor tempo de duração, foi conversado inicialmente sem estar sendo gravada, pois a entrevistada preferiu entender melhor a pesquisa, ter certeza de que ela não seria identificada de nenhuma forma e para que ela explicasse sua atual situação com a instituição a qual iria se referir na entrevista. Depois de estabelecida confiança entre pesquisadora e entrevistada, a conversa pôde ser gravada.

3.3 Participantes da pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa foram docentes demitidos, demissores e remanescentes de enxugamentos do ramo de ensino superior privado de Porto Alegre/RS, e a escolha destes ocorreu através do critério de amostragem em bola de neve, que “é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência” (VINUTO, 2014, p. 203). Essa técnica se dá quando os participantes iniciais da pesquisa indicam outros participantes, e assim sucessivamente, até que o ponto de saturação seja atingido, ou seja, até que as informações obtidas com as entrevistas comecem a se repetir, sem acrescentar novos conteúdos relevantes para o estudo (BALDIN, MUNHOZ, 2011). O ponto de saturação teórica é quando “a interação entre campo de pesquisa e o investigador não mais fornece elementos para balizar ou aprofundar a teorização” (FONTANELLA *et al.*, 2011, p. 390). Como não foi possível fazer o

levantamento por meio da entidade representativa dos docentes, a forma de seleção por bola de neve mostrou-se muito pertinente ao considerarmos que os próprios entrevistados indicaram outros possíveis participantes da pesquisa.

Os nove entrevistados desta pesquisa são profissionais de Instituições de Ensino Superior Privado de Porto Alegre e Região Metropolitana, sendo que sete são mulheres e apenas dois são homens. Cabe ressaltar que, conforme amostragem em bola de neve, os profissionais foram indicados por outros entrevistados, sendo que quatro foram contatados diretamente pela pesquisadora, pois eram de sua rede de contatos. Foram entrevistados cinco docentes demitidos, e quatro docentes remanescentes, onde dois desses docentes eram também demissores.

Na análise dos resultados da pesquisa, a identificação dos entrevistados e das instituições da qual fazem ou faziam parte aparecem conforme os dados da Tabela 2:

Tabela 2 - Relação de Entrevistados

Identificação do(a) Entrevistado(a) na Pesquisa	Identificação da Instituição na Pesquisa	Situação do(a) Entrevistado(a)	Cargo do(a) Entrevistado(a)	Titulação
Entrevistado 1	Instituição A	Demitido em jan/2018	Docente e cargo adm	Doutor
Entrevistada 2	Instituição A	Demitida em jan/2018	Docente e cargo adm	Mestre
Entrevistada 3	Instituição A	Demitida em jan/2016	Docente - graduação e pós	Doutora
Entrevistada 4	Instituição B	Remanescente	Docente	Mestre
Entrevistado 5	Instituição B	Demitido em dez/2018 - reintegrado à instituição	Docente	Mestre
Entrevistada 6	Instituição C	Remanescente e demissora	Docente e coordenadora	Doutora
Entrevistada 7	Instituição C	Remanescente e demissora	Docente e coordenadora	Mestre
Entrevistada 8	Instituição D	Demitida em dez/2017	Docente	Doutora
	Instituição C	Demitida em jan/2019		
Entrevistada 9	Instituição D	Remanescente	Docente	Doutora

Fonte: Elaboração da pesquisadora

3.4 Análise dos dados e Informações

Para a contextualização do cenário das IES privadas no estado do Rio Grande do Sul foi realizada análise documental dos dados secundários coletados, que é a organização e a interpretação de documentos, de acordo com o objetivo da pesquisa (PIMENTEL, 2001). Os

dados do INEP se encontram disponíveis em sua página na internet², porém organizados por ano e sem uma análise realizada sobre os dados. A partir da análise documental, foi possível identificar e interpretar os dados referentes às IES privadas gaúchas, sendo percebido uma evolução desproporcional entre o número de instituições e de docentes.

Para análise dos resultados da pesquisa de campo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo sobre os depoimentos das entrevistas. Bardin (2009) considera como análise de conteúdo um apanhado de técnicas de análise das comunicações, que busca sistematizar as informações obtidas nas observações e entrevistas. Para Campos (2004, p. 611), a técnica de análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. Assim, por meio dessa forma de análise, foi possível que a pesquisadora fizesse a sistematização dos dados e das informações obtidas nas entrevistas, possibilitando que a questão de pesquisa, bem como os objetivos fossem respondidos.

Dentre o perfil dos entrevistados, apenas dois são do gênero masculino, sendo os outros sete do gênero feminino. A média de idade desses docentes estava na faixa dos 40 anos, sendo que a maior parte - cinco deles - possuem doutorado completo e os outros quatro entrevistados, contam com a titulação de mestres. Seis dos entrevistados tinham ou ainda têm na docência sua única fonte de renda e os outros três possuem outra atividade profissional que conseguem conciliar com as horas de aula.

Quase a totalidade dos entrevistados se mostraram bastante tranquilos em conceder a entrevista, especialmente por terem o desejo de contribuir com a pesquisa e acreditarem ser um tema de relevância. Dos nove entrevistados, apenas uma docente teve maior resistência em conceder a entrevista, necessitando de uma explicação maior da pesquisadora quanto aos objetivos da pesquisa e à garantia de sigilo de sua identidade. Para isso, todas as transcrições tiveram ocultados pontos que pudessem identificar os participantes, como outras profissões ou áreas de atuação nas universidades.

Alguns entrevistados se mostravam mais reservados ao responderem as perguntas, sendo essas inclusive as entrevistas com menor duração. Aquelas que possuíram maior duração, chegando próximo ou ultrapassando 1 hora de gravação, foram dos entrevistados que se demonstraram mais confortáveis em estarem falando sobre um assunto tão presente em suas vidas.

Pelo tom de voz de alguns entrevistados, foi possível identificar as emoções sentidas a

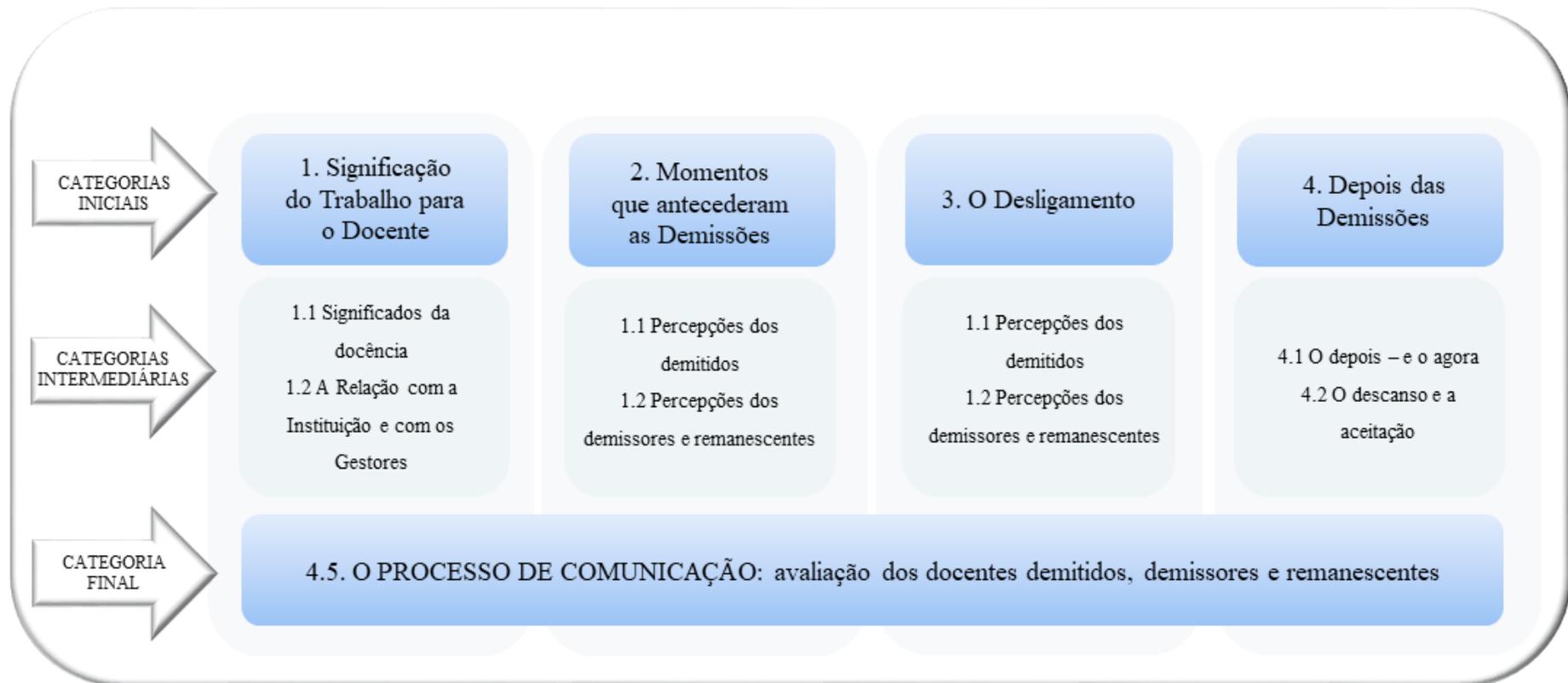
² Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>, consultado para atualização em 06/09/2019.

cada nova pergunta – amor pela profissão, ressentimento com a instituição e com colegas, carinho pelos alunos, tristeza com a não recolocação no mercado de trabalho e com o impacto no relacionamento amoroso.

Para analisar todo o material obtido com as entrevistas, por meio da análise de conteúdo, foram seguidas algumas etapas dessa análise, de acordo com estudo de Bardin (2010). São elas: organização da análise; codificação; categorização; tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. Por meio dessas etapas, o material bruto das entrevistas foi pré-analisado, com leituras flutuantes e separação de trechos com temas em comum, separando-os em categorias por afinidade dos achados. Depois disso, a codificação e a categorização já foram realizadas quase que na sua totalidade, sendo feita a escolha das categorias que formam a seção de análise dos resultados (4). Com os recortes já feitos do material bruto e categorizados por temáticas comuns entre eles, foi realizada a interpretação dos resultados encontrados, com vistas a responder os objetivos específicos do presente estudo.

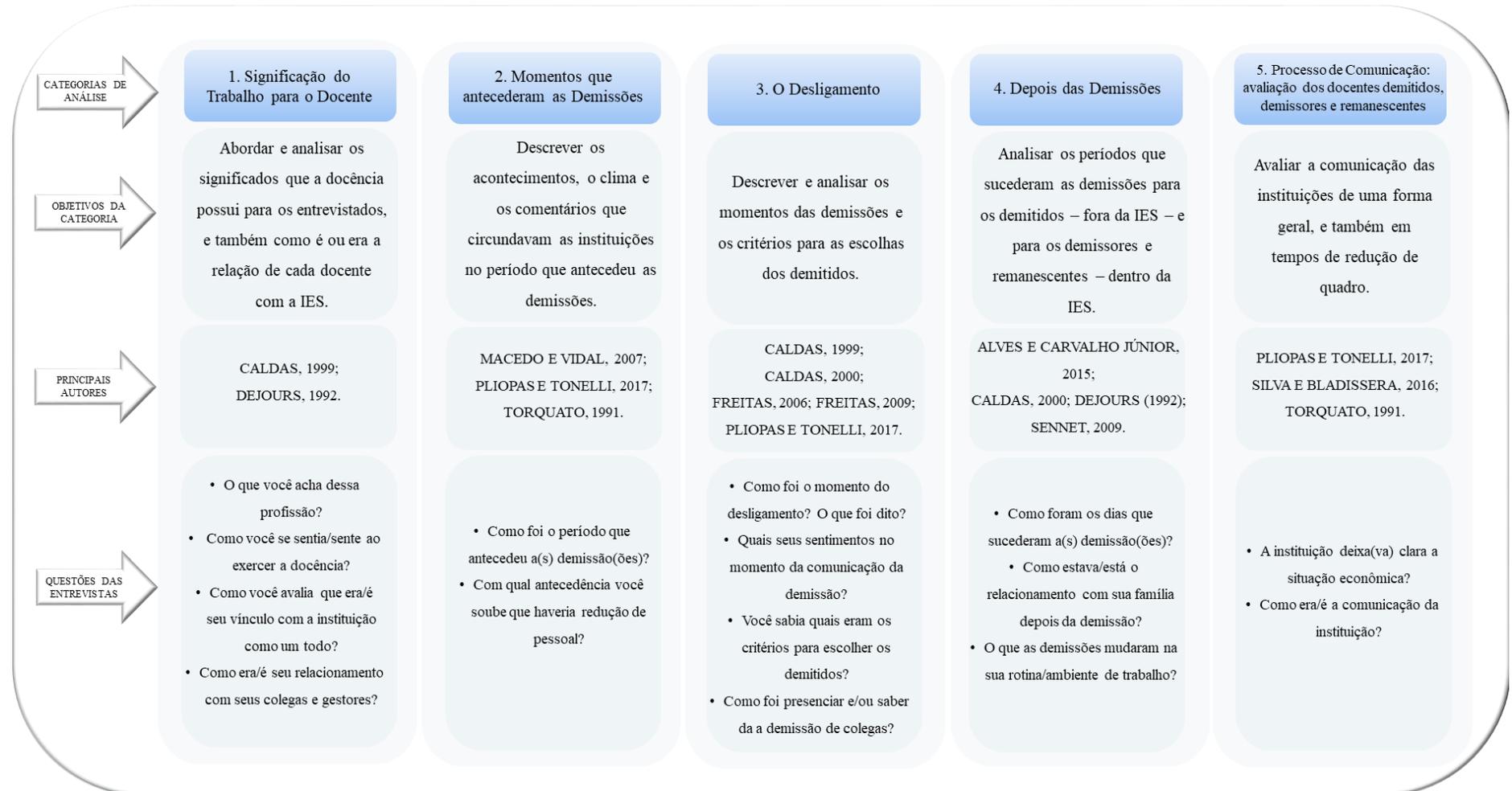
Para melhor visualização das categorias criadas para realização da análise de conteúdo da pesquisa é apresentada a Figura 6, que demonstra as categorias de análise da pesquisa. Na Figura 7, é evidenciada a definição conceitual e operacional das categorias de análise.

Figura 6. Categorias de Análise



Fonte: Elaboração própria (2019)

Figura 7. Definição Conceitual e Operacional das Categorias de Análise



Fonte: Elaboração própria (2019)

3.5 Limitações Metodológicas

Quando idealizada a pesquisa, foi contatado inicialmente o Sinpro/RS, para verificar a possibilidade de acesso a informações referentes às demissões que vêm acometendo o ensino superior privado na Região Metropolitana de Porto Alegre/RS. Com a negativa do sindicato, justificando que seus dados eram utilizados somente para pesquisas próprias, optou-se então pela coleta de dados por meio da técnica de bola de neve. Por esse motivo, o acesso aos respondentes da pesquisa ficou limitado, inicialmente, a docentes da rede de contatos da pesquisadora.

Assim, foram contatados um total de 29 docentes, entre demitidos, demissores e remanescentes. Porém, apenas nove sujeitos participaram da pesquisa. Dos 20 docentes contatados que não concederam entrevista, cinco sequer responderam à mensagem enviada pela pesquisadora via WhatsApp – ferramenta escolhida por ser de rápida comunicação, e também por ser possível enviar a carta de apresentação da pesquisa – Apêndice A. Dos outros 14 docentes que a pesquisadora enviou mensagem, os motivos para não participar da pesquisa foram os mais diversos, e são listados abaixo:

- Um demissor, que foi demitido em outubro de 2017 pela IES em que lecionava e exercia cargo de gestão, possui acordo de sigilo com a instituição até dezembro de 2019, o qual o proíbe de falar sobre as demissões realizadas. Foi sugerido por ele realizar pesquisa com documento online, sem identificação, com questões objetivas. Porém, considerou-se que a ferramenta não possui a flexibilidade que esta pesquisa necessita para conhecer a percepção dos entrevistados quanto ao processo de demissão em massa.
- Uma docente demitida em 2016 havia aceitado participar, porém, após conversa com sua terapeuta, relatou que foi aconselhada a não conceder entrevista sobre o assunto, porque ainda é um tema que abala seu psicológico. Ela relata ter sofrido agressão física – não cita por quem – e foi orientada pela instituição a não realizar denúncia, com risco de ser desligada caso a fizesse. Mesmo seguindo a orientação da universidade, ela foi demitida em seguida.
- Uma docente demitida relatou que não conseguiria participar da pesquisa porque estava com problemas familiares.
- Uma docente demitida respondeu à mensagem enviada pela pesquisadora, questionando qual tipo de instrumento seria utilizado. Depois que foi respondida

à pergunta, não respondeu mais.

- Um docente remanescente respondeu à pesquisadora, mas relatou estar sem tempo para participar da pesquisa.
- Uma docente demitida respondeu algumas mensagens enviadas, com alguns questionamentos sobre a pesquisa. Ao ser perguntado se ela gostaria de conceder entrevista, não respondeu mais.
- Uma docente demitida respondeu à mensagem da pesquisadora, apenas dizendo que não tinha interesse em participar.
- Outros seis docentes foram contatados, entre demitidos, demissores e remanescentes, e relataram estarem dispostos a participar da pesquisa, mas as agendas nunca conciliavam com a da pesquisadora, e em certos momentos não responderam mais quando questionados sobre datas e horários que teriam disponíveis.

Ademais, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados estatisticamente. Contudo, os achados do estudo podem trazer evidências possíveis de serem generalizadas analiticamente.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão e organização dos resultados, as análises das entrevistas foram agrupadas em cinco categorias. São elas: 4.1 Significação do Trabalho para o Docente, onde são abordados os significados que a docência possui para os entrevistados, e também como é ou era a relação de cada docente com a IES; 4.2 Momentos que antecederam as Demissões, seção em que os acontecimentos, o clima e os comentários que circundavam as instituições; 4.3 O Desligamento, etapa em que os momentos das demissões e os critérios para as escolhas dos demitidos são relatados e analisados; 4.4 Depois das Demissões, seção em que são analisados os períodos que sucederam as demissões; 4.5 O Processo de Comunicação, em que os entrevistados avaliam a comunicação das instituições de uma forma geral, e também em tempos de redução de quadro. Todas as análises aconteceram sob a ótica dos demitidos, dos demissores e dos remanescentes das instituições.

4.1 SIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO PARA O DOCENTE

O trabalho, como já mencionado na seção 2.2 sobre a significação do trabalho para os trabalhadores, pode ter diferentes sentidos para cada indivíduo. Nas entrevistas coletadas para esta pesquisa, os docentes relatam sentidos muito semelhantes quanto ao significado da docência em suas vidas (4.1.1). Já os sentimentos nutridos e as relações estabelecidas com as instituições variam entre os entrevistados (4.1.2).

3.1.3 O Significado da Docência

A docência é, para os entrevistados, uma questão de realização pessoal, de vocação. Alguns dos entrevistados não possuem apenas a docência como fonte de renda, mas ainda assim não abrem mão de estarem em sala de aula compartilhando seus conhecimentos com os alunos, e absorvendo experiências e vivências dos graduandos que, muitas vezes, não seriam experimentadas pelos professores.

Dos docentes participantes da pesquisa que foram demitidos, apenas o Entrevistado 1 não conseguiu recolocação no mercado, sendo que todos os demais já possuem outro emprego. Desses, a Entrevistada 2 continua na área da educação, mas agora não mais como docente, e sim como gestora em uma instituição de ensino básico. Além dela, a Entrevistada 8 trabalha hoje em uma empresa privada, que não é da área da educação, mas continua lecionando algumas

horas de aula em outra IES.

Mesmo percebendo o quanto a docência é importante para todos os entrevistados, a Entrevistada 3 diz que, logo após sua demissão, considerou a possibilidade de mudar de área, porque não gostaria de mudar de cidade para continuar na docência, e baixar o nível salarial não era uma opção para ela. Então, ao ser questionada sobre o fato de ter cogitado trabalhar em outra área caso não conseguisse recolocação como docente, a Entrevistada 3 desabafou: “pra tu ver como isso é grave pra mim, porque assim, no fundo eu não me imagino fazendo outra coisa. Era um momento de desespero. Porque eu jamais ia querer trabalhar com isso, e se eu quisesse, eu já teria feito concurso”.

Aqui cabe a colocação de Caldas (1999) de que quando os indivíduos constroem o que são por meio do que fazem, o encerramento de um ciclo muitas vezes pode trazer à tona sentimentos de dissolução ou de mutilação de elementos que são essenciais ao *eu* dessas pessoas. Quando se ouve relatos como o da Entrevistada 3, fica nítido que a docência possui um significado que não está baseado apenas no *status* proporcionado pela profissão, mas que faz parte do *ser* dela. É nessa profissão que ela consegue conceder ajuda e conselhos aos discentes que acompanha, além de ter o carinho de colegas e alunos. Em uma parte de sua fala, ela chega a falar sobre o instinto de fazer um papel que vai além do de professora:

Não é questão de ser mãe, ou pai, apesar de que instintivamente eu acabo fazendo um pouco disso, se algum aluno meu tá com algum problema, ou alguma coisa, eles acabam se abrindo. E eu ajudo como eu posso, eu mantenho uma distância saudável, mas... eu fico muito feliz de não ter sido necessário eu abrir mão. Porque no fundo eu não queria abrir mão, só que eu tava muito preocupada.

O Entrevistado 1 diz que, quando começou a dar aulas, teve um pouco de dificuldade, até conseguir se adaptar, porque ele vinha de uma área profissional muito diferente. Mas, quando

Passou esse período de adaptação, de uma disciplina, de um tema, ou das pessoas, a coisa fica tão natural, tão natural, que praticamente tu sente que aquilo te incorpora, e tu pensa assim: meu deus, eu nasci pra ser isso. Eu adoro fazer isso, eu gosto disso. Então a docência pra mim é uma coisa muito prazerosa.

Fica evidente nesse trecho da fala do Entrevistado 1 que o que ele se tornou, esteve diretamente relacionado com o que ele fazia: a docência. Mesmo tendo sido difícil, num primeiro momento realizar atividades com as quais não estava acostumado, a atividade o incorporou ao ponto de ele afirmar que “nasceu para isso”. E essa incorporação já foi exposta por Enriquez (2000), quando ele diz que, quando trabalha, o indivíduo se apropria da atividade, de forma a projetar seus sonhos e desejos sobre ela. Além disso, de acordo com Dejours (1992, p. 46), “mais difícil que a manutenção da própria performance produtiva, é a fase de treino que

a precede”. Ou seja, sempre que uma nova atividade for introduzida na rotina de um trabalhador, o período de adaptação à essa nova tarefa será difícil, sendo exatamente o que o Entrevistado 1 relatou em sua fala.

Mesmo a docência sendo vista como algo vocacional para grande parte dos entrevistados, essa vocação pode ter sido encontrada já no exercício da função, e não anterior a isso. Esse encontro da vocação pode ser uma forma de trazer sentido ao trabalho que, até então, está sendo de sofrimento. Como elaborado por Caeiro, Neto e Guimarães (2017), o trabalhador tende a criar sentido para suas atividades laborais a fim de diminuir o sofrimento ocasionado por elas, como se fosse uma forma de defesa criada pela classe trabalhadora a fim de tornar seus dias melhores.

A Entrevistada 3 diz que, na docência, “tem momentos que tu tens umas coisas mais burocráticas, mas o contato com as pessoas, o contato com o aluno é muito rico (...) a experiência da docência ela é uma coisa especial”. Quando se referem ao sentido que ser professor tem em suas vidas, é possível notar no tom de voz, no olhar, que é algo que proporciona uma realização muito grande para os entrevistados. Como aparece na fala da Entrevistada 4, quando diz que:

eu tenho uma questão de realização pessoal muito forte, eu sou professora não pelo dinheiro, porque eu ganho mais dinheiro (na outra atividade), do que pela universidade, mas eu gosto bastante de ser professora. A docência pra mim é a fonte da juventude, pra mim a docência é a realização pessoal, atualização constante, ela é prazer, tesão, rejuvenescimento, um vício.

Mesmo sendo visível a satisfação em exercer a docência, hoje a Entrevistada 4 não possui mais a docência como sua principal fonte de renda, porque teve redução de carga horária e conseqüentemente, redução de salário. Ela conta que alguns de seus colegas, ao serem demitidos, se disseram felizes porque estavam cansados, e ela ficou “furiosa com isso, porque quando eu for despedida eu vou ficar muito triste, agora eu ando trabalhando pra não ficar tão triste assim, mas eu vou ficar triste porque eu gosto, eu vou sentir muita falta do convívio com o alunado”.

Para compreender essa dicotomia, é verificado que em estudo realizado por Caldas (1999), ao serem analisados os significados psicológicos da perda do emprego, foi constatado pelo autor que o trabalho possui, para diferentes indivíduos, também diferentes significados, pois “enquanto em alguns indivíduos o emprego é uma dimensão central de suas vidas, em outros simplesmente não o é” (p. 5). Além disso, o sentimento de felicidade pode estar relacionado com o sentido social que a demissão que possui, sendo atribuído, algumas vezes, a um sentido de transição de uma etapa da vida à outra (CALDAS, 1999).

A característica de extrema identificação com a docência, como para a Entrevistada 4, também aparece em pesquisa realizada com docentes por Junqueira e Franz (2012, p. 67), com o intuito de entender o sentido que a docência tem para aqueles que a exercem. Como resultado, perceberam que os “os respondentes sentem-se realizados por participarem do processo de crescimento dos estudantes”. Além disso, outros resultados encontrados é de que para o trabalho fazer sentido para os docentes, ele precisa ter interação social e relevância social também.

Quanto às questões burocráticas citadas pela Entrevistada 3, são atividades que não permitem tanto o uso da criatividade e que não refletem a realidade, elementos que são rotineiros em sala de aula e importantes para a criação do sentido do trabalho para os professores. A essas atividades os docentes acabam por identificar como não possuindo sentido, já que limitam suas capacidades de criação e de aprendizado, considerando que atividades burocráticas devem seguir uma padronização de tarefas (JUNQUEIRA & FRANZ, 2012, p. 69).

A Entrevistada 8, demitida das instituições C e D, refere-se à docência como se sentindo “vacionada, eu gosto muito de ser professora, é uma coisa com a qual eu me identifico muito”. A questão da vocação também aparece na fala do Entrevistado 5, ao dizer que

Eu adoro, tanto é que esse tempo todo, eu acho mais vocação, do que qualquer outra coisa [...] eu gosto demais da sala de aula, tanto é que as vezes o pessoal fica surpreso, tu trabalha de manhã, trabalha à tarde e à noite, minha maior carga horária, eu ia pra sala de aula, eu ia com pique, porque eu gostava, um dia ou outro tu estava mais cansado, mas quando chegava na sala de aula, eu, particularmente, gostava e gosto muito, é prazeroso.

O Entrevistado 5 ainda diz que apenas não investiu mais na docência, fazendo doutorado, por exemplo, porque já identificou há anos que essa titulação não garantia estabilidade aos colegas. Além de que teria que se dedicar durante quatro anos, abdicar da outra atividade profissional que exerce, o que não era viável à época. Então por essas questões, e também porque a diferença salarial não era muito relevante entre os profissionais com mestrado e os com doutorado, ele acreditou que não valeria a pena porque “a diferença (salarial) não é tão grande assim, com relação ao sacrifício que eu teria que ter”.

Resultados semelhantes ao encontrados nesta pesquisa foram listados por Novo (*et al.*, 2010, p. 9), quando expõem que “pode-se evidenciar nas falas que o significado atribuído ao trabalho vai muito além do mero retorno financeiro”, sendo elencados sentimentos de auto realização, inserção e reconhecimento social, além do status e prestígio que a docência proporciona e, também, por se tratar de uma profissão em que as pessoas se sentem úteis.

Para os entrevistados desta pesquisa, a docência possui um significado muito próximo

ao sentimento de carinho, de realização pessoal e profissional. E esses sentimentos estão diretamente relacionados com o contato direto com os alunos, forma pela qual é relatada a possibilidade de atualização constante, por meio de experiências trocadas com os graduandos e também de forma pessoal, em que buscam atualização profissional para levarem esses conteúdos à sala de aula. Apenas um dos entrevistados demonstrou que se afeioou à docência com o tempo, não sendo algo visto anteriormente como vocacional, todos os demais relatam a profissão do docente como tendo vocação para exercer a atividade.

3.1.4 A Relação com a Instituição e com os gestores

Os relatos sobre as relações que os docentes mantinham ou mantêm com as instituições, bem como o sentimento que nutrem por elas, são bastante diversificados, mas possuem congruência em alguns momentos. Com a Entrevistada 7, que é remanescente e demissora na IES em que atua, a pesquisadora percebeu que esse sentimento é notório em sua fala, e em alguns momentos ela mostra-se com uma ligação muito forte com a Instituição C:

Minha vida é aquela instituição, eu respiro aquela instituição, eu sou desde pequena da instituição, eu estudei na instituição, desde as escolas até o mestrado. Eu tenho um carinho aqui (outra instituição), tenho, mas lá é a minha vida. Eu não sei se acontece comigo (a demissão), eu não sei o que eu faço.

Esse lugar familiar que as organizações ocupam na vida dos trabalhadores já foi evidenciado por Caldas (1999) e por Machado, Morais e Hernandez (2004), porque é a partir das relações estabelecidas no ambiente de trabalho que muitas das relações sociais dos indivíduos são tidas. No caso da Entrevistada 7, ficou evidente que a Instituição C é um local de grande referência de carinho e afetividade, percebido inclusive pelo tom de voz utilizado para relatar o trecho acima.

De acordo com estudo realizado por Bianchini (2017), as empresas utilizam de meios para ter uma aproximação com os trabalhadores, possibilitando o engajamento e o envolvimento do indivíduo com a organização. Pois dessa forma, é possibilitado que os trabalhadores continuem produzindo, mesmo que estejam trabalhando em situações degradantes ou estressantes. Assim, mesmo vivenciando momentos de insegurança na universidade e na própria profissão, e de ter demitido colegas muito próximos (vide seção 4.3.2), o sentimento da Entrevistada 7 em relação à Instituição C não se alterou, permitindo que suas atividades não fossem afetadas pelas demissões que realizou.

Para a Entrevistada 3, demitida, a Instituição A também aparece sendo relatada com

carinho, e ela afirma que “a instituição me atraiu muito, inclusive, pela filosofia (...), são valores que eu me identifico, é uma instituição que ela tem um reconhecimento, um valor, eu sempre vi com muito bons olhos essa instituição”. O Entrevistado 1, também demitido da Instituição A, possui grande carinho pela universidade, o que é percebido e externalizado em sua fala:

Mas a relação, via de regra, era maravilhosa. Eu tinha um carinho, e tenho um carinho, muito grande pela instituição, pela Instituição A, eu não tenho ódio dela, não tenho... e quando eu digo ela, é a instituição, é o nome... eu tenho muito carinho, muito respeito e admiração por ter trabalhado lá.

Porém, quando se fala em pessoas, o discurso de alguns entrevistados muda. Como o Entrevistado 1, que demonstrou grande carinho pela Instituição A em sua fala, mas “com relação às pessoas, principalmente ali na fase final... a Instituição A tá muito perdida, a Instituição A se perdeu muito nos últimos anos, em relação a esse história de entrar muito ensino à distância, entrar muitas instituições mais com foco comercial, né”. Ele destaca que a relação com os colegas era boa, mas que na docência “sempre tem as vaidades né, é muito complicado, muito, muito complicado lidar com professores. Professor tem uma vaidade que é muito, é difícil mesmo de lidar, não é fácil, tu tem que saber às vezes ter paciência”.

Em estudo realizado com docentes, por Costa e Melo (2011, p. 13), foi verificado que há um conjunto de vaidades que permeiam as relações de trabalho nas universidades, já que “o corpo docente é a instância onde se obtém sucesso, prestígio e reconhecimento e, por isso, mesmo inconscientemente os profissionais se sujeitam às imposições informais de seus pares”. Os autores relacionam essa vaidade com uma disputa por poder, “notadamente pela influência sobre os alunos e pelas articulações com os diversos grupos de interesse institucionais”.

Para Dejours (1992, p. 75), entende-se por relações de trabalho “todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis”. Para o autor, trata-se de uma tática de liderança utilizar de meios que possam “envenenar as relações entre os empregados, criar suspeitas, rivalidades e perversidade de uns para com os outros” (DEJOURS, 1992, p. 76). Dessa forma, as lideranças conseguem supervisionar as atividades dos docentes, mesmo não acompanhando de perto o dia a dia desses profissionais. Pois com a rivalidade instituída, fica mais viável da gestão controlar as demandas, porque ela sabe que todas as ações executadas chegarão, de alguma forma, até ela.

Isso é reforçado pela Entrevistada 4, que conta que na Instituição B o clima entre os colegas, atualmente, não é muito amistoso. Como aconteceram muitas demissões na referida universidade, há muita rivalidade entre os docentes com mais tempo de casa e aqueles que estão sendo contratados recentemente. Ela diz que a comunicação entre os professores mais antigos

e os mais novos não existe e, quando acontece, não é agradável. Percebe-se de fato uma espécie de conflito entre esses dois grupos: um que sabe que a qualquer momento pode ser desligado, e o outro que quer se mostrar para a instituição, a fim de permanecer.

Além da relação com os colegas ter se modificado, a Entrevistada 4 afirma que seu vínculo afetivo com a Instituição B se

modificou drasticamente. [...] É que havia uma receptividade maior das coordenações, as coordenações te ouviam mais, então havia comunicação com a coordenação, hoje não há mais comunicação com as coordenações e eu acho que uma das questões que leva a não ter comunicação com as coordenações, é porque há um certo medo

Esse medo é associado a algo que pode estar sendo criado propositalmente pela instituição, a fim de que não seja mais gerado um sentimento de pertencimento, ou então que é de fato um despreparo, “demonstra inaptidões, medos, inseguranças, por parte dos novos gestores” (ENTREVISTADA 4).

Com essas situações é percebido que, de fato, o que Dejours (1992) diz em relação a criação de intrigas entre os funcionários está muito presente na rotina atual de trabalho dos docentes, que acabam vivendo em um ambiente onde a concorrência e o desejo de permanecer empregado faz com que relações de amizade não sejam estabelecidas entre os colegas. Existe muita disputa de território que faz com que os docentes se tornem leais aos seus próprios interesses, sendo indiferentes àqueles com quem convivem quase que diariamente.

Complementar a isso, Caldas (2000, p. 99) afirma que como as demissões em massa acabam resultando em “uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina o trabalho em equipe”. O autor ainda destaca que, por esses motivos, a identificação pessoal com a instituição também acaba sendo modificada, onde aquele sentimento de pertencimento, de família, acaba ficando fragilizado ou até mesmo deixa de existir.

Dessa forma, o contrato psicológico estabelecido até então também se modifica, porque agora o sentimento deixa de ser de lealdade, e passa a ser de insegurança, de medo (WETZEL, 2001). O Entrevistado 5 diz que “hoje, lamentavelmente, eles fizeram com que eu tornasse esse vínculo muito mais profissional e menos afetivo. Mas quando eu entrei na instituição era um vínculo profissional, evidente, mas tu olhava de uma outra forma. A questão do gostar, do prazer, que tem que estar presente na relação, era muito mais evidente”.

A Entrevistada 9 também relata que sua relação com a Instituição D sofreu modificações. Ela diz acreditar que

essa política de redução aqui, enxuga ali, sabe que meio que me tirou um pouco do, daquela garra que tu tinha, do tesão, de vestir a camiseta, aquela coisa, sair a defender

e tal. Eu gosto muito de lá, muito mesmo, tem toda a estrutura, todo o suporte, mas a gente se sente... tipo assim, daqui a pouco sou eu, eu vou ser a próxima.

Além da diminuição ou ainda perda do sentido de familiaridade que os remanescentes vivenciam quando passam como sobreviventes a momentos de enxugamento de pessoal, o próprio trabalho em equipe acaba sendo afetado, como já exposto pelos entrevistados, que passaram a conviver em um ambiente hostil e de rivalidade entre os colegas de trabalho.

Em relação à chefia, a Entrevistada 2 avalia que “eram boas, sempre tive bom relacionamento, com exceção, lógico, do último ano, que a nova gestão... a impressão que me dá é que eles davam como terra arrasada, assim: todo mundo que tá aqui, ninguém é profissional, ninguém é competente”. E, sendo da mesma Instituição, o Entrevistado 1 possui a mesma análise: antes, a relação com as chefias diretas eram muito boas, o que destoava do último ano em que estive como docente lá, que foi quando ocorreu uma mudança na direção da faculdade. A partir de então, o Entrevistado 1 diz que “aí foi mais ou menos assim, uma marcação cerrada: eu gosto de ti, não gosto de ti [...] foram dois anos assim, muito, muito complicados, muito estressantes, onde todo mundo sabia que não era um ambiente saudável de se trabalhar. Não foram 2 anos, mentira, foi um ano e pouquinho, dois, três meses”.

Foi referindo-se a esse mesmo diretor, que a Entrevistada 3 relata grande despreparo no momento de sua demissão, fato que será narrado na seção 4.3.1., que traz os relatos dos momentos das demissões dos entrevistados demitidos. Mas, quando questionada sobre a relação com sua chefia direta, a Entrevistada 3 responde que “era tranquila demais. Nunca tive nenhuma sinalização de que as coisas não estivessem indo bem, e eu sempre solicitava e não tinha. Pelo contrário, ouvia até elogios”.

Enquanto durou o período de gestão do diretor citado, o Entrevistado 1 avalia que inclusive a relação com os colegas se modificou, porque “ninguém confiava em ninguém. Piorou muito, muito mesmo. A ponto da gente não saber com quem falar”. E continua:

Era um clima de insegurança total, um clima de: o que é isso? O que esse cara tá fazendo? Pra ser bem sincero contigo, ele tinha um olhar muito estranho, é que se eu avançar um pouquinho mais eu posso estar afirmando uma coisa muito grave. Mas ele tinha um olhar muito estranho, quase, quase... de uma pessoa não normal, vamos dizer assim. [...] Era a expressão facial dele, era uma expressão facial muito complicada, quase que inquisidora. Vamos deixar por aí. Porque a vontade que eu tenho é de falar um monte de coisas, mas eu não vou falar, gravando não, eu não posso falar.

O Entrevistado 1 afirma que “ali no final de outubro, veio uma fofquinha: o diretor vai ser demitido. Rolou um monte de mensagem de whatsapp: vem cá, é verdade que o cara vai ser demitido? E eu fiquei muito quieto porque eu não queria me expor, eu morria de medo”.

Conta ainda que “então, aquele final de semestre, com a demissão dele, havia uma euforia, que logo depois foi baixada radicalmente essa euforia com a lista dos professores que foram para as reuniões”.

Também sobre as relações estabelecidas com os gestores, a Entrevistada 4 afirma que “na época das demissões, os gestores que demitiam eram mais transparentes do que os gestores que estão atualmente. O meu atual gestor me olha e me diz que eu não vou ser demitida, eu não acredito no que ele fala”.

A Entrevistada 2 diz que o clima na instituição, de insegurança, já vinha fazendo parte de alguns semestres na Instituição A, mas que mesmo assim, ela...

passava o semestre inteiro tentando desenvolver um bom trabalho, participar das atividades, pra que tu talvez não estivesse na próxima lista. Então a pressão, sabe, era muito grande. Tu tava sempre preocupada e não sabendo se vai continuar ou não, principalmente dependendo do gestor que assume. Porque os parâmetros não eram claros, né, de desempenho, por exemplo: o que é um bom professor, o que eles analisam pra avaliar um professor, se eles tinham algum tipo de avaliação pra escolher o professor pra mandar embora ou não.

Atualmente trabalhando na área da educação, mas em cargo de gestão e não mais na docência, a Entrevistada 2, mesmo dizendo no início da entrevista que “gostava muito de dar aula, porque mantém a mente jovem, conviver com os jovens é muito bom”, ao ser questionada se gostaria de voltar para a sala de aula, diz que “no momento, eu não tenho interesse. Só de pensar em voltar pra aquele ambiente de universidade, eu vou te dizer assim que não quero”.

Grande parte dos entrevistados lembra das instituições com carinho, há ternura em suas falas quando descrevem seus vínculos com as IES das quais fazem ou faziam parte, especialmente das instituições A e D. Com a instituição C não há unanimidade nas respostas, já que a Entrevistada 7 é a única que fala da universidade com muito carinho, demonstrando quase que uma devoção a ela. Com a Instituição B há visível mudança na relação estabelecida com a universidade, com os entrevistados demonstrando uma relação estritamente profissional atualmente. Porém, todos relatam que a relação com as chefias não era agradável no momento das demissões, em virtude de mudanças de gestão que acontecem seguidamente nas universidades. Aos remanescentes, essa também é a percepção apontada, de que não existe mais confiança e proximidade com os atuais líderes.

É interessante ao ser observado que para os entrevistados da Instituição A, existe uma nítida separação entre a relação estabelecida com a universidade, enquanto Instituição, e com os gestores e colegas. Toda a mágoa sentida pelos demitidos não é direcionada à instituição, mas sim às pessoas que formam a universidade, como se houvesse uma dissociação entre

instituição e indivíduos que constituem aquele ambiente. A imagem da referida IES ficou imaculada na lembrança dos docentes desligados.

3.2 MOMENTOS QUE ANTECEDERAM AS DEMISSÕES: *the dead list*

As vivências dos momentos que antecederam as demissões foram bastante similares para demitidos, demissores e remanescentes, com a presença unânime das chamadas “listas”, que eram boatos sobre os nomes dos docentes que estariam em uma suposta lista de demitidos. À essa lista uma das entrevistadas deu o nome de *the dead list* – a lista da morte.

4.2.1. Percepções dos demitidos

Sobre como estava o clima na Instituição A nos dias e nas semanas anteriores aos desligamentos acontecerem, a Entrevistada 2 conta que

o ambiente era péssimo, era hostil, a gente tava sempre pensando quem será que vai ser demitido, o que a gente vai fazer. Não tinha uma diretriz, ninguém passava trabalho, a gente ia lá conversar e pedia qual era a orientação e eles não tinham. O que nós vamos fazer de projeto, o que eu vou fazer? Eles não passavam nada, ele não dizia nada.

Quando retornou de férias, a Entrevistada 2 perguntou ao seu gestor qual projeto dar andamento, o que seria feito naquele semestre, e não teve nenhuma resposta concreta desse gestor, apenas que era para seguir com o que estava fazendo, e que ela pensou “mas eu não estou fazendo nada”. E completa: “eles nunca contaram na verdade comigo, eu fiquei 6 meses ali fazendo de conta, praticamente”. Ela conta que, logo em seguida do seu retorno das férias, conversou com uma amiga e que “ela me disse: não, ele não vai te passar nada porque nós estamos... ela inclusive também tava na lista. Nós estávamos na lista pra ser demitidas”. E à essa lista, ela refere-se como “*dead list*”.

As listas foram um aspecto lembrado por todos os entrevistados: demitidos, demissores e remanescentes. A Entrevistada 3 relata que “questão de semanas ou poucos meses antes já se ouvia o burburinho na instituição de redução, de corte de pessoal, ligado também mais a corte de pessoas no pós-graduação”. Traz ainda que toda essa situação foi criando uma tensão, mas como nunca havia recebido um *feedback* negativo, acreditava que não pudesse acontecer consigo, “então eu fiquei, digamos, algumas semanas com uma certa insegurança, mas não achando que aquilo pudesse acontecer”. Essa mesma entrevistada também destaca que o clima na Instituição A era tenso, que havia entre os colegas comentários sobre as possíveis demissões

e que, inclusive, já estavam acontecendo em outras áreas da universidade. Mesmo assim, continuava executando seu trabalho da melhor forma, mesmo que o clima não estivesse bom.

De acordo com Baldissera (2014), vários são os fatores que são fontes de prazer para os trabalhadores, como o reconhecimento por meio de elogios, avaliações positivas de lideranças e de colegas, as possibilidades de ascensão nas organizações, entre outros. O autor ainda destaca que esses prazeres não são permanentes, mas transitórios. E, quando deixam de estar presentes nas rotinas laborais dos trabalhadores, o prazer acaba por se transformar em sofrimento. Quando o docente deixa de receber *feedbacks*, independentemente de serem positivos ou negativos, ou ainda quando percebe que não está sendo incluso nos planos da instituição, o sofrimento passa a ser inevitável.

As falas da Entrevistada 2 deixam muito evidentes esse aspecto citado, pois em vários momentos ela transparece uma mágoa da instituição e de sua chefia. O fato das contribuições que seu trabalho terem sido ignoradas e dispensadas pelo seu gestor, acabou por transformar em sofrimento seus últimos meses na universidade.

Aqui se faz necessário lembrar que muitas vezes, uma das formas que o demissor tem de diminuir seu sofrimento frente às mudanças que irão inevitavelmente acontecer, é de buscar o afastamento dos demitidos. De acordo com estudo realizado por Pliopas e Tonelli (2017b, p. 12), para que os demissores possam “lidar com essas emoções e demitir as pessoas, os entrevistados despersonalizaram os funcionários, referindo-se a estes como peças que seriam ajustadas ou metas de redução de custos que precisavam ser atingidas”. Assim, é plausível inferir que o afastamento que o demissor teve com a Entrevistada 2, expresso na forma de não atribuir novas tarefas a ela, pode ter sido ocasionado por essa necessidade de diminuir seu sofrimento.

O Entrevistado 1 diz que “na Instituição A, a gente sabia 1, 3, 4, 5 dias antes que iriam ter demissões. A gente sabia que iam acontecer as coisas. A Instituição A é um ambiente onde tem muita fofoca”. A Entrevistada 2 relata que os comentários sobre demissões acontecem

sempre e a cada final de semestre, quem tá na lista, quem vai ser demitido. Aí a cada dia um era desligado, e a gente recebia ligações, mensagens de colegas: tu viu quem foi demitido? Tu viu que fulano saiu? Então assim, tu tava sempre na angústia de receber uma ligação da tua escola ou do gestor pra marcar uma reunião. Daí tu sabia que a notícia provavelmente era ruim.

Com a presença dessas listas em todas as instituições as quais os entrevistados fazem ou faziam parte, se percebe que os boatos – forma de comunicação informal que existe para suprir a falta de uma comunicação formal nas organizações – são uma forma de os acontecimentos das universidades chegarem ao conhecimento de seus funcionários (TORQUATO, 1991;

MACEDO, VIDAL, 2007). Como é uma maneira informal de os docentes terem acessos a informações de relevância das IES privadas, os rumores acabam por não trazer certezas aos envolvidos, transformando o ambiente em inseguranças e medos.

E era essa também a realidade das instituições C e B, das quais a Entrevistada 8 foi demitida em dezembro de 2017 e janeiro de 2019, respectivamente. Ela conta que “nas duas instituições foi parecido: tinha um clima, um ambiente assim, já tinham acontecido outras demissões antes, a gente ouvia muito que a instituição tava perdendo aluno, que tava com problema financeiro”. Ela ainda diz que na Instituição C, desde 2015, a cada troca de semestre ficava um clima ruim na universidade, porque as demissões já aconteciam desde então. Ela relembra que “o clima muito tenso sempre ali na hora de troca de semestre, sempre o pessoal muito preocupado. Com medo de ser o próximo, ficava um clima assim”.

O Entrevistado 1 conta que foi chamado para uma reunião com o novo diretor com uma semana de antecedência e, durante esse período, conta que ficou muito angustiado, que

foi uma semana de angústia mesmo, porque eu pensei: pô, estão me chamando pra uma reunião pra eu ser demitido, é óbvio que eu vou ser demitido. Então para mim, esses momentos foram muito angustiantes né, porque tu ficas assim... tu não dorme direito, tu fica pensando: pô, mas o que tá acontecendo? Por que eu fui o escolhido? E aí quando eu soube que eram cinco pessoas, eu pensei: pô, eu vou ser um desses cinco?! Mas na realidade não é que eram os cinco, já tinha sido um monte de gente demitida antes.

Com exceção da Entrevistada 8, todos os demais entrevistados demitidos tiveram reuniões agendadas com antecedência com seus diretores, ficando um sentimento de insegurança ainda maior para esses nos dias que antecederam as demissões. Para a Entrevistada 8, em ambas as instituições da qual foi desligada, o agendamento de reunião aconteceu no dia anterior à demissão, na Instituição B, e na Instituição C, ela recebeu uma ligação da secretária do diretor logo após o encerramento da última banca de trabalho de conclusão de curso que ela participava naquele ano. E foi nessa reunião que sua demissão foi comunicada.

4.2.2 Percepções dos demissores e remanescentes

A Entrevistada 6 conta que existia rumores, entre os docentes da Instituição C, que aconteceriam demissões. Os próprios professores contataram o Sindicato dos Professores do Ensino Privado, e “foi feita uma solicitação pro Sinpro, por parte dos professores, pra saber se realmente isso iria acontecer e, se fosse acontecer, que fosse logo”. A preocupação era com o período em que as demissões aconteceriam, para que os demitidos tivessem tempo de se recolocar no mercado. Com essa solicitação, o Sindicato, juntamente da Instituição C,

decidiram fazer um comunicado informando que, de fato, as demissões aconteceriam naquela virada de ano. E com isso “a gente sabia, já tava todo mundo meio preparado que se recebesse alguma ligação da instituição já estava presumindo que era a demissão. Como de fato foi?”.

Ao ser questionada de onde surgiram esses boatos de possíveis demissões, a Entrevistada 6 responde que “a gente ouve de corredor né, quando tem notícia ruim, nos corredores alguém que trabalha no setor que ouve, que sabe, que comenta com outro, que ligeiro já manda WhatsApp pro outro e isso vai correndo”. Além disso, haviam rumores sendo noticiados pela mídia sobre esse possível enxugamento de pessoal da Instituição C. E o clima que estava na instituição durante esse período foi denominado como “horrível” pela entrevistada, porque “é como tu sair de casa e não saber mais se tu tá ou não tá, se tu tem um emprego ou não. Porque tu não tens certezas. É uma situação complicada porque como eu falei já anteriormente, não é só o teu projeto profissional, é o teu projeto de vida”.

A Entrevistada 6 ainda conta que recebeu a lista com os nomes para serem demitidos apenas 24 horas antes da execução. Que foi chamada para uma reunião, junto de outros coordenadores, receberam um envelope com os nomes e foram orientados a ligar para os docentes solicitando o comparecimento na Instituição C no dia seguinte. Nessas horas que antecederam as demissões que ela teria que executar, ela relata que ficou bastante abalada, teve insônia, e teve que buscar forças para se preparar para o momento dos comunicados, para não chorar junto daqueles que estavam sendo desligados.

Na instituição B, não era diferente, também existiam as listas e, dias antes das demissões “havia uma fofocalhada, de que havia uma lista correndo e eu tinha alguns amigos que sabiam dos nomes que constavam nessa lista e alguns me ligavam e diziam -olha, não te preocupa que o teu nome não está na lista” (ENTREVISTADO 4). E a origem das listas, que surgiam em torno de um mês antes era “da rádio corredor - tem uma lista, tu viu? Fofoca. Nunca veio de nenhum superior”.

Na Instituição B, a Entrevistada 4 lembra que os comentários das listas surgiram um mês antes das demissões se efetivarem, mas que ela não estava acreditando que pudesse acontecer, da forma como estava sendo dita. A Entrevistada 7 conta que, na Instituição C,

a gente sabia que ia acontecer, mas não assim tão rápido e tantos de uma vez. A gente sabia, mas não assim, de uma semana pra outra, e tantos, um número grande de professores. Teve muitas demissões antes de funcionários administrativos, então ali a gente viu, não, agora vai vir os professores. Não tinha como não saber, só não sabia se era tu.

Como visto, a percepção dos demitidos e remanescentes em relação aos momentos que antecederam as demissões é congruente: existia um clima de insegurança porque as demissões

eram sabidas. Na maioria das universidades citadas na pesquisa, a cada final de semestre surgem os boatos sobre as listas de demitidos, demonstrando que existe vazamento de informações privilegiadas nas IES privadas, contribuindo ainda mais para a geração de insegurança e estresse no ambiente de trabalho.

3.3 O DESLIGAMENTO

A forma com que os desligamentos foram comunicados e vividos, difere entre demitidos, demissores e remanescentes. Mas existe algo que une a percepção dessas três categorias de entrevistados: o sofrimento.

4.3.1. Percepções dos demitidos

Todos os entrevistados demitidos relatam que foram chamados para uma reunião com o diretor ou coordenador, sem ser informada a pauta da reunião. Alguns com uma semana de antecedência, outros um dia antes. O Entrevistado 1 foi chamado para uma reunião com o diretor da sua unidade, que havia assumido o cargo há um mês, aproximadamente:

E quando ele me deu o papel eu falei: só um pouquinho, tu tá me demitindo? Tu tem certeza que tu tá fazendo isso? E ele assim: mas, cara... E comecei a listar todos os predicados que eu tinha né, que eram bons, eram bem fortes. E aí eu disse: cadê o motivo? Isso aí tá no face (facebook), tu pode buscar lá que eu escrevi. Ele disse que eram questões complexas que tinham sido decididas... pra decisão da minha demissão. Então eu olhei pra ele, quando ele falou aquilo eu quase ri na cara dele, porque ele não sabia o que fazer, ele tava gaguejando né, porque eu acho que eu fui o segundo a ser demitido, se não me engano.

E continuou: “e eu disse assim: olha cara, tô decepcionado, uma vergonha esse tipo de coisa. Tu não era pra estar aqui, me demitindo, porque tu não sabe me dizer o porquê eu fui demitido”. O Entrevistado 1 ainda conta que, no momento do desligamento, argumentou várias coisas relacionadas ao seu desempenho, que sabia o quanto era bom e, no final, disse para o diretor: “pra tu ter uma ideia como eu não te quero mal, eu quero te dar um abraço, e te desejar boa sorte no teu trabalho. E ele ficou meio desconcertado com aquilo, e realmente eu dei um abraço nele”. Avaliando, hoje, o Entrevistado 1 diz que aquele abraço não era necessário, mas era a emoção da demissão falando naquele momento.

O fato da instituição realizar as demissões com gestores que não ainda não possuíam vínculo com os demitidos pode ser também uma estratégia de tornar o processo da demissão menos sofrido para os demissores, que teriam que continuar trabalhando após esses comunicados. E a falta de argumentação, de querer que o momento da demissão seja rápido,

também é uma forma de proteção aos sentimentos que uma demissão pode acarretar (PLIOPAS E TONELLI, 2017b).

A Entrevistada 2 relata que no momento do seu desligamento, estavam seus dois diretores na sala, e que

até hoje eu não sei o porquê eu fui demitida. A desculpa utilizada foi que havia diminuído muito o número de alunos, que eles precisavam diminuir o quadro, e que então eu estava sendo desligada. Agora, qual foi o critério que eles utilizaram, pra eu ser desligada, se era um critério político, acadêmico, se eu tive mau desempenho, então eu tava com a ficha número 1; em nenhum momento eu recebi nenhum feedback da gestão, nem positivo e nem negativo.

O sentimento de incompreensão em relação aos fatores que levaram à escolha para demissão é apresentado também em estudo feito por Sarsur e Cruz (2001), tendo sido apontado como um dos principais efeitos da demissão nos demitidos, juntamente do sentimento de ressentimento com a instituição.

A Entrevistada 2 ainda conta que “Quando eu fui desligada eu senti um alívio. Porque assim, a gente chora, mas a gente chora do peso que saiu das costas. Porque era um clima péssimo, era um ambiente hostil, tu não era respeitada, não era valorizada”. De acordo com Caldas (1999), existem vários moderadores que podem atenuar o sentimento negativo frente à demissão, como o nível de centralidade do emprego para o trabalhador e a possibilidade de reversão do desemprego em curto prazo.

Fatores esses que podem ser identificados na fala da Entrevistada 2, quando ela diz que nos seis meses anteriores à demissão já não desempenhava função de relevância na instituição, não sendo incluída em novas atividades do setor, podem ter feito com que seu sentimento de pertencimento à universidade tenha mudado consideravelmente. Ou ainda quando ela relata que estava participando de um processo seletivo em outra organização, já antecipando um possível desligamento da Instituição A e uma possível recontração em um curto espaço de tempo, que foi o que de fato aconteceu: em uma semana ela foi contratada em outra instituição de ensino, mas não mais de ensino superior.

O Entrevistado 1 ainda diz que “não tenho ódio de quem me demitiu, não tenho mesmo. Se eu tenho algum tipo de raiva é da situação toda gerada por isso, e da situação em que a Instituição A se meteu. Se teve essa montoeira de demissão, é porque a Instituição A não soube lidar com isso”. E, no momento da demissão, o diretor disse “eu quero te dizer que eu estou aqui te entregando a tua carta, tu está sendo desligado da empresa, eu queria agradecer pelos serviços. E aí eu perguntei pra ele: mas por que eu estou sendo demitido? E ele falou assim: não, é um ajuste... como é que é... é uma reorganização da Instituição A”. E o motivo de

“questões complexas” foram repetidas diversas vezes pelo entrevistado.

Logo após ser informado da sua demissão, o Entrevistado 1 conta que: “eu saí de lá muito forte. [...] Eu saí de lá com uma sensação de uma leveza, que eu nunca tinha tido na minha vida”. Fala ainda que encontrou com uma colega, logo depois que foi comunicado do desligamento, e que ela chorou, mas ele disse “não chora, eu tô saindo muito bem, tô saindo muito feliz... muito feliz não, eu tô saindo muito forte. Eu tô chateado por estar saindo daqui, mas eu estou de alma lavada porque eu falei tudo o que eu queria falar”.

O Entrevistado 5 diz que entende que assim como ele já havia passado por outra demissão, há mais de 11 anos, em outra instituição de ensino superior, que isso também aconteceria em algum momento, na Instituição B. Porém, ele conta que sentiu o demissor muito despreparado para a demissão, “porque ele não teve a delicadeza de fazer uma palavra assim ‘olha, nós estamos em um momento de, tu sabe, que a instituição está promovendo várias demissões, trata-se de uma decisão que não depende de nós’. Ele poderia dizer alguma coisa, mas não, ele simplesmente disse: ‘tu deve saber do que se trata, é a tua demissão’, e me entregou o papel para assinar, que não teve o mínimo de cuidado, não teve o mínimo de respeito ou consideração, não teve nada”.

Sobre a forma com que os entrevistados se sentiram antes e no momento da demissão – desrespeitados e desvalorizados, Freitas (2006, p. 105) diz que muito se fala em

responsabilidade social, em condutas responsáveis, em virtudes organizacionais. No entanto, nunca na história das organizações se têm visto tantas denúncias de corrupção, escândalos, sabotagens, espionagens, mau comportamento organizacional, assédio moral, humilhações no trabalho e expressões de sadismo.

E esses têm sido os sentimentos de muitos dos entrevistados, não apenas demitidos, mas de remanescentes também, que não se sentem mais contemplados com os novos rumos que as universidades têm tomado, com as novas estratégias de gestão que estão sendo utilizadas, que acabam por desvalorizar o esforço e a dedicação de seus docentes. Estratégias que afastam os gestores de seus subordinados, que intensificam a carga de trabalho sem oferecer recompensas e que, mesmo assim, não garantem que os docentes sairão ilesos às próximas demissões.

Freitas (2006) concorda que as demissões acontecem, são processos naturais como é o processo de o leão abater sua presa. Porém, a forma com que esses desligamentos são conduzidos é que trazem à tona o lado desumano das organizações, pois desconsideram que estão ali com uma pessoa que possui sentimentos, que possui vínculos afetivos com a instituição e com seus colegas e que, no momento da demissão, esses vínculos são cortados abruptamente. A autora ainda diz que

As empresas não são apenas lugares de trabalho. São também espaços em que as pessoas desenvolvem laços fortes de amizade, constroem expectativas de futuro, aderem a um imaginário que lhes fala de um projeto comum, ancoram uma parte de sua identidade social, enfim, um sistema que ultrapassa a sua finalidade econômica. A demissão é o ritual que degrada todas essas vinculações. Ela já é por si mesma uma essência cruel para quem está sendo desligado. Não existe nada, além de perversidade e sadismo, que justifique que um chefe ou uma empresa humilhe alguém quando o demite no final do expediente. Tomam-lhe o crachá imediatamente, limpando seu nome de todos os computadores como se esse recente ex-colaborador fosse apenas um arquivo “deletável” na vida, impedindo-o de se despedir de seus colegas de longa data. Isso é uma forma de negação dessa pessoa como pessoa; é a negação da biografia desse sujeito, uma tentativa de apagar o seu passado e suas vinculações, tratando-o como uma coisa que não tem sentimentos nem humanidade. (FREITAS, 2006, p. 105)

Embora já se tenha levantado a questão de que muitas vezes alguns comportamentos dos demissores são frutos de seus próprios sofrimentos ou são uma forma de defesa a esses sentimentos negativos que acompanham uma demissão, é necessário que se concorde com a citação de Freitas (2009) de que a humilhação de um funcionário no momento de seu desligamento, que já é por si só um processo de rompimento acompanhado de sofrimento, não pode ser outra coisa que não sadismo e perversidade daquele que está ali desferindo tais palavras. A exemplo desse tipo de desligamento, temos o relato da Entrevistada 3, que diz que o momento da sua demissão “foi horrível. Me senti destruída, porque mesmo sabendo que aquilo não era verdade, tu te culpabiliza”. Ela completa dizendo que

eu entendo que ele tava no papel dele, mas foi uma forma muito infeliz. Talvez ele deva ter tido uma orientação pra fazer isso, só que a estratégia que ele buscou foi uma das piores em termos de gestão. Porque ele poderia ter usado outros argumentos, ele só piorou a situação, porque eu sabia que aquilo não era verdade.

A Entrevistada 3 ainda conta que alguns detalhes do momento da demissão ela não se recorda, porque bloqueou essa situação de sua memória, mas conta que foi para a reunião com seu diretor, com quem ainda não tinha tido contato até o momento, e que tinha um sentimento estranho. Possivelmente o bloqueio se dê pelas coisas que ouviu do diretor, “eu ouvi dessa pessoa que me demitiu, que eu era uma má docente, que eu pegava material de outros colegas, de outras instituições pra usar, e não era verdade”, e que inclusive alunos estavam fazendo reclamações a seu respeito. Para a entrevistada, “a impressão que deu é que a pessoa pegou alguns pontos muito específicos de um comentário que algum aluno que não gostou de alguma coisa que eu fiz, fez, e usou isso pra poder justificar minha demissão”.

Ao continuar o seu relato, a Entrevistada 3 avalia como dramático o momento da sua demissão, porque “as coisas que foram ditas com relação à graduação, elas me afetaram, e eu lembro que eu fiquei muito sensibilizada e eu comentei com esse gestor, eu disse assim: o que o senhor está falando não é verdade, e eu vou lhe provar, isso vai aparecer, isso não é

verdadeiro”. A Entrevistada acredita que o seu demissor utilizou desses argumentos para se sentir melhor ao demiti-la, porque quando foi ao setor de Recursos Humanos da instituição, o que foi dito é que estavam passando por um momento de corte de despesas. Durante a entrevista, em vários momentos, fica muito evidente o quanto o discurso do demissor impactou negativamente a Entrevistada, porque ela relata que nunca havia ouvido algo parecido, nunca seu trabalho havia sido tão desqualificado.

Quando se trata de uma comunicação, é importante atentar para a criação de sentido de todos os envolvidos no processo – tanto da parte produtora como da parte receptora da mensagem. E esses sentidos são criados a partir de experiências e vivências pessoais de cada indivíduo, podendo uma mesma comunicação ter sentidos distintos para os protagonistas desse processo (PINTO, 2008; BALDISSERA, 2008). Aqui não cabe a suposição dos sentidos dados ao que foi comunicado, porque essa informação não está contemplada nos relatos, o que se deve considerar é que certamente, esses sentidos são distintos.

Os critérios utilizados para escolha daqueles que seriam demitidos não foi algo claro na maior parte das IES privadas, com exceção da Instituição C, que ficou muito claro aos envolvidos que o critério utilizado foi o salário: quanto maior o tempo que estavam na instituição, e maior a titulação, maior também eram os salários. Foi percebido pelos entrevistados que, em muitas IES, são os doutores que estão sendo desligados. Porém, nas Instituição A, nenhum dos três entrevistados que foram demitidos dessa universidade sabiam dizer o motivo pelos quais haviam sido desligados.

Como um dos moderadores apresentados por Caldas (1999) é quando os demitidos têm ciência que a demissão vai acontecer com uma maior antecedência e quando os critérios dos desligamentos ficam claros para os demitidos. Sarsur e Cruz (2001, p. 13) avaliam que “as demissões, ainda que pudessem ser pressentidas, não foram aceitas nem pelos desligados e nem pelos remanescentes, apesar de intuitivamente os profissionais pressentirem a ameaça de cortes em função da necessidade de adequação econômica-financeira das empresas e as pressões do mercado”, e isso muito se dá porque não se teve sensação de justiça na escolha dos demitidos, especialmente por os critérios não serem claros.

4.3.2. Percepções dos demissores e remanescentes

Cabe ressaltar que nesta etapa da análise os demissores e remanescentes se encontram em uma mesma seção em razão da caracterização dos entrevistados: demissores não participaram do processo de decisão dos nomes dos demitidos e nem possuíam informação

privilegiada desses desligamentos.

Assim como os demitidos, aqueles que permanecem nas instituições também não têm boas recordações das demissões que vêm sendo feitas, como a Entrevistada 4, que afirma que foi “horrível, como se fosse comigo, neste final de ano foi horrível e no outro final de ano foi mais horrível ainda, porque no outro final de ano saíram quase 15 pessoas das minhas relações, em 2017, e em 2018 saíram as mais próximas, as amigas”. São atribuídas a essas pessoas o clima agradável que a universidade em questão possuía antes.

A Entrevistada 4 conta ainda que as demissões aconteciam num intervalo de 30 minutos, no horário que foram marcadas as reuniões individuais com os docentes, “chegava um que saía chorando e outro dizia ‘o que houve?’, ‘não te preocupa que contigo também vai acontecer a mesma coisa’”. Com isso, as pessoas que tinham reunião marcada para aquele dia, sabiam que suas demissões estavam próximas. Sobre o sentimento enquanto remanescente, a Entrevistada 4 relata como estava o clima nos grupos de WhatsApp que fazia parte com demais docentes da Instituição B no dia das demissões de seus colegas: “Horrrível, uma tragédia absoluta, um horror, foi uma quinta-feira que eu não trabalhei, passei o dia inteiro no WhatsApp e no telefone”.

De acordo com Ferreira e Tomei (2006, p. 7), aqueles que sobrevivem a processos de *downsizing* não se sentem privilegiados por permanecerem na instituição. Ao contrário, “o sentimento de medo, de abandono, culpa e insegurança gera uma carga de estresse nos empregados sobreviventes”. Além disso, os remanescentes também são afetados com a perda de referências sociais, com a demissão de colegas próximos, pois “são comuns as menções à perda de referências sociais provocadas pelo afastamento de colegas” (SILVA E VERGARA, 2002, p. 12). São essas situações inclusive que podem afetar negativamente na produtividade e no comprometimento com a organização (CALDAS, 2000).

Para a Entrevistada 6, demissora, “as demissões não é algo bom de se fazer, mas eu acredito que em algum momento, quando tu é gestor, tu vai ter que fazer isso. Então, automaticamente tu te prepara, o teu psicológico, um dia quem sabe tu ter que passar por isso”. Mesmo assim, ela diz que o fato de ter que demitir por questão de mercado, e não por questão de competência, acaba tornando o processo mais difícil e que a realização das demissões “a gente cumpre, porém não é uma coisa que a gente concorde. Mas como tem que ser executado, a gente tenta executar da forma mais tranquila possível”.

A demissão, na perspectiva dos demissores, é também um momento difícil. Ainda assim, quando existem critérios claros e, principalmente, que envolvem questões de baixo desempenho, o processo acaba por se tornar mais fácil, porque “o gestor não entraria em

conflito com suas crenças e valores” (PLIOPAS E TONELLI, 2007b, p. 11). Mas, como a própria natureza do *downsizing* é de reestruturação e busca por maior produtividade e rentabilidade, muitas vezes aqueles que são selecionados para serem desligados não seriam demitidos em uma outra situação, porque possuem bom desempenho. De acordo com Pliopas e Tonelli (2007b, p. 11),

por mais que o critério desempenho possa ser considerado o mais justo nos processos de *downsizing*, há a quebra do vínculo emocional. Essa quebra de vínculo emocional nas demissões se mostrou ainda mais pronunciada para os entrevistados quando estes relataram a presença de laços pessoais como demitidos. Nessas situações, o descarte de valores como amizade teve impacto mais pronunciado para os demissores.

E é exatamente isso que é relatado pela Entrevistada 6, ao dizer que o momento da demissão de colegas seus foi difícil, e que ela sabia que estava lidando com algo muito delicado, porque aquilo envolvia projetos pessoais daqueles professores, e que não havia a opção de reverter a situação, era uma decisão que já havia sido tomada. Então ela conta que “quando a situação é posta, a gente tem que tentar... o que foi feito, da minha parte, foi valorizar e agradecer. Porque eu não sei em que momento a instituição vai ter essa oportunidade ou se vai fazer esse agradecimento”.

Quando questionada como se sentiu no momento em que estava executando as demissões, a Entrevistada 6 afirma que:

Péssima. No momento não tem como se sentir bem né. Um momento péssimo e por mais que a gente acha que tá preparado pra aquilo ali, tu não tá, porque como eu falei, tu vai lidar com emoções, a forma de comunicação nesse caso é telefone, que tem que comparecer, e aí quando comparece tu não tem aquela opção de... não é uma advertência, né. Então a pessoa não tem chance de reverter, e isso é ruim, porque tu já tá com a situação posta, como eu falei, e aí muitas vezes tu não concorda, e não concorda mas tá fazendo? Então tu te sente meio frágil até. Se eu tivesse na minha empresa, talvez eu tivesse uma barganha melhor; olha, eu tô te demitindo por isso, isso e isso. Mas quando isso não é assim tão claro, é questão de mercado, é questão de reestruturação, de regra institucional, é isso, né. Então, assim como foi o teu colega, poderia ter sido também eu (...) Então nesse sentido é muito ruim, parece que tu perdeu um braço, uma perna, a gente sabe que as pessoas são substituíveis, vai acontecer isso no mercado de trabalho, só que não é bom fazer isso quando não é tu que determinou né, quando vem a determinação de cima.

A Entrevistada 6 complementa dizendo que, no momento das demissões, algumas pessoas recebiam de forma tranquila o comunicado, já outras demonstravam uma resistência maior, com questionamentos, dizendo “nossa, minha vida agora acabou, não sei o que eu vou fazer”. E, como demissora, ela descreve como foi seu sentimento nesses momentos:

tu acha que tu foi o autor daquilo ali, de causar aquele terror na vida de um colega que pra ti é maravilhoso, e não foi tu que fez aquilo, tu está sendo só a pessoa que faz a comunicação. Então assim, a pessoa que faz a comunicação ela precisa ter um preparo psicológico tão grande, mas tão grande, que mesmo com muita dor tu tem que sorrir.

Entrevistada 6 “Então acho que é uma superação que o ser humano tem que ter hoje de fazer uma coisa assim, que ele tem que executar, e que ele não pode deixar de executar, porque senão ele também perde o trabalho dele. Então talvez, se eu não realizasse essa atividade, eu pudesse ser considerada como incapaz também, vou junto, não atende o que tá sendo determinado”.

Para a Entrevistada 7, também demissora, o momento das demissões foi bastante emocionante, porque

eu recém estava assumindo o cargo, e eu tive que demitir também coordenadores, que eram os que me auxiliavam, que me davam ajuda quando eu precisava, e aí quando eu assumi o cargo, eu tive que fazer as demissões. Então pra mim o sentimento foi pior com relação a isso. Chorei, eu sei, eu sou da (área de atuação), a gente não pode chorar, mas ali naquele momento não tinha como. Tava acontecendo muita coisa, então foi mais emocionante mesmo, porque eram os meus colegas, os meus amigos.

A Entrevistada 6 acredita que esses momentos de desligamentos deveriam ser conduzidos pelas diretorias ou reitoria, para evitar que pessoas tão próximas, que cultivam um excelente relacionamento profissional e inclusive de amizade há vários anos com outros colegas, sejam as pessoas que vão informar algo que vai impactar tanto a vida desses docentes. Ela ainda relata que alguns colegas “ficavam até constrangidos de vir pegar a folha, eles chegavam e diziam: não precisa falar nada, a gente já sabe o que é, só me dá a folha que eu vou”. A Entrevistada 7 conta que “emocionalmente eu estava muito abalada, mais abalada do que eles até, porque era tudo muito novo”.

A Entrevistada 6 “teve colegas que se revoltaram, ‘mas por que eu? Eu sou tão competente’, e a gente tem que dizer várias vezes pra pessoa, mas não foi por um motivo que eu qualifiquei, digamos assim, a tua saída, o teu desligamento, foi institucional – ‘mas por quê? Mas por quê?’. Essas respostas a gente não têm pra dar”. A Entrevistada 7 também relata que uma das demitidas foi mais agressiva, mas que ela, enquanto demissora, “não tinha o que fazer, é por questão de folha de pagamento, não tinha o que falar muito. Ela foi mais agressiva, de ficar perguntando o porquê. O outro pessoal não, tudo bem, me dá aí que eu assino”.

A Entrevistada 6 relata que alguns demitidos falavam, no momento da demissão: “mas eu não estou acreditando que a minha carga horária, que não era tão alta, vai dar tanto impacto assim pra empresa, eu entendi que é mercado, mas eu não tenho 40 horas, eu tenho 10, 12”. E argumentavam na esperança de reverter a situação, de reverter a demissão, e avalia que essa foi a parte mais difícil de fazer os comunicados, porque “já era difícil desligar, e ainda desligar com três assim, não concordando, quase brigando contigo, e tu achando eles maravilhosos e tendo que dizer: não consigo reverter, não consigo reverter”.

Como resumo dos momentos das demissões dos colegas, a Entrevistada 6 argumenta que “a gente teve uma missão praticamente impossível, que foi possível, mas que a gente, eu, gostaria de apagar da minha memória, porque não foi fácil”.

Em relação aos critérios utilizados para definição dos nomes que seriam desligados, a Entrevistada 4 diz que na primeira demissão com maior número de docentes da Instituição B, eram visíveis os critérios que foram utilizados, porque os professores desligados eram aqueles com reclamações de alunos, ou com salários mais altos ou, ainda, professores que haviam se manifestado contra uma alteração que a Instituição estava fazendo, que envolvia os docentes. Mas isso foi algo percebido pela entrevistada, e não algo que foi comunicado pela Instituição.

O Entrevistado 5, que é da mesma Instituição da Entrevistada 4, diz que se sabia da redução de custos e o que ele percebia, eram colegas com 10, 15 anos na universidade sendo desligados, “porque a hora dele é bem mais cara, demite e contrata outro com valor metade da hora aula, a realidade é essa”. Mas nunca houve um comunicado da Instituição sobre esses critérios.

A Entrevistada 6 diz que o critério utilizado pela instituição para definição dos demitidos foi o “tempo de casa, porque os que tem tempo de casa são os que têm os salários mais altos, e a gente entendeu assim”. Mas que ela, enquanto demissora, não participou da definição dos critérios e sequer daqueles que seriam demitidos. Ela complementa dizendo que aqueles que executaram as demissões não tiveram participação na escolha dos que seriam demitidos, “A gente foi só informado, e teria que fazer o desligamento”.

O sentimento, como dito inicialmente na abertura da seção, foi comum a todos os entrevistados: de sofrimento. Sofrimento ao ouvir a comunicação da sua própria demissão, sem saber os critérios utilizados, ou mesmo com os critérios sendo ali postos como uma forma de diminuição de todo o trabalho realizado pelo docente. Sofrimento ao receber uma lista com 24 horas de antecedência e a ordem de executar dezenas de demissões no dia seguinte, incluindo a comunicação de desligamentos de colegas próximos. O sofrimento de saber, via redes sociais, de demissões de dezenas de colegas que possuíam vínculo de amizade, que trabalharam por mais de uma década juntos. Esse é o resumo do momento dos desligamentos: relatos cheios de emoção, de mágoas, de questionamentos.

Se faz necessário ratificar que nessa seção os relatos dos demissores e dos remanescentes foram analisados conjuntamente, pois os demissores não possuíam informações privilegiadas sobre as demissões, e nem participaram da escolha dos demitidos. Aqui, foram meramente executores das demissões.

4.4. DEPOIS DAS DEMISSÕES

Nesta seção, a percepção dos remanescentes e demissores antecede as percepções dos demitidos, porque se faz necessário compreender como está a situação atual dos docentes para então perceber que muitos sentimentos dos demitidos, têm relação com o formato atual de trabalho da docência.

4.4.1. O depois – e o agora

O sentimento depois das demissões para aqueles que ficam nas instituições possui diferença em relação aos sentimentos daqueles que foram demitidos, expostos na seção anterior. Caldas (2000) cita que um dos fatores que é consenso em vários estudos sobre reestruturações que contam com demissões em massa é de que o clima organizacional se altera drasticamente. E, não foi diferente nos achados da presente pesquisa. Entrevistados remanescentes e demissores afirmaram que o clima é de insegurança, mas que o trabalho é executado, mesmo sabendo que a qualquer momento, podem ser demitidos.

A Entrevistada 4 relata que depois das demissões, criou-se um clima de competição entre os docentes, especialmente com relação às orientações de TCC. Ela diz que quando foi informada do novo procedimento de escolha de orientador, falou para os gestores

que tem um problema que vocês estão criando, uma competição entre os professores (da disciplina), tem outros três professores (da disciplina) que me odeiam, porque eu sou a mais antiga, porque eu tenho mais orientandos, porque saem de uma turma deles pra vir pra mim. Vocês estão criando uma coisa que não precisa, tem professor dizendo que tem ficha, pedindo aluno, pelo amor de deus. Que vergonha isso, não façam isso com as pessoas [...]

Apesar de muitos professores terem sido desligados, ela conta que sua carga de trabalho não está sobrecarregada, porque novos docentes foram contratados, com valores abaixo dos demitidos e que, na verdade, eles é que entraram com uma carga de trabalho maior que os mais antigos na instituição.

Para Dejours (1992), trata-se de uma estratégia de gestão fazer com que se crie um clima de competição e de desconfiança entre os trabalhadores, porque é dessa forma que a chefia consegue manter o controle sobre a produtividade desses sujeitos. Conforme o autor, no setor terciário é mais difícil de manter o domínio sobre a produtividade que em uma indústria, onde o ritmo de trabalho é cadenciado por uma linha de montagem, por isso “a permanência do controle deve ser lembrada por outros meios: assim, a rivalidade e a discriminação asseguram grande poder à supervisão” (1992, p. 76).

Esse clima de rivalidade e de insegurança é lembrado por vários entrevistados, e é justamente esse fator que fez com que a Entrevistada 2 não tenha interesse de retornar para uma universidade, já que logo após sua demissão ela foi selecionada por outra instituição para dar aulas na graduação, mas ela pensou que “diante de tudo que tinha acontecido comigo na universidade, do clima ruim que a gente sabe que está, nas universidades, devido ao mercado, eu resolvi negar”.

A Entrevistada 9 diz que a relação com os colegas de trabalho se modificou, porque aqueles que estão há mais tempo na instituição lembram dos momentos anteriores às demissões, e que “já não tem mais a animação, o entusiasmo que tinha antes. Então é uma nova realidade pra nós. A gente meio que se olha, aquela coisa mais, como se diz, saudosa. Mas para os novos não, eles são mais jovens também”.

Além disso, professores que eram especialistas em uma área, estão ministrando aulas de outros conteúdos, que não possuem tanta afinidade, mas aceitam fazer porque não querem ser os próximos a serem demitidos. A Entrevistada 4 conta que

os alunos estão dando esse feedback, tem professores que são bons, mas eles estão perdidos, porque de manhã eles falam uma matéria, de noite outra, tem gente que está quase apresentando um atestado de depressão, porque colocaram alguém que era do (conteúdo específico A) pra falar (conteúdo específico B), não sabe nada, mas pra não perder o trabalho, ele vai. O aluno sabe quando tu lê o slide porque tu não sabe nada.

Essa situação já foi descrita por Alves e Carvalho Júnior (2015), quando afirmam que as IES estão flexibilizando os contratos, a fim de manter a rentabilidade do negócio. Além disso, os autores também enfatizam que “visando ter um número de aulas que lhe garanta um salário um pouco melhor, se torna um professor toyotista³ e flexível, na medida em que precisa dar uma série de disciplinas diferentes para compor uma carga horária razoável. Muitas vezes assume disciplinas que fogem de sua formação original” (ALVES & CARVALHO JÚNIOR, 2015, p. 8).

Para Dal Rosso (2008), o trabalho do docente do ensino superior privado representa o ápice da flexibilidade, tendo em visto que trabalham num regime horista que é variável a cada semestre que se inicia. Assim, com o aumento do número de alunos por docente, aumenta-se também a carga de trabalho a ser realizada fora da instituição e que, portanto, não é contemplada pela remuneração, como planejamento de aulas, correção de provas, respostas aos

³ O sistema Toyotista de produção surgiu no final da década de 70, no Japão, e expandiu para o ocidente como uma nova forma de organização da produção industrial. De acordo com Antunes (2009), algumas das características do toyotismo são: a produção adequada à demanda; trabalho em equipe, com multivariabilidade de funções; maior flexibilidade dos trabalhadores, adequando-se às condições e ao ritmo de trabalho necessários para execução das tarefas; utilização do princípio do *just in time*, que visa melhor aproveitamento do tempo.

questionamentos enviados pelos alunos, etc.

Isso aparece também na fala do Entrevistado 5, que diz que a questão das demissões é uma estratégia de administração para redução de custos, intensificando assim o trabalho daqueles que ficam. Ele conta que “ao invés de tu ter duas turmas com 40 alunos, tu faz uma turma com 80”, e que é esse modelo que está sendo utilizado pela Instituição B, diminuir o número de turmas e aumentar o número de alunos por docente. Isso faz com que a carga de trabalho do docente seja maior, porque são mais provas para corrigir, por exemplo, e a isso o Entrevistado 5 retrata como “um horror”. Ele completa dizendo que “tu tá sempre com atividade pra fazer, tá sempre corrigindo prova, elaborando, é trabalhoso, tu tem que estar postando, colocando material, material que tu trabalha com um grupo menor, não pode ser o mesmo que tu vai trabalhar com um grupo maior, pesquisar outro tipo de material, o retorno que tu dá ao aluno te demanda muito mais, tá sempre com e-mail de aluno pra responder (...) aumenta a demanda extraclasse”.

A respeito desse aspecto, Alves e Carvalho Júnior (2015, p. 8) afirmam que “como maneira de garantir seu emprego, o professor desenvolve um ritmo de trabalho extenuante, ainda que muitas vezes essa dedicação não garanta sua permanência, isso porque a sua permanência está atrelada a formação de novas turmas daquele curso”. E essa não é apenas a realidade da Instituição B. De acordo com os relatos, as instituições estão enxugando seu quadro de professores e ao mesmo tempo sobrecarregando as atividades daqueles docentes que permanecem nas universidades.

Esses mesmos aspectos já foram evidenciados por Sarsuz e Cruz (2001) em pesquisa realizada com demitidos e remanescentes de processos de *downsizing*. Nesse estudo, os autores consideram que a sobrecarga de trabalho pode ser evidenciada porque os trabalhadores “demonstram o excesso de dedicação às necessidades da empresa, inclusive em detrimento da família, atividades sociais e de lazer, e até o auto-desenvolvimento cobrado pelas organizações”. Os docentes, com maior carga de trabalho resultante de turmas maiores, acabam por aumentar também as atividades que desenvolvem fora da IES, e que não são contabilizadas no momento de pagamento das horas.

A Entrevistada 6, que possui cargo de coordenação na Instituição C, diz que “a gente às vezes trabalha mais, até também pra dar conta de suprir a falta daqueles colegas que saíram. Até que tudo se ajeite, nesse primeiro momento é um pouco complicado”. Ela diz que os docentes que permanecem na universidade tiveram que intensificar suas rotinas de trabalho para suprir as demandas, mas que isso está muitas vezes comprometendo uma qualidade de serviço

que era tida antes:

a gente que fica é difícil, muito difícil, porque já é difícil quando é tudo normal, e quando não está então é muito mais, porque tu fica muito mais sobrecarregado, a chance de tu errar e não ser mais aquele profissional maravilhoso que tu era tido. Tu era tido como um profissional de alta performance, competente, isso começa a te afetar, porque o teu psicológico sabe que tu não é mais tão bom, porque como tu vai ser bom dando conta de tanta coisa que não eram na tua responsabilidade?

Assim, os docentes se sujeitam a situações bastante estressantes de demandas de trabalho para permanecerem nas instituições, porque sabem que essa situação não é exclusiva da universidade a qual fazem parte, mas é uma realidade de muitas IES. Dessa forma, as instituições fazem uso do sofrimento dos docentes – o medo de ser demitido – para aumentar sua produtividade – aceitar maior demanda de trabalho. Exatamente como já disse Dejours (1992, p. 103): “o trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho”. Porque se não fosse a situação atual das universidades, que alterou a realidade da docência de nível superior, muitos professores talvez não se submeteriam a ritmos tão extenuantes de trabalho.

Ainda em relação à carga de trabalho, a Entrevistada 6 completa:

No momento que teu psicológico começa a afetar, e que tu sabe que tu era tão bom, excelente, que agora já começam a aparecer demandas pra ti de coisas, que tu: “nossa, mas isso aqui, um aluno reclamando que eu demorei pra responder”, por exemplo. Demorei porque eu tava tentando resolver outras demandas e aí consigo chegar naquele tempo ali, que antes era 24h e agora não é mais 24, é 48 ou mais. Só que o aluno tava acostumado com alguma coisa que piorou, em termos de, digamos assim, tempo de resposta que é a comunicação. Então pra manter esse tempo, a gente mantém, só que a gente trabalha MUITO mais. Muito mais porque o volume de trabalho aumentou, então eu não sei se a organização espera da gente algo que aquele profissional qualificado que eles contrataram, talvez, a gente vai ter algumas falhas aí. Não porque a gente é um profissional ruim, mas porque é humanamente impossível tu dar conta de algo que passa dos limites de um ser humano. E a gente tá tendo que trabalhar nessa condição mesmo, uma condição de muito trabalho, pouco tempo, os prazos não mudam, os prazos apertam, cada vez mais demanda, mais regras, e a gente tendo que se adaptar, com qualidade.

Esses fatores descritos pela Entrevistada 6 já foram identificados por Caldas (2000) em seus estudos sobre os efeitos das demissões em massa. O autor descreve que, com a saída de diversos funcionários das instituições e com o clima que se estabelece após essas demissões, de insegurança e de estresse, os remanescentes acabam por demonstrar uma maior probabilidade em apresentar

menor autoestima, menor motivação e satisfação, menor propensão à adesão a programas de envolvimento de pessoal, assim como menor comprometimento com a organização, levando a absenteísmo, acidentes, doenças, perda de produtividade, estresse, conflitos, depressão, perda de prazos, queda de qualidade e insatisfação de clientes. (CALDAS, 2000, p. 99-100).

Desses aspectos, foi possível perceber que a maior parte deles foram citados pelos entrevistados remanescentes e demissores das IES privadas, reforçando os resultados já publicados por Caldas (2000). No trecho acima, extraído da entrevista da Entrevistada 6, é possível apontar uma redução da autoestima no momento em que ela começa a questionar a qualidade do seu trabalho, tido até então como excelente. A Entrevistada 4, também em trecho apresentado anteriormente, diz que se identifica quadros de depressão em colegas de trabalho, que estão sendo submetidos a cargas excessivas de trabalho, além de terem que dar conta de conteúdos que não possuem domínio.

Essa questão de adoecimento já foi abordada por Caldas (2000) em estudo feito sobre demissões, que apresenta como um dos fatores consequentes de processos de *downsizing* é o aumento do adoecimento dos trabalhadores. O autor relata que há a deterioração das relações trabalhistas em casos onde os enxugamentos são recorrentes, e têm crescimento nos índices de doenças psicológicas e em acidentes de trabalho.

Ainda, é notado na fala dos entrevistados 4 e 5, ambos da Instituição B, o clima de conflito entre os docentes que estão atualmente na universidade, especialmente entre aqueles que possuem menor tempo de casa com aqueles que possuem maior tempo. A queda de qualidade e a insatisfação de cliente aparece na fala da Entrevistada 6, quando diz que alunos estão reclamando de prazos de respostas e que ela entende que não é possível entregar, com a mesma qualidade de antes, atividades que eram distribuídas entre mais docentes antes do enxugamento.

Em relação ao último aspecto citado, a Entrevistada 6 diz que a carga de trabalho triplicou, porque os docentes que permaneceram na Instituição C estão responsáveis por atividades que antes eram de três ou quatro colegas, que foram demitidos. Além disso, o clima nas instituições também está bastante instável, há um sentimento de que o semestre atual pode ser o último para aqueles que continuam nas universidades, porque o medo da demissão tem sido uma constante, desde 2016. O Entrevistado 5 diz que a cada semestre é sabido que demissões ocorrerão, que colegas inclusive fazem piadas a respeito da situação, dizendo que “a tua hora vai chegar” ou ainda “final do ano sou eu”, e isso acaba instaurando um clima de insegurança a cada final de semestre na Instituição B. Ele recorda uma expressão utilizada: “a cada final de semestre, nós estamos na marca do pênalti, e eles podem nos executar a qualquer momento”.

A percepção da Entrevistada 7 concorda com a que foi exposta anteriormente, quanto à carga de trabalho depois das demissões, e ela avalia que está “maior, bem maior, porque agora

reduziu muito né, então o pessoal que ficou tá sobrecarregado, então tem muito trabalho pra ser feito. Então tem que assumir mais turmas, assumir mais alunos pra orientar, porque o que orientava não tá mais, então tu vai ter que assumir”.

A Entrevistada 7 também afirma que o medo de demissões continua na Instituição C, mas que não sabem quando, nem quantos profissionais ainda podem ser demitidos, “de repente não tem um número tão grande, mas tu não sabe se não vai ser tu o próximo. Qualquer um de nós, os coordenadores, os professores, administrativo, as secretárias, tá todo mundo assim. Mas todo mundo – é isso que eu acho legal – todo mundo trabalhando”.

Esse sentimento de insegurança é reconhecido por todos os remanescentes da pesquisa, inclusive pelas demissoras da Instituição C:

a gente ainda acha, até hoje, que alguém ainda vai nos desligar, pra tu ver como a gente trabalha num solo, parece uma areia movediça, a gente não consegue se achar firme ainda. A gente acha que a qualquer momento, alguém vai nos chamar e vai nos desligar. Essa é a impressão que a gente tem. É super ruim tu trabalhar assim, né.

De acordo com Sennet (2009), o fato de muitas vezes o aumento da produtividade ou a economia que a instituição previa quando iniciou as demissões não serem alcançados, se dá justamente pelo sentimento de insegurança dos remanescentes. Quando uma organização demite, repetidas vezes, um número significativo de funcionários, aqueles que permanecem não se sentem privilegiados, porque sabem que a qualquer momento são eles que estarão sendo desligados. E é exatamente esse o sentimento que os docentes remanescentes participantes desta pesquisa manifestam em suas falas, porque sabem que a qualquer momento podem ser os próximos.

De acordo com a Entrevistada 4, o sentimento que existiu logo após as demissões, para aquele que permaneceram na Universidade B, foi de se sentirem “o ‘resto’, o discurso dos alunos ‘professora, os melhores foram’. Como assim se eu tô aqui ainda? Tô aqui ofendida que não me colocaram pra rua”. Além disso, ela complementa que os próprios alunos sentem o clima de instabilidade e insegurança da instituição, porque “eu chego numa sala de aula e falam: ‘eu quero fazer TCC com a senhora semestre que vem, será que a senhora vai estar aí semestre que vem?’ ‘Temos que correr pra lhe homenagear, porque daqui a pouco não tem mais professor pra homenagear’”.

Como se pode manter a qualidade no ensino tida antes das demissões quando os próprios professores começam a desacreditar de suas capacidades, pelo excesso de demanda de trabalho? As demissões podem ter sido para as universidades uma forma de enxugar a folha de pagamento, tendo em vista a diminuição constante no número de ingressos nos cursos de

graduação, mas o quão competitivas elas estão no mercado, quando os alunos começam a reclamar de tempo de retorno de mensagens? Ou, ainda, quando os alunos já questionam quem os orientará no trabalho de conclusão de curso do próximo semestre, já que ainda não possuem vínculos com os novos contratados?

Todas essas situações até aqui citadas pelos entrevistados são abordadas por Sennet (2009), quando ele fala sobre flexibilização no trabalho. A primeira etapa da flexibilização é a reengenharia, onde a principal característica descrita pelo autor é a de enxugamento de pessoal, com o conhecido bordão de “fazer mais com menos”. Para o autor, esse termo sugere eficiência, o que não é real, tendo em vista que essa “reengenharia pode ser um processo altamente caótico” (SENNET, 2009, p. 56). Esse caos se dá porque, na maioria dos casos, as instituições acabam se tornando disfuncionais durante o processo de redução de funcionários. O que deveria ser uma economia, acaba trazendo problemas como a não entrega de um trabalho com a mesma qualidade de antes.

Fazer mais com menos nem sempre é viável, ainda mais quando falamos de ensino, um trabalho imaterial que demanda muita preparação dos docentes, trabalhos extras que são realizados em suas residências, não sendo assim remunerados.

A segunda etapa da flexibilização exposta por Sennet (2009) é a especialização flexível. De acordo com o autor, essa etapa é se torna viável porque conta com a tecnologia como sua aliada, porque as máquinas industriais são facilmente reprogramadas. Mas, em um trabalho como o do docente, como viabilizar essa flexibilidade quando é necessário um tempo de preparação para a organização de aulas? Como ser viável que um professor de uma área específica tenha domínio em outro conteúdo, em poucas semanas? Por isso alunos têm reclamado de professores que vão para a sala de aula ler *slides*, como mencionado pela Entrevistada 4 anteriormente. Mas isso não acontece por incompetência do docente, mas sim por um despreparo das instituições ao conduzirem processos tão complexos de redução de pessoal.

Como já mencionado anteriormente a colocação de Dejours (1992), essas tomadas de decisões das IES possivelmente não são frutos apenas do despreparo dessas instituições, mas também podem ser intencionais, pois a alta administração deve ter ciência de que os docentes remanescentes ou recém contratados se sujeitarão a um ritmo de trabalho extenuante e exercerão atividades que não possuem domínio, porque sabem que podem ser os próximos demitidos.

Além disso, Sennet (2009) traz a última etapa da flexibilização: a concentração de poder

sem a centralização do poder. À essa etapa é que são atribuídas as metas quase inalcançáveis estabelecidas pelas organizações, porque dessa forma é possível de manter o poder sobre os trabalhadores. Ao mesmo tempo que se sentem autônomos em suas atividades, o uso de tecnologias permite que todas as atividades sejam controladas. Atrelado a isso também está a forma de controle exposta por Dejours (1992), que é a criação de um ambiente de competitividade e de desconfiança entre os funcionários. Assim, todas as atividades executadas pelos docentes estarão sendo controladas pela administração das IES, mesmo que esses gestores nunca passem em uma sala de aula.

Com todo o clima criado pelos administradores das IES privadas, é possível afirmar que “os três elementos do poder flexível corroem o caráter de empregados mais comuns que tentam jogar segundo as mesmas regras” (SENNET, 2009, p. 73). Sem essa corrosão, o poder sobre os remanescentes seria muito mais frágil. Inclusive algumas demissões da Instituição B aconteceram porque docentes se colocaram contra uma mudança na forma de contabilização das horas de aulas dos professores, mudança essa que não seria financeiramente positiva para eles (ENTREVISTADA 4).

Vale ressaltar que surgiu em uma das entrevistas a informação de que existem profissionais que já concluíram o curso de Doutorado, mas não entregaram a nova titulação para a universidade, porque é sabido que os doutores estão sendo os principais alvos das demissões, em virtude dos salários mais altos. Nesse relato, a pesquisadora acreditou ser pertinente não identificar o entrevistado para evitar uma possível retaliação desse docente.

4.4.2. O descanso e a aceitação

Alguns dos entrevistados relatam que os primeiros dias, logo após as demissões, foram bastante difíceis, porque eles possuíam um vínculo muito forte com as instituições e com a docência. Para a Entrevistada 8, quando foi demitida da Instituição C em dezembro de 2017, os três primeiros dias foram de bastante sofrimento. Ela conta que

Eu passei 3 dias chorando sem parar, pra ser bem sincera contigo. Os colegas ligavam, que ficavam sabendo, ligavam: aí Entrevistada 8, o que foi que aconteceu? E eu: (barulho de choro) abria o berreiro, não conseguia nem falar, só chorava, chorava, chorava. Fiquei uns 3 dias assim, bem ruim mesmo. Parecia que eu mesma não queria acreditar que aquilo tinha acontecido. Nesse ponto foi bem difícil pra mim.

Já para o Entrevistado 1, o período logo após a demissão foi de descanso, porque ele estava com uma viagem planejada com a esposa para aquele início de ano, e “a gente estava nessa situação de... tem uma viagem marcada, e eu fui demitido. Eu assim ó: rale-se, pra não

dizer um palavrão, eu vou curtir as minhas férias. E eu pensei que eu fosse sofrer muito nas minhas férias. Não, não, eu realmente eu vivi as férias muito bem vividas”. Quando retornou de viagem, o Entrevistado 1 acreditou que, a partir de então, sofreria os efeitos da demissão, de ficar mais triste e deprimido. Mas, como aconteceram outros problemas sérios, envolvendo a saúde de sua sogra, o sofrimento pela demissão não aconteceu após as viagens, ele diz que pensou:

bom, então tá, eu estou triste, mas eu vou ocupar essa tristeza cuidando da minha sogra. E aí durante um ano... minha sogra faleceu em julho tá. Durante meio ano a gente ficou com muita atenção para a minha sogra, eu estava usando isso como uma desculpa para eu fazer um ano sabático. Eu queria ficar um tempo... na realidade eu não queria ficar um ano sabático. Eu queria ficar seis meses parado. E eu fiquei dez meses parado, dez meses parado.

Em todos os relatos de docentes que foram demitidos, inclusive do Entrevistado 1, um ponto em comum é sobre a oportunidade de descansar após suas demissões. E isso foi percebido em todos os docentes demitidos que foram entrevistados, como a Entrevistada 3, que afirma que “Eu passei por uns dias assim, meio estranhos, ao mesmo tempo um pouco chateada com tudo, mas depois eu me dei conta de uma coisa: eu tive uma oportunidade de descansar, que eu não estava tendo há bastante tempo”.

Para o Entrevistado 1, no mês de março ele sentiu um vazio, por não ter aula, mas que “durante março, abril, maio, a minha sensação era assim: ai, que bom que eu não estou tendo aula, não estou dando aula. Por que eu estou dizendo isso? Porque eu estava precisando também de um descanso. Foram nove anos muito puxados lá na Instituição A”.

Ao ser questionada sobre o impacto que a demissão teve em sua vida pessoal, a entrevistada 2 disse que “Teve um impacto positivo, pra melhor. Eu passava os finais de semana sempre trabalhando, então chegou nos primeiros finais de semana eu disse: gente, eu não preciso trabalhar! [...], eu não precisava mais ir pra um lugar em que eu não era respeitada, que eu não era valorizada, então tudo isso fez eu me sentir muito melhor”.

Ao considerar que os docentes estão em uma fase de flexibilização e de intensificação do trabalho, como exposto na seção anterior, acumulando funções e tendo cada vez mais trabalho extraclasse não remunerado, com planejamento de aulas e atividades, organização e correção de provas cada vez mais numerosas devido ao aumento do número de alunos por turma, é evidente que o cansaço vivido por essa classe trabalhadora tem sido extenuante. Por essa razão, a demissão se torna uma possibilidade de descanso aos docentes, com finais de semana livres junto da família.

Para a Entrevistada 8, após aqueles primeiros dias mais difíceis, ela começou a contatar

seus conhecidos da Instituição C para conseguir mais horas, já que sua carga horária era significativamente maior na Instituição D. Ela conta que logo no início do primeiro semestre de 2018 ela já estava com sua grade de horários cheia, completando as 40 horas máximas que poderia realizar. A Entrevistada 8 possui duas filhas pequenas, e o ano de 2018 foi de mudança de escola para as duas meninas, que foram para uma instituição maior, e que isso demandou maior atenção por parte dela. Dessa forma, ela afirma que “então até julguei positivo eu baixar um pouquinho a carga de trabalho poder dar uma atenção maior pra elas. Então, nesse ponto, na minha análise, depois de alguns meses, foi essa: que no fim, pessoalmente, foi melhor, porque eu pude dar uma atenção pra elas”.

Um fator bastante peculiar com o Entrevistado 1, é que foi nítido o sofrimento dele em alguns momentos de sua fala, especialmente ao dizer que agora encontra-se deprimido, porque está há muito tempo sem conseguir se recolocar no mercado de trabalho, e que ele sabe que, de acordo com a realidade das universidades, talvez ele não consiga voltar a dar aula:

A minha tristeza, a minha depressão hoje, está associada não a ter saído de lá... também, também... aquele lugar lá é muito bom. Mas é a perspectiva de uma crise que nós estamos vivendo e que a chance de eu voltar a ser professor, pelo menos no momento, é muito pequena, praticamente nula. No futuro eu não sei. Não sei se eu vou voltar a ser professor, não sei...

O Entrevistado 1 também conta que ainda mantém contato com um colega que foi demitido no mesmo dia que ele e que, em uma conversa, o amigo perguntou se ele voltaria para a Instituição A caso ela o chamasse de volta e, a resposta, foi “vamos começar assim, a Instituição A não vai me chamar de novo. Agora, se ela me chamar eu vou, porque eu não tenho ódio, não tenho nada contra a instituição, mas se tu estás esperando isso, não espera. Não espera que não é por aí. Passou, tem que achar outra coisa”. Cabe ressaltar que, dos entrevistados demitidos, esse foi o único que ainda não conseguiu se recolocar no mercado de trabalho. Atualmente ele faz algumas atividades, mas é muito claro que não é algo que lhe dê prazer, que seja algo positivo a ponto de a demissão da Instituição A ter sido superada.

Para o Entrevistado 1, o tempo que esteve parado, sem conseguir emprego, fez com que ele desenvolvesse uma irritação, um sofrimento: “eu fiquei um bom tempo parado, eu comecei a me irritar, e aí... irritar com as coisas, assim... sofrer muito. De colocar a culpa no mundo. Sim, isso afetou muito. Agora eu estou me conscientizando disso, mas com certeza isso afetou minha vida pessoal”. E que no momento da entrevista, ela afirmou que todo esse processo que aconteceu em um ano, acabou afetando a relação com sua esposa, “a ponto de a gente estar hoje, meio que discutindo a relação”.

De acordo com levantamento realizado por Caldas (1999), alguns dos efeitos nos

demitidos podem ser justamente a depressão, perda da esperança, estresse, instabilidade emocional, queda do nível de felicidade, deterioração da vida familiar, queda da renda, e dificuldade de recolocação. Todos esses efeitos e mais outros foram apresentados na Tabela 3 deste estudo. É importante atentar para o fato de que esses sentimentos foram demonstrados com maior força pelo Entrevistado 1, único dos demitidos que ainda não conseguiu recolocação no mercado de trabalho (cabe lembrar que tal entrevistado possui o título de Doutor e exercia funções administrativas também). Assim, é possível inferir que esses efeitos estão relacionados não apenas com o desligamento em si, mas com o desemprego, que é como uma continuação da demissão, e se configura pelo período no qual o indivíduo se encontra em situação de procura de emprego (PLIOPAS E TONELLI, 2007).

Os demais entrevistados demitidos também apresentaram tristeza logo após a demissão acontecer, especialmente pelo rompimento abrupto e inesperado do desligamento, relacionado ainda com a forma com que se deu o processo e o que foi dito no momento. Mas como conseguiram se recolocar no mercado de trabalho pouco depois da demissão, com cargos e salários semelhantes ou até mesmo superiores ao anterior, o tempo de duração do luto vivenciado pós demissão foi menor.

De acordo com estudo realizado por Machado, Hernandez e Moraes (2004, p. 10), um dos achados foi de que “existe uma relação entre o significado da demissão e o período que o indivíduo leva para se engajar em outro emprego. Sendo assim, a incorporação do fato à identidade profissional, de forma positiva, estará condicionada a esse tempo de desemprego”. Corroborando com o que foi exposto até o momento, de que os efeitos causados por uma demissão estão diretamente relacionados com o tempo que o indivíduo fica desempregado.

A Entrevistada 2 diz que “até hoje eu sinto uma coisa ruim quando eu falo desse período”, referindo-se ao momento da demissão que, no momento da entrevista, fazia pouco mais de um ano que havia acontecido. Ela ainda diz que “pra mim foi realmente um alívio, eu levantava de manhã às vezes e eu pensava: meu deus, eu não preciso ir pra aquele lugar, obrigada deus. Porque eu juro, que foi horrível”.

A Entrevistada 2 conseguiu se recolocar no mercado de trabalho logo após a sua demissão, porque ela já estava participando de um processo seletivo enquanto ainda estava na Instituição A, mas para um cargo de gestão numa instituição privada de ensino básico. Com isso, o sentimento foi de valorização, porque ela diz que “Foram 56 candidatas pra essa vaga. Então, sabe, isso fui eu que consegui, foi meu mérito. Então comprovou pra mim, como pessoa, como profissional, de que eu tinha valor. Que na verdade eram eles que não estavam me

valorizando”. Além disso, ela também foi selecionada para voltar à docência numa universidade privada, onde daria aulas em quatro noites da semana, mas ela que “E aí eu pesei, diante de tudo que tinha acontecido comigo na universidade, do clima ruim que a gente sabe que está, nas universidades, devido ao mercado, eu resolvi negar”.

Para a Entrevistada 3, os momentos que logo sucederam a demissão foram de muito choro, porque ela ainda estava muito sensibilizada com o que lhe foi dito. Além disso, questões de sua vida particular também ajudaram a intensificar a dor desse momento: ela perdeu alguém muito próximo no segundo dia após sua demissão, “foi tudo muito junto, e aquilo me afetou muito. Aí eu demorei um pouquinho pra me reerguer (...) aquele mês foi pesado pra mim”.

A Entrevistada 2 conta que não mantém mais contato com pessoas que trabalham na Instituição A e que não sente vontade de retornar para lá. Ela diz que deixou de participar de um evento importante que aconteceu lá “porque eu não queria ir pra aquele ambiente. Me traz, ainda, me traz recordações ruins. Eu não me sinto... eu não gosto de lá. Evito ir lá. E já faz um ano”. Ela ainda fala que recebeu, recentemente, algumas ligações de colegas que ainda estavam trabalhando na universidade, dizendo que “reduziu carga horária, acabaram com tal projeto, eu não sei mais o que vai ser, o que tu tá fazendo, como é que tu tá? E eu entendi como uma especulação pra saber como eu estava, pós demissão. Pra ver se existia vida pós demissão”.

Os momentos posteriores às demissões foram distintos para demitidos e para remanescentes e demissores. Entre os demitidos, o sentimento de tristeza logo deu lugar à sensação de descanso, como uma oportunidade para passar mais tempo com a família e amigos. Entre os demitidos, aquele que ainda não conseguiu recolocação no mercado de trabalho é o único que ainda demonstra tristeza, e menciona inclusive a depressão em sua fala. Como o tempo de desemprego já é superior a um ano para esse entrevistado, existe a sensação de inutilidade, já que é justamente por meio do trabalho que há a criação de utilidade dos indivíduos (CALDAS, 1999).

Para os remanescentes e demissores, os tempos atuais, pós demissões, têm sido de intensificação do trabalho, com aumento de turmas e trabalhos extraclasse, e com a necessidade de realização de atividades que antes eram de responsabilidade de docentes demitidos. Além disso, o clima de insegurança, junto da percepção de que a qualquer momento podem ser demitidos, é a atual realidade nas universidades.

4.5. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: avaliação dos docentes demitidos, demissores e remanescentes

Aqui, a percepção de demitidos, dos demissores e dos remanescentes quanto ao processo de comunicação existente nas universidades se encontram analisadas conjuntamente, pois são bastante similares, não demonstrando ser necessária fazer a separação de categorias.

Quando questionado sobre como sabia da situação da situação financeira e de matrículas da instituição, o Entrevistado 1 afirmar que “É tudo por boato, tudo por boato”. Que ficava sabendo por outros professores que tinham acesso a essas informações. Que quando caíam os números de matrículas, esses professores falavam em demissões: “Ah, entraram tantos (alunos). Ele: vai cair o número de alunos, vai ter demissão, agora o número eu não sei”.

Para Torquato (1991, p. 177), o boato surge no momento em que a comunicação formal falha, ou deixa de existir, para equilibrar a tensão que é experimentada com a falta de informação que deveria ser passada pela instituição. Como os boatos são frutos de informações não oficiais e, portanto, podem ser facilmente distorcidas, o clima passa a ser “de incerteza, insegurança, desconfiança e medo, fatores que afetam o equilíbrio interno” (MACEDO E VIDAL, 2007, p. 9).

Como as informações sobre o número de alunos ingressantes era passada para os docentes apenas no início de cada semestre, depois que o quadro de profissionais já estava definido, a forma que o Entrevistado 1 encontrava para saber das informações era perguntar para colegas que tinham essas informações. Ele diz que

Na reunião semestral sim, eles diziam: o nosso número de alunos é tanto. Isso ele falava. Mas a reunião semestral era uma reunião para iniciar o semestre, então ali a coisa já está consolidada. O que se fazia? Eu ia atrás da informação lá no vestibular: quantos foram no vestibular? E aí o (colega), o (colega) falavam: ah, entraram só 200 alunos. Tá, mas e quanto que era? Ah, tinha que ter entrado 300. Sei lá, estou dando um número qualquer, não sei que número que é. Então tu... ah, a coisa tá feia. Tá, mas e aí, tem alunos que vêm de outras instituições? Ah, está tendo, mas nós estamos perdendo alguns. Mas esses números eram sempre falados assim porque tu perguntava, mas a direção ela fazia uma reunião semestral para dar essas informações já com tudo pronto, já estava feito.

E, quando iniciava novamente o semestre, era realizada uma reunião com os docentes que faziam parte do quadro de professores naquele semestre. O Entrevistado 1 acredita que no semestre em que foi demitido, certamente aconteceu essa reunião e “aí ali de certo o diretor disse, até parece que eu estou vendo, porque eu sempre vi isso, durante nove anos eu vi isso: ah, nós tivemos que fazer alguns ajustes, nós tivemos que tirar alguns professores. Não citava nome de ninguém, e assim ia”.

Para a Entrevistada 2, “o processo de comunicação não existia, a gente ficava sabendo as coisas pelo rádio corredor, então não tinha um processo formal de comunicação, não tinha processo de feedback, para os colaboradores, da gestão. [...] Então, a única comunicação que eu tive foi a minha demissão”.

Pode-se considerar que a comunicação que as IES privadas têm tido nesse momento de mudança de cenário na educação superior está contribuindo ou, até, sendo a causadora, do clima de insegurança pelo qual os docentes estão vivenciando. De acordo com Forni (2013), quando uma organização passa por uma crise, é essencial que a comunicação com o público interno seja eficaz, para manter o clima de segurança, porque ao tomarem conhecimento de informações importantes por outros meios, o comprometimento e a motivação desses funcionários poderão ser afetados.

A Entrevistada 2 continua sua fala afirmando que mesmo quando havia troca de gestão, o comunicado chegava depois da mudança: “a gente nunca ficava sabendo antes: ah, fulano vai assumir, beltrano vai assumir, porque o comunicado vinha depois. Vinha um comunicado, mas depois. Então na verdade a comunicação era informal, e não era de cima pra baixo, eram rumores”.

Resultados bastante semelhantes foram encontrados em pesquisa realizada por Soares e Vieira (2010, p. 223), onde trabalhadores que passaram por um processo de reestruturação de uma empresa avaliaram que o processo de comunicação não foi planejado, o que “possibilitou que informações extra-oficiais fossem divulgadas, permitindo que os funcionários chegassem a vários tipos de interpretações e conclusões”.

Assim, os docentes participantes desta pesquisa trabalham em um ambiente inseguro, em que as informações sobre a situação econômica da instituição e as mudanças a serem realizadas não são comunicadas formalmente, possibilitando que boatos surjam e sejam repassados. Dessa forma, as informações às quais possuem acesso são oriundas de uma comunicação informal, repassadas por outros docentes que, de alguma forma, possuem acesso a elas.

Quando questionada como avalia o processo de comunicação da Instituição A, a Entrevistada 3 diz que:

ela tinha um sistema muito rico de comunicação, mais no sentido do marketing, um endomarketing. Tinham muitas coisas interessantes lá dentro, era bonita a forma de se ver até. Mas muita coisa apareceu mais no burburinho ali, rádio corredor, do que... acho que faltou uma comunicação clara da crise que se estava vivenciando, e quais eram os caminhos.

Ela complementa dizendo que entende que o problema de comunicação não é exclusivo

dessa universidade e que compreende que as demissões aconteceriam devido ao cenário que se encontra o ensino superior, mas acredita que a forma com que o processo todo foi conduzido foi falha. Ela diz que “esses cortes, eles poderiam ter sido trabalhados de uma outra maneira. Infelizmente eu acho que eles eram inevitáveis, mas a forma com que eles foram conduzidos, ao meu ver, não foi uma forma decente, pelo menos o que aconteceu comigo não foi”.

Para a Entrevistada 6, a comunicação da Instituição C é efetiva para os assuntos positivos, como nas datas comemorativas, porém...

quando é pra coisas difíceis e ruins, a comunicação não vem, que é quando a gente precisa dela, pra acalmar os ânimos, porque como gestor (da área), a gente tem que acalmar as pessoas que a gente rege dizendo: calma, vai ser resolvido. E às vezes isso não chega a tempo. E aí essa comunicação pra coisas que são estratégicas, que são difíceis, eu vejo, minha análise é que é falha, primeiro acontecem os problemas e depois a universidade vai lá e se posiciona ou muitas vezes se posiciona, mas não se posiciona assim, não diz muita coisa, escreve um monte de coisas e não diz nada. Por exemplo, quando vão acontecer essas demissões, quando? Para as pessoas se planejarem. Quando tu vai, até quando podem acontecer os desligamentos? Até quando vai ter que segurar sem receber o teu salário, até quando? E esses quando nunca aparecem, então as pessoas ficam perdidas.

Ela continua seu relato, dizendo que existem muitas ferramentas formais de comunicação na instituição, mas que não são utilizadas quando são assuntos relacionados à crise. Ela fala que em alguns cursos os docentes...

chegam um ponto de limite de esgotamento físico e mental que eles começam a determinar suas regras, tipo assim: vou dar aula só até tal horário, não vou entregar o caderno, e aí isso aí preocupa a instituição, aí eles, pra evitar esse tipo de coisa, que é o que acontece, aí eles vão na correção, uma ação corretiva, não preventiva.

Considerando que a Entrevistada 6 exerceu o papel de demissora, assim como a Entrevistada 7, por exercerem papéis de gestão na instituição, é possível verificar que essas exerceram, fundamentalmente, o papel de transmissoras no que tange à comunicação das demissões, que é o ato de fazer com que “as informações sejam transferidas entre os níveis mais altos e os níveis mais baixos da hierarquia organizacional” (SILVA E BLADISSERA, 2016, p. 998).

Mesmo não tendo participando do planejamento da estratégia de reestruturação da Instituição C, as Entrevistadas 6 e 7 precisam fazer o papel de legitimadores das decisões tomadas, especialmente na comunicação com os remanescentes das demissões. Ao legitimar as decisões estratégicas elaboradas por seus superiores, referentes à redução do quadro de pessoal, da alta cúpula, cabe aos gestores imediatos, no caso, coordenadores tentar promover apoio e motivação para que com que os docentes remanescentes continuem exercendo suas funções com a mesma qualidade, mesmo que o clima seja de insegurança para todos, inclusive para as

entrevistadas.

Conforme estudo realizado por Soares e Vieira (2010), os gestores participantes de uma reestruturação de uma organização se sentiram impotentes e decepcionados diante das demissões que tiveram que anunciar, porque ficaram sabendo apenas uma semana antes que aconteceriam os desligamentos. Fato vivenciado pelas demissoras participantes desta pesquisa, as quais foram informadas no dia anterior às demissões, que teriam que executá-las. Precisaram demitir colegas, que inclusive já haviam sido seus gestores em outras épocas, sem um tempo para preparação das demissões, sem terem colaborado na indicação dos nomes daqueles que seriam demitidos.

O Entrevistado 5 diz que as informações sobre demissões eram conhecidas por intermédio de colegas, e não por uma formalização da instituição:

tu ficava sabendo por WhatsApp, ou tu circulava pela sala dos professores, “tu viu fulano foi demitido”, “demitiram fulano”, era dessa forma que tu ficava sabendo, não havia um comunicado da instituição, tu ficava sabendo por intermédio de colegas ou próprio professor demitido que te comunicava, institucionalmente não tinha nada.

Em estudo realizado por Pliopas e Tonelli (2007b) foi identificado justamente que a comunicação, especialmente em momentos de crise, deve ser bem estruturada para garantir o êxito da mudança planejada. As autoras afirmam nesse estudo que a organização foco do estudo em questão fez primeiramente um comunicado geral para todos os funcionários, informando a situação da instituição, depois realizou conversas individuais com aqueles que seriam demitidos e, por fim, foram emitidas notas para os remanescentes informando o futuro da empresa. Dessa forma, os demissores do estudo avaliaram como positivo o processo de comunicação, e que com ele a sensação que tinham era de que os traumas seriam minimizados.

Também em outro estudo, realizado por Bianchini (2017) em uma indústria prestes a realizar uma demissão massiva, o processo de comunicação era extremamente estruturado, e os trabalhadores ficavam sabendo periodicamente das mudanças estratégicas e dos demais acontecimentos da empresa por meio de boletins emitidos pelo Recursos Humanos e em uma reunião mensal realizada. Dessa forma, os funcionários conseguiram manter a confiança na empresa, mesmo quando todos já sabiam que as demissões aconteceriam. E, mesmo depois de já saberem, os trabalhadores continuam a produzir, até o último pedido ser finalizado.

Em nenhuma das universidades presentes nesta pesquisa foi adotado um processo de comunicação estruturado dessa forma. As informações, de forma unânime, eram conhecidas a partir de boatos que surgiam entre os docentes, tanto informações anteriores às demissões como posteriores. Como mencionaram alguns entrevistados, a crise e a necessidade de mudança eram

evidentes, e todos sabiam que aconteceria. Porém, como os critérios de demissão não foram informados, os docentes que foram demitidos acabaram recebendo a comunicação com surpresa, porque não receberam nenhum tipo de *feedback* de seus gestores.

Além disso, as demissões não foram formalizadas para aqueles que permaneceram, nem os nomes daqueles que eram demitidos eram comunicados, somente se sabia do ocorrido por contatos via WhatsApp ou na sala de professores. Nas reuniões que acontecem no início do semestre em algumas das universidades, a única informação passada era de que desligamentos tinham sido necessários, mas sem citar o nome dos demitidos. Como se esses nunca tivessem existido e contribuído para a instituição, enquanto que aqueles que permaneciam com seus empregos poderiam ser considerados especiais e reconhecidos por seu mérito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que estão ocorrendo no ensino superior já são evidentes há alguns anos, e este estudo se propôs a analisar documentalmente, em especial, o período de 2001 a 2017. A escolha do intervalo de tempo que foi analisada se deu porque a partir dos anos 2000 é que grandes mudanças começaram a ser implementadas, como a reestruturação do FIES, facilitando a concessão de crédito educativo para aqueles que necessitassem. Uma das maiores formas de ampliar o acesso ao ensino superior é ProUni, que tem como principal objetivo ocupar as vagas ociosas das universidades privadas (APRILE, BARONE, 2009; PAULA, 2009).

A partir de então o número de matriculados e ingressos começou a aumentar nas IES privadas, e um dado que também cresceu significativamente, chegando a quase 125% de aumento nos 17 anos analisados, foi o de alunos concluintes dos cursos superiores. Isso demonstra que muitos dos indivíduos que conseguiam entrar em uma universidade, acabavam por não concluir o curso. Além disso, o aumento estratosférico de quase 157% do número de IES privadas no estado do Rio Grande do Sul nesse período de 16 anos demonstra claramente o novo sentido do ensino superior: é agora um mercado onde a disputa por alunos – os clientes – é muito evidente, deixando de ser um dever do Estado e um direito do cidadão (PAULA, 2009; LEMOS, DUBEUX, PINTO, 2009).

Vivenciando todo esse processo de modificação estão os docentes, que não tiveram um crescimento proporcional ao número de IES privadas. Inclusive, o número de docentes tem diminuído gradativamente nos últimos três anos, conforme dados dos censos educação superior disponibilizados pelo INEP. Essas informações são reafirmadas por matérias jornalísticas publicadas nos últimos anos, bem como por conteúdos informativos produzidos e publicados pelo Sinpro/RS.

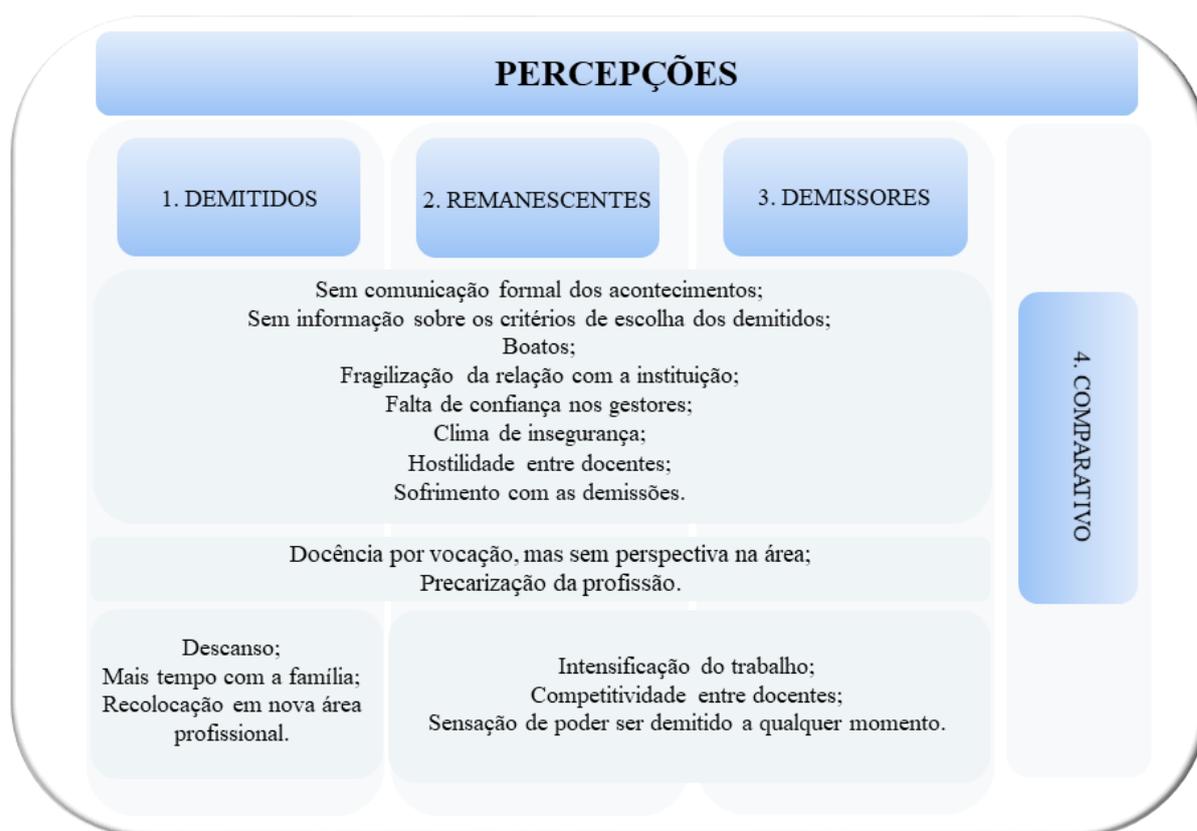
Por essas razões é que o presente estudo se fundamentou, para que fosse possível compreender como essas mudanças estão sendo acontecendo e, sobretudo, como essas estão sendo comunicadas nas universidades e como os docentes, sejam eles demitidos, demissores ou remanescentes, estão sendo impactados por essas alterações, de acordo com suas percepções individuais. Os docentes participantes das entrevistas em profundidade demonstraram autenticidade e sinceridade em suas respostas, tendo coesão entre as respostas, mesmo que sejam de instituições distintas e ocupem um papel diferente nesta pesquisa – demitidos, demissores ou remanescentes.

A forma com que os processos de demissões estão sendo comunicados nas

universidades privadas têm estabelecido um clima de tensão, estresse e insegurança entre os docentes. E mesmo aqueles que ainda permanecem no quadro funcional das IES privadas, já sentem os impactos que os desligamentos massivos de colegas estão gerando no ambiente de trabalho e em suas próprias relações com e nas universidades.

Os resultados encontrados por meio da análise realizada estão representados na Figura 8. Posteriormente, e para que fique evidente as conclusões as quais a pesquisa chegou, são apresentadas as categorias que respondem aos objetivos específicos apresentados anteriormente neste estudo. São elas: a) Percepção dos docentes demitidos; b) Percepção dos docentes remanescentes; c) Percepção dos demissores; e d) Análise comparativa entre as percepções dos diferentes atores. Todos os objetivos citados referem-se ao impacto que o processo de comunicação das demissões em massa nas IES privadas teve nas vidas dos entrevistados.

Figura 8. Análise dos Resultados: percepções dos docentes acerca dos impactos do processo de comunicação nos casos de *Downsizing* no ensino superior privado



Fonte: Elaboração própria (2019)

a) Percepção dos docentes demitidos

A forma com que as demissões têm sido conduzidas demonstra um despreparo das gestões das universidades, tornando um momento que, por sua natureza, já é traumático, ainda

pior. A falta de critérios estabelecidos para a tomada de decisão de quais docentes serão demitidos faz com que esse questionamento – o porquê da demissão – permaneça vivo na mente desses indivíduos.

Mesmo depois de anos do desligamento, os docentes apresentam teorias próprias sobre quais poderiam ter sido as motivações de suas demissões. Alguns relembram situações isoladas que aconteceram há anos para que tenham um motivo plausível que justifique seus desligamentos. A falta de informações claras no momento da demissão se mostrou como um aspecto que ainda gera muito desconforto aos docentes demitidos, que buscam em afirmações como “eu percebi que eu tinha valor, eles que não estavam me valorizando” uma forma de consolo ao trauma vivido.

Atrelado a esse aspecto está também o fato de que as demissões eram de conhecimento dos docentes, porque com os boatos gerados nas IES privadas em todos semestres eram esperadas as demissões, o que deixava o clima das universidades mais tenso e hostil. Justamente pelo motivo citado acima, os docentes nunca sabiam quando poderiam estar nas listas de demitidos ou não, pois não recebiam feedback dos gestores.

Em uma das universidades, uma das docentes chegou a ficar seis meses sem receber novas demandas do setor administrativo que fazia parte, exatamente no período em que a gestão foi alterada e aqueles que assumiram não comunicavam as mudanças que aconteceriam a todos os funcionários. Ela relata que não sentia mais vontade de ir para a instituição, que o fato de ficar fora dos planejamentos demonstrava que ela já era “carta” descartada dos planos da unidade. A motivação e o interesse em contribuir para o crescimento institucional se tornam praticamente nulos quando os trabalhadores são expostos a situações como essa, de exclusão das atividades executadas.

A maior parte dos docentes, com exceção de um entrevistado, demonstrou que os primeiros dias e semanas que sucederam as demissões foram os piores, onde o choro e os questionamentos sobre o motivo da demissão, em conjunto com a dúvida em relação ao futuro, afligiam esses indivíduos. Coincidentemente, ou não, foram esses também os docentes que conseguiram recolocação no mercado de trabalho de forma bastante rápida, lembrando agora a demissão como algo que foi necessário, que foi o melhor a ter acontecido.

O único docente que ainda não conseguiu recolocação no mercado de trabalho é hoje também aquele que apresenta uma tristeza maior ao falar sobre a demissão. Esse docente também entende que, por o cenário do ensino superior privado estar bastante instável, ele talvez não volte a lecionar.

Além disso, um aspecto muito importante observado e que será retomado posteriormente, é que todos os docentes relataram que a demissão foi uma oportunidade de descanso, de aumentar e melhorar a qualidade do tempo despendido com a família, mostrando um impacto positivo nesse sentido aos demitidos. A rotina exaustiva, com carga de trabalho extraclasses significativa, fazia com que esses professores deixassem de passar tempo com a família nos finais de semana ou nos horários que estavam em casa, para se dedicarem às rotinas da docência, como planejamento de aula e elaboração e correção de provas.

b) Percepção dos docentes remanescentes

O sentimento exposto pelos entrevistados remanescentes dos processos de *downsizing* das IES privadas é de insegurança. Todos relatam que têm consciência de que o semestre atual sempre pode ser o último na instituição, porque as demissões já se tornaram recorrentes e esperadas a cada semestre. Esses mesmos docentes não se sentem privilegiados por não terem sido demitidos, porque eles sabem que, a qualquer momento, o nome deles também poderá estar nas listas de demitidos. Um dos docentes chegou a utilizar a expressão “marca do pênalti”, se referindo ao fato de que a cada mudança de semestre, eles poderiam ser “executados” e estar fora do time de docentes.

Além disso, a falta de informação por parte das instituições e a constante troca de gestão faz com que eles não saibam quais projetos podem ou não continuar, porque não há comunicação sobre o futuro, nem de projetos, nem da própria instituição. Para que consigam saber o número de alunos matriculados, os docentes precisam buscar em fontes que têm essa informação, porque ela não é fornecida oficialmente aos professores – em todas as instituições, é de conhecimento apenas dos coordenadores.

Todas as mudanças que têm acontecido nas universidades têm feito com que a própria relação que os docentes estabelecem com as IES se modifique, sendo hoje uma relação muito mais profissional do que afetiva, de carinho, admiração e motivação que tinham até alguns anos atrás, quando as demissões iniciaram. A relação com a chefia também tem se modificado, porque como aconteceram muitas trocas de gestores, os atuais ainda não estabeleceram relação de confiança com os docentes. Esse fato ainda contribui para que as decisões tomadas pelas universidades acabem não se legitimando entre o quadro de professores, porque eles não possuem mais um gestor de referência e de confiança que passe a credibilidade necessária para que as mudanças sejam legitimadas perante os docentes.

Outro fator relevante observado é que as atividades que exercem têm se intensificado,

seja com o aumento no número de alunos por turma, o aumento no número de orientandos por docente, ou ainda a atribuição de tarefas que antes eram de profissionais que foram desligados aos remanescentes. Assim, a carga de trabalho aumentou consideravelmente para os que permanecem nas universidades, pois eles precisam dar conta das atividades que antes eram executadas por várias outras pessoas. Arelado a isso está, novamente, a falta de comunicação clara e transparente por parte das IES sobre o futuro, para que os docentes possam se organizar quanto aos projetos que devem dar seguimento ou não. O que eles relatam é que estão dando continuidade às demandas, mas que não sabem até quando, porque isso não é informado. Ademais, percebem que a relação e o contrato de trabalho são instáveis e incertos, podendo ser demitidos a qualquer momento.

Algumas IES privadas têm feito contratação de novos docentes, com titulação inferior aos demitidos e, conseqüentemente, menores salários, demonstrando uma precarização da profissão, onde os menos qualificados estão ocupando posições daqueles com maior titulação. Alguns docentes que possuem doutorado concluído não estão fornecendo o certificado para as universidades com receio de entrarem nas próximas listas de demitidos. Outros ainda dizem que iniciaram o doutorado, mas não continuaram, justamente porque percebem que no cenário atual essa titulação não está mais sendo atrativa para as universidades, que mantêm o número mínimo de doutores exigidos pelo Ministério da Educação – MEC.

Percebe-se, portanto, que o mercado de trabalho docente em IES privadas tem priorizado a contratação de profissionais com titulação de Mestre, os quais têm substituído Doutores nas atividades de ensino. Pode-se inferir, assim, um descarte de profissionais com maior qualificação, uma escassez crescente de vagas disponíveis para Doutores, excesso de doutores no mercado de trabalho no RS e a precarização do trabalho dos remanescentes, principalmente dos Mestres recém contratados que se submetem a sobrecarga de trabalho, assumem até mesmo disciplinas sem ter o domínio de conhecimentos em algumas disciplinas e recebem remunerações inferiores aos Doutores.

A falta de comunicação e de orientação também têm afetado o relacionamento entre os docentes, deixando um clima hostil entre os remanescentes com mais tempo de casa e os novos contratados. Existe uma rivalidade, uma disputa entre esses dois grupos, onde um sabe que a qualquer momento pode ser demitido e o outro que quer mostrar seu trabalho a fim de permanecer na instituição.

Além disso, as demissões também já estão impactando a qualidade do ensino oferecido, porque o excesso de trabalho tem feito com que o tempo de atendimento a demandas dos alunos

tenha aumentado, gerando reclamações. Em sala de aula, os alunos reclamam de docentes que não possuem domínio de conteúdo, porque foi solicitado que dessem aula em uma disciplina que não possuem conhecimento aprofundado, mas que aceitam para não perderem o emprego, ou ao menos postergarem suas demissões.

O excesso de trabalho fruto das demissões ainda tem feito com que profissionais altamente qualificados questionem suas competências, porque não estão mais entregando as atividades como antes entregavam. A falta de informações sobre critérios de demissões também tem impactado nesse sentido, porque os docentes temem não serem mais vistos como bons profissionais, porque falhas estão aparecendo em seus processos de trabalho.

c) Percepção dos demissores

Os demissores participantes da pesquisa informaram que foram apenas executores de demissões planejadas pela direção e reitoria das universidades. Assim como os demais docentes, os demissores não tinham informação sobre as demissões, e quando tiveram foi também por boatos que surgiram entre os funcionários. Até o sindicato se posicionar junto da universidade em questão, a informação que todos tinham era apenas fruto de especulações e de notícias que saíram na mídia.

Quando chamados para serem comunicados que realizaram a demissão de colegas no dia seguinte, os demissores receberam um envelope com o nome daqueles que se deveria fazer contato para que comparecessem à universidade no dia seguinte. Esses profissionais tiveram apenas 24 horas para se prepararem para a demissão de colegas que, até o dia anterior, haviam trabalhado juntos. A tristeza que esse momento significou para esses docentes ficou evidente em seus relatos, ao dizerem que não concordavam com aquilo, mas que deveriam executar para que não fossem também demitidos.

Um dos demissores relata que acabou chorando ao comunicar algumas demissões, porque eram pessoas muito próximas, professores que foram inclusive chefes desses demissores. Eles ainda dizem que entendem que quem deveria comunicar as demissões aos colaboradores eram os diretores, que tinham participado da escolha dos nomes e sabiam os motivos pelos quais eles estavam sendo desligados. A informações que esses demissores tiveram sobre as demissões foi de que o objetivo era redução de custos e que os professores com maiores salários seriam demitidos.

Eles foram expostos a responder perguntas que não tinham respostas, porque não haviam participado do planejamento da reestruturação. A maior parte dos demitidos por eles

entenderam que a decisão não tinha partido deles, mas que mesmo assim, alguns questionavam sobre o motivo, argumentavam a fim de reverter a demissão. Mas nada poderia ser feito por eles, a decisão estava posta e a única opção era a execução.

Um dos demissores relata que não mantém mais contato com os demitidos, mesmo aqueles que eram mais próximos. Diz entender que, por estar em um cargo de coordenação, não seja adequado manter o contato, porque certamente o assunto sobre a instituição deve surgir. O outro demissor diz que ainda mantém contato com alguns demitidos e que inclusive envia a eles oportunidades de trabalho quando toma conhecimento. Também diz que alguns demitidos não conversaram mais, pois mesmo sabendo que o demissor só estava ali para cumprir ordens, ficaram ressentidos com a demissão.

Os demissores também entendem que a qualquer momento, eles podem ser os próximos demitidos, que o cargo de coordenação não os torna menos vulneráveis à demissão. Portanto, o medo da demissão e o sentimento de insegurança é comum aos demissores também, não apenas aos demais remanescentes que não possuem cargo de gestão.

d) Análise comparativa entre as percepções dos diferentes atores

Em todas as entrevistas ficou evidente o sentimento de insegurança nas IES privadas da Região Metropolitana de Porto Alegre. Foram citadas quatro instituições e esse clima é comum a todas, onde os docentes aguardam por demissões a cada mudança de semestre. Mesmo aqueles demitidos disseram que esse era o clima quando foram desligados, que era sabido que demissões aconteceriam, mas que os critérios nunca foram claros, por isso foram pegos de surpresa quando receberam a comunicação do desligamento.

Outro sentimento comum entre os entrevistados é a incerteza com o futuro da docência. Todos percebem que hoje o cenário da educação superior está diferente, que os profissionais mais jovens, com menor experiência e menores titulações têm tido preferência naquelas universidades que ainda estão contratando. A necessidade de buscar novas alternativas que não sejam na docência é clara para todos os entrevistados, mas com um maior receio para aqueles que tem na educação a única fonte de renda.

A diminuição ou perda do sentimento de pertencimento à instituição, de familiaridade com o ambiente de trabalho também foi um ponto comum entre os participantes da pesquisa. O fato das universidades estarem executando demissões semestralmente desde 2014, em algumas IES, fez com que o comprometimento se modificasse para algo muito mais no campo “profissional” - instrumental e/ou normativo, sem ligação afetiva. Alguns trazem como uma

forma de autodefesa, porque sabem que a demissão é certa, apenas o que não é certo é o momento em que acontecerá.

Todas essas situações acabaram por desestimular inclusive o exercício da docência como ofício para alguns dos entrevistados, pois o retorno positivo que a profissão traz acabou por não compensar mais os conflitos hoje existentes no ambiente de trabalho de todas as instituições pesquisadas de forma exploratória. Todos tratam a docência como algo vocacional, falam com carinho da profissão, mas alguns não estão mais dispostos a conviver em ambientes hostis e de extrema instabilidade, buscam e buscaram algo com maior estabilidade e com melhor clima organizacional.

Depois de analisadas todas as percepções dos entrevistados, é importante ressaltar que como limitação esse estudo encontrou a resistência de muitos docentes em conceder entrevistas, seja por acordos firmados com as IES, seja porque a demissão ainda era algo que não estava superado para os demitidos, ou ainda por receio daqueles que são remanescentes serem identificados, de alguma forma, na pesquisa. Cabe ressaltar que como o clima é de insegurança, em todas as instituições, é natural que profissionais fiquem apreensivos de participarem de uma pesquisa com esse tema, extremamente atual para todos os docentes.

Outro limitador da pesquisa foi a falta de informações do Sinpro/RS, que não concedeu listagem dos demitidos das IES privada nos últimos anos. Sem essa lista, a amostragem do estudo se deu pela técnica bola de neve, fazendo com que apenas docentes da rede de contatos dos entrevistados pudessem ser contatados. Com as negativas dos profissionais, a amostra acabou por ficar restrita aos nove entrevistados apresentados. Apesar disso, foi possível identificar coesão em todas as entrevistas, com as percepções dos docentes – demitidos, demissores e remanescentes – sobre o processo de comunicação nos casos de *downsizing* sendo repetidas unanimemente.

Cabe ainda informar que a pesquisadora do presente estudo foi uma das demitidas dessas instituições, e recentemente presenciou o quanto pode ser traumatizante um processo mal conduzido, em que a comunicação foi um dos principais fatores para que a experiência da demissão fosse tão negativa. Trabalhando há quase seis anos numa IES privada, a pesquisadora pôde vivenciar o processo de *downsizing* que se estende há alguns semestres na instituição em que trabalhava. Desde 2014, presenciou demissões de colegas técnicos administrativos e docentes, sentido, enquanto remanescente, alguns dos impactos desses enxugamentos como a intensificação do trabalho ao acumular funções de colegas demitidos e de congelamento de vagas, em casos onde o funcionário pediu demissão e não foi autorizada a substituição.

A identificação que a autora desta pesquisa sentia pelo seu trabalho, assim como a centralidade que o trabalho ocupava em sua vida, também corroboraram para os sentimentos que derivaram da demissão, como o vazio decorrente da quebra de uma rotina intensa de trabalho e a falta de sentido para a própria vida, que muitas vezes se baseava nas conquistas advindas dos projetos pelos quais era responsável. Além disso, o sentimento de desrespeito e de falta de consideração por todos os anos de dedicação à instituição fizeram com que todo o sentimento de traição fosse direcionado ao demissor.

Porém, com as leituras realizadas para a escrita deste estudo e também com ajuda de uma profissional de Psicologia, pôde reconsiderar seus sentimentos e perceber que a forma com que o processo de demissão foi conduzido não dependeu exclusivamente do seu gestor, mas foi algo (mal) planejado pela própria instituição. Também por esses motivos é que a pesquisa também se propôs a analisar a percepção dos demissores, possibilitando que esses profissionais expusessem como foi, para eles, a condução do *downsizing*, trazendo uma perspectiva diferente da percebida pelos demitidos e pelos remanescentes.

No momento da escuta das entrevistas para que fossem transcritas, foi possível que a pesquisadora, que já havia vivenciado uma demissão há pouco mais de um ano, se enxergasse em várias falas, identificasse seus próprios sentimentos nos sentimentos alheios, revivesse momentos de alegria e de tristezas com a instituição que a demitiu. Cabe aqui ressaltar que as lembranças de suas próprias vivências não aconteceram no momento das entrevistas, pois durante a realização das perguntas aos entrevistados a pesquisadora estava centrada em conseguir executar os questionamentos corretos de acordo com a fluidez da conversa, não tendo interferido nas respostas, nem feito perguntas tendenciosas aos entrevistados.

Diante disto, considera-se importante destacar a importância da experiência adquirida enquanto pesquisadora, que por não acreditar na neutralidade científica e por ter um envolvimento emocional com o tema pesquisado, buscou fazer o exercício de distanciamento, procurou estar aberta para os achados da investigação bibliográfica e empírica, seguindo o protocolo da pesquisa acadêmica.

De modo geral, conclui-se que todos os entrevistados relataram que a comunicação existe nas instituições, mas em situações específicas e que não tratem de crises. Nesse caso, nenhuma das universidades possui um processo de comunicação claro e transparente, dando grande espaço para os boatos surgirem e tornarem o ambiente inseguro. Além disso, há críticas à forma de condução do *downsizing* nas IES privadas presentes no estudo, porque não foi percebido, pelos entrevistados, um planejamento e uma orientação aos gestores sobre como e o

que informar aos profissionais remanescentes e aos demitidos.

Considerando a relevância do tema e dos achados desta pesquisa, sugere-se como estudos futuros a pesquisa com as direções das IES privadas, bem como com o Sinpro/RS, para verificar qual a perspectiva que o ramo da educação superior possui, frente às atuais instabilidades. Além disso, avaliar quais estão sendo as estratégias das universidades para minimizar os efeitos da crise e qual o planejamento que está sendo realizado para a execução dessas estratégias.

Espera-se que este estudo, que nasceu com os questionamentos e motivações pessoais da pesquisadora, tenha contribuído para que a crise que a educação superior tem enfrentado, bem como o impacto que o processo de comunicação tem tido nos docentes envolvidos nesse cenário, tenham sido clarificados e que as discussões aqui apresentadas tenham tido utilidade para quem busca entender mais sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

- 515 demitidos na Ulbra: Até momento, foram desligados 290 professores da educação superior e 225 funcionários. **Sinpro/RS**. Porto Alegre: 15 jan. 2019. Disponível em <https://www.sinpro.rs.org.br/comunicacao/noticias/515-demitidos-na-ulbra/> Acesso em 25 mai. 2019.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2006.
- ALVES, Giovanni; CARVALHO JÚNIOR, Araré. Precarização do trabalho docente e o adoecimento do professor de IES privadas. **Revista da RET - Rede de Estudos do Trabalho**. Marília, ano VIII, n.16, 2015.
- APRILE, Maria Rita, BARONE, Rosa Elisa Mirra. Educação superior: políticas públicas para inclusão social. In: **@mbienteeducação**, São Paulo, v. 2, n.1, p. 39-55, jan./jul. 2009.
- BALDIN, Nelma, MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa *snowball* (bola de neve). In: **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, jul./dez. 2011.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.
- BALDISSERA, Rudimar. Significação e Comunicação na Construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos**, set/dez 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BARROS, Aparecida da Silva Xavier. Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. In: **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, nº. 131, p. 361-390, abr.-jun., 2015.
- BIANCHINI, Carla. **Por que as portas fecham? Do capital às demissões em massa**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017.
- BUENO, Wilson da Costa Bueno. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CACETE, Núria Hanglei. Breve história do ensino superior brasileiro e da formação de professores para a escola secundária. In: **Educação e Pesquisa**, v. 40, n. 4, p. 1061-1076, 2014.
- CAEIRO, Mariana de Lima; NETO, Antonio Carvalho; GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado. “A Minha Vida foi só Trabalhar”: a Construção do Sentido para o Trabalho de Faxina. In: **XLI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD 2017**. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017.
- CALDAS, Miguel P. A Demissão e Alguns Significados Psicológicos da Perda do Emprego para o Indivíduo. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE**

PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 1999.

CALDAS, Miguel P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARGO, Gilson. Justiça nega pedido de recuperação judicial da Ulbra. **Sinpro/RS**. Porto Alegre: 21 mai. 2019. Disponível em <https://www.sinpro.rs.org.br/comunicacao/noticias/justica-nega-pedido-de-recuperacao-judicial-da-ulbra/> Acesso em 25 mai. 2019.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. [online]. 2004, vol.57, n.5, pp.611-614.

COSTA, Maria do Carmo Teixeira, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Novos olhares sobre as relações de poder entre docentes na gestão universitária. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, nov. 2009.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **A Reforma Trabalhista e os impactos para as relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Dieese, mai. 2017 (Nota técnica, n. 178). Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec178reformaTrabalhista.html>. Acesso em: 30 mar. 2018.

DOMENICI, Thiago. Professores acusam Laureate de forjar documentos para obter o reconhecimento de cursos EAD no Brasil. **Sul21**. Porto Alegre: 16 mai. 2019. Disponível em <https://www.sul21.com.br/ultimas-noticias/geral/2019/05/professores-acusam-laureate-de-forjar-documentos-para-obter-o-reconhecimento-de-cursos-ead-no-brasil/> Acesso em 25 mai. 2019.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida Psíquica e Organização. In.: Prestes Motta, F. C. & Freitas, M. E. de. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva, BIASOTTO, Livia Donida, TONON, Leonardo. A centralidade do trabalho no processo de construção da identidade: um estudo com membros do movimento dos trabalhadores desempregados. In: **V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO**. 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2008.

FERREIRA, Luiz Antonio de Assis, TOMEI, Patrícia Amélia. Downsizing e estresse. In: **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. Ed. 50, v. 12, no. 2, mar-abr 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Orgs). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 113-126, 2015.

FONTENELLA, Bruno Jose Barcellos *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. In: **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.

FREEMAN, Sarah, CAMERON, Kim. Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. **Organization Science**. Vol 4, No. 1, p. 10-29. 1993.

FREITAS, Maria Ester de. O *day-after* das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 6, n.1, p.5-7, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. Por uma ética na demissão? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 46, n.1, p.102-106, 2006.

FREITAS, Maria Cristina Penido de. Os efeitos da crise global no Brasil: aversão ao risco e preferência pela liquidez no mercado de crédito. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 23, n.66, p. 125-145, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Lígia. Crise reduz matrículas no ensino superior, diz estudo. **Valor Econômico** [online], São Paulo, 29 ago. 2017. Brasil. Disponível em: <https://www.valor.com.br/brasil/5098348/crise-reduz-matriculas-no-ensino-superior-diz-estudo> Acesso em 16 mar. 2018.

HICKMANN, Carolina. Ensino superior busca saída para driblar reflexos da crise – Instituições privadas perderam docentes e alunos nos últimos anos. **Jornal do Comércio** [online], Porto Alegre, 15 mai. 2017a. Empresas e Negócios. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/05/cadernos/empresas_e_negocios/561655-ensino-superior-busca-saida-para-driblar-reflexos-da-crise.html Acesso em 16 mar. 2018.

HICKMANN, Carolina. Crise acelera demissões de docentes no Ensino Superior. **Jornal do Comércio** [online], Porto Alegre, 01 ago. 2017b. Economia. Disponível em https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/07/economia/576896-cri-se-acelera-demissoes-de-docentes-no-ensino-superior.html Acesso em 16 mar. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 16 abr. 2018

INSENSIBILIDADE tem sido a tônica das demissões. **Extra Classe** [online], Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.extraclasse.org.br/edicoes/2009/03/insensibilidade-te-m-sido-a-tonica-das-demissoes/#> Acesso em 15 abr. 2018.

JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner, FRANZ, Susana Maria. Sentido do trabalho: percepção dos professores universitários de uma instituição de ensino superior. In: **Estudo e Debate**, Lajeado, v.19, n.1, p. 51-75, 2012.

JUSTINO, Guilherme. Universidades particulares voltam às aulas com demissões de professores - Queda no número de matrículas e de créditos contratados seriam efeitos da crise econômica do país, justificativa das instituições no RS para ajustes. **Gaúcha ZH** [online], Porto Alegre, 31 jul. 2017. Educação e Emprego. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2017/07/universidades-particulares-voltam-as-aulas-com-demissoes-de-professores-9857457.html> Acesso em 16 mar.2018.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: _____. **Comunicação Organizacional – Histórico, Fundamentos e Processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.1, cap. 4, p. 63-90.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: _____. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, cap. 2, p. 41-40.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEME, Patrícia Regina Stumpf Paes, MAZZILLI, Cláudio. Análise do Programa de Demissões Voluntárias no Banco do Brasil. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 25, Campinas/SP, 2001.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa, DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia, PINTO, Mario Couto Soares. Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. In: **Cadernos Ebape. Br**, v. 7, nº 2, artigo 8, Rio de Janeiro, 2009.

LIMA, Thaís Damasceno Lima, DEUS, Larissa Naves. A crise de 2008 e seus efeitos na economia brasileira. In: **Revista Cadernos de Economia**, Chapecó, v. 17, n. 32, p. 52-65, jan./jun. 2013.

LINHA do tempo: a crise que levou a Ulbra a pedir recuperação judicial. **GaúchaZH**. Porto Alegre: 07 mai. 2019. Disponível em <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2019/05/linha-do-tempo-a-crise-que-levou-a-ulbra-a-pedir-recuperacao-judicial-cjve43nqs01oc01mao7viw57f.html> Acesso em 25 mai. 2019.

MACEDO, Tânia Maria Corrêa; VIDAL, Soraia Maria do Socorro Carlos. Discutindo os reflexos do processo de reestruturação e do desligamento na vida dos trabalhadores egressos de uma empresa privatizada. In: **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2007, Natal/RN. **Anais...** Natal/RN, 2007.

MACHADO, Hilka Vier; MORAIS, Maristela Regina; HERNANDES, Claudio Aurelio. Explorando Significados da Demissão. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, 2004.

MARTINS, Bibiana Volkmer, OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de, ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Rebaixamento de Diplomas de Jovens Estudantes e Egressos do Ensino Superior: Proposta de Escala de Mensuração. In: **XLI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO**

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 2017. **Anais...** São Paulo, 2017.

MORIN, Estelle, TONELLI, Maria José, PLIOPAS, Ana Luísa Vieira. O trabalho e seus sentidos. In: **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 47-56, 2007.

NETO, Antônio Fausto. Comunicação nas organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação**: no contexto das organizações. São Caetano do Sul/SP: Difusão, cap. 2, p. 39-64, 2008.

NOVO, Luciana Florentino *et al.* O significado do trabalho para os docentes de uma ifes: um contributo à área de gestão de pessoas. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur. Mar del Plata, dec. 2010.

NUNES, Mário Luiz Ferrari, NEIRA, Marcos Garcia. Processos de inclusão excludentes no Ensino Superior Privado. In: **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 4, p. 1209-1228, out./dez. 2014.

OCHÔA, Valéria. Professores do IPA paralisam atividades por tempo indeterminado. **Sinpro/RS**. Porto Alegre: 18 fev. 2019a. Disponível em <https://www.sinprors.org.br/comunicacao/noticias/professores-do-ipa-paralisam-atividades-por-tempo-indeterminado/> Acesso em 25 mai. 2019.

OCHÔA, Valéria. Ulbra: aprovado parcelamento das verbas rescisórias. **Sinpro/RS**. Porto Alegre: 17 jan. 2019b. Disponível em <https://www.sinprors.org.br/comunicacao/noticias/ulbra-aprovado-parcelamento-das-verbas-rescisorias/> Acesso em 25 mai. 2019.

OLIVEIRA, Livia Pedersen de, OLBERMANN, Junia Vogel, OLTRAMARI, Andrea Poletto. A vida imita a arte ou a arte imita a vida? Um olhar para o desemprego e suas implicações na vida do indivíduo sob a perspectiva da ficção. In: **XL ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD**, 2016. Costa do Sauípe. **Anais...** Costa da Sauípe/BA, 2016.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, XXVII, 2005. Belo Horizonte, 2005.

OLTRAMARI, Andrea Poletto, GRISCI, Carmen Ligia Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. In: **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. São Paulo, vol.15, n.1, pp.15-48, 2014.

PAULA, Maria de Fátima de. A Formação Universitária no Brasil: concepções e influências. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, 2009, vol.14, n.1, pp.71-84.

PERÍODICO LIVRE. Porto Alegre: **Sinpro/RS**. Abril 2018.

PIMENTEL, Alessandra. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.

PINTO, Julio. **Comunicação Organizacional ou Comunicação no Contexto das Organizações?** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PLIOPAS, Ana Luisa Vieira; TONELLI, Maria Jose. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. **Organização & Sociedade**. v.14, n.42, p.115-131, 2007a.

PLIOPAS, Ana Luisa Vieira; TONELLI, Maria Jose. Construção de práticas sociais nas organizações: demissão na visão dos demissores. In: **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2007, Natal/RN. **Anais...** Natal/RN, 2007b.

REDE Metodista promete pagar salários atrasados. **Sinpro/RS**. Porto Alegre: 28 fev. 2019. Disponível em <https://www.sinprors.org.br/comunicacao/noticias/rede-metodista-promete-pagar-salarios-atrasados/> Acesso em 25 mai. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999

RUIZ, Castor Bartolomé. **Os paradoxos do imaginário**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SALDAÑA, Paulo. BOLDRINI, Angela. Total de matrículas no ensino superior tem estagnação inédita em 2016. **Folha de S. Paulo** [online], São Paulo, 31 ago. 2017. Educação. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/08/1914492-total-de-matriculas-no-ensino-superior-tem-estagnacao-inedita-em-2016.shtml> Acesso em 16 mar. 2018.

SARSUR, Amyra Moyzes; CRUZ, Marcus V. G. da. A Dimensão Humana nos Processos de Demissão. In: **XXV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD**. 2001. **Anais...** Campinas, 2001.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Ed. 14. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação entre organizações e empregados: representações dos gestores de equipes. In: FARIAS, Luiz Alberto de, LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **Anais do 10º ABRAPCORP: Comunicação, economia criativa e organizações**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e relações de poder: o gestor no papel de auscultador na comunicação entre organizações e empregados. In: MARQUES, Ângela; LIMA, Fábria; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; REIS, Daniel. **Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

SILVA, José Roberto Gomes da, VERGARA, Sylvia Constant. Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. **ENANPAD**, Salvador, 2002.

SOARES, Daniela Cristina, VIEIRA, Adriane. Reestruturação Organizacional e Reconstrução da identidade: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. In: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Ed. 8, v. 2, p. 209-225, 2010.

SOBRINO, José Dias. Democratização, Qualidade e Crise da Educação Superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 31, núm. 113, out./dez., 2010, p. 1223-1245.

TOLFO, Suzana da Rosa, PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. In: **Psicologia & Sociedade**, 19, Edição Especial 1, p. 38-46, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

VACLAVIK, Marcia Cristiane *et al.* Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. In: **XLI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD**, 2017. **Anais...** São Paulo, 2017.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. In: **Temáticas**, Campinas, V. 22, N. 44, p. 203-220, 2014.

WEITZEL, Ursula. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: estudos de casos. In: **Revista de Administração Científica - RAC**, Edição Especial 2001, p. 217-235, 2001.

WOOD, Thomaz Jr.; CALDAS, Miguel Pinto. A Volta do Tratamento de Choque. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 34, n. 5, set-out 1994.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado Sr(a).

O objetivo desta carta é apresentar a pesquisadora Gisele Maria Klein Kohlrausch, da linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

A pesquisadora está realizando a pesquisa intitulada: “*DOWNSIZING* NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: o processo de comunicação e os impactos para os demitidos, demissores e remanescentes de instituições de Porto Alegre/RS”. O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos sujeitos de processos de reestruturação organizacional quanto ao processo de comunicação adotado pelas instituições de ensino superior privado e seus impactos para os demitidos, para os demissores e para os remanescentes dessas instituições.

Para a viabilização deste estudo, solicita-se sua participação em entrevista semiestruturada elaborada pela pesquisadora.

Informa-se que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da sua identidade, bem como da instituição a que esteve ou está vinculado (a). Solicita-se ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa tema de dissertação de mestrado, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado.

Agradecemos sua compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta futura profissional docente e da pesquisa científica no campo de estudo da Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Atenciosamente,

.....
PROF. ORIENTADORA DRA. ELAINE DI DIEGO ANTUNES

.....
MESTRANDA GISELE MARIA KLEIN KOHLRAUSCH

Escola de Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Eu _____ portador do RG nº _____, CPF: _____ aceito participar da pesquisa intitulada “*DOWNSIZING* NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: o processo de comunicação e os impactos para os demitidos, demissores e remanescentes de instituições de Porto Alegre/RS”, desenvolvida pela Mestranda Gisele Maria Klein Kohlrausch, na linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e permito que obtenham gravação de áudio da entrevista com minha pessoa para fins de pesquisa tema de dissertação de mestrado. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob a propriedade dos pesquisadores pertinentes ao estudo e sob a guarda dos mesmos.

Porto Alegre,de de 2018.

Nome completo do pesquisado

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DEDITIDOS

Identificação do entrevistado

Nome completo:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Naturalidade:

Estado civil:

Profissão do cônjuge:

Número de filhos ou pessoa sob sua responsabilidade:

Idade em que iniciou a trabalhar:

Questões

- 1- Há quanto tempo trabalha como docente?
- 2- Em quantas instituições de ensino superior já trabalhou?
- 3- Como você avalia que era seu vínculo com a instituição como um todo?
- 4- Como era seu relacionamento com seus colegas?
- 5- E o seu relacionamento com o seu gestor, como era?
- 6- O que você acha dessa profissão?
- 7- Como era a sua rotina e a sua carga horária?
- 8- Como você se sentia ao exercer a docência?
- 9- Há quanto tempo aconteceu o desligamento?
- 10- Como foi o momento do desligamento? Quem comunicou?
- 11- O que foi dito no momento, sobre os motivos do desligamento?
- 12- Como avalia a forma como foi comunicado?
- 13- Como foi o período que antecedeu a demissão?
- 14- A instituição deixava clara a situação econômica?
- 15- Como era a comunicação da instituição?
- 16- A demissão era esperada?
- 17- O que você sentiu quando foi comunicada a demissão?
- 18- Como foram os dias que sucederam a demissão?
- 19- Como estava/está o relacionamento com sua família depois da demissão?
- 20- Você mantém contato com os colegas que permaneceram na instituição?
- 21- Você já conseguiu se recolocar no mercado de trabalho?
- 22- Como se sente na nova instituição?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DEMISSORES

Identificação do entrevistado

Nome completo:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Profissão:

Naturalidade:

Estado civil:

Profissão do cônjuge:

Número de filhos ou pessoa sob sua responsabilidade:

Idade em que iniciou a trabalhar:

Questões

- 1- Há quanto tempo trabalha como docente?
- 2- Há quanto tempo possui cargo de gestão na instituição?
- 3- Como você avalia seu vínculo com a instituição como um todo?
- 4- Você já se preparava para o cargo que ocupa?
- 5- Como é a sua rotina e a sua carga horária?
- 6- Como você faz para liderar pessoas?
- 7- Como é seu relacionamento com sua equipe?
- 8- Como foram as demissões que você conduziu?
- 9- Com qual antecedência você soube que haveria redução de pessoal?
- 10- Você sabia quais eram os critérios para escolher os demitidos?
- 11- Você participou da escolha daqueles que seriam desligados? Se sim, quais critérios adotou para definir quem seria demitido e o porquê?
- 12- Como foram os dias que antecederam às demissões?
- 13- Você já havia conduzido outros processos de demissões?
- 14- Qual era sua relação com os demitidos?
- 15- Como foi o momento da comunicação da demissão?
- 16- Quais seus sentimentos no momento da comunicação da demissão?
- 17- Como foram os dias que sucederam às demissões?
- 18- Como foi a comunicação para os remanescentes?
- 19- Como eles reagiram às demissões?
- 20- Você percebeu mudanças nos remanescentes?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REMANESCENTES

Identificação do entrevistado

Nome completo:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Profissão:

Naturalidade:

Estado civil:

Profissão do cônjuge:

Número de filhos ou pessoa sob sua responsabilidade:

Idade em que iniciou a trabalhar:

Questões

- 1- Há quanto tempo trabalha como docente?
- 2- Há quanto tempo você trabalha nesta instituição?
- 3- Como você avalia que era seu vínculo com a instituição como um todo?
- 4- Como é seu relacionamento com seus colegas?
- 5- E o seu relacionamento com o seu gestor, como é?
- 6- O que você acha dessa profissão?
- 7- Como é a sua rotina e a sua carga horária?
- 8- Como foi presenciar e/ou saber da a demissão de colegas?
- 9- Como foram os dias que antecederam as demissões?
- 10- Você esperava as demissões?
- 11- Como a instituição comunica a situação econômica?
- 12- Como você ficou sabendo das demissões?
- 13- Você soube os motivos dos desligamentos?
- 14- Como foram os dias que sucederam as demissões?
- 15- O que as demissões mudaram na sua rotina/ambiente de trabalho?
- 16- Você ainda mantém contato com demitidos?