



# GESTÃO DE UM DIRETÓRIO ACADÊMICO: UM OLHAR SOBRE AS ORGANIZAÇÕES DO MOVIMENTO ESTUDANTIL A PARTIR DA PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

MANAGEMENT OF AN ACADEMIC DIRECTORY:  
A LOOK AT THE ORGANIZATION OF STUDENT MOVEMENT SINCE OF WORK  
AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

João César de Freitas Fonseca<sup>1</sup>  
Cristhian Higor de Paula Costa<sup>2</sup>  
João Victor Almeida Pimenta<sup>3</sup>  
Igor Alves Benedito<sup>4</sup>

---

**RESUMO:** O artigo aborda a gestão de um Diretório Acadêmico (DA) em uma instituição privada de ensino superior, a partir da perspectiva dos atores sociais vinculados diretamente a essa organização: os alunos-gestores. Tem como objetivo central promover a reflexão em torno da experiência de gestão de uma organização estudantil, contribuindo para o avanço no conhecimento sobre o assunto, considerado pouco explorado na literatura científica. O texto recorre a autores de diferentes áreas do conhecimento para analisar o movimento estudantil, entendido como categoria fundamental para a compreensão do processo de trabalho analisado. O referencial teórico-metodológico utilizado é o da Psicologia do Trabalho e das Organizações (PTO). Como instrumentos de investigação, são privilegiados a pesquisa bibliográfica e o uso de entrevistas semiestruturadas com sujeitos que tiveram experiência com a temática. Realizou-se a Análise de Conteúdo dos dados da pesquisa. Os resultados obtidos reafirmam a complexidade do tema, na medida em que explicitam as contradições presentes na realidade gestonária desse tipo de organização. Além disso, oferecem evidências no sentido de reforçar a importância dessa experiência para a formação dos psicólogos, tanto na dimensão política quanto profissional. Finalmente, permitem verificar a importância do desenvolvimento dos estudos em torno desse tema, através da realização de novas pesquisas e análises de caráter multidisciplinar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Movimento estudantil; Diretório Acadêmico; Psicologia do Trabalho e das Organizações.

**ABSTRACT:** The article addresses the management of an Academic Directory (AD) in an private institution of higher education, from the perspective of the social actors tied directly to this organization: the managers-students. Its main objective to promote the reflection around the experience of management of a student organization, contributing for the advance in knowledge about the subject, considered shortly explored in the scientific literature. Resorts to authors of different areas of knowledge for analyze the student movement, understood as fundamental category for the comprehension of work process examined. The theoretical-methodological referential used is that of Work and Organizational Psychology (WOP). As instruments of investigation, are privileged the bibliographic research and the use of semistructureds interviews whit subjects who had experience whit the thematic. There was the Content Analysis of the research data. The results achieved reaffirm the complexity by the theme, in so far as specifying the contradictions present in manages reality that kind of organization. Beyond that, offer evidence in terms of enhance the importance of that experience for the psychologists formation. Both in political and professional dimension. Lastly, allows verify the importance of development of studies around that theme, through the realization of new researches and analyzes of multidisciplinary character.

**KEYWORDS:** Student movement; Academic Directory; Work and Organizational Psychology.

---

<sup>1</sup> Psicólogo. Professor da Faculdade de Psicologia/PUC Minas. joacesar.fonseca@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Psicólogo (PUC Minas/Unidade São Gabriel). cristhiandepaulacosta@gmail.com

<sup>3</sup> Graduando em Psicologia (PUC Minas/Unidade São Gabriel). joavpiment@gmail.com

<sup>4</sup> Graduando em Psicologia (PUC Minas/Unidade São Gabriel). igoralvespsi@gmail.com

## 1 A PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES PODE AJUDAR A COMPREENDER AS ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS?

Se o processo de estudo sobre a gestão de organizações sem fins lucrativos – como é o caso das organizações estudantis – já apresenta desafios de múltiplas ordens, analisar as possíveis contribuições da Psicologia do Trabalho e das Organizações (PTO)<sup>5</sup> para o enfrentamento desse tema também não constitui tarefa simples. Marcada por contradições inerentes ao próprio objeto de estudo (o trabalho e as organizações), a Psicologia que busca dialogar com os espaços produtivos sempre encontrou dificuldades de diferentes ordens para analisar os conflitos decorrentes da relação entre aumento da produtividade (perspectiva das organizações) e promoção da saúde (perspectiva dos trabalhadores) (HELOANI, 2005; FONSECA, 2010).

Certamente, grande parte desses conflitos surge como derivação dos processos de gerenciamento da força de trabalho, cabendo muitas vezes à Psicologia legitimar, do ponto de vista científico, práticas e intervenções desenvolvidas nas organizações. Dentre as discussões tanto acadêmicas quanto nas práticas organizacionais sobre os diversos efeitos decorrentes das transformações dos modos de gestão, envolvendo dimensões objetivas e subjetivas, destacamos duas. De um lado, alinhada com um discurso que prioriza a objetividade, a *profissionalização da gestão*, que enfatiza a necessidade de desenvolver as capacidades técnicas dos colaboradores, podendo significar maior possibilidade de ajustamento dos mesmos aos processos de trabalho, maior adesão aos parâmetros normativos (leis, resoluções, prescrições das mais diversas ordens) e maior facilidade de captação de recursos (KAPLAN, 2001; LEWIS, 2001). Por outro lado, entendida como mais subjetiva, a *valorização dos ideais e do envolvimento afetivo* dos membros da organização, que talvez implique em maior nível de comprometimento organizacional (BASTOS, 1993), maior capacidade de aproveitamento dos recursos disponíveis e redução dos níveis de *turn over* (VIDAL; VALLS; GRABULOSA, 2008).

Gestores de organizações sem fins lucrativos usualmente enfrentam grandes dificuldades nos processos de gerenciamento, desde a captação de recursos financeiros até a otimização das práticas de gestão de pessoas, principalmente quando se considera que muitos dos colaboradores são voluntários. É frequentemente exigida desse gestor uma postura diferenciada, que convoca elementos de ordem subjetiva com mais frequência e intensidade, se compa-

---

<sup>5</sup> Gondim e Pereira (2015) optam pelo registro da subárea como PT&O, que nesse artigo vem sendo tratada como PTO e em outras como POT. Para fins de nossa argumentação, deve-se considerar todas essas siglas referindo-se ao mesmo significado: Psicologia do Trabalho e das Organizações, embora alguns grupos defendam a diferenciação dos termos, principalmente quanto às implicações ideológicas.

rado com outras organizações públicas e privadas. Uma situação comumente apresentada, apenas para fins de ilustração, é a demanda recorrente de que o gestor desse tipo de empreendimento seja uma pessoa “carismática” (CARDOSO; AMORIM, 2010).

Para Fonseca (2010), a POT vem sendo convocada a produzir conhecimentos que não se restrinjam ao campo acadêmico, que possam ir de encontro com as práticas cotidianas dos trabalhadores, nas mais diversas organizações. Gondim e Pereira ainda afirmam: “[...] [é] indubitável que em uma área de ciência aplicada os problemas práticos são importantes para a elaboração de boas teorias, evitando o distanciamento dos fenômenos” (GONDIM; PEREIRA, 2015, p. 441).

Assumindo essa condição de ciência comprometida com a transformação social, propusemo-nos ao estudo sobre a experiência de gestores vinculados ao movimento estudantil. Entendemos que a proposta de analisar os processos de gestão de uma organização estudantil como um Diretório Acadêmico (DA) sob a perspectiva da Psicologia do Trabalho e das Organizações coloca *a priori* a necessidade de uma reflexão que reúne dimensões de caráter técnico, político e epistemológico.

Técnico, porque os gestores do DA defrontam-se com demandas de caráter administrativo, típicos de qualquer organização, relacionadas ao gerenciamento da força de trabalho humano. Político, porque a atividade de gestão de um DA envolve a regulação de interesses, inclusive com desdobramentos partidários. Não se trata apenas de garantir serviços regulares, como a disponibilidade de oferta de impressões para estudantes ou de espaços para atividades extra-classe. Trata-se de buscar promover a discussão e o debate sobre diferentes interesses de classe social, de agentes econômicos e de concepções ideológicas, tarefas que em síntese constituem a missão do DA, enquanto organização. E, finalmente, epistemológico, uma vez que coloca em debate uma série de sentidos e significados a respeito de conceitos como: trabalho, organização, gestão e relações de poder, todos eles objetos de formulações e reformulações a partir do conhecimento produzido no campo acadêmico.

A referida reflexão em torno da experiência de gestão de uma organização estudantil fez com que fosse realizado um levantamento bibliográfico acerca da temática movimento estudantil. Além disso, optou-se também por incluir no referido levantamento a temática da gestão de organizações sem fins lucrativos, defendendo o pareamento dos conceitos usualmente aplicados às Organizações Não-Governamentais (ONGs) como sendo pertinentes ao estudo das organizações estudantis.

## 2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS: MÚLTIPLOS DESAFIOS

Como qualquer modelo associativo, o DA tem origem na movimentação conjunta de indivíduos que, pelo menos em princípio, declarem a existência de interesses comuns (BARNARD apud BASTOS et al., 2004; BASTOS; PEIXOTO, 2015), os quais irão ganhando maior diferenciação conforme o lugar que esses mesmos indivíduos passam a ocupar na organização. A partir de uma ideia de participação política baseada na representação<sup>6</sup>, alguns desses indivíduos consolidam-se no exercício do papel social de *dirigentes estudantis*, eleitos pelos pares, em processos delineados nos estatutos e ordenamentos de cada DA.

Do ponto de vista formal, as organizações estudantis são consideradas entidades de direito privado, possuindo inclusive receita financeira. Parte dessa renda é proveniente da contribuição dos alunos, o que faz com que os *associados* ocupem concomitantemente o papel de *usuários* dos serviços prestados. Essa é uma diferença dos DAs em relação a outras organizações, como as ONGs, por exemplo, onde as posições de associados e de usuários dos serviços prestados normalmente estão nitidamente separadas.

O estudo do funcionamento das ONGs ajuda a compreender, pelo menos parcialmente, os modelos de gestão das organizações estudantis. Ambas estão fortemente associadas a movimentos sociais, refletindo algum tipo de mobilização da sociedade civil. Também possuem em comum o fato de não possuírem fins lucrativos, contarem em alguma medida com força de trabalho voluntário, utilizarem fortemente discursos ideológicos como forma de adesão de seus membros e estruturarem-se como associações civis. Entretanto, é fundamental registrar as diferenças entre elas: as ONGs, em diversas situações, apresentam-se ligadas a práticas de filantropia e caridade (até mesmo por conta de sua origem, vinculada à igreja católica, em vários países), ainda que o mercado pressione tais instituições para aderirem às regras capitalistas (MOTA; CKAGNAZAROFF; AMARAL, 2007).

Além disso, o tempo de duração dos mandatos dos dirigentes nas ONGs costuma ser maior do que os gestores das organizações estudantis, o que afeta as perspectivas de continuidade das ações efetivadas. Vale lembrar que condição de associado ao DA dura enquanto se mantém a condição de estudante universitário, o que implica a obrigatória substituição dos dirigentes das organizações estudantis, de tempos em tempos.

---

<sup>6</sup> A questão da representação como forma de participação política é por demasiado ampla e extrapola os limites desse artigo. Principalmente porque tem sido objeto de extenso debate, na medida em que se questiona cada vez mais essas possibilidades reais e as restrições da democracia representativa, bem como sua efetividade. Nesse sentido, remetemos os interessados à leitura de Miguel (2005) e Young (2006).

Outro tópico importante diz respeito ao financiamento. Se as ONGs recebem financiamento de várias ordens (partidários, convênios, doações, entre outras), as organizações estudantis, em sua maioria, contam apenas com as contribuições daqueles estudantes que acreditam no potencial da mobilização, ou seja, voluntárias, restringindo sua receita.

O financiamento partidário do movimento estudantil, prática recorrente nos DAs pelo Brasil, é apontado como problema por Kruschewsky e Medrado.

Hoje, a intervenção dos partidos políticos nos movimentos é grande, o que desestimula os alunos a participarem e a contribuírem com a nossa causa. Um congresso da UNE, por exemplo, é todo dividido em partidos e em alas políticas; isso afasta os estudantes, já que, atualmente, eles não têm uma ideologia própria. Não há mais políticas voltadas diretamente aos interesses dos alunos e às melhorias dentro da universidade; predominam os interesses partidários (KRUSCHEWSKY; MEDRADO, 2009, p. 31).

A questão da falta de regularidade no financiamento das organizações estudantis aumenta a complexidade de sua gestão, inviabilizando, por exemplo, a adoção de parâmetros administrativos próprios. A dificuldade de equalizar a oferta regular dos serviços (atendimento aos associados, disponibilidade de impressão, etc.) e manter continuamente o debate sobre as pautas reivindicatórias do movimento estudantil acabam por fazer emergir novamente, com destaque cada vez maior, recursos vinculados à subjetividade dos gestores, como a liderança. Ou seja, na ausência de recursos financeiros regulares, carisma, criatividade e demais características individuais dos gestores precisam ser sustentadoras dos processos do DA, para que se consiga manter associados, ainda que faltem serviços de ordem material, que são fornecidos como bônus, paralelos às movimentações políticas.

Sobre a liderança entre acadêmicos, Bento e Ribeiro dizem que “[...] um dos fundamentos filosóficos da criação do sistema formal de educação superior é a preparação de líderes para o serviço à comunidade” (BENTO; RIBEIRO, 2009, p. 3). Para estes autores, o universitário carrega consigo um ideário: multiplicar saberes, e, perante a comunidade, deve atuar como um líder no sentido de desafiar esquemas desiguais que se encontram vigentes, além de encorajar os demais a lutarem em prol de melhores condições de vida.

Esse grau de importância da capacidade de liderança dos dirigentes sobre o processo de gestão das organizações estudantis é apontado por Foracchi (1965) e Santos (2006), que, ao analisarem o jogo de poder intrínseco aos processos de gestão e liderança, mostram como as possibilidades de mobilização dos grupos abrem espaço para intervenções partidárias junto ao movimento estudantil.

Além da liderança, algumas ferramentas consagradas no campo das *ciências da gestão* são vistas como soluções para o gerenciamento dessas organizações. O estudo realizado por Lauermann, Oliveira e Araújo (2012) argumenta sobre a importância da adoção de um planejamento estratégico na condução de um Diretório Acadêmico, recorrendo ao estudo de caso em uma universidade gaúcha. Adotando, porém, uma visão de gestão mais funcionalista, desconsideram aspectos críticos importantes e naturalizam fatos sociais, afirmando, por exemplo, que “[...] o principal fator crítico de sucesso para o DA é a falta de interesse dos acadêmicos” (LAUERMAN; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2012, p. 4), sem aprofundar nas possíveis causas desse desinteresse.

Para compreender melhor o DA, optamos por um inserir um breve recorte histórico do movimento estudantil. Isso porque, como lembram Barros e Paula:

Uma organização não pode ser compreendida se for analisada, exclusivamente, a partir de si mesma. Ela se inscreve na totalidade da realidade social, e só a partir dessa é possível compreendê-la. Liga-se inteiramente à sua própria história, que na verdade é a história dos próprios sujeitos que a criaram. Ela é relacionada à sociedade, ao Estado, ao contexto econômico, dentre outras categorias (BARROS; PAULA, 2008, p. 1).

### **3 O MOVIMENTO ESTUDANTIL E O DIRETÓRIO ACADÊMICO: A DIALÉTICA ENTRE INSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

Preliminarmente, é relevante considerar que a história do movimento estudantil está fortemente imbricada com a história do ensino superior e das políticas públicas para sua implantação no país. Produções acadêmicas (KRUSCHEWSKY; MEDRADO, 2009; MELO; PIRES, 2008; BENEVIDES, 2006; MESQUITA, 2001) relacionam o movimento estudantil a uma complexa série de lutas e acontecimentos históricos que aos poucos foram lhe permitindo ganhar maior visibilidade, evidenciando a sua pretensão de efetivar transformações sociais.

Para fins da articulação que aqui buscamos operar entre o movimento estudantil e a PTO, enfatizaremos a configuração do primeiro a partir do século XXI, momento fundamental da associação do capitalismo à identidade dos sujeitos contemporâneos.

A partir dos anos 2000, a ampliação do acesso à universidade fica evidente, consequentemente aumentando o número de alunos e também o número de integrantes do movimento estudantil. Outros fatores surgem na discussão do movimento, como, por exemplo, o individualismo contemporâneo exacerbado, típico da modernidade líquida (BAUMAN, 2001)

que aumenta de forma extraordinária o número de demandas, muitas vezes relacionadas unicamente a interesses pessoais.

As mudanças identitárias relacionadas aos significados de “ser estudante” e “ser trabalhador” também eclodem com mais visibilidade. Os tensionamentos historicamente construídos e reproduzidos entre capital e trabalho, inclusive em suas novas configurações, passam a produzir reflexos sobre a mobilização coletiva promovida pelos movimentos jovens, que passam a ter que gerenciar os discursos pragmáticos, utilitários e imediatos (relacionados a necessidades e anseios dos estudantes) com as narrativas políticas, de ordem mais complexa, que remetem a médio e longo prazos (GROPPO; ZAIDAN FILHO; MACHADO, 2008).

É possível perceber que aquilo que muitas vezes é identificado como uma “crise” contemporânea do movimento estudantil (SIMÃO, 2015; CARNEIRO; BEHR, 2012) está muito mais relacionado com o parâmetro de comparação com outros períodos históricos. Simão chega a afirmar ser “[...] necessário desapegarmo-nos dos ‘velhos tempos de glória’ do movimento estudantil [...] sob risco de nos cegarmos diante da atuação política do movimento estudantil contemporâneo, que segue existindo e atuando politicamente” (SIMÃO, 2015, p. 152).

Nota-se, portanto, a partir desse breve percurso histórico, ser possível considerar que em alguma medida o movimento político tenha conseguido atingir ou influenciar inclusive os processos educativos e as organizações a eles vinculados, inclusive com reflexos sobre as propostas curriculares. Segundo Mortada, “[...] o movimento estudantil nunca deixou de comunicar-se com os acontecimentos políticos de sua época” (MORTADA, 2005, p. 419).

Forçoso é reconhecer também que, de forma similar aos chamados “movimentos sociais tradicionais”, o movimento estudantil carrega consigo as contradições próprias de uma sociedade onde os referenciais de classe são bastante definidores. Ou, como afirma Ferraro:

O movimento estudantil é conceituado na literatura [...] como um movimento de caráter pequeno-burguês, pois além da origem de classe dos estudantes, em sua maioria da classe média, o teor de suas reivindicações é, muitas vezes, de cunho corporativista, visando quase sempre apenas seu futuro profissional. A origem de classe, portanto, é bastante elucidativa para compreensão dessa questão (FERRARO, 2011, p. 210).

Desde a implantação da Lei 4.464/1964, revogada pela Lei 7.395, de 31 de outubro de 1985 (BRASIL, 1985), nota-se uma pretensão que se apresenta, por parte de diferentes atores sociais (nesse caso, particularmente o Governo Federal), de *organizar* o movimento estudantil através de um modelo burocrático, no sentido weberiano do termo. A padronização – caracte-

rística típica de uma organização burocrática (BASTOS et al., 2004) – é elevada, mesmo porque trata-se de algo instituído por força legal, assemelhando-se assim, em muitos sentidos, às organizações públicas.

Certamente, apresenta-se desde suas concepções iniciais, um embate entre a *instituição* movimento estudantil (e a significativa pluralidade que ele carrega) e as *organizações* através das quais esse movimento se materializa. Como argumenta Schvartein citado por Bastos e outros:

Essa relação [entre instituição e organização] não é, contudo, unidirecional e sim de determinação recíproca. Assim, são muito fluidas as barreiras entre instituições e organizações. As instituições condicionam e limitam a autonomia de as organizações definirem suas próprias normas. As organizações, no entanto, cumprem um papel instituinte, ao modificar aquilo que é socialmente instituído. Ou seja, haverá sempre, em algum grau, uma tensão entre aquilo que é instituído (as referências institucionais verticais) e as singularidades e valores próprios da organização (SCHVARTEIN apud BASTOS et al., 2004, p. 77).

Nesse sentido, é preciso lembrar que a relação entre instituição e organização, apesar de definidas como localizadas e delimitadas num primeiro momento, sofrem os efeitos da dinâmica dos sujeitos que ocupam os lugares de ação, tanto em uma quanto em outra. Trata-se, portanto, de uma relação dialética, não-linear, que convoca uma compreensão mais ampla para entender suas formulações.

A articulação entre organizações e instituições é objeto de reflexões por vários autores e extrapola os limites desse artigo. Chauí (2003), por exemplo, faz uso desses conceitos para analisar as transformações experimentadas pela universidade brasileira. Para ela, a universidade vem perdendo o seu caráter de instituição social (crítica) e vem configurando-se como uma grande organização prestadora de serviços (restrita à dimensão operacional).

Para Bastos e outros (2004), distinguem-se pelo menos duas correntes dentro do que se convencionou chamar *institucionalismo*: uma mais próxima das análises sociológicas (incluindo a Psicossociologia) e outras mais próxima dos estudos econômicos.

Para Abramovay:

A organização reúne indivíduos para atingir certos objetivos. A instituição são as regras do jogo, as normas, os valores, os códigos de comunicação que permitem aos indivíduos e aos grupos levarem adiante ações em comum a partir de certos significados e certos códigos mentais partilhados (Denzau & North, 1994). O bar da esquina é uma organização: o McDonalds é uma instituição. A alimentação ali servida simboliza um certo modo de vida. O dinheiro, por exemplo, é uma instituição, mesmo não sendo uma organização (ABRAMOVAY, 2001, p. 124).



Assim, pode-se dizer que o gerenciamento dessas organizações – Centros e Diretórios Acadêmicos – apresenta características bastante específicas, tanto se considerada sua natureza jurídica, quanto sua finalidade, suas formas de financiamento ou sua estruturação, todas afetadas pelo movimento estudantil, entendido como instituição.

Complementarmente, o processo de trabalho nesses espaços apresenta-se como tarefa bastante complexa, por inserir-se num espaço de intercessão entre dimensões políticas, organizacionais, simbólicas e afetivas. Prestado quase sempre de forma voluntária (sem remuneração), esse trabalho – e seu gerenciamento – ainda parece despertar pouco interesse por parte dos diferentes campos do conhecimento.

#### **4 METODOLOGIA**

Esse trabalho foi realizado no período de 2015 a 2016, iniciado a partir do interesse pessoal dos dirigentes do Diretório Acadêmico estudado. Posteriormente, por meio da inserção desses alunos em disciplinas da área POT, propôs-se a reflexão sistematizada sobre o assunto, ganhando configuração de pesquisa científica. Para tanto, pretendeu-se inicialmente realizar uma pesquisa documental, envolvendo atas de gestões do Diretório Acadêmico de Psicologia, registradas em cartório, além de outras estratégias, bem como o contato direto com ex-gestores da organização citada.

Paralelamente, foi efetivada pesquisa bibliográfica sobre o movimento estudantil e sobre a área POT, de modo a identificar possíveis formas de articulação entre os campos de estudo, bem como as limitações existentes. É importante lembrar que esse Diretório se encontra vinculado a uma instituição privada de ensino superior, o que implica em especificidades pertinentes à cultura das organizações privadas, diferentes das organizações públicas. Em seguida, à luz do referencial teórico estudado, foi procedida a análise de documentos pertinentes (estatuto, regimento, atas) que permitissem uma melhor compreensão da história e estruturação do Diretório Acadêmico, enquanto organização.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis ex-gestores do DA de forma a obter dados sobre o processo de gestão da organização. Essa técnica permite a obtenção de dados de forma mais precisa, abrindo espaço para análises mais profundas e qualificadas. O roteiro das entrevistas semiestruturadas foi construído levando em consideração os processos de gestão de uma organização estudantil, a partir dos pressupostos citados anteriormente.

A escolha dos sujeitos de pesquisa observou o critério de disponibilidade e acessibilidade, ocorrendo de forma intencional e não aleatória, renunciando ao critério de representatividade estatística, em conformidade aos parâmetros sugeridos para as metodologias qualitativas de pesquisa (GUERRA, 2006).

A análise das entrevistas foi feita sob a perspectiva da Análise de Conteúdo (BREAKWELL; FIFE-SCHAW; HAMMOND, 2010), que permite a absorção de informações relevantes à pesquisa, agrupadas por categorias, que orientam a análise dos dados. Para viabilizar a análise desses dados foram criadas categorias que também serviram de base para elaboração do roteiro de entrevista, sendo elas: caracterização dos entrevistados; expectativas envolvidas em relação à atividade de gestão; construção da identidade de gestor; detalhamento das atividades realizadas como gestor; e influência da atividade de gestor na formação em Psicologia. Ou seja, as categorias foram criadas anteriormente à realização das entrevistas, seguindo as construções teóricas apresentadas aqui, bem como a experiência dos autores na gestão do DA. Apesar disso, cabe ressaltar que, como pressupõe o método de entrevistas semiestruturadas, houve espaço para que os entrevistados pudessem apresentar dados não previstos, o que enriqueceu o trabalho e possibilitou maior inserção nos processos investigados.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Caracterização do Diretório Acadêmico

Por definição da Lei n. 7.395, de 31 de outubro de 1985 (BRASIL, 1985), um Diretório Acadêmico (DA) é uma entidade estudantil inserida dentro da Universidade, que atende e representa, inclusive juridicamente, estudantes universitários de determinado curso. A particularidade dessa organização é o fato da diretoria da mesma ser composta por estudantes do curso de graduação em questão. Esta diretoria é eleita por meio de votação, atendendo a regulamentações estatutárias que regem a organização. No que diz respeito ao DA que serve de base para esta pesquisa, a gestão da Diretoria tem duração de um ano, segundo o Estatuto da entidade.

O Estatuto do DA foi registrado no dia 3 de setembro de 2001, aproximadamente um ano depois da criação do Curso de Psicologia nessa Unidade universitária, ao qual o DA pesquisado está vinculado. Ainda segundo o Estatuto, a gestão deve ser composta por pelo menos dez graduandos em Psicologia, devidamente matriculados no curso, e o mandato da Diretoria inicia-se em 25 de novembro, após eleição, sendo o voto facultativo aos alunos do referido

Curso. A organização da gestão fica a cargo dos próprios alunos, sendo exigidos apenas os cargos de presidente, vice-presidente e tesoureiros, que possuem funções descritas no Estatuto que regulamenta a organização.

## 5.2 Caracterização dos entrevistados

Foram entrevistados seis ex-gestores do DA de Psicologia, atuantes no período entre 2001 e 2015, sendo que todos ocuparam cargos de direção. Trata-se de um grupo formado por três mulheres e três homens, com idade entre 22 e 29 anos. Apenas um deles possuía formação anterior a de Psicologia, em Pedagogia.

Segundo informações autodeclaradas, três dos entrevistados já se encontravam no mercado de trabalho no momento em que foram dirigentes do DA. Nenhum deles declarou haver relação direta entre a atividade desempenhada no emprego e o cargo ocupado no Diretório.

As entrevistas foram transcritas e analisadas à luz do referencial teórico adotado, sendo que a identidade dos autores dos depoimentos foi preservada, conforme os princípios éticos recomendados para a pesquisa envolvendo seres humanos (BRASIL, 1996).

## 5.3 Expectativas envolvidas em relação à atividade de gestão

No que diz respeito às expectativas que antecederam o ingresso na atividade como gestor, os entrevistados apontam principalmente aspectos referentes ao modo de funcionamento da referida instituição acadêmica, mobilizando uma insatisfação que, em alguns casos, parece ter sido o agente mobilizador inicial da *praxis*, no sentido freiriano do termo.

Na época não concordava com muitas posturas políticas das quais o grupo que se encontrava apontava. Para não ficar somente no lugar da queixa [...], resolvi mudar de lugar e fazer com as próprias mãos. (Dirigente D).

Os entrevistados afirmam acreditar nas potencialidades que o Diretório Acadêmico possui para efetivar as transformações sociais desejadas pelo movimento estudantil, uma vez que declaram ter escolhido montar uma chapa para “[...] viabilizar novas construções” (Dirigente G), seja por intermédio de amigos que já estavam envolvidos nesse processo, seja por iniciativa própria, ancorada “[...] pela trajetória e pelas experiências obtidas ao longo da vida” (Dirigente H).

O caminho que permeia a escolha de participar de uma chapa para concorrer à diretoria do DA, portanto, parece estar associado a uma perspectiva compartilhada de envolvimento político, fazendo crer que os ideais do movimento estudantil reapresentam-se, pelo menos em princípio, no conjunto de valores e crenças das organizações que lhe representam.

No relato dos entrevistados, parece haver uma constatação positiva em relação ao atingimento das expectativas, ainda que não em sua totalidade. Um dos dirigentes, por exemplo, relata sua frustração com o fato de não ter sido possível atingir a meta de reabrir o DA, que se encontrava na época fechado por questões burocráticas e jurídicas. Apesar disso, para esse dirigente também permanece uma avaliação positiva da experiência gestonária, por considerar não somente as expectativas que havia anteriormente, mas as condições possíveis de atuação.

Olha, acho que foi bom demais. Fazer parte da construção de algo foi incrível. As pessoas viam mais um espaço, além da sala, para fazer um monte de coisa, discutir assuntos, organizar ideias. Até participamos de organização de currículo na época. Muita coisa ia mudando porque o curso estava no início e a gente acompanhou tudo. Foi muito bom. (Dirigente H).

Depoimentos como esse são representativos de que a vinculação dos alunos-dirigentes aos ideais e valores proclamados pelo movimento estudantil guarda relação com a dimensão afetiva, conforme se apresenta no conceito de comprometimento organizacional, entendido como

uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER apud MEDEIROS et al., 2003, p. 190).

Em linhas gerais, ao se referirem às expectativas que tinham anteriormente à experiência na gestão, fica evidente a noção de um nível de protagonismo, que reaparece várias vezes nos depoimentos colhidos e que parece carregar uma significação positiva para os gestores.

#### **5.4 Construção da identidade de gestor**

O momento em que os entrevistados começam a atuar como dirigentes da organização acadêmica é identificado por eles como vinculado à perspectiva de mudança. Afinal, soma-se

ao papel social de aluno (já consolidado), o papel de gestor, com toda a carga de sentidos e significação que lhes são atribuídos.

Um ponto recorrente nos depoimentos diz respeito à ação política inerente à função gerencial no DA. Essa dimensão política é convergente com o histórico do movimento estudantil, relatado anteriormente, que é transmitido principalmente pela história oral, pelos membros das gestões anteriores. Além disso, os entrevistados relatam diferentes formas de efetivar a ação política, fazendo crer que a experiência gestonária tenha influenciado nessa percepção.

[...] não acredito que ser um ator político excluí o meu lugar de estudante e vice-versa; muito pelo contrário. Tem muito estudante que não é gestor do DA e são atores sociais que atuam em outras instâncias. Acredito que existem várias formas de participação em ações sociais, cada um tem um papel e não deixa de ser mais ou menos importante que outros que atuam na linha de frente. (Dirigente G).

A construção de uma identidade, especialmente nas organizações, deve ser entendida como um processo socialmente produzido (CARRIERI; PAULA; DAVEL, 2008), dependente da visibilidade e da interação com os demais atores sociais afetados. No caso aqui investigado, dentre os aspectos relatados pelos gestores, emerge a discussão sobre os conflitos derivados da relação de poder presentes na mediação entre *organização* e *instituição*, validando uma discussão teórica muito presente nos estudos da Psicologia do Trabalho e das Organizações (BASTOS et al., 2004).

Todos sabem que ser gestor do DA já caracteriza uma relação de poder, mas a condução e a sua postura que vão determinar ser reconhecido pelas suas ações ou por ser um gestor de um determinado cargo e se fazer valer as suas hierarquias [...]. Nosso maior desafio era financeiro, uma vez que muitos alunos não eram contribuintes do DA, e no levantamento da nossa época muitos períodos à *frente deixavam de pagar por causa de divergências com os gestores*, falta de conhecimento em saber o que é o DA e qual a sua forma de atuação dentro da universidade (grifo nosso). (Dirigente G).

No depoimento acima, fica evidente a convocação que é feita aos elementos de uma ordem subjetiva dos gestores, no sentido de buscar atenuar conflitos entre a instituição *movimento estudantil*, (que propõe priorizar a luta política e a mobilização do corpo discente) e a organização *Diretório Acadêmico* (que precisa garantir os recursos financeiros para a consecução de suas atividades cotidianas).

No que diz respeito a essa mobilização subjetiva e ao processo de construção de identidade, pode-se inferir que outro ponto que merece destaque é a capacidade de liderança do

gestor, percebida por vários deles em si próprios, antes mesmo da vivência gestonária. Vários deles já se apontavam como representantes de turma e, conseqüentemente, já representavam, inclusive de modo político, os interesses de determinados coletivos frente a outras instâncias da Universidade, como a Coordenação do Curso de Psicologia e a Pró-reitoria da instituição de ensino.

Eu já era representante de turma, então foi uma questão de honra mudar a administração do DA, visto que ele era usado exclusivamente para fumar e ficar jogando nos computadores. A primeira atitude foi pintar o DA, pois ele era todo pichado, tinha até uma folha de maconha desenhada na parede [...]. Fomos apelidados da gestão careta, mas eu não me preocupava, pois tinham vários estudantes que não tinham dinheiro para imprimir os trabalhos e pudemos assim ajudar no momento que mais precisavam. (Dirigente W).

### 5.5 Detalhamento das atividades realizadas como gestor

Segundo os entrevistados, as atividades desempenhadas por eles próprios como gestores do DA variavam desde “questões técnicas”, como a manutenção do espaço físico da organização, até “questões políticas”, como a participação no movimento estudantil e a mobilização dos estudantes. No conjunto das “questões técnicas”, incluem-se as tensões resultantes da necessidade de gerenciar algum tipo de força de trabalho, fazendo com que os alunos-gestores se defrontassem com dilemas típicos da área de gestão de pessoas.

Na gestão de 2012, a relação era bem tranquila com todos os demais atores da Universidade, sem muitos conflitos. O maior conflito que tivemos foi com uma das funcionárias que sempre chegava atrasada ou estava passando mal, o que fazia com que o DA ficasse uma boa parte de tempo fechado. Na gestão de 2013, a relação com esses atores se tornou muito conflituosa com os alunos, pelo fato de que o espaço físico do DA passava muito tempo fechado no turno da manhã em virtude de uma das funcionárias ter problemas de saúde constantemente e por problemas técnicos dos computadores e impressoras. (Dirigente L).

Alguns depoimentos relatam a dificuldade em lidar com planilhas e contas, uma vez que não há uma formação específica que prepare para o exercício da função gerencial. Os problemas financeiros, como a baixa arrecadação, também são apontados como grandes dificultadores do trabalho dos gestores, pois limitam as possibilidades para a efetiva realização de projetos, pelo menos nos prazos indicados preliminarmente. O fato da arrecadação da instituição se dar por meio de boletos mensais por parte dos alunos, de modo voluntário, pode significar a não adesão de grandes grupos de alunos e conseqüente perda de recursos.

A disputa política também está presente na fala dos entrevistados, em especial com a presença de grandes articuladores oriundos de movimentos estudantis mais consolidados (por exemplo, Diretórios Acadêmicos mais antigos), corroborando as relações conflitivas entre diferentes espectros do movimento estudantil. Muitas vezes, as relações interpessoais despontam como ponto de origem dos conflitos, quando os interesses não conseguem se somar e os problemas internos da organização impedem a consolidação dos objetivos do Diretório.

Tivemos muitos problemas de “picuinhas” entre alguns gestores, o que dificultou o processo da gestão, causando muitas falhas, como por exemplo o DA ter que ficar fechado por quase um mês por causa de problemas técnicos. (Dirigente L).

## 5.6 Influência da atividade de gestor na formação em Psicologia

Um dos aspectos apontados pelos ex-gestores entrevistados reapresenta o debate sobre a formação universitária e as múltiplas possibilidades de sua efetivação, para além do modelo tradicional de sala de aula. Há relatos sobre como a experiência no campo da gestão ampliou a compreensão dos alunos-dirigentes, especialmente sobre a articulação entre teoria e prática.

Tive uma formação plural, confrontava o tempo todo a teoria com a prática. Participei da Coordenação Nacional de Psicologia – CONEP, e discutíamos a Psicologia a nível nacional; participei de várias reuniões no CFP, CRP e PSIND. Fui vice coordenador da Associação Brasileira de Ensino de Psicologia de Minas Gerais. Então, através da militância no DA, e preocupado com a formação extramuros, consegui atingir o meu objetivo. Fiz uma pós-graduação em Gestão em Saúde Pública e hoje estou terminando o Mestrado Profissional em Promoção de Saúde e Prevenção da Violência pela Faculdade de Medicina da UFMG (Dirigente W).

Para além da própria formação, os desdobramentos da posição política dos ex-gestores apresentam-se no decorrer da vida profissional destes sujeitos, que passam a incluir nos seus repertórios de possibilidades caminhos até então negligenciados ou pouco considerados.

Agora não sou estudante, sou psicóloga e minhas lutas não são mais estudantis, mas os movimentos sociais continuam e meu posicionamento para o que acredito e luto são de outras dimensões, ou seja, o lugar de ator político é para além de ser estudante; é as suas escolhas da vida (Dirigente G).

Atualmente, estou como conselheira na última gestão do CRP-MG, como decorrência destas mesmas inquietações tanto com a Psicologia como em relação à categoria e aos órgãos representativos (Dirigente D).

Essa perspectiva mostra que a experiência dos alunos no campo da gestão carrega forte potencial para fazer cumprir um desafio na formação dos Psicólogos que vem sendo sinali-

zada já há algum tempo, especialmente no campo das competências essenciais para a profissão, como argumentam Zanelli e Bastos:

[...] além das competências técnicas, espera-se que o psicólogo desenvolva também as competências pessoais, interpessoais e políticas, como, por exemplo, a de sensibilizar os membros da equipe multi ou inter-profissional (e os demais integrantes da comunidade) da pertinência de suas propostas (ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 488).

Evidentemente, seria interessante buscar confrontar o relato dos ex-gestores com outros parâmetros, como o grau de inserção dos mesmos no mercado de trabalho, por exemplo. Isso permitiria, de certa forma, fazer algum tipo de validação a respeito da importância da experiência no campo da gestão no processo de formação dos alunos. É forçoso reconhecer, porém, que essa proposta ultrapassa os limites dessa investigação, recomendando-se direcionar essa sugestão para futuras pesquisas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse texto, é possível considerar que o objetivo principal foi alcançado, uma vez que foi efetivamente realizada a reflexão em torno da experiência de gestão de uma organização estudantil. O caráter relativamente inédito da temática, pelo menos sob a perspectiva aqui adotada, certamente pode ser considerado como uma contribuição para o avanço do conhecimento sobre a temática, pouco explorada na literatura científica.

Os alunos-gestores revelam sua compreensão de ter vivenciado uma experiência bastante rica, que marca sua formação de maneira profunda, uma vez que os faz confrontar diretamente dimensões com as quais até então haviam tido pouco contato. Além disso, o impacto dessa experiência administrativa na formação dos psicólogos parece carregar potencialidades expressivas, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências pessoais e políticas, em especial por permear a formação em Psicologia, que historicamente se constitui por uma ciência crítica, política e de preocupação com a transformação social.

Importa também observar que trata-se de um artigo produzido por sujeitos que arriscam-se a pensar sobre fazeres com os quais possuem muita proximidade: dos quatro autores, três são ex-gestores de organizações estudantis e tiveram que efetivar o difícil exercício de buscar um necessário distanciamento dos fatos e impressões relatados, mesmo reconhecendo a impossibilidade de qualquer neutralidade ou isenção absolutas (JAPIASSU, 1975). Portanto, acima de tudo, um dos objetivos foi o de sustentar uma compreensão crítica sobre o processo



de produção do conhecimento, na medida em que se assume o desafio de refletir sobre uma experiência de trabalho compartilhada, no caso, a gestão de uma organização estudantil, considerando os norteadores teóricos deste artigo, bem como os dados apresentados pelos entrevistados.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. Conselhos além dos limites. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 121-140, dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142001000300011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000300011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 ago. 2015
- BARROS, Amon N.; PAULA, Ana P. P. Organização social como manifestação de projetos políticos: revendo o estatuto dos movimentos sociais nos estudos organizacionais. In: Encontro da ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXII ENANPAD, 2008, p. 1-12.
- BASTOS, Antônio V. B. et al. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo; BASTOS, Antônio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 63-90.
- BASTOS, Antônio V. B.; PEIXOTO, Adriano L. Organização. In: BENDASSOLLI, Pedro; BORGES-ANDRADE, Jairo. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 491-500.
- BASTOS, Antônio V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, jun. 1993.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BENEVIDES, Silvio Cesar Oliveira. **Na contramão do poder: juventude e movimento estudantil**. São Paulo: Annablume, 2006.
- BENTO, Antônio V.; RIBEIRO, Maria I. **Análise das práticas e dos comportamentos de liderança dos alunos da Universidade de Madeira**. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Lideranca2009.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2017.
- BRASIL. Lei nº 7.395, de 31 de outubro de 1985. Dispõe sobre os órgãos de representação dos estudantes de nível superior e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 out. 1985. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7395.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7395.htm)>. Acesso em 10 ago. 2016.
- BRASIL. Ministério da Saúde (Ms). Conselho Nacional de Saúde; Brasil. Ministério Da Saúde (MS). Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 196 de 10 de outubro de 1996. Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 out. 1996.

BREAKWELL, Glynis FIFE-SCHAW, Chris; HAMMOND, Sean. **Métodos de pesquisa em psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CARDOSO, Paulo André; AMORIM, Maria Cristina S. Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.1, n.1, p. 90-111, mai./ jun./ jul./ ago. 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/6565/4767>>. Acesso em: 30 fev. 2017.

CARNEIRO, Maíra Poletto; BEHR, Ricardo Roberto. Juventude e movimento estudantil: o trabalho precário dos estudantes-bolsistas da UFES. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, n. 29, p. 171-198, set./ dez. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/715/71524734010.pdf>>. Acesso em 24 jan. 2017.

CARRIERI, Alexandre; PAULA, Ana Paula Paes; DAVEL, Eduardo. Identidade nas Organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr./ jun. 2008.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, p. 5-15, set./ dez. 2003.

FERRARO, Karina Perin. **Movimento estudantil, gestão democrática e autonomia na universidade**. 2011, 209 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-graduação em Educação, Marília.

FONSECA, João César de F. Psicologia do trabalho e psicologia organizacional: diálogos possíveis. In: RAJÃO, N.; NEBENZAHL, L; FERREIRA, D. **Psicologia: integrando o trabalho, o social e as organizações**. Belo Horizonte: Conselho Regional de Psicologia de Minas Gerais, 2010, p. 9-22.

FORACCHI, Marialice. **O estudante e a transformação da sociedade brasileira**. São Paulo: Editora Nacional, 1965.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; PEREIRA, Marcos Emanuel. Métodos de pesquisa em Psicologia do Trabalho e das Organizações. In: BENDASSOLLI, Pedro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 433-443.

GROPPO, Luis A.; ZAIDAN FILHO, Michel; MACHADO, Otávio L. (Orgs.). **Movimentos juvenis na contemporaneidade**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2008.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2006.

HELOANI, José Roberto Montes. Psicologia do trabalho ou do capital? Eis a questão. **Revista de Psicologia Política**, São Paulo, v. 5, n. 10, p. 297-312, 2005.

JAPIASSÚ, Hilton. **O mito da neutralidade científica**. Rio de Janeiro: Imago, 1975

KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit management and Leadership**, Medford, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.11308/epdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

KRUSCHEWSKY, Camile Serafim; MEDRADO, Ivan Gomes. A influência recíproca entre partidos políticos e movimentos estudantis. **Revista Paraná Eleitoral**, Curitiba, v. 1, n. 71, p. 1-4, 2009.

LAUERMANN, Jusiene Denise; OLIVEIRA, Alessandra; ARAUJO, Anelise. **Planejamento estratégico**: importante instrumento de gestão para um diretório acadêmico. Santa Maria (RS), 2012. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/6803.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

LEWIS, David. **The management of non-governmental development organizations**: an introduction. London: Routledge, 2001. Disponível em: <[http://hr.law.vnu.edu.vn/sites/default/files/resources/management\\_of\\_non\\_governmental\\_development\\_organizations\\_\\_an\\_introduction\\_\\_.pdf](http://hr.law.vnu.edu.vn/sites/default/files/resources/management_of_non_governmental_development_organizations__an_introduction__.pdf)>. Acesso em: 07 mai. 2015.

MEDEIROS, Carlos Alberto F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.4, p.187-209, out./ dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a10.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

MELO, Cristina Maria M. de; PIRES, Cidia Daniela de O. Gênese do movimento estudantil na escola de enfermagem da Universidade Federal da Bahia (1947-1959). **Escola Anna Nery Revista Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 437-443, set. 2008.

MESQUITA, Marcos Ribeiro. **Juventude e movimento estudantil**: o “velho” e o “novo” na militância. 2001. 189f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis.

MIGUEL, Luís Felipe. Impasses da accountability: dilemas e alternativas da representação política. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 25, p. 25-38, 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n25/31109.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

MORTADA, Samir Pérez. Formação do Psicólogo: experiências de militantes estudantis. **Psicologia, Ciência e Profissão**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 414-433, nov. 2005.

MOTA, Nomaston Rodrigues; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. **Cardernos Gestão Social**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 1-16, set./ dez. 2007.

SANTOS, Jordana de Souza. **Unidade e Diversidade no Movimento Estudantil**: a heterogeneidade das esquerdas dentro da UNE (1964-1974). 2006. 89f. Monografia (Conclusão do curso) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.

SIMÃO, Caio Ragazzi Pauli. **O movimento estudantil na produção acadêmica no campo da educação**: uma lacuna a ser preenchida? 2015. 166f. Dissertação (Mestrado) – Programa

de Pós-graduação em Educação, do Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina.

VIDAL, Pau; VALLS, Núria; GRABULOSA, Laia. **Values as a distinguishing element in Nonprofit Organizations**. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2008. Disponível em: <[https://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_barcelona/vidal.vals.grabulosa.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_barcelona/vidal.vals.grabulosa.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2015.

YOUNG, Iris Marion. Representação política, identidade e minorias. **Lua Nova**, São Paulo, v. 67, p. 139-190, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n67/a06n67.pdf/>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466-491.