

UNIGRANRIO AFYA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Mestrado em Administração

Anne Caroline Rubim da Silva

**SOB PRESSÃO: O TRABALHO DE COORDENADORES DE CURSO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CORPORATIVAS**

Rio de Janeiro

2024

UNIGRANRIO AFYA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Mestrado em Administração

Anne Caroline Rubim da Silva

**SOB PRESSÃO: O TRABALHO DE COORDENADORES DE CURSO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CORPORATIVAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande do Rio
“Prof. José de Souza Herdy” como parte dos requisitos parciais
para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Davi José de Souza da Silva

Área de Concentração: Organizações e Sociedade: Gestão
Organizacional

Rio de Janeiro

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO | AFYA – CAMPUS BARRA DA TIJUCA
BIBLIOTECA DRA ROSÂNGELA DE OLIVEIRA TAVARES ESTEVES

S586s Silva, Anne Caroline Rubim da.
Sob pressão: o trabalho de coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas / Anne Caroline Rubim da Silva. – Rio de Janeiro, 2024.
79 f.: 30 cm.

Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2024.
“Orientador: Prof. Dr. Davi José de Souza da Silva”.
Referências: f. 60-78.

1. Administração. 2. Psicodinâmica. 3. Coordenador de curso. 4. Ensino superior. I. Silva, Davi José de Souza da. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

Anne Caroline Rubim da Silva

Sob Pressão: O Trabalho de Coordenadores de Curso de Instituições de Ensino Superior Corporativas

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 27 de setembro de 2024.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **DAVI JOSÉ DE SOUZA DA SILVA**
Data: 11/01/2025 20:57:51-8306
Verifique em <https://validar.ri.gov.br>

Prof. Dr. Davi José de Souza da Silva
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 **ANA CAROLINA DE GOUVEA DANTAS MOTTA**
Data: 17/02/2025 18:08:51-0900
Verifique em <https://validar.ri.gov.br>

Profa. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 **PATRICIA AYUMI HODGE VIANA DE CARVALHO**
Data: 07/02/2025 17:13:53-8306
Verifique em <https://validar.ri.gov.br>

Profa. Dra. Patrícia Ayumi Hodge Viana de Carvalho
IBMEC

DEDICATÓRIA

Eu agradeço a Deus que mesmo depois de quase pensar em desistir várias vezes do mestrado, me segurou e me levantou quando eu estava desanimada.

À meus pais, que sempre apoiaram todos os meus sonhos, mesmo quando eu cai, eles me levantaram e incentivaram a seguir em frente e continuar com o meu sonho.

Às grandes amigas que fiz durante o mestrado: Vanessa, Glenda e Sany, que juntas conseguimos entender os problemas que se apresentaram durante nossa jornada e “ninguém soltou a mão” quando precisamos de um apoio.

APRESENTAÇÃO

Desde 2017, quando entrei na Instituição de Ensino Superior que foi um dos campos de pesquisa, venho me dedicando ao estudo do trabalho dos coordenadores de curso de graduação, um campo que se revelou curioso não apenas por sua importância na gestão acadêmica, mas também pelos impactos profundos que exerce na vida desses profissionais. O interesse por essa temática surgiu à medida que fui percebendo como as exigências e desafios inerentes à função moldam tanto a trajetória profissional quanto a vida pessoal desses coordenadores.

Ao longo dessa jornada, foi necessário compreender as múltiplas facetas desse trabalho, desde as atribuições administrativas e pedagógicas até as pressões institucionais e emocionais enfrentadas pelos coordenadores. A pesquisa não se restringiu à análise das funções desempenhadas, mas se aprofundou na maneira como essas atividades influenciam o bem-estar, a identidade profissional e as relações interpessoais desses indivíduos, em consonância com estudos de autores como Christopher Dejours (1994) e Vicent Gaulejac (2021), que destacam os desafios do trabalho na vida dos indivíduos.

Nesse contexto, minha posição como pesquisadora se configurou como a de uma observadora participante desse fenômeno, atenta às dinâmicas que emergem da realidade cotidiana desses profissionais. Busquei construir um olhar sensível e analítico, capaz de captar tanto as adversidades quanto as estratégias de enfrentamento desenvolvidas pelos coordenadores para lidar com as demandas de sua atuação,

Dessa forma, esta dissertação não apenas apresenta um retrato detalhado do trabalho dos coordenadores de curso de graduação, mas também reflete sobre suas implicações mais amplas para o ensino superior, contribuindo para o debate sobre gestão acadêmica e qualidade educacional. O percurso investigativo, iniciado em 2017, consolidou-se como uma trajetória de aprendizado e descoberta, permitindo-me compreender, de maneira mais aprofundada, a complexidade desse papel fundamental dentro das instituições de ensino.

RESUMO

A pesquisa realizada nesta dissertação teve como objetivo principal analisar à luz da psicodinâmica do trabalho as experiências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas localizadas no município do Rio de Janeiro. Para que essa pesquisa se realizasse, metodologicamente, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo qualitativa com observação participante, de modo a analisar as rotinas de trabalho desses coordenadores, à luz da psicodinâmica do trabalho, e as esferas de sofrimento e prazer a que esses sujeitos estão submetidos em seu trabalho. A utilização desse método de pesquisa teve por objetivo analisar a percepção dos coordenadores a respeito de suas rotinas laborais e quais sentimentos estes possuem em relação aos processos estipulados pelas Instituições de Ensino nas quais trabalham. Os sujeitos da pesquisa foram 6 coordenadores de curso, de duas Instituições de Ensino Superior corporativas, de diferentes áreas do conhecimento. Esses dados foram colhidos por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo tratados através da análise do discurso. A análise dos dados revelou que alguns coordenadores conseguem identificar a existência de sofrimento em sua rotina, em decorrência de seu ritmo de trabalho intenso e da falta de treinamento e da não definição completa de todos os processos administrativos a que estão sujeitos.

Palavras-chave: Psicodinâmica. Coordenador de curso. Sofrimento

ABSTRACT

The main objective of the research carried out in this dissertation was to analyze, in the light of work psychodynamics, the experiences of pleasure and suffering perceived by course coordinators of corporate higher education institutions located in the city of Rio de Janeiro. For this research to be carried out, methodologically, a qualitative research was developed with participant observation, in order to analyze the work routines of these coordinators, in light of the psychodynamics of work, and the spheres of suffering and pleasure to which these subjects are involved. submitted in their work. The use of this research method aimed to analyze the coordinators' perception regarding their work routines and what feelings they have in relation to the processes stipulated by the Educational Institutions in which they work. The research subjects were 6 course coordinators, from two corporate Higher Education Institutions, from different areas of knowledge. These data were collected through semi-structured interviews, being treated through discourse analysis. Data analysis revealed that some coordinators are able to identify the existence of suffering in their routine, due to their intense work pace and lack of training and the lack of complete definition of all administrative processes to which they are subject.

Keywords: Psychodynamics. Course coordinator. Suffering

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Qualificação dos entrevistados	47
Quadro 2: As categorias de pesquisa	50

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos de Pesquisa.....	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 Relevância	15
1.3 Justificativa	16
2.0 O DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA	19
2.1 Um Retorno ao Princípio	19
2.1.1 Sivadon e a psiquiatria social	20
2.1.2 Da psicopatologia a psicodinâmica	21
2.2 Cultura Organizacional	23
2.3 O Trabalho real e o trabalho prescrito	24
2.3.1. A distinção entre trabalho prescrito e trabalho real	24
2.3.2. Dois tipos de trabalho prescrito e seus decorrentes sofrimentos.....	25
2.3.3. Por que o trabalho real é invisibilizado nas organizações?	27
2.4 Dor e sofrimento	30
2.5 Prazer	34
2.5.1 Sublimação	37
3.0 CONTEXTO EMPÍRICO	40
3.1 Coordenador e suas funções	41
3.1.1 Perfil de Coordenador de Graduação de instituições corporativas	42
3.2 Método	45
3.2.1 Sujeito de Pesquisa	46
3.3 Produção do <i>corpus</i> da pesquisa	47
3.3.1 O coordenador	48

3.4 As IES e a região pesquisada	49
3.5 As categorias da pesquisa	49
3.5.1 Categorias da Pesquisa	50
3.5.1.1 O coordenador de curso	50
3.5.1.2 Perfil do coordenador de graduação	51
3.5.1.3 Autonomia e Desafios	51
3.5.1.4 A realidade do mercado da educação	51
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 Categorias a priori	52
4.1.1 O sujeito da pesquisa	52
4.1.1.1 Quem é este sujeito	52
4.1.1.2 Rotina Diária	54
4.1.2 Perfil do coordenador de graduação	54
4.1.3 Autonomia	55
4.1.3.1 Você tem autonomia em seu trabalho?	56
4.1.3.2 Desafios	58
4.1.4 Realidade do mercado da educação	59
4.1.4.1 Eu x Trabalho	60
4.1.4.2 A educação sob a perspectiva do mercado	61
4.2 Síntese dos resultados	63
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	70
ANEXOS	80

1.0 INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, o cenário do mercado de Instituições de Ensino Superior (IES) vem se alterando de maneira drástica; grandes grupos educacionais se formaram por meio de fusões e aquisições (ANDRADE, 2023). Com a formação de grandes holdings educacionais, um novo desenho do mercado da educação foi criado. Agora, tem-se um mercado pautado pela busca de vantagens competitivas (ENDERS, 2015), o que ocasionou um acirramento na competitividade do mercado, fazendo com que as IES adotassem modelos de gestão corporativa, abraçando a gestão estratégica.

No mercado brasileiro, são apresentados dois tipos de IES: as instituições com e sem fins lucrativos. Apesar dessa divisão, os limites entre uma e outra não são muito definidos, pois ambas as instituições possuem estruturas organizacionais e processos regulatórios similares, além de que as duas instituições cobram por suas mensalidades. Para fins de definição, os sujeitos de pesquisa desta dissertação trabalham em IES com fins lucrativos. Instituições de Ensino Superior (IES) com fins lucrativos são organizações que destinam o excedente de suas receitas a donos e investidores para uso próprio. Aqueles que formatam o planejamento estratégico da instituição são os beneficiários diretos dos lucros (KINSER, 2013).

Em termos de regulamentação, essa divisão entre instituições com ou sem fins lucrativos foi homologada no art. 1º do Dec. nº 2.306/97, sendo esta uma adaptação à Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), lei 9.394/96, que diz:

...é livre a escolha da natureza jurídica da entidade mantenedora (que poderá ser então fundação ou sociedade, se for sociedade poderá ser de fins não lucrativos ou lucrativos; se os fins forem lucrativos a sociedade poderá ser civil ou mercantil, e nesse último caso, poderá ser por quotas de responsabilidade limitada ou sociedade anônima. (LEI 9394/96)

Dentro desse panorama de mercado, novos perfis profissionais precisaram ser criados para atender às demandas desses grupos; dentre eles, a média gerência de IES, no caso os coordenadores de curso, voltados para uma prática profissional que se concebe como uma prestação de serviços, este voltado para a gestão de um curso

de graduação, uma rotina que se descreve desde o atendimento a alunos, atendimento a professores, criação de projetos políticos de curso até outros dados referentes à regulamentação do curso. Diante desse novo panorama, voltado para a educação de mercado, é necessário que esse profissional adote novas posturas e assuma novas funções dentro de sua instituição.

Atualmente, para um profissional ser contratado como coordenador de uma instituição privada corporativa, são exigidas habilidades e competências típicas de um gestor executivo. O novo gestor deve se preocupar com os seguintes processos: aspectos relacionados às finanças do negócio; aspectos regulatórios; liderança; comunicação, pois é um ponto de equilíbrio entre os diversos atores da organização; dentre outros atributos que serão listados posteriormente. Esse gestor agora não administra somente um curso, mas uma unidade de negócio que deve apresentar resultados que estejam alinhados com os objetivos institucionais e corporativos, os quais impactam diretamente na atuação desse coordenador de curso (FONSECA e FONSECA, 2016).

Em análise ao perfil esperado desse profissional, autores como Mendes e Tamayo (2001) dissertam que, dentro de um ambiente corporativo, as organizações buscam modelar o comportamento dos sujeitos de acordo com os interesses do planejamento estratégico da empresa, levando-os a experimentar uma série de vivências que podem levar ao prazer ou ao sofrimento com o seu trabalho.

Para que ocorra a satisfação em qualquer ambiente de trabalho, o sujeito precisa se sentir realizado, precisa sentir que o que ele faz realmente tem importância e faz a diferença de acordo com suas crenças. Ferreira, em Mendes (2001), aponta que o trabalho passa a ser o centro da existência desse sujeito quando este ajuda no desenvolvimento da identidade e na manifestação de sua subjetividade. Por outro lado, caso o sujeito não sinta que isso é possível, o trabalho pode se transformar em fonte de sofrimento.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) discursam que, para o trabalho ser valorizado, o sujeito deve sentir que sua função e atividades são valorizadas e reconhecidas, agregando à organização e à sociedade. A organização deve ser flexível para que a realização deste trabalho se adeque aos desejos desse trabalhador, permitindo que as regras e processos operacionais sejam adaptados,

promovendo que este sujeito consiga utilizar seus recursos psicológicos. Além disso, quando as organizações promovem espaços em que o sujeito possa participar da criação dos processos, um processo de mobilização subjetiva é criado, permitindo que situações que antes poderiam gerar sofrimento sejam ressignificadas e passem a gerar prazer.

O atual mercado educacional superior tem apresentado elementos associados à competição acirrada, que torna o ambiente organizacional de uma IES um local causador de angústia, gerando dúvidas e incertezas sobre a permanência do emprego. Segundo Gaulejac (2021), um ambiente altamente competitivo pode levar a medos e incertezas, que são possíveis geradores de sofrimento.

Nenhum sujeito que enfrenta um mercado altamente competitivo está livre de ter algum tipo de sofrimento advindo do trabalho. Para enfrentar esse panorama, o sujeito acaba criando certas estratégias para se defender e modificar a realidade que vive (DEJOURS, 2015). O objetivo desta dissertação é analisar à luz da psicodinâmica do trabalho as experiências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas.

Os sujeitos da pesquisa deste trabalho são os profissionais de média gerência, no caso, coordenadores de curso. É importante que ocorra a satisfação, o comprometimento e o envolvimento desses profissionais em relação às atividades desenvolvidas em suas rotinas de trabalho. Quando isso ocorre, o trabalho é ressignificado, deixando de ser uma obrigação e ganhando uma posição de desenvolvimento pessoal que causa prazer. Porém, quando esse empregado entra em uma instituição que não o ouve e impõe os processos de trabalho sem diálogo, diante da alta demanda por lucratividade, essa função deixa de ser fonte de prazer e torna-se algo desgastante que causa dor e sofrimento, restringindo a plena realização do homem (MENDES; FERREIRA, 2007).

Para se entender a vivência dos coordenadores de graduação sobre a análise de suas rotinas laborais e sobre o mercado da educação, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: **Como o coordenador de curso percebe, em sua rotina laboral, suas experiências, como prazerosas ou como de sofrimento?**

1.1 Objetivos de Pesquisa

Para se responder ao problema de pesquisa, foram estabelecidos um objetivo geral e cinco objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar à luz da psicodinâmica do trabalho as experiências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas localizadas no município do Rio de Janeiro.

1.1.2 Objetivos específicos

- A) Explicitar as principais rotinas e processos vivenciados pelos coordenadores de curso de IES corporativas que têm impacto na sua percepção de prazer e sofrimento laboral;
- B) Compreender as relações de trabalho dos coordenadores de curso em uma Instituição de Ensino Superior corporativa;
- B) Identificar, à luz da psicodinâmica do trabalho, as práticas de sofrimento vivenciadas pelos coordenadores de curso de IES corporativas.
- C) Identificar, à luz da psicodinâmica do trabalho, as vivências percebidas como prazer pelos coordenadores de curso de IES corporativas.
- D) Mapear as principais estratégias assumidas pelos coordenadores de curso de IES corporativas para enfrentar as vivências percebidas como sofrimento em suas rotinas laborais.

1.2 Relevância

A relevância da psicodinâmica do trabalho, no campo da administração se dá a partir da compreensão das relações humanas no ambiente de trabalho e seus impactos sobre a produtividade e a saúde mental dos sujeitos. Originado a partir das

reflexões de Christopher Dejours, tem como foco central a análise das dimensões subjetivas e sociais do trabalho, buscando explorar como este pode ser uma fonte tanto de sofrimento quanto de prazer.

Com uma visão mais abrangente sobre o ambiente organizacional, oferece contribuições relevantes sobre como a cultura organizacional tem efeitos sobre a rotina laboral. Uma dessas contribuições é a compreensão a respeito do sofrimento no trabalho, investigando como as pressões e exigências inerentes ao trabalho podem gerar sofrimento. Implicando na necessidade de repensar as práticas gerenciais e a forma como o trabalho é organizado, de modo a minimizar os riscos à saúde mental.

A psicodinâmica do trabalho também destaca o envolvimento subjetivo no trabalho, enfatizando o papel das emoções e das relações interpessoais na vivência diária dos trabalhadores. Essa perspectiva é especialmente valiosa para a administração, pois oferece subsídios para o desenvolvimento de estratégias de liderança, comunicação interna e gestão de conflitos que não se restrinjam apenas ao desempenho e resultados, mas que também considerem o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores.

1.3 Justificativa

O presente estudo propõe, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, uma discussão acerca das vivências de prazer e de sofrimento de coordenadores de curso de graduação de IES corporativas. O desejo de estudar esse tema surge de uma intensa observação decorrente de quase sete anos de trabalho em uma IES corporativa que passou por dois processos de aquisição por grandes holdings do mercado da educação. A cada processo de compra, ocorria uma mudança drástica em parte do corpo da coordenação de cursos, bem como novos processos eram criados, gerando nos coordenadores grande resistência à nova cultura organizacional, para, ao final, adaptarem-se a uma nova realidade administrativa e acadêmica.

Para a condução do estudo, foram utilizados autores que abordam o trabalho e suas influências sobre a saúde mental do trabalhador, tais como Christopher Dejours e Vicent Gaulejac. Ambos formam o embasamento teórico a respeito da psicodinâmica do trabalho e dos processos de gestão. Foram utilizados artigos publicados em

plataformas como SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) e SCIELO (Scientific Electronic Library Online).

Como são muitos os artigos e livros dos principais autores pesquisados neste trabalho, optou-se por não delimitar um prazo de tempo para se ter uma base de estudo ampla. Na plataforma SPELL, foram encontrados 16 artigos sobre o prazer e o sofrimento no trabalho, sob diversas perspectivas, tendo somente um que apresenta um tema correlato ao desta pesquisa, o de Dario e Lourenço (2018).

Na plataforma SCIELO, foram encontrados 77 artigos que tinham a temática de prazer e sofrimento no trabalho, com um único artigo abordando um tema correlato que é o “prazer e sofrimento entre professores universitários” (COUTINHO; MAGRO; BUDDE, 2011).

Com base no levantamento de dados desenvolvidos, identifica-se o espaço para publicações que envolvam a temática referente ao prazer e ao sofrimento no trabalho com profissionais do ensino superior, destacando-se a inexistência de artigos nas bases pesquisadas que abordem a temática relacionada especificamente ao coordenador de graduação. O presente estudo se justifica sob uma ótica acadêmica, para contribuir com o desenvolvimento de novos trabalhos a respeito da temática.

A psicodinâmica do trabalho irá, neste contexto, contribuir para a caracterização e o entendimento a respeito da relação entre o trabalho e a saúde mental, significando a dualidade entre o que é prazer e o que é sofrimento no trabalho, bem como quais são as estratégias individuais que o sujeito pode utilizar para obter saúde em sua rotina laboral (DEJOUR, 2015). No âmbito da administração, principalmente na pesquisa organizacional, esta pesquisa se justifica por apresentar um corpo teórico que poderá ser utilizado por qualquer IES corporativa com o objetivo de analisar à luz da psicodinâmica do trabalho as experiências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas localizadas no município do Rio de Janeiro, de modo a minimizar o sofrimento no trabalho, alcançando resultados mais satisfatórios e até mesmo evitando uma possível evasão do funcionário diante de novas oportunidades que o mercado pode apresentar.

No campo organizacional, essa pesquisa se justifica por apresentar um corpo teórico que pode ser utilizado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) para analisar as condições de trabalho e as experiências de prazer e sofrimento dos coordenadores

de cursos. Essas informações permitirão que a direção da instituição intervenha com o objetivo de minimizar o sofrimento no trabalho e, conseqüentemente, alcançar resultados mais satisfatórios. Para uma sociedade que reconhece a importância do ensino superior como ferramenta de desenvolvimento, torna-se relevante compreender as especificidades do trabalho de gestores acadêmicos e os contextos institucionais em que essa prática ocorre.

Este trabalho vem preencher a lacuna em relação a um estudo mais detalhado sobre a rotina dos profissionais de média gerência das Instituições de Ensino Superior (IES) e como seu trabalho é percebido por seus pares e pela organização na qual atuam.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo é a Introdução, em que se estrutura a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa. No segundo capítulo, traçamos um panorama histórico conceitual da psicodinâmica do trabalho. No terceiro capítulo, desenvolve-se quem é o sujeito desta pesquisa. No quarto capítulo, especifica-se o percurso metodológico. No quinto capítulo, é feita a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. No sexto capítulo, foram feitas as considerações finais. E, por fim, seguem-se as referências bibliográficas e o instrumento aplicado na coleta dos dados da pesquisa.

2.0 O DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA

Como ponto de partida para a discussão sobre a psicodinâmica do trabalho, é necessário estabelecer um conceito primário: o que é trabalho? Para tanto, assumimos a perspectiva de Christopher Dejours. Dejours (2011a) define trabalho como “a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho” (p. 78).

Em complemento ao conceito de trabalho, Dejours (2008a) define que trabalhar é preencher o vazio que sempre irá existir entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O sujeito precisa deixar transparecer a sua subjetividade a fim de cumprir alguma tarefa. Para conseguir suportar toda a carga psicológica que o trabalho prescrito traz para si, o sujeito precisa transgredir certas ordens da cultura organizacional para conseguir colocar algo de si e fazer o seu trabalho. A realidade sempre traz incidentes que o trabalho prescrito pela organização não consegue “dar conta”; é o chamado trabalho real.

Pelo que podemos apreender de Dejours, há uma distinção entre trabalho prescrito e trabalho real. Iremos retomar tal distinção mais à frente. Antes, precisamos fazer um pequeno excerto sobre o desenvolvimento da psicodinâmica do trabalho enquanto disciplina autônoma de uma sociologia do trabalho.

2.1 Um retorno ao princípio

O termo “psicopatologia do trabalho” foi abordado pela primeira vez através dos estudos da psiquiatria social por Paul Sivadon (1952), que propôs distinguir os conceitos relacionados às concepções das doenças mentais, superar uma concepção organicista naturalista da psiquiatria, integrando os conceitos orgânicos às dimensões psíquicas e sociais. Dessa forma, na conclusão de um diagnóstico de uma doença mental, Sivadon passou a constituir uma visão integrativa biopsicossocial.

No âmbito do meio ambiente do trabalho, sua contribuição para os estudos da saúde mental laboral consistiu na regulação de uma nova forma de abordar o

trabalhador em situação de doença mental: a ergoterapia, e em tornar o trabalho “reconhecido especialmente pelo seu valor de integração social” (WEIL, 1985, p. 14).

A partir de Paul Sivadon, o trabalho passou a ser compreendido como tendo valor terapêutico no tratamento de doentes mentais. Por outro lado, foi possível constatar também o nível de alienação da realidade e possíveis doenças em certas formas de organização do trabalho (SIVADON, 1993). Sivadon descreve todo o caminho do trabalho como uma fonte de prazer para o desenvolvimento do psíquico humano, bem como as formas pelas quais as organizações do trabalho podem causar doenças e sofrimento.

2.1.1 Sivadon e a psiquiatria social

O movimento da psicodinâmica do trabalho, surgido no pós-guerra (anos 50), começou a partir de estudos referentes à crescente modernização da indústria francesa, sua racionalização sobre os processos produtivos, agora sob o imperativo do aumento de produtividade, a fim de desenvolver a economia na reconstrução do pós-guerra.

Nesses cenários, medidas de “higiene social” trouxeram novos modos de trabalho, bem como um novo campo de estudo: disciplinas como ergonomia, psicologia do trabalho e medicina do trabalho vieram a partir dessas pesquisas. A própria psiquiatria se encontrou com a psicanálise para o tratamento de pacientes nesse período, pois o novo sistema produtivo necessitou de um período de adaptação diante desses novos processos e realidades. A escuta preconizada pela psicanálise passa a ser um recurso dentro da psiquiatria.

Dessa forma, foi necessário estudar quais eram os impactos do trabalho nas doenças psiquiátricas e nas possibilidades de uma reintegração desse sujeito à vida social. Esse foi o início do estudo da Ergoterapia, que serve de referência para as teorias da psicopatologia do trabalho.

2.1.2 Da psicopatologia a psicodinâmica

No início dos estudos da psicopatologia, o trabalho de Louis Le Guillant (1940-1960) trouxe os maiores avanços nas discussões sobre o tema, pois, em seus estudos, passou a adotar uma abordagem pluridimensional, mergulhando no tratamento amplo e profundo, considerando todas as dimensões do ser humano, adequando-o às suas necessidades e não esperando que o sujeito se adequasse às exigências das organizações. Le Guillant é considerado por autores como Dejours (1980), Clot (1996) e Doray (1996) como o principal autor a referenciar os estudos do trabalho.

Le Guillant contribuiu para o desenvolvimento de uma importante abordagem clínica: a análise do trabalho, na qual o trabalho vira objeto de análise e não um meio de ação. Seus estudos sobre o trabalho iniciaram-se pelas investigações das atividades cotidianas de telefonistas, condutores de trem e empregadas domésticas. Estes eram voltados para a alienação que o sujeito sofre em razão de sua condição social e da atividade profissional que este exerce, ou seja, um método analítico que busca verificar como o trabalho pode desencadear manifestações psicopatológicas (CLOT, 2000). Le Guillant afirmou que não é a condição social do sujeito que o leva a ter sintomas patológicos, mas, sim, os conflitos que essa condição pode trazer ao sujeito.

Para Le Guillant (1984), a abordagem necessária para o campo das psicopatologias do trabalho é a análise de como os fracassos a que os sujeitos são submetidos em sua jornada podem afetar sua vida, quais os mecanismos e quais são as forças de mobilização necessárias para enfrentar os obstáculos no meio ambiente de trabalho.

Anos depois, por meio da pesquisa de Le Guillant, Dejours (1985) conseguiu aprofundar a temática do trabalho e suas consequências para a saúde mental. A investigação de Dejours passou a problematizar se o trabalho é independente ou não das causas de doenças psiquiátricas e se o trabalho é possível de ser equilibrado diante das necessidades pessoais dos sujeitos. Com Dejours, a análise do trabalho passou a demonstrar os cenários de conflito que podem emergir das contradições entre o trabalho real e o trabalho prescrito nas organizações, sendo essa distinção

central para compreender as fontes do sofrimento mental decorrente das relações laborais.

Para Dejours (2014), os conflitos laborais constituem o objeto de estudo a ser levado em conta pela psicodinâmica do trabalho. Dentre eles, é central a dualidade entre o que o trabalhador deseja e a realidade que lhe é apresentada nas organizações. A realidade enfrentada pelos sujeitos nas relações laborais muitas vezes diminui o trabalhador, exaurindo-o na busca incessante do melhor desempenho, tornando-o, mediante a exploração, mais maleável às vontades da organização, podendo, assim, impor cada vez mais carga psíquica ao sujeito, causando, ou não, sintomatologias advindas da pressão imposta. O aumento da produtividade esperada pelas organizações não leva em conta os aspectos físicos e psicológicos do sujeito.

Dejours tratou a respeito da cultura do alto desempenho, segundo a qual as organizações exigem dos sujeitos a constante maximização da sua produção. Com isso, desenvolve-se um sentimento de reconhecimento inalcançável, incutindo no sujeito sempre uma competitividade extrema e o medo de perder sua posição, pondo-o sempre sob pressão e prevalecendo o individualismo.

Nessas condições, o trabalhador está só, sendo-lhe imposto o discurso de que é o único responsável por seu sucesso. Sem o apoio de outros, resta enfraquecido. Submetido às ferramentas de pressão do sistema, ao final, a sobrecarga elevada sobre o organismo do sujeito deixa-o cada vez mais suscetível aos quadros de adoecimento.

Após Dejours, Mendes trata da sobrecarga de trabalho, afirmando que não há uma separação entre o que é o trabalho e o ato de trabalhar. Na vida do sujeito, o trabalho se apresenta de uma maneira bem dual: o trabalho pode trazer um sentido de liberdade ao sujeito; nesta seara, podem-se incluir os benefícios monetários. Porém, o trabalho pode ser o causador da captura da subjetividade, surgindo através desta os processos de adoecimento.

Já na década de 80, Dejours fez um movimento com relação à psicopatologia, pois assumiu a premissa de que a psicopatologia do trabalho é construída sob o estudo do sofrimento e que “o sofrer” é a normalidade, na qual a doença mental não se enquadra como objetivo do sofrimento (DEJOURS, 1989). A partir desse momento, denomina um novo termo: a “psicodinâmica do trabalho”. Com a mudança na nomenclatura, o trabalho pode ser visto de duas maneiras: (a) como fonte de

sofrimento, estudado na psicopatologia do trabalho; e (b) como uma fonte de estruturação psíquica, o que trouxe novas reflexões a respeito do sofrimento e prazer do e com o trabalho (DEJOURS, 2004).

A transição entre psicopatologia e psicodinâmica acontece quando Dejours propõe que o trabalho não é a causa final para o surgimento de doenças psíquicas advindas da cultura organizacional. Nesse novo olhar, o trabalho é um possível desencadeador e não a causa para o adoecimento do sujeito. Essa “continuação” entre psicopatologia e psicodinâmica está baseada no pressuposto de que as relações entre sujeito e cultura organizacional são um sistema em constante movimento; ou seja, não temos como definir que o trabalho seja o motivo real do adoecimento sem estudar a história anterior do sujeito, ou seja, as vivências que o sujeito carrega antes de pertencer a uma determinada organização.

Apesar de a psicodinâmica do trabalho ser considerada por alguns autores como a continuação da psicopatologia do trabalho (BILLIARD, 2002), não há um consenso acerca do co-relacionamento entre as duas disciplinas. O intuito da psicodinâmica do trabalho é pesquisar as formas que o sujeito usa para confrontar o real do trabalho. Segundo Mendes et al. (2011), “a subjetividade é o sentido compartilhado do trabalho, construído com base nos conflitos, contradições e interações entre o desejo do trabalhador e a organização do trabalho” (idem, p. 170).

2.2 Cultura organizacional

Antes de falar sobre o trabalho prescrito e o trabalho real, é necessário trazer uma conceituação a respeito de uma das principais ferramentas de controle das organizações: a cultura. Para uma definição à risca, Schein (2009) afirma que a Cultura Organizacional é um fenômeno dinâmico que traz consigo um conjunto de normas, regras, rotinas e estruturas que orientam os comportamentos esperados dos sujeitos no ambiente laboral.

A cultura organizacional é um fenômeno múltiplo, sendo composta por três elementos distintos, principalmente em profundidade (Motta, 1995; Schein, 2009; Silva, 2015; Silva et al., 2013): os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos. O primeiro nível corresponde aos artefatos visíveis, situando-se no primeiro nível, referentes aos processos e outros fenômenos vistos externamente, como o dress code e os layouts da organização.

No segundo nível, estão os valores, ou seja, as crenças presentes nas falas das gestões, na comunicação enviada aos funcionários e no planejamento estratégico futuro. No último nível, encontram-se os pressupostos e as premissas básicas, que estão situados no nível mais profundo. Esse nível representa as concepções mais imutáveis; estas são direcionadas pelos atores da organização (Silva et al., 2013), que influenciam as atitudes e os comportamentos reais, as ações instintivas de quem trabalha na organização de forma imperceptível.

Interligando a cultura organizacional com a psicodinâmica do trabalho, autores como Lipp (2001 apud Tavares et al., 2011) trouxeram uma distinção entre as patologias causadas pelo estresse cotidiano e as patologias causadas pelo ambiente laboral. Ferreira (2023) afirma que, em uma cultura organizacional na qual há uma dinâmica competitiva, os padrões de concorrência são elevados. Esse tipo de cenário facilita comportamentos inadequados no ambiente laboral.

Esse tipo de comportamento competitivo pode levar ao adoecimento do sujeito, pois, devido ao medo da perda do emprego, este é levado ao máximo de seu desgaste emocional. Caso a empresa não apresente um espaço para o trabalhador falar sobre suas dores e pedir ajuda, o sujeito pode adoecer.

Até aqui, foi possível trazer o desenvolvimento do campo teórico ao qual este trabalho se filia: a psicodinâmica do trabalho na forma proposta por Dejours. É importante entender o contexto do surgimento deste campo, pois o presente trabalho recorrerá aos seus conceitos, categorias e quadros de análise. Dentre todos, uma distinção é central: a oposição entre trabalho real e trabalho prescrito, objeto do próximo tópico.

2.3 O trabalho real e o trabalho prescrito

2.3.1. A distinção entre trabalho prescrito e trabalho real.

Os estudos sobre o trabalho começaram a partir de autores seminais como Dejours (2008), Duarte e Vasconcelos (2014), dentre outros. Para Dejours (2008), há uma diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real; o trabalho prescrito é o determinado pelas organizações em seus manuais; já o trabalho real é aquele que se encontra no cotidiano do sujeito, local em que este pode realmente aplicar o seu

conhecimento, sendo a capacidade do sujeito de entender e lidar com o que é imposto pelas organizações.

A distinção entre trabalho prescrito e trabalho real permite compreender os conflitos decorrentes das relações laborais vivenciadas pelos sujeitos. Isso porque há uma idealização por parte dos indivíduos decorrente da sua apreensão sobre o trabalho prescrito, ou seja, aquelas atividades descritas como suas funções, e a realidade do trabalho que lhe exige muito mais do que a prescrição organizacional e a sua idealização por parte do trabalhador. O choque de realidade, dado pelo trabalho real, coloca em curto-circuito os desejos e idealizações vivenciadas pelo trabalhador quando tomou ciência do trabalho prescrito.

2.3.2. Dois tipos de trabalho prescrito e seus decorrentes sofrimentos.

Nada obstante, essa diferenciação entre trabalho prescrito e trabalho real é aprofundada diante das espécies de trabalho prescrito. O primeiro subtipo de trabalho prescrito é o rígido: este é encontrado nos manuais, relatórios e memorandos descritivos do trabalho que as organizações disponibilizam amplamente. Já o segundo tipo de trabalho prescrito é, por assim dizer, residual, quando ele não é rígido, mas sim indefinido quanto ao seu significado e às práticas necessárias para a sua realização. Neste segundo, podemos citar como exemplo a ausência de definição das empresas sobre as atividades e tarefas do trabalhador. Os dois modelos de trabalho prescrito, rígido ou não estruturado, contribuem para o quadro de sofrimento do sujeito.

Apesar de as empresas idealizarem a forma como um sujeito vai se comportar em sua rotina, no caso do trabalho prescrito, há uma diferença em relação à forma como o trabalho é realizado na prática, ou seja, o trabalho real. Essa diferença central é inescapável, mesmo quando todos os processos são desenhados pela organização da forma mais planejada possível; não há como prever a realidade da rotina de uma organização, tampouco suas dificuldades e obstáculos.

A diferença entre trabalho prescrito e trabalho real acrescenta Clot (1995), que afirma que todo trabalho prescrito resulta sempre em um trabalho real. Além disso, entende que um trabalho prescrito pode representar um custo elevado para os trabalhadores, agravando ainda mais a distância entre trabalho prescrito e trabalho real: os trabalhadores, diante dos custos elevados dos processos laborais, passam a

descumprir o trabalho prescrito. Agora, cumpre analisar o que constitui o assim chamado trabalho real.

A psicologia do trabalho busca entender o trabalho real como: **(1)** o trabalho que pode trazer prazer pela capacidade do sujeito de utilizar suas ferramentas psíquicas para sublimar o que está sentindo; **(2)** o trabalho que pode causar sofrimento através da culpa que sempre é inculcada ao sujeito por quebrar alguma regra do sistema. A soma entre **(1)** e **(2)** é o que podemos entender como trabalho real, ou seja, a vivência de prazer e sofrimento experimentadas no trabalho.

Para Ferreira (2013), o trabalho real é a conclusão a que o sujeito chega ao confrontar suas vivências prévias ao trabalho, suas percepções, suas ideias e seus objetivos com as diretrizes e práticas impostas pela cultura organizacional, disponíveis ou não em seus manuais. O trabalho real consiste em colocar em xeque a ordem simbólica que as organizações impõem sob a forma do trabalho prescrito. É quando o trabalhador busca se apropriar de suas experiências do cotidiano em relação às imposições postas a ele pela organização.

Não é do interesse das organizações enxergar o trabalho real, no qual somente uma pequena parte deste “real” é visível aos olhos da prescrição do trabalho dentro de uma cultura organizacional. Para que esses sentimentos e comportamentos dos trabalhadores sejam validados pela gestão, é necessário um olhar detalhado do gestor, de maneira que este deseje captar certas nuances comuns a cada sujeito. Aqui, novamente, a diferença entre trabalho prescrito rígido e flexível se faz esclarecedora para compreender as formas pelas quais o trabalhador vivencia experiências de sofrimento.

O trabalho prescrito rígido é apresentado quando as regras aplicadas pelas organizações não levam em consideração a realidade e os desejos do sujeito. Esta modalidade de trabalho tem como objetivo podar o sujeito de todas as maneiras. Dessa forma, subjuga a subjetividade do trabalhador, ao ponto de que este esqueça até mesmo de sua personalidade ao viver em função apenas da organização.

Por sua vez, o trabalho prescrito não rígido, com seu espaço de indeterminação quanto às práticas e expectativas exigidas do trabalhador, proporciona um outro mecanismo de sofrimento: a responsabilização individual, por parte do trabalhador, pelo sucesso ou insucesso de seu desempenho. Ora, o trabalhador, diante do trabalho prescrito não rígido, não tem como saber quais são as entregas nem quais são as expectativas balizadas da organização. Dessa forma, o sofrimento surge pela angústia

causada ora pelo desejo de cumprir as expectativas organizacionais, ora pela culpabilidade que lhe é atribuída pelo insucesso do que, inclusive, não tinha direcionamento de como fazer.

2.3.3. Por que o trabalho real é invisibilizado nas organizações?

Até aqui, indicamos que o sofrimento do trabalhador é decorrente dos impactos do trabalho prescrito sobre a realidade estrutural do trabalho, do não reconhecimento das vivências prévias do trabalhador e do desalinhamento entre os desejos e idealizações deste em relação ao trabalho e à realidade que encontra em seu cotidiano laboral. Esse conflito entre prescrição e realidade poderia ser mapeado pelas organizações, que poderiam repensar suas culturas de modo a recuperar ou engajar o trabalhador que sofre. Isso nos leva ao questionamento do porquê as organizações não visibilizam o trabalho real diante do trabalho prescrito.

Para Dejours (2008a), existem cinco causas que impedem que o trabalho real seja visível para as organizações, a saber: (1) “o constrangimento da clandestinidade associado à artimanha e ao zelo; (2) os desafios na estratégia de poder; (3) o déficit semiótico e a dominação simbólica; (4) a métiis ou o conhecimento do trabalho pelo corpo; (5) e as estratégias de defesa contra o sofrimento” (DEJOURS, 2008a, p. 51).

Na primeira causa, o constrangimento da clandestinidade acontece quando o trabalhador, para conseguir realizar o trabalho real, necessita fazer algo fora dos padrões aceitos pela organização, o que, para a cultura organizacional, é um ato de clandestinidade. Para manter o controle sobre o sujeito, as organizações utilizam o sentimento de culpabilidade, pois, segundo estas, ao sair do escopo dos processos estipulados, o trabalhador assume o risco do erro ou do fracasso decorrente dessa atitude.

Os desafios na estratégia de poder são definidos como a postura do trabalhador em manter seus conhecimentos totais em segredo da organização, com o objetivo de ter mais chances de negociação, o que acarreta uma disputa de poder com a organização que deseja estar presente em todos os quesitos da vida desse sujeito, de modo a manipular sua subjetividade e controlá-lo para que este não se rebele (DEJOURS, 2008).

O déficit semiótico e a dominação simbólica podem ser definidos como a descrição incompleta para se descrever o saber-fazer do trabalho. Esse obstáculo é utilizado pelas organizações para desqualificar o discurso conflituoso apresentado pelos sujeitos em busca de entendimento; logo, o trabalhador fica sem ferramentas para discutir suas condições de trabalho (DEJOURS, 2008).

Com relação ao conhecimento do trabalho pelo corpo, Dejourns (2008) o considera um empecilho para as organizações, pois a inteligência do corpo é algo que as organizações desconhecem. As experiências advindas do possível “talento” que este sujeito possa vir a ter não são algo simbolizado ou transmissível. Esse conhecimento é muito utilizado para certos tipos de profissão, como cantores ou jogadores de futebol, nos quais esses trabalhadores nunca estudaram, mas sabem realizar o seu trabalho. Em casos como estes, as organizações precisam de outros métodos, como um contrato impositivo, para conseguir controlar este trabalhador.

Por fim, o último obstáculo a ser descrito são as estratégias de defesa contra o sofrimento. Para Dejourns (2008), lidar com o sofrimento que pode ser gerado através do trabalho é um trabalho, pois essas estratégias podem ser executadas por meio de dois caminhos: o individual e o coletivo. Com o foco de amenizar o sofrimento do trabalhador, grande parte dessas estratégias é inconsciente, pois o seu foco não é fazer com que o sofrimento desapareça. E quando o trabalhador consegue expressar o que está sentindo, este consegue liberar carga psíquica, fazendo seu sofrimento se atenuar. Para as organizações, acaba se tornando um impeditivo, pois como controlar o pensamento do sujeito? Como as empresas vão conseguir mapear uma possível rebelião por parte do sujeito?

Essas cinco causas contribuem para a invisibilização do sofrimento percebido no conflito trabalho real x trabalho prescrito. As organizações, diante deste quadro, atuam de forma a não enxergar o sofrimento causado pelas suas diretrizes. Os obstáculos acima contribuem para que as organizações mantenham o “status quo” de suas culturas.

2.3.4. Como os trabalhadores lidam com o sofrimento causado pela diferença entre trabalho prescrito e trabalho real?

Dado que o trabalho real não condiz com o trabalho prescrito e que as organizações atuam de forma a manter seu status quo, como os sujeitos que sofrem lidam com este cotidiano? Dejours (2012a) elucida que a psiquê passa a desenvolver ferramentas e estratégias que possibilitem ao indivíduo lidar com o cotidiano laboral, sendo divididas em: (a) estratégias de defesa individuais e (b) estratégias de defesa coletiva.

As estratégias de defesa individuais são um processo em constante movimento que as pessoas criam para se proteger dos conflitos no funcionamento psíquico advindos do sofrimento que pode ser gerado pelo trabalho. Tais estratégias são destinadas a lutar em prol do equilíbrio psíquico (DEJOURS, 2015). As estratégias individuais são atividades rotineiras como a utilização de medicamentos para regulação química do cérebro, terapia, apoio religioso e atividades físicas, entre outras.

As estratégias de defesa coletivas ajudam o trabalhador a suportar uma realidade que este não conseguiria tolerar sozinho, com suas próprias defesas; estas estratégias auxiliam nas práticas laborais, trazendo coesão e estabilidade ao coletivo de trabalho. Consiste na união dos trabalhadores em prol de uma estratégia defensiva comum, com regras que necessitam do consentimento de todos. Neste tipo de estratégia, o bom relacionamento interpessoal é chave para suportar os conflitos laborais diários.

Dentro deste panorama, segundo Dejours (2015), é possível afirmar que os estudos sobre o trabalho e seus impactos advêm de suas experiências sobre o conflito que o trabalho gera para o desenvolvimento psíquico do sujeito, pois, segundo o autor, “trabalhar não é somente produzir, mas também transformar-se a si mesmo. Depois do trabalho, eu sou mais inteligente do que antes” (DEJOURS, 2015).

O trabalho é vivo e está sempre em mudança; não é possível prever o que realmente possa vir a acontecer no cotidiano do sujeito. O real do trabalho está sempre a trazer novos problemas que precisam de soluções. O contexto sobre as definições de trabalho sempre se atualiza; porém, para continuar a trajetória sobre as definições de psicodinâmica do trabalho, é necessário voltar ao princípio, ou seja, como as primeiras terminologias foram traçadas.

2.4 Dor e sofrimento

Trabalhar significa sofrer? Os estudos de Dejours (2001, 2007, 2008a, 2008b, 2008c) e de outros autores (Dejours & Bègue, 2010; Mendes, 2007; Mendes, Merlo, Morrone & Facas, 2010) partem do entendimento de que trabalhar pode causar sofrimento, devido à distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, em que se encontra a possibilidade de causar ou não algum tipo de fracasso.

Para Dejours (2008), todo trabalho tem um certo tom de resistência à realidade do sujeito e à percepção que este tem de si. A partir desse conflito, podemos compreender que, quando o trabalho se choca com as vivências do sujeito, a consequência é o sofrimento. Tal choque é ainda mais agravado quando se leva em conta as vivências afetivas, o medo do fracasso e a angústia diante do cumprimento das expectativas organizacionais.

Para o autor, o sofrimento é uma das formas fundamentais pelas quais as organizações conseguem se apropriar do trabalho dos sujeitos. O sofrer é algo inerente ao trabalhar, decorre do conflito entre o que a organização laboral impõe por meio do trabalho prescrito e o desejo instalado no íntimo de cada sujeito.

O sofrimento pode vir da imposição do modo autoritário de saber fazer das organizações sobre a inteligência do trabalhador, pois este busca o trabalho real. Em **A Loucura do Trabalho**, Dejours (2015) afirma que, apesar de o trabalho causar sofrimento, a falta deste corresponde à ideia da vergonha gerada pela não aceitação social a respeito do corpo que não trabalha, ou seja, que não é produtivo. A identidade acaba, nesse caso, sendo anulada, causando um sentimento de fracasso sobre o próprio destino.

Por sua vez, Gaulejac (2021) considera que a fragilidade das relações de trabalho atinge a todas as classes de sujeitos, independentemente dos cargos, deixando o sujeito cada vez mais solitário e sem forças para resistir ao processo de controle que a organização quer definir em sua vida. Esse processo de controle começa a partir do momento em que a racionalidade instrumental¹ é livremente aplicada no ambiente das organizações. Por consequência estas passam a

¹ A racionalidade instrumental é aquela baseada em cálculo, em que o indivíduo efetua suas ações de forma utilitária, econômica e egocêntrica, pensando nas consequências, que são calculadas, de suas ações. (GERREIRO RAMOS, 1981)

desvalorizar o coletivo e incutem no sujeito a cultura do desempenho e da competitividade gerando um “imaginário de sucesso que leva cada um a querer ser o melhor. O indivíduo não fica satisfeito em ser bom e fazer bem o seu trabalho. É preciso fazer melhor” (GAULEJAC, 2001).

Esse processo de submissão leva o sujeito ao que é chamado de um processo de controle, no qual este se torna um refém dos desejos da organização que captura a subjetividade do sujeito, transformando-o em um refém de seus próprios desejos, retirando dele a capacidade de questionar, rendendo-se a um processo de homogeneização, tornando-se somente uma ferramenta em busca de lucro.

Trazendo esse processo para a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2004a), podemos atribuir os processos de controle em três partes: mental, social e cultural. Quando o sujeito é e se sente isolado e excluído dos processos gestonários da cultura organizacional, podemos dizer que o sujeito sofre de controle mental, muito associado a quadros psicóticos. O processo de controle social se dá quando o sujeito não se sente reconhecido pelo que faz, isolado e sem conseguir elaborar que esse trabalho lhe traz algum tipo de sofrimento.

E o último processo é o de controle cultural, que ocorre quando a hierarquia não conhece e não reconhece entidades que ajudam e protegem o trabalho, como é o caso dos sindicatos. Quando os processos de comunicação sindical não são efetivos nas organizações, os processos de proteção ao sujeito se esfacelam, e a possibilidade de controle cultural em relação ao trabalho prescrito se torna cada vez mais incisiva.

Dentro dos processos de controle, Gaulejac (2021) diz que, para as organizações, o desemprego virou uma ferramenta de controle do sujeito, pois essa realidade permite que as organizações pressionem cada vez mais seus funcionários: comprimindo os salários; aumentando as metas de lucro; aumentando a jornada de trabalho; etc. Trata-se da “gestão do medo”, que torna este trabalhador mais dócil e com medo de perder o pouco que já tem, abusando da mão de obra.

Neste aspecto, Antunes (2001) entende que, a partir do momento da implementação da lógica empresarial sobre as relações de trabalho, a precarização deste aponta como o capital está acima do humano, que se torna uma ferramenta em busca de acumulação, na qual o trabalho em si nunca pode ser extinto. Enquanto existir a sociedade neoliberal e globalizada, sempre haverá alguém que vive do trabalho.

Mendes (2012, p.2) afirma:

“Hoje se percebe um trabalhador submisso, que se sujeita e se vê sujeitado pela solidão socialmente produzida pela competitividade exacerbada, pela padronização de condutas, pelo descaso do estado, pela exclusão social, pelo desemprego, pela condição de inempregável, além da intolerância em relação às diferenças individuais e dificuldades diversas em manter e promover o prazer e a saúde no ambiente de trabalho.”

O sofrimento no trabalho é muito advindo do medo, que é um dos sentimentos mais importantes do trabalhador contemporâneo, presente em todas as funções profissionais. Os riscos que esse sujeito enfrenta no seu dia a dia, físicos ou não, afetam, segundo Dejours (2015), o nível da psiquê dos indivíduos. A exemplo dos sujeitos de estudo deste trabalho, a alta concorrência entre as IES faz com que os funcionários dessas instituições estejam sempre correndo atrás de metas, multiplicando o medo entre todos os colaboradores quando os planos não saem conforme a empresa espera, aumentando o medo da perda do emprego e causando um maior custo mental e psíquico ao sujeito.

Os processos de cultura organizacional, segundo Dejours (2015), são os grandes responsáveis pelo sofrimento do trabalhador. É a cultura organizacional que estabelece os processos de intimidação e coerção aplicados pelo mercado e estimulados pelas empresas, gerando no sujeito um sentimento de falha e incapacidade de resolver os problemas. Dejours (2006) diz que a face mais penosa do sofrimento do trabalhador está no esvaziamento subjetivo ao qual ele é submetido pelas organizações.

O sistema impõe que o sujeito é o responsável pelo seu sofrimento, que ele tem que saber as causas do porquê está se sentindo deslocado e pela sua incompetência em ser uma ferramenta de mudança em sua vida, tornando o conhecimento adquirido por ele sem funcionamento no sistema. Para Dejours (2006), há uma internalização do sofrimento, tornando-o corriqueiro.

Há uma condição de conflito entre o sujeito e as condições impostas em seu ambiente de trabalho que o levam para o adoecimento mental. Essa internalização faz com que Dejours (2015) aponte a nocividade deste sofrimento, pois ele produz o esvaziamento dos mecanismos de defesa mental do sujeito, enfraquecendo seu corpo

e mente, causando o adoecimento do sistema psíquico do indivíduo. Em confirmação aos apontamentos de Dejours (2015), Mendes traz:

“O sofrimento do trabalhador advém, também, das más condições de trabalho que são reflexos de um modelo gerencial desumanizado e produtivista. Os indicadores desta situação são observados nas seguintes práticas gerenciais: gestão pelo controle, medo, pressão, desconfiança e insegurança legitimada e estimulada pela cultura organizacional, normas sem limites ou muito padronizadas, poder autocrático ou permissivo, comunicação sem visibilidade, paradoxal e restrita, foco exagerado na produção, metas inatingíveis, falta de sentido do trabalho, sistema de avaliação inadequado gerando individualismo, competição e clima de rivalidade, desestruturação do coletivo e a patologia da solidão. (2012, p.3 e 4)

Dejours e Abdoucheli (2014) dividem o sofrimento em duas esferas: (i) o sofrimento criador, que ocorre quando o trabalho, mesmo diante do sofrimento, é transformado e ressignificado; o sujeito, nesta esfera, enfrenta os conflitos provenientes das contradições de seu labor, criando para si uma nova realidade por meio de sua psiquê. (ii) O segundo tipo é o sofrimento patogênico, que ocorre quando as atividades repressoras da organização incidem de maneira inevitável no trabalhador, sem a possibilidade de negociação entre o que a empresa deseja e o que o trabalhador necessita para se manter, fazendo com que este utilize todas as defesas do seu aparelho psíquico sem sucesso, causando o adoecimento do sujeito.

Dependendo de como a cultura organizacional é implementada nas organizações, esta pode contribuir diretamente para o sofrimento do trabalhador, pois, de acordo com a gestão implementada, aumenta a disparidade entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

De acordo com Dejours (2006), o sujeito enfrenta os processos de sofrimento por meio das chamadas estratégias de defesa individuais: formas de o trabalhador defender-se dos conflitos gerados pelo sofrimento no ambiente laboral que atacam o funcionamento psíquico do sujeito. Essas estratégias são importantes para o sujeito se adaptar às situações de conflito e são destinadas à busca do equilíbrio psíquico. Há um processo de suavização do sofrimento que cria uma proteção na mente do sujeito, possibilitando que este consiga prosseguir.

Um processo de planejamento é importante para definir bem os papéis dentro das organizações; a autonomia e a flexibilidade ajudam na conciliação entre as tarefas, permitindo que o trabalhador consiga se adaptar melhor ao ambiente em que

está inserido, transformando o que antes eram condições adversas em vivências harmoniosas, o que pode ou não causar prazer na execução de suas tarefas.

O sofrimento, apesar de destruir o equilíbrio psíquico do sujeito e levá-lo ao adoecimento, também faz parte do processo de normalidade, pois, quando ocorre o ajuste entre o que é pedido e o que é esperado pela organização, e quando há esse enfrentamento das exigências e pressões, se este for transformado, o sofrimento dá lugar ao prazer.

2.5 Prazer

Para Dejours (2006), a psicologia trabalha com o que é normal para o ser humano, em que o importante é compreender quais são as estratégias psíquicas defensivas impostas pelos sujeitos com a finalidade de autopreservação, preservando, assim, seu equilíbrio psíquico. Dejours (2006) não estabelece que há uma relação entre doença mental e as organizações do trabalho. Ao cunhar o termo "Psicodinâmica do Trabalho", afirma que, com um campo de investigação mais amplo, se consegue ter um olhar mais apurado para o sofrimento, como um olhar para o prazer que o trabalho causa. Segundo Dejours (2006, p. 21):

“O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha.”

O interessante na investigação de Dejours (2016) é que o mesmo trabalho que é causador de doenças, através do medo, pode gerar produtividade e engajamento. Muitas organizações utilizam o sentimento de medo, principalmente advindo da perda da atividade, como combustível para comparações e disputas pela conquista de poder. O trabalho não é o causador de doenças mentais; ele pode causar doenças, porém sob aspectos bem específicos.

Para solucionar o problema do sofrimento que o trabalho gera, o sujeito tenta subverter em prazer tudo o que lhe causa dor (DEJOURS, 2007), buscando um sentido em suas ações. Para a busca dessa solução do sofrimento, o sujeito precisa mobilizar as esferas cognitivas e afetivas, o que Dejours (2008c) chama de

mobilização subjetiva, por meio da qual o trabalhador cria um saber prático. Quando consegue criar uma solução para as causas de seu sofrimento, começando a ter prazer, que para muitos é benéfico, subvertendo o sofrimento, o sujeito começa a renovar o seu entusiasmo pelo trabalho.

Estudos realizados por Mendes (1999) afirmam que o trabalho é uma fonte de prazer, trazendo fatos que motivam o sentimento de realização e reconhecimento; estas atividades são dotadas de valor. Por outro lado, a maioria das experiências de dor que esse sujeito vive são causadas pela cultura da organização em que está inserido. Elementos como subaproveitamento de competências e habilidades técnicas, somados ao assédio moral hierárquico, além da falta de reconhecimento, são ingredientes associados ao baixo empenho e desestímulo desse trabalhador.

Mendes (2012) afirma que existe um descarte da subjetividade desse trabalhador: "(...) hoje se percebe um trabalhador submisso, que se sujeita e se vê sujeitado pela solidão socialmente produzida pela competitividade exacerbada, além da intolerância à individualidade" (MENDES, 2012, p. 2). Atualmente, o trabalho virou ponto central da vida do sujeito. Para ultrapassar as esferas de sofrimento, o sujeito começa a investir em novas tentativas para encontrar uma solução para a sua dor e, assim, tolerar o seu dia a dia. Segundo Dejours (2008c), para superar essas dificuldades, o sujeito cria recursos para superar o sofrimento, o que ele chama de formas de inteligência; começando pela prática, ele chega ao princípio da solução.

Podemos dizer que a organização do trabalho, quando possibilita a mobilidade de sua realidade, permite ao sujeito um grau de independência e autonomia, favorecendo o uso da inteligência prática. Ou seja, a autonomia e a independência favorecem a conquista do prazer no trabalho. Este tipo de ferramenta ajuda o trabalhador a enfrentar os processos normativos impostos pelas organizações, nos quais os sujeitos conseguem internalizar os conflitos, trazendo as normas impostas para a sua realidade. É um tipo de sublimação do processo de sofrimento, ressignificando-o e manifestando uma solução motivada por meio do sofrimento. Dejours, nessa fala, afirma que "é o trabalho que produz a inteligência e não a inteligência que produz o trabalho" (2008, p. 278).

Segundo Ferreira (2010), para que os processos de prazer sejam criados, a autonomia é necessária para se alcançar o real do trabalho, possibilitando ao sujeito a regulação no seu modo de desenvolver suas atividades.

De acordo com Dejours (2008), é transformar o não saber fazer no prazer de saber fazer; nos processos de conflito entre organização (normas) e trabalhador (desejo), a criação da autonomia do sujeito em seu ambiente de trabalho favorece a criação do prazer.

Podemos dizer que a autonomia e a flexibilidade na gestão dos processos de trabalho são favoráveis à saúde mental dos sujeitos quando a organização permite o livre exercício do trabalho. Nesse quadro, os trabalhadores podem descarregar as tensões, organizando o seu aparelho psíquico e transformando fadiga em prazer (DEJOURS, 2008b). Acaba sendo um equilíbrio difícil de encontrar, pois, dentro do sistema neoliberal de trabalho, o sujeito é o responsável pelo seu próprio sucesso. O equilíbrio é saber criar prazer sem o sentimento de culpa de que poderia estar fazendo algo a mais para conseguir seu objetivo.

Hackman e Oldham (1975) definem que, para que o trabalho possa ter valor para algum sujeito, ele deve ter três atributos: **(1)** a variedade de atividades, demandando uma pluralidade de temas; **(2)** que esse trabalho proporcione algo de concreto e estável na vida desse sujeito; e, por fim, **(3)** a relevância desse trabalho, seja na vida desse sujeito ou na sociedade, de maneira a criar algum tipo de autonomia. É criada uma autossuficiência, seja social ou financeira, na vida.

Para Mendes (1999), o prazer no trabalho pode ser definido através de dois fatores: **(1)** a valorização, que é o que dá sentido e significado para o trabalho em si dentro de uma organização; e **(2)** como a sociedade o reconhece. É o reconhecimento — como o sujeito se sente respeitado e admirado dentro da organização — que o possibilita exercer alguma autonomia.

Por sua vez, na sociedade, é como esta enxerga o sujeito, o local em que ele pode manifestar a sua identidade. Pode-se dizer que é através do trabalho que o sujeito se sente útil e produtivo, pois é por meio deste que ele tem a percepção de um senso próprio de importância, sentindo-se aceito pelo que faz. Lembrando que, para que esse sentimento de pertencimento seja válido, o sujeito precisa colocar a sua identidade em suas atividades, deixando de ser um mero objeto para acúmulo de capital em uma organização.

Para Dejours (2008), o prazer pelo trabalho se manifesta por meio da liberdade, do reconhecimento, da autonomia e da gratificação. É parte da formação do sujeito e indicador de saúde nas organizações, a possibilidade de autoexpressão, formando

um compromisso entre o trabalhador e a empresa, possibilitando a estruturação mental.

2.5.1 Sublimação

As relações entre os trabalhadores e as empresas trazem um esquema complexo de características que afetam diretamente a psiquê do sujeito. Apesar de o trabalho lhe trazer a possibilidade de sofrimento, ele pode ser visto como uma ferramenta de formação da identidade do sujeito. Para que haja fuga do sentimento de sofrimento, a sublimação é uma ferramenta que o sujeito utiliza para obter satisfação. Para a psicodinâmica do trabalho, a sublimação é o processo que permite ajudar na mudança entre os sentimentos de sofrimento e os sentimentos de prazer. Lancman e Sznelwar (2004) discordam que, através do trabalho, a sublimação é uma força motriz para a mudança desse paradigma, para que o trabalho que antes causava dor se tornasse algo que traga mudança.

Este processo trata diretamente da pulsão², em que o abandono da dor deve ser realizado através de atividades (processos de trabalho) que consigam trazer o mesmo sentimento de prazer que o sujeito poderia conseguir. A “atividade” deve ter algum valor para que este sujeito possa se sentir reconhecido perante a sociedade.

A questão desse processo é: como saber a diferença entre o que é realmente útil para as organizações de maneira que o sujeito consiga subjugar esse sentimento inicial? Dentro desse contexto, a sublimação se apresenta como um processo no qual o sujeito procura se encaixar dentro de um papel na ordem coletiva da sociedade, de maneira a transformar em prazer tudo aquilo que poderia causar uma fonte de sofrimento.

Dentro dessa visão, para que o sofrimento se transforme em algo benéfico para si, o sujeito precisa encontrar na organização um ambiente em que ele seja capaz de se encaixar e se identificar com a cultura imposta. O seu trabalho deve lhe trazer reconhecimento, fazendo com que todo o tempo que este ser dispensado possa lhe

² Pulsão – Processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética) que faz o indivíduo tender para um objetivo. Costuma-se referir ao conceito de pulsão (*Trieb*) como aquele que designa o limite entre o somático e o psíquico, um conceito-limite ou conceito fronteiro que, por alguns aspectos, assemelhar-se-ia à noção de instinto (*Instinkt*), mas, que, por outros, distinguir-se-ia radicalmente deste. (LAPLANCHE E PONTALIS, 1991, pg. 394)

trazer algum sentido, de maneira que este continue sendo uma força motriz para trazer capital a essa organização, migrando todos os sentimentos de dor e sofrimento em prazer pela atividade realizada.

Dejours (2013) divide o processo de sublimação dos processos de trabalho em três esferas: **(1)** a primeira se dá através do processo da chamada inteligência prática, que se aplica quando o trabalho que antes era um causador de sofrimento torna-se algo criativo; com autonomia, o sujeito descobre novas propostas de organizar o trabalho, possibilitando a criação de novas formas de desempenhar suas tarefas; **(2)** o segundo processo de sublimação se dá através do reconhecimento no trabalho, que mostra a relação do sujeito com a organização; **(3)** e o terceiro processo é relacionado à contribuição do trabalho à sociedade, que mostra como a atividade do sujeito é importante para a sociedade.

Dentro de um contexto no qual as organizações interferirem ao máximo na vida do sujeito, este pode ficar sem saída para externar o sentimento de fracasso e frustração, tirando deste a sua capacidade de desenvolvimento subjetivo,³ o que pode acarretar a perda do prazer, na construção de laços sociais que é uma das partes essenciais em se trabalhar, o que pode levar ao sofrimento. Pode ser definido que o primeiro nível de sublimação se dá a partir do momento que o trabalhador convoca a sua psiquê de maneira a conseguir um ganho subjetivo na medida em que os sentimentos de fracasso e sofrimento possam ser ressignificados.

O segundo nível de sublimação do trabalho se dá através da relação entre o sujeito e o outro. Aqui, o coletivo se transforma em um eixo central dessa questão (Dejours, 2013). Trata-se do trabalho convocando uma movimentação entre a inteligência do corpo no exercício de cumprir as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o real, e a inteligência no sentido moral e político organizacional. A cultura organizacional entra nessa discussão, interferindo no modo como o sujeito consegue se inserir e se apropriar do sentido de fazer parte de um coletivo, em que pode se inteirar nas discussões sobre o que é aceitável ou não. Podemos dizer que as regras da cultura organizacional não possuem apenas um valor técnico, mas sim um valor social.

³ O desenvolvimento subjetivo é um fenômeno complexo que se desenvolve ao longo do tempo, a partir da relação com o outro e da capacidade de gerar novas produções subjetivas. (OLIVEIRA, 2019)

O autor nos lembra que o ser humano tem duas vias de construção de sua subjetividade: o campo do amor e o campo social. Para este trabalho, vamos falar sobre o campo social, onde o trabalho se torna primordial nessa construção do “Eu”. O reconhecimento da atividade que o sujeito emprega e o prazer pelo trabalho são vistos a partir do quanto o sujeito pode ganhar, construindo sua identidade e identificando a realização que o olhar do outro sobre seu trabalho pode trazer (DEJOURS, 2013). O julgamento do outro revela um caráter de valorização perante a sociedade.

O último nível da sublimação, segundo Dejours (2013), é definido como a base ética do processo de sublimação. O modo como esse sujeito executa os processos é visto mediante a cultura, que é considerada o acúmulo de todas as obras humanas acumuladas ao longo da existência de uma sociedade; é o trabalho do homem sobre si mesmo. A sublimação está ligada aos objetivos de como essa atividade é vista perante a sociedade. O processo de criação da autonomia do sujeito se dá no modo em que este identifica quais as contribuições que seu trabalho tem para a sociedade.

Apesar de o sujeito poder realmente ficar viciado em querer sempre a confirmação do outro sobre o que faz, o que pode levar a uma queda de sua autoestima, uma atividade que é socialmente valorizada permite ao sujeito melhorar em termos de saúde mental e crescimento subjetivo, trazendo um senso de sentido à sua realidade laboral.

3.0 CONTEXTO EMPÍRICO

No atual panorama da educação superior, com o grande aumento dos conglomerados educacionais, a alta competição entre os pares gera diversos transtornos aos sujeitos, que vão desde estresse, alta cobrança por metas e resultados, assédio moral e outros fatores advindos da gestão e das estratégias das empresas que estão sendo aplicadas no mundo da educação, sendo causadores de transtornos e adoecimentos mentais (REBOLO, 2022).

Para autores como Antunes (2014), pode-se dizer que os processos de envolvimento do sujeito nas organizações saem da esfera inquisitiva e entram numa esfera mais profunda, envolvendo o íntimo do sujeito na organização e nos processos de identificação deste com a empresa. A gestão dos processos de trabalho é formatada para incentivar a multifuncionalidade; hoje, os processos são voltados a estimular a competição e o alcance das metas.

Observando as organizações, hoje, o cenário parece atrativo, em que os processos autoritários não são mais tão aplicados; a liberdade e a autonomia são propagadas. Segundo Antunes (2014), não há mais a separação entre quem cria e quem executa. Foi inculcada no sujeito a crença de que “com trabalho e disciplina se poderia alcançar o sucesso”, negando a si e às suas vontades.

Antunes (2014) afirma que os processos de precarização do trabalho se dão pela intensificação das atividades laborais, com o aumento de atividades exercidas pelos sujeitos, transformando os processos que antes eram realizados por mais pessoas em processos mais enxutos; ou seja, as organizações priorizam enxugar suas estruturas e economizar nas contratações. O sujeito, para não perder o emprego, acaba se adaptando e, sem perceber, acaba esquecendo a si, o que pode vir a causar sofrimento.

Para que esses trabalhadores se rendam às delimitações das organizações, é necessário neutralizar a sua capacidade de defesa, tirando do sujeito a sua capacidade de resistência, negando o sofrimento e trazendo o silêncio a esse indivíduo. Cada um é responsável por si e responsável pelo seu sucesso e sua felicidade.

3.1 Coordenador e suas funções

Este trabalho tem como foco a média gerência das IES corporativas, em específico os coordenadores de graduação, que ficam no meio da balança entre a alta gestão, que define o planejamento estratégico de uma organização, e a ponta, que no caso seriam os professores que esperam o direcionamento de suas funções, e os alunos/clientes que esperam ter suas necessidades atendidas. Esse profissional é alguém que suporta as pressões de todas as esferas da IES. O interesse deste trabalho se apresenta a partir do estudo da rotina desse coordenador. Se, com tantas pressões que sofre, como anda a saúde mental deste sujeito?

Para Gaulejac (2021) o conceito do *manager* se insere em uma análise crítica das relações de trabalho, não é apenas um executor de funções técnicas, mas um mediador social. O *manager* é um agente social que deve equilibrar a eficiência organizacional com as necessidades emocionais e sociais de sua equipe. Essa abordagem crítica é fundamental para desenvolver práticas de gestão que priorizem o bem-estar dos trabalhadores e promovam um ambiente de trabalho mais humano e colaborativo.

Com as nomenclaturas de administrador, supervisor e gestor, dentro de uma IES privada, o coordenador acaba sendo uma figura importante dentro dos processos de gestão da organização, em teoria sendo responsável pelo componente didático-pedagógico e, com todas essas atribuições e pressões sofridas, acaba sendo responsabilizado pelo sucesso de seu curso.

Para o MEC, não existe um instrumento que determine com exatidão qual a função de um coordenador de curso. Para o instrumento regulador, as responsabilidades e qualificações esperadas de um coordenador de curso são definidas por uma série de combinações, resoluções e diretrizes.

As principais referências bibliográficas e documentos que descrevem essas funções são: os Instrumentos de Avaliação de Curso, disponíveis a partir de avaliações como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE); a Resolução CNE/CES 7/2018, que, apesar de não tratar especificamente das funções de um coordenador, define as diretrizes que devem ser seguidas para garantir a adequação dos cursos; a Portaria MEC nº 1.428/2018, que define as normas para o devido funcionamento das IES e aborda questões relacionadas à gestão da instituição; a Portaria MEC nº 2.117/2019, que inclui as responsabilidades do

coordenador para estabelecer padrões de qualidade; a Resolução CNE/CES 3/2015, que define as qualificações e competências que um coordenador de curso deve possuir; e as Diretrizes Curriculares Nacionais, que abordam indiretamente as responsabilidades da coordenação.

Para o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (2006, p. 3), o coordenador de um curso de graduação de uma IES é um elemento que deve estar presente no processo de avaliação de um curso no levantamento feito pelo MEC nos processos regulatórios das IES. De acordo com os critérios de avaliação, as funções de um coordenador devem incluir: desenvolvimento e implementação dos PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), criação e desenvolvimento dos PPC's (Projeto Político de Curso), formação e compromisso com a gestão acadêmica, formação acadêmica e profissional, e formação e experiência como gestor.

Segundo Silva (2007), o coordenador que se envolve no desenvolvimento dos PPC's e do PDI está envolvido no desenvolvimento de melhores práticas pedagógicas, buscando sempre a melhoria do seu curso e a satisfação de todos os atores envolvidos. A formação como gestor sempre vai se referir à formação desse sujeito, se está ou não condizente com a função desse gestor na área em que supervisiona.

A formação acadêmica e profissional vai se envolver com as competências e habilidades desse coordenador para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, se este, atuando na área, pode ajudar seus professores e alunos durante os processos. Até mesmo uma experiência não acadêmica é avaliada durante os processos regulatórios; para Silva (2007), "se o Coordenador de Curso já exerceu atividades relativas ao curso que gerencia, terá, obviamente, uma melhor visão do mercado de trabalho e saberá, por conseguinte, melhor conduzir os objetivos do programa curricular" (2007, p. 6).

3.1.1 Perfil de Coordenador de Graduação de instituições corporativas

Para conhecer um pouco o perfil do coordenador, é necessário iniciar com uma pequena definição: o local onde o profissional estudado trabalha, que, no caso deste projeto, trata-se de uma Instituição de Ensino Superior privada corporativa, ou seja, instituições com fins lucrativos, com fundos advindos de uma mantenedora. No caso desses profissionais, a mantenedora é quem determina todos os processos a serem aplicados e quem cobra desse sujeito por resultados.

Como funcionários sob ordens da alta gestão, esses coordenadores estão passíveis de sofrer uma imensa pressão, principalmente para tornar o seu curso rentável e agradável aos alunos. Além de ser o principal responsável pelos resultados de seu curso em processos de avaliação, em comum com outros funcionários da instituição, se esse caso fracassar, estará sob a constante ameaça de demissão. Sendo que este mesmo cargo, apesar de sofrer algum tipo de opressão, pode também se tornar um opressor dentro de sua função. Pois, ao mesmo tempo em que a alta gestão o cobra por resultados, estes direcionam os seus esforços em cobrar os professores por alguma falha que possa ocorrer no processo.

Coordenar um curso hoje precisa de um envolvimento político, além das questões gerenciais e acadêmicas. Para o atual regime, é necessário um maior saber para o exercício de suas funções (NOGUEZ; TILLMANN; DUARTE, 2016). Isso se deve à crença empresarial e aos altos níveis de competição que o mercado universitário traz; em muitos casos, a mantenedora vai cobrar cada vez mais resultados. A crença de que “com trabalho duro e disciplina” se consegue vencer perde muito do seu apelo perante as culturas organizacionais voltadas a alimentar o feroz mercado, pois tudo o que esse sujeito faz, tudo o que ele trabalha, nunca vai ser o suficiente.

Um pensamento recorrente no mercado universitário é a importância desses profissionais na educação, pois esse sujeito, junto aos professores, é responsável por formar novos profissionais para o mercado de trabalho, além de auxiliar na formação social de seus alunos. Os coordenadores, hoje, são os responsáveis pela gestão de seus cursos, estando atentos às estratégias de como a organização espera que seja o retorno desses lucros. Independente de suas aspirações pessoais, é preciso um certo dinamismo nas mudanças nos processos estratégicos das IES, dada a constante mudança no mercado. Esse dinamismo reflete uma questão de sobrevivência dentro da organização (SOUZA, MURCIA E MARCON, 2011).

Esse gestor necessita compreender todas as demandas de docentes e discentes com um olhar que exige participação política e administrativa para promover melhorias em seus cursos. Esse olhar é necessário para entender a ligação entre o que é aplicado em sala e a curva de desenvolvimento profissional de seus alunos, preparando com excelência os profissionais que serão enviados ao mercado (SILVA, 2014).

Em evidência do contínuo aumento de estudantes de ensino superior privado (BIELSCHOWSKY, 2020), poucos são os estudos relacionados ao trabalho e ao sofrimento dos coordenadores de graduação de IES corporativas. Quando a autora consultou plataformas de pesquisa de artigos, como a Spell, não localizou artigos referentes ao tema.

Com as avaliações regulatórias exigindo cada vez mais a participação desses gestores nos processos institucionais, é necessário estudar como as demandas do mercado impactam diretamente no trabalho desses gestores. Há uma carência de estudos sobre o cotidiano desses profissionais. O trabalho de coordenadores de graduação é de extrema importância para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de um curso e, apesar de seu papel na IES, tais profissionais enfrentam em suas rotinas laborais uma série de desafios que podem trazer sofrimento.

O mercado altamente competitivo, as rotinas extenuantes e a ansiedade referentes à falta de clareza em seus processos operacionais, lembrando que, segundo citado acima, o sofrimento não é causado somente por uma gestão opressora. A falta de direcionamento referente aos processos pode levar o trabalhador ao sofrimento. Para autores como Heerdt (2002) e Cruz (2008), o coordenador de curso aprende sua função na prática, pois não recebe treinamento ou algum tipo de capacitação de seu empregador, muito menos de seu antecessor; lembrando que o foco deste trabalho são profissionais de IES privadas corporativas.

Nas IES com esse perfil, esse coordenador perde um pouco de sua função acadêmica e passa a ser um gestor administrativo, buscando eficiência e identificando as skills necessárias para estimular a integração entre docentes e alunos em busca de eficiência regulatória e lucratividade dentro do mercado. Segundo Silva (2014), o coordenador, em sua função gerencial, está sujeito a indefinições sobre a real função administrativa de seu cargo. A indefinição de processos e a falta de planejamento estratégico dentro de uma carga horária extenuante têm levado esses sujeitos a processos de degradação de seu trabalho.

Autores como Kanan e Zanelli (2011, p.62) discursam sobre o valor do trabalho, referentes as funções acadêmicas em detrimento das funções administrativas:

“[...] são percebidas pelos participantes como tarefas que têm sentido, pois acrescentam valor ao cargo, proporcionam sentimento de vinculação, trazem uma contribuição à sociedade e beneficiam outras pessoas; por tais razões, há com essas, identificação pessoal, o que não ocorre em relação às tarefas burocráticas.”

Conforme exposto ao longo deste contexto empírico, o trabalho em IES privadas tem sido mostrado para os profissionais de gestão de mídia contencioso, pois a falta de transparência e autonomia em suas funções administrativas pode realmente impactar diretamente na qualidade de vida desses sujeitos, trazendo, em consequência, o adoecimento desses profissionais. Durante o processo metodológico, entrevistas serão realizadas para conhecer a rotina desses profissionais, trazendo falas desses assuntos e como se sentem em suas atuais funções e suas perspectivas dentro do mercado acadêmico corporativo.

3.2 Método

Este subcapítulo será composto pela apresentação do sujeito da pesquisa e qual seria o motivo da escolha do tipo de pesquisa que será realizada. Será detalhado qual será o corpus da pesquisa, o método que será usado para a coleta de dados e os resultados dessa coleta. O tipo de pesquisa realizado será qualitativo, com observação participante.

Com raízes nas pesquisas antropológicas, a pesquisa com observação participante tem a etnografia como método e se fundamenta nas descobertas do campo, com a participação do pesquisador na rotina diária dos pesquisados. Para que os dados sejam precisos, este tipo de pesquisa requer uma observação a longo prazo (SERVA e JAIME JÚNIOR, 1995). As características mais marcantes são: o foco na análise da natureza do fenômeno social estudado, o trabalho com dados qualitativos sem categorias esquematizadas e, por fim, para a análise das ações humanas, as interpretações devem ser explícitas. À medida que a observação se desenrola, os resultados obtidos são indutivos e dialógicos, nas quais as conclusões são discutidas e as interpretações vão sendo construídas pelo pesquisador (ANGROSINO, 2009). Este tipo de pesquisa foi escolhido devido à autora deste trabalho estar integrada dentro do ambiente de alguns dos entrevistados, possibilitando uma observação direta sobre o fenômeno a ser estudado.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), o objetivo da pesquisa qualitativa é analisar uma amostra com diversos pontos de vista sobre um determinado fenômeno, de maneira a explorar e entender os dados apresentados. A pesquisa qualitativa aborda o fenômeno de estudo em profundidade, com o cuidado de não se generalizar as opiniões sobre os resultados da análise dos dados.

Esta pesquisa se justifica como qualitativa porque o objetivo deste trabalho é entender as relações de trabalho de profissionais de média gerência de IES com fins lucrativos, mantidas por sociedades anônimas, buscando entender como a sua rotina afeta sua realidade social, sob a ótica dos atores deste trabalho (MINAYO, 2007); como estes coordenadores enxergam os possíveis motivos de adoecimento.

3.2.1 Sujeito de Pesquisa

A escolha dos sujeitos dessa pesquisa se deu a partir de uma observação participante da autora deste trabalho. Os sujeitos estudados neste trabalho foram seis coordenadores de cursos de graduação de duas instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, mantidas por holdings corporativas, sendo desses sujeitos três homens e três mulheres de diferentes áreas do conhecimento, para se ter um público diverso em conteúdo e experiências, em quatro áreas do conhecimento, todos trabalhando no município e no estado do Rio de Janeiro.

Em termos de faixa etária, todos os entrevistados estão dentro da faixa etária de 35 a 50 anos, todos possuem mestrado completo e alguns estão em curso de doutorado; apesar de não ser um dado trabalhado no referencial teórico, todos os coordenadores têm no mínimo 10 anos de magistério no ensino superior. Todos os participantes dessa entrevista solicitaram sigilo em seus nomes e das IES em que trabalhavam, pois tinham medo por seus cargos.

Os participantes dessas entrevistas presenciais foram escolhidos de acordo com a proximidade e disponibilidade para participar dessa pesquisa. Devido à proximidade e ao contato diário, todos os coordenadores foram contatados de maneira direta, sendo solicitada a marcação de uma data e horário que se encaixasse na agenda desses gestores, e pedida autorização para gravar a entrevista.

Para todos os sujeitos dessa pesquisa, foi descrito o tema, os objetivos da pesquisa e o método que seria aplicado. Foi explicado que cada entrevista poderia ter a duração estimada em torno de uma hora, exatamente para conseguir que cada um conseguisse um horário em sua agenda e para que os entrevistados ficassem confortáveis durante o percurso.

Cada participante foi nomeado de acordo com uma letra do alfabeto (A a F) e a ordem em que estes serão descritos durante esse percurso será de maneira aleatória, para que seja dificultada a identificação deste entrevistado. Os coordenadores serão

listados de maneira aleatória, tentando evitar a identificação da IES em que trabalham. O Quadro 1 segue com a qualificação dos entrevistados.

Nomeação	Sexo	Formação	Tempo de Magistério Superior
A	Masculino	MESTRADO	10 anos
B	Feminino	MESTRADO	14 anos
C	Feminino	DOUTORADO	23 anos
D	Masculino	DOUTORADO	10 anos
E	Masculino	MESTRADO	18 anos
F	Feminino	DOUTORADO	12 anos

Fonte: Elaboração própria

3.3 Produção do *corpus* da pesquisa

Para a produção do corpus da pesquisa, o método utilizado para obter as respostas esperadas foi a entrevista em profundidade. Como este trabalho busca entender um tipo de fenômeno social, essa técnica é a ideal, permitindo ao pesquisador uma imersão profunda, coletando informações mais subjetivas que não seriam possíveis de conseguir em um questionário. É uma forma de ajudar esses atores a perceberem e entenderem a sua realidade (DUARTE, 2004).

Um benefício que esse tipo de entrevista pode trazer é a possibilidade de moldar o roteiro e até mesmo a ordem das perguntas de acordo com o desenrolar da entrevista, podendo intervir e ajudar o entrevistado caso este não entenda alguma pergunta, até mesmo certas nuances que os entrevistados não expressam de maneira oral (GIL, 2008).

As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho e julho de 2024, com cada entrevista tendo a duração média de uma hora, com o objetivo de analisar, à luz da psicodinâmica do trabalho, as experiências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas localizadas no município do Rio de Janeiro.

Para a criação do roteiro, a autora solicitou a ajuda de um antigo coordenador da instituição, que hoje atua como professor. As perguntas do roteiro foram

desenvolvidas junto ao referencial teórico; cada pergunta foi pensada para ser respondida de maneira completa, sem respostas prontas. Algumas expressões foram utilizadas para evitar trazer algum desconforto durante o desenvolvimento das perguntas. Em posse do referencial teórico, o professor conseguiu identificar que palavras como prazer e sofrimento poderiam trazer respostas prontas; por isso, essas palavras foram alteradas para “autonomia” e “desafios”.

Apesar do conceito de autonomia ser advindo da filosofia, para este trabalho, a autonomia que será descrita será a autonomia advinda dos conceitos de Gaulejac (2021), que, para este projeto, traz a autonomia como propulsora de prazer no trabalho.

O roteiro da entrevista está formatado de modo semiestruturado; toda a sequência de perguntas foi adaptada de acordo com os dados do perfil de cada coordenador, conhecendo um pouco de sua jornada, suas condições de trabalho, sua vida pessoal, suas experiências laborais e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho desses coordenadores. Essa entrevista teste não foi considerada dentro da análise dos dados, pois esse será um teste para analisar a eficiência do roteiro.

3.3.1 O coordenador

Por que escolher coordenadores de curso? A autora trabalha dentro de uma Instituição de Ensino Superior privada, com fins lucrativos, cuja mantenedora é uma sociedade de capital aberto, há quase 7 anos. Em sua jornada dentro da instituição, sempre ficou intrigada com o trabalho desses sujeitos, pois, a cada mudança na estrutura de novos cargos, havia uma troca de coordenadores.

Quando pensamos no papel do coordenador que será analisado nessas entrevistas, é necessário traçar o perfil de qual profissional será discutido neste trabalho. No caso dos entrevistados, todos os coordenadores são de IES privadas com fins lucrativos, cuja mantenedora é uma companhia de capital aberto, o que torna o contexto da rotina de trabalho desse sujeito mais complexo. Com a alta competitividade do mercado, a atuação desse profissional é estendida para além do âmbito acadêmico. Este profissional se torna um tipo de gestor universitário, sendo atribuído a ele a responsabilidade pelo sucesso do curso e da IES.

A importância desse profissional e os desafios que eles enfrentam em sua rotina foram o que os levaram a ser objeto deste estudo. O questionamento que temos é: com uma série de demandas que este profissional enfrenta em sua jornada, como ele se enxerga dentro da instituição em que trabalha?

3.4 As IES e a região pesquisada

Apesar de a amostra ser realizada somente no município do Rio de Janeiro, neste município estão concentradas cerca de 69 instituições de ensino superior privadas, de acordo com o último censo do ENADE realizado em 2022, no qual estão matriculados cerca de 476 mil alunos na rede superior privada de ensino (BRASIL, 2022).

A título de Estado, o Rio de Janeiro concentra 785 mil estudantes do ensino superior no Brasil. Devido à alta concentração de instituições de ensino superior, o município do Rio de Janeiro foi o município escolhido para estudar o fenômeno descrito. Conforme citado anteriormente, a coleta das amostras será realizada em duas instituições de ensino superior que trabalham com públicos-alvo diferentes, para manter a diversidade da amostra e visando à preservação da identidade dos entrevistados. Estas serão identificadas como IES A e IES B.

3.5 As categorias da pesquisa

No quadro 2, serão apresentadas as categorias que serão detalhadas, assim como a composição das grandes linhas de conteúdo da pesquisa. Essas categorias estão associadas ao que foi discutido no referencial teórico, sendo divididas em quatro quadrantes, nomeadas como: Vida pessoal, vida laboral, autonomia e realidade e expectativa.

CATEGORIA	JUSTIFICATIVA PARA CATEGORIA
O coordenador de Curso	Conhecer sobre quem será o entrevistado
	Sua jornada acadêmica
	O que o motivou a entrar na área da educação.
Perfil do coordenador de graduação	Como foi a jornada laboral desse sujeito
	Como este chegou a atual IES
	Se tem alguma outra atividade fora do cargo de coordenação
Autonomia e Desafios	Como é o atual cargo e quais são os seus desafios
	Se este tem autonomia no seu trabalho
	No atual panorama da educação superior, como vê a empresa em que trabalha
	Pontos positivos e negativos no seu cargo
A realidade do mercado da educação	Como vê a sua carreira?
	Como a atual gestão da educação superior voltada a competição e ao mercado impacta sobre ele.
	Se ele se enxerga em um cargo de gestão, caso saia de sua IES.

Fonte: Elaboração própria

3.5.1 Categorias da Pesquisa

As categorias foram desenvolvidas de acordo com o referencial teórico, abaixo cada categoria será descrita.

3.5.1.1 O coordenador de curso

Esta categoria foi criada com o intuito de fazer este profissional falar um pouco de si, busca alguns conceitos que foram apresentados dentro do contexto empírico a respeito da formação do profissional mediante a realidade por ele enfrentada.

3.5.1.2 Perfil do coordenador de graduação

Buscando do contexto empírico, essa categoria vem para detalhar como o coordenador de curso percebe o seu trabalho, se está dentro de suas perspectivas, se o que foi apurado dentro do contexto empírico a respeito da rotina de trabalho está de acordo com a percepção deste profissional.

3.5.1.3 Autonomia e Desafios

O intuito desta categoria é saber em qual esfera estes coordenadores estão, se estão dentro do espectro de prazer ou no espectro de sofrimento em sua rotina laboral. Durante o processo de criação do roteiro, a entrevista simulada foi importante para a mudança na nomenclatura das palavras: trocar prazer por autonomia (GAULEJAC, 2021) e sofrimento por desafios.

O professor que realizou a entrevista teste sugeriu a mudança pois corria-se o risco de durante a entrevista o coordenador apresentar respostas automáticas, sem a possibilidade desenvolver a entrevista e conseguir as respostas necessárias para o desenvolvimento desse trabalho.

3.5.1.4 A realidade do mercado da educação

O objetivo dessa categoria é analisar, trazendo dentro do contexto empírico, o olhar do coordenador a respeito da sua realidade, como ele enxerga de verdade o seu trabalho e como este trabalho interfere diretamente na sua vida. As respostas dessa categoria buscam, a partir das respostas, saber qual o impacto da cultura organizacional da IES na vida dos funcionários.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será exibido análise dos resultados da pesquisa, alinhado as categorias, iremos conhecer um pouco sobre o que pensam esses coordenadores sobre suas rotinas, como eles chegaram aos cargos que estão hoje e sobre como eles sentem sobre sua rotina e o seu futuro acadêmico. A interpretação dos dados seguirá apresentando e contemplando as categorias anteriormente citadas.

A partir do momento que procuramos estudar o sofrimento que coordenadores de curso passam em suas rotinas, procuramos dar início a um estudo sobre as condições de trabalho em IES particulares do estado do Rio de Janeiro.

4.1 Categorias *a priori*

Nessa subseção serão analisadas as categorias que foram trabalhadas nessa entrevista, de acordo com as categorias propostas no referencial teórico deste trabalho, sendo elas: vida pessoal, vida laboral, autonomia e realidade e expectativa.

4.1.1 O sujeito da pesquisa

Esta foi uma categoria foi proposta para analisar quem é este sujeito entrevistado, conhecer um pouco de sua jornada e como este chegou ao cargo de coordenação, a sua motivação para entrar na área acadêmica e a sua rotina diária.

4.1.1.1 Quem é este sujeito

Todos os entrevistados se identificaram com seu nome, idade; dois dos entrevistados fizeram questão de se identificar racialmente e contaram sua jornada desde a formação até a sua chegada ao cargo de coordenação. Quatro dos entrevistados (A, C, D, E e F) indicaram que, antes de entrar na carreira acadêmica, passaram por organizações fora do ambiente acadêmico, e três desses profissionais passaram por cargos de coordenação em IES antes de assumirem seus atuais cargos (A, D e F).

Dos entrevistados que estiveram em organizações não acadêmicas, dois deles (A e F) informaram que não estavam sentindo prazer em seus atuais cargos antes de

entrarem na área acadêmica. Segundo relatou “F”, a alta competição no mercado de trabalho fez com que ela desistisse de organizações não acadêmicas:

“Eu trabalhava no setor de recursos humanos dentro de uma grande empresa, líder no setor, e ao mesmo tempo que eu decidi fazer o mestrado a pedido da minha empresa para assumir cargos mais altos, eu comecei a perder o prazer de estar lá, sabe, acabou não fazendo mais sentido estar lá, o problema foi que eu fiquei presa mais dois anos depois de terminar o mestrado, por causa do contrato que eu assinei quando eles se disponibilizaram pagar meus estudos, eu acabei tendo duas rotinas, pois já tinha me decidido entrar na área acadêmica durante o mestrado, durante os dois anos, eu fiquei com uma jornada dupla pegando turmas em uma faculdade de pequeno porte para pegar experiência e assim quando entrasse de cabeça no mercado acadêmico, poder me dedicar 100% a conseguir vagas nessa área.” (ENTREVISTADO F).

Segundo Dejours (2015), transformar o sofrimento do sujeito é uma das formas de se obter prazer. Conforme podemos analisar na fala da entrevistada F, o mestrado foi ofertado pela empresa como uma forma de mudança na organização do trabalho, de modo que permitiu a F reorganizar seu modo operatório, transformando um trabalho que, para a entrevistada, era “cansativo e pouco estimulante” em algo que lhe causasse um certo prazer em ter uma rotina dupla.

Sendo assim, conforme o passar do tempo, as poucas mudanças no ambiente e a regra de se prender à empresa por mais um período de dois anos acabaram desestimulando a entrevistada, que passou a contar os dias para poder pedir demissão. É necessário que ocorra um equilíbrio entre os desejos do sujeito e suas aspirações e o que a empresa quer para seu benefício, para que este possa ressignificar seu sofrimento e, assim, conseguir ressignificar seus processos psíquicos de maneira a criar prazer pela atividade exercida.

Para o coordenador A, apesar de ter uma carreira promissora dentro de sua área de formação e de, posteriormente, abrir um negócio próprio, ele sempre teve claro em sua mente que “não queria ficar travado em um escritório o resto da vida”. Decidiu sair do mercado externo e ir para a sala de aula, através de palestras, em que “se encontrou” em um ambiente onde conseguiria desenvolver toda a sua criatividade. Esse coordenador conseguiu, por meio de uma mudança em seu modo de trabalho, ao entrar em um novo tipo de atividade, vivenciar o prazer, a sensação de bem-estar e uma nova motivação, onde pôde expressar sua individualidade e sua criatividade (FERREIRA E MENDES, 2001).

4.1.1.2 Rotina Diária

Durante as entrevistas, uma fala que chamou a atenção foi a da coordenadora B, quando falou sobre a sua rotina que, “por motivos de saúde física e mental”, teve de incluir uma prática de exercícios físicos. Conforme Dejours (2015), o sujeito elabora soluções de maneira a lutar contra o sofrimento, e o acréscimo dessa ferramenta para regular sua rotina acabou se tornando um tipo de mediador de saúde, ressignificando o trabalho para esta coordenadora.

Para o coordenador F, a atividade física acontece após o trabalho, pois, para ele, “é uma forma de descarregar a sua energia e não estrangular ninguém.” Ele teve essa necessidade, pois, antes de iniciar a atividade, estava descontando em seu marido os estresses vindos do trabalho. Ele fixou em uma hora por dia de exercício como algo necessário para manter a sua sanidade.

Podemos dizer que, dos coordenadores aqui citados, três dos quatro coordenadores estão dentro dos processos de sublimação do trabalho, chamada de inteligência prática, onde todos tentaram se reorganizar e se regular de modo a transformar problemas causados pelo trabalho em satisfação.

4.1.2 Perfil do coordenador de graduação

Esta categoria proposta para analisar como é a rotina de trabalho destes coordenadores considera como eles começaram o trabalho nas IES em que estão empregados, como foi a jornada até o cargo de gerência e se ainda trabalham fora da IES.

De todos os coordenadores, somente dois ainda trabalham fora da IES (D e F). Ambos ainda atuam em outras organizações não acadêmicas, devido a motivos financeiros.

Devido a minha rotina de 20 horas de trabalho na IES, meu salário não é tão alto, mesmo com as demandas extremamente altas da IES, eu trabalho na área contábil em um escritório de advocacia, apesar de ser home office, eu gostaria de me dedicar totalmente a faculdade, mas se eu não complementar a renda, eu pago só as contas do mês, não sobraria nada para algum lazer. (COORDENADOR D)

A coordenadora D, apesar de ter saído da empresa em que trabalhava durante o mestrado, há um ano foi obrigada a retornar ao mercado não acadêmico para complementar a renda, pois “com a gamificação de algumas disciplinas, ficou impossível para mim, na minha atual IES, me manter somente como professora e coordenadora”.

Todos os coordenadores, além da jornada como gestores, trabalham como professores, pois, para as organizações em que atuam, é necessário estar próximo aos alunos, e uma coordenação participativa consegue entender melhor o “cliente” que estão atendendo.

Hoje eu sou professora, coordenadora, tenho que lidar com marketing, ser psicóloga de maneira a evitar que o meu aluno desista de estudar porque senão vai impactar na minha meta de retenção, eu tenho sempre que pensar em uma meta, pois o meu cargo depende disso, é um cargo de desejo, as vezes eu acho que muitos querem só pela nomenclatura de cargo, se soubessem a quão alta é a carga de trabalho, talvez não desejassem tanto. E hoje eu posso te falar que nem o financeiro está sendo válido para continuar na instituição. (COORDENADORA F)

É complicado ter tantas funções, e as vezes a empresa demora muito para passar as nossas metas, eu sei que metas faz parte da regra de negócios da companhia que eu trabalho, se o desenho das minhas funções fosse mais bem definido, eu conseguiria me organizar melhor, eu acho que quando a expectativa é bem definida, o trabalho sempre flui melhor. (COORDENADOR D)

A coordenadora B também relatou que, em pleno julho, ainda não havia recebido a meta dela de coleta de alunos. Podemos concluir que falta uma definição no desenho da função de coordenador acadêmico impacta na rotina desses profissionais. Como mencionado anteriormente, muitos desses profissionais não recebem nenhum tipo de treinamento para assumir a carga. Dos profissionais entrevistados, somente um treinamento recebido do antigo coordenador de seu curso, que ainda o ajuda com algumas dúvidas sobre as demandas apresentadas.

4.1.3 Autonomia

Durante a entrevista piloto realizada com o antigo coordenador, foi apontado que a utilização de certas palavras, como prazer (substituída por autonomia) e dor (substituída por desafios), trabalhadas dentro do referencial teórico, poderia afastar o

entrevistado, de modo que as respostas poderiam ficar enviesadas com negativas imediatas por parte do entrevistado.

A categoria denominada “Autonomia” irá conhecer mais a fundo os maiores desafios, prazeres e sofrimentos de se trabalhar em uma IES privada. Durante a realização das entrevistas, esta autora notou que os coordenadores se dividiram em três categorias de estados emocionais: os coordenadores A e E estão em uma esfera de satisfação por estarem em um cargo; os coordenadores B e C estão em um estado que pode ser qualificado como resignação, como se, apesar de não estarem de acordo, seguissem as regras do jogo e tentassem se adaptar ao máximo que conseguem às demandas impostas; e, por fim, os coordenadores D e F estão em um estado de sofrimento, como se o cargo em si trouxesse mais ônus para a sua vida pessoal.

4.1.3.1 Você tem autonomia em seu trabalho?

Todos os coordenadores entrevistados informaram que têm uma certa autonomia em suas funções e que essa autonomia é o que faz o trabalho valer a pena em certos momentos. Nenhum dos coordenadores disse ter autonomia total para tomar as decisões mais importantes a respeito de seu curso, com alguns achando que essa autonomia parcial é benéfica, enquanto outros discordam dessa autonomia "entregue em pedaços".

“Eu acho que tenho metade da autonomia, mas eu acho isso bom, não acho isso ruim não, sinceramente, eu acho que tem que ter parte da autonomia porque a minha função como o nome diz é coordenar, que é coordenar é: dar o direcionamento então metade da autonomia está bom, a outra metade é o que a instituição pretende e o outros 50% eu divido em que a instituição pretende, em que o professor pretende e que o aluno pretende, eu não acho metade da autonomia ruim não”
(COORDENADOR A)

“Autonomia é sempre limitada né, as vezes a gente tem algumas ideias sempre vem uma limitação imposta por diversas razões, pode ser por uma limitação financeira o motivo do projeto não avançar, pode ser por falta de interesse então uma coisa que você acha que pode ser superlegal mas que não há um interesse da instituição”
(COORDENADORA C)

“Eu tenho alguma autonomia, mas eu acho que é uma função e uma cadeira muito desejada, então as vezes eu vejo e não entendo o porquê, se as pessoas entendessem o volume de trabalho que a gente tem na coordenação, como a gente no bom sentido apanha de todos os lados talvez fosse menos, mas alguma autonomia eu tenho” (COORDENADORA B)

“Eu sinceramente tenho dificuldade de entender as poucas liberdades que eu tenho no meu trabalho como autonomia, eu sinto que a liberdade que eu tenho para agir em determinados problemas que me são apresentados, meio que cortada em pedaços, sabe, algo que está entregue para ninguém falar para ‘toma o que você quer e não me perturba mais’ eu me sinto controlado” (COORDENADOR F)

Ao detalhar cada entrevista, foi interessante observar que, ao comparar o olhar e a organização do trabalho em cada IES, três dos coordenadores da mesma instituição sentem que a autonomia que a organização lhes confere é suficiente para que desempenhem suas funções. No entanto, o coordenador da outra instituição expressa revolta por se sentir privado de sua liberdade, acreditando que a instituição tenta controlá-lo ao estabelecer as "regras do jogo" (COORDENADORA C), além de achar que não está sendo valorizado como deveria.

Os coordenadores que enxergam como positiva essa autonomia parcial, pois não percebem que estão inseridos em um modelo de gestão gerencialista. Conforme Gaulejac (2021) explica, para que as organizações alcancem o padrão de excelência esperado, elas promovem uma "autonomia gerencialista". Esse modelo de controle organizacional torna-se sutil, captando os desejos e angústias dos trabalhadores, fazendo com que cada um se sinta responsável por si mesmo e pela empresa, colocando suas capacidades a serviço da manipulação da organização.

No caso do coordenador F, a situação é diferente. Conforme ele explicitou em sua entrevista, ele aceitou a coordenação de seu curso principalmente pelo impacto financeiro que esse cargo teria em sua vida. Mesmo insatisfeito, ele busca atender às exigências da mantenedora, pois a ameaça de demissão sempre paira no ar. Isso se alinha à fala da coordenadora B, que menciona o medo de perder o emprego e como isso aumenta a competição entre os pares. O sujeito acaba se sentindo responsável pelo sucesso de seu trabalho (SANTOS, 2013). O medo de demissão é um dos

principais instrumentos de controle organizacional, levando o trabalhador a se submeter às metas impostas pela instituição. Para isso, ele deve "ignorar seus desejos, inteligência, autonomia e até a própria identidade" (LINHARES E SIQUEIRA, 2014, p.108).

4.1.3.2 *Desafios*

Para todos os coordenadores o maior desafio está em entender o que a organização espera deles e o fato de não ter um manual ou alguém que dê algum treinamento sobre o que fazer, "praticamente são jogados aos leões sem espingarda" para conseguir entender.

"Entender a dinâmica e entender o que fazer, não tem um manual, não tem uma fonte estruturada para saber o que, e como, e o que eu não sei tenho que ir até você (autora) e aos outros coordenadores". (COORDENADOR E).

"Eu acho que é fazer o elo entre, e isso é muito difícil, conseguir fazer o elo entre professores, alunos e instituição, porque você meio que um elo, se você entende isso, você entende a sua função, e isso é a principal parte da função. As vezes o professor não entende, as vezes o aluno não entende, as vezes a instituição não entende o que cada um quer fazer ali, porque cada ator, cada agente desse sistema complexo faz algo diferente, o que é de interesse dele, a IES faz a função dela o que é de interesse de todos, o professor faz o que é de interesse dele que as vezes é de interesse do aluno, e o aluno faz o que de interesse único e exclusivo dele, então é um sistema complexo, então o maior desafio é ligar esses agentes do sistema é fazer com que todos estejam alinhados no mesmo caminho" (COORDENADOR A)

O interessante na entrevista do coordenador A é que ele sempre tenta ver o lado positivo de seu trabalho e da instituição, mesmo quando é impactado por situações, como ter que realizar tarefas difíceis, como a demissão de professores. Ele procura entender o que a IES quer e espera dele, o que, segundo Tonon e Grisci (2015), pode ser interpretado como a capacidade de ser um gestor de si mesmo. Isso envolve a adaptação às esferas psíquicas do sujeito, ajustando-se aos códigos e condutas esperados pela organização.

“Lidar com as pessoas, da instituição, não alunos, mas lidar com as pessoas da estrutura é complicado, eu acho que aqui ainda é um ambiente muito tranquilo em que a gente não tem que lidar tanto assim com egos inflados, apesar de ter, então eu acho que isso ainda eu não tive problemas, mas sem dúvida lidar com as pessoas e entender em que terreno você está pisando, isso é mais desgastante que o trabalho exige em si, do que lidar com aluno, é esse saber onde está pisando, é o mais desgastante.” (COORDENADORA C)

“O maior desafio é ter que lidar com os egos inflados de professores, de maneira a fazê-los entender que eu quero trabalhar junto com eles, mas que eu agora tenho que ter uma certa postura condizente ao cargo e fazer a IES entender que meu curso é relevante e incentivar a investir em melhorias, tipo, meus professores vivem pedindo programas novos e versões mais novas de programas para trabalhar com os alunos em sala, como eu consigo ser ouvida dos dois lados, de quem se eu não tenho ferramentas, como eu atraio alunos novo, e como posso manter a qualidade do curso, ainda mais em época de notas do ENADE, literalmente estar no meio é complicado é você não ser a vítima, mas também não ser o carrasco que está lá para entregar erros de professores. É bem tenso estar no meio de dois atores tão opostos” (COORDENADOR D)

Como meu professor entender que eu não estou contra ele, fazer alguém da mantenedora entender que se eles querem alunos, me deem ferramentas para atrai-los, o complicado é fazer alguém que está acima de mim, que nunca esteve em sala, fora estudando, entender que se precisa de investimento para se conseguir lucro, que a máxima investimento mínimo e lucro máximo não dá certo em uma universidade, eu odeio comitês de orçamento por isso, meu maior desafio é ter paciência para lidar com isso” (COORDENADOR F)

Durante os anos em que esta autora trabalhou em uma das IES observadas, notou-se que a maior preocupação desses profissionais é em relação à sua relação com os seus pares, que antes eram seus iguais, e que agora estão sob sua gestão. Esse médio gestor é a contradição entre mantenedora e funcionários, pois, para se manter no seu trabalho, ele precisa seguir à risca os pedidos de quem está acima dele, em busca das metas esperadas, e, do outro lado, procurar ser humano quando é preciso e entender as motivações de certos problemas que lhe são apresentados.”

4.1.4 Realidade do mercado da educação

Nesta categoria será detalhado como é a realidade destes coordenadores mediante a empresa em que trabalham, quais são as suas impressões e o que esperam para o futuro do ensino superior.

4.1.4.1 *Eu x Trabalho*

Todos os coordenadores foram questionados a respeito se eles conseguem sentir a diferença entre as suas personas dentro e fora do seu ambiente de trabalho, dos seis coordenadores pesquisados, dois se sentem totalmente invadidos por suas rotinas

Eu não tenho um minuto de paz, já tive aluno me encontrando em restaurante, cinema me questionando sobre professor ou grade, e o aluno invocando quando digo não, o pior é o meu chefe reclamando que eu não respondo aluno, ou seja, para ele eu tenho que trabalhar 24X7 sem descanso, sem ter o meu momento fora, e isso vira motivo de briga (COORDENADOR D).

Eu sou doutrinado pela minha IES a sempre responder independentemente do local que eu esteja, pelo “salário que eu recebo”, tenho que estar à disposição, o meu diretor de unidade e dos alunos que nela estão. Eu as vezes esqueço que não estou mais na empresa, e acabo sempre respondendo a qualquer um que me ligue ou mande mensagem. (COORDENADOR E).

Segundo Bastos, Pinho e Costa (1995), trabalhar está ligado a algum tipo de sacrifício e, dependendo das exigências da organização, como é o caso dos coordenadores listados, a não separação entre o ambiente de trabalho e a vida pessoal acaba causando esgotamento, e o trabalho, que poderia ser uma fonte de prazer, acaba virando um fardo. Como Dejours (2015) diz, a organização do trabalho altera o funcionamento da psique do sujeito e na formação de laços, conforme a cobrança dessas empresas sobre esses coordenadores, informando que, pelo salário, eles deveriam ser gratos. Isso mostra um tipo de cobrança por um ritmo cada vez mais intenso, que afeta de forma negativa a saúde mental do coordenador.

Com relação aos outros quatro coordenadores, estes vivem uma estrutura de trabalho diferente. Enquanto C acha que faz parte do jogo o telefone particular dela estar cheio de mensagens, B utilizou-se de outro tipo de estratégia para traçar um limite entre o pessoal e o profissional. Ela acabou comprando um chip de telefone específico para atender os alunos, de maneira a conseguir separar a vida pessoal da vida profissional.

Todos os coordenadores usam algum tipo de telefone pessoal, pois as IES não disponibilizaram um número de contato para ser utilizado somente no ambiente corporativo. Segundo Mendes (2011), é importante que a organização do trabalho ofereça as condições mínimas para que o sujeito se desenvolva naquele ambiente,

de maneira que este consiga se colocar como pessoa naquele espaço, emitindo sua opinião.

É claro que os coordenadores citados (D e E) estão se sentindo tolhidos em se expressar e separar o seu eu persona do eu profissional. Os coordenadores estão insatisfeitos com suas tarefas e rotinas, estão em sofrimento, no qual podem desenvolver doenças psicossomáticas (Dejours, 1992). Quando esses coordenadores foram questionados se seus relacionamentos familiares foram prejudicados por causa do trabalho, temos o relato a seguir:

O aniversário do meu filho do ano passado quase fez com que eu chutasse o balde e largasse tudo, eu consegui me organizar e tinha avisado a minha assistente que eu iria sair as 4 da tarde, porém, o meu diretor de unidade me trouxe um aluno, com um problema de histórico que literalmente me fez ficar praticamente três horas até resolver o problema do aluno, com ele junto comigo, final da história, eu cheguei em casa com meu filho chorando. (COORDENADOR D).

4.1.4.2 A educação sob a perspectiva do mercado

Quando perguntados sobre o mercado da educação em tempos de grandes holdings, todos os coordenadores se mostraram realmente preocupados com a qualidade da educação, apesar de muitos terem essa preocupação, dois dos coordenadores veem esse movimento como natural:

Acho natural, porque a educação é um segmento que escala, é importante, é relevante, é um diferencial competitivo que reduz custo, é natural que haja uma concentração no mercado superior, vai ser algo voltado para as grandes massas, isso é a coisa mais natural que tem, mas você vai ter aquele segmento aquelas faculdades de nicho que vão oferecer um segmento premium, é uma mudança de produto, essa pasteurização, é um novo produto voltado para preço e não qualidade. (COORDENADOR D).

O meu pensamento que nós temos muitas instituições, acho que devemos escalar esse pensamento, temos muitas instituições privadas, temos outros caminhos para o conhecimento, o ensino online é o futuro, acho que não há mais a possibilidade de escalar mais do que os atuais grupos, eu posso estar errado, mas eu acho que o futuro das IES privadas é dar algum tipo de experiência diferenciada, o meu curso é um exemplo que qualquer um pode ver coisas no youtube, é o tipo de experiência que eu trago para esse aluno que faz a diferença, eu organizo meus professores como se fossem mentores de meus alunos, vai começar a haver uma distinção entre as faculdades e as holdings pensando na experiência, mas acho algo necessário e natural. (COORDENADOR A).

Para esses profissionais, o atual momento da educação é um movimento natural do mercado, algo necessário de acontecer. Eles reconhecem que, em busca

de lucro, é necessário que se perca a qualidade da educação. Apesar de esses coordenadores citados serem de áreas bem distintas, eles têm um pensamento bem-organizado de que é necessário que ocorra uma diferenciação a respeito do tipo de produto que essas instituições estão oferecendo.

Dos coordenadores entrevistados, dois se mostram preocupados com o mercado, sendo que um deles até se questiona se realmente vai continuar no mercado acadêmico ou se vai empreender algo próprio.

Eu me preocupo demais com o ensino superior no país, pois do jeito que está, claro isso se falando depois da pandemia, se toda as empresas seguirem o ritmo da (NOME DA EMPRESA CITADA), eu realmente me questiono se realmente vale ou não a pena continuar, pois o processo de mercantilização está cada vez mais acelerado, é só pegar qualquer caderno de negócios que você vê a compra de uma nova faculdade por algum desses grandes grupos, tá tudo homogêneo demais, eu estou me organizando pois se em 5 anos eu ver que o movimento continua o mesmo, eu vou sair de onde estou e vou empreender, pois trabalhar no ritmo que eu trabalho, me escravizando em nome de outro, é melhor eu me escravizar para mim mesmo do que para outro. (COORDENADOR F).

Eu acho que ela vai se homogeneizar em breve, mas eu acho que as que pretendem atuar em um segmento mais específico, vão passar por isso também, por esse tipo de homogeneização digital como um elemento comum entre elas, apesar do mercado ser grande ele é limitado, então talvez a única diferença entre eles vai ser algum movimento de internacionalização, tudo vai depender de como esse processo vai se dar, pois se depender de como esse processo vai se dar, pois quanto mais generalizadas as percepções estarem, pois apesar de haver algum tipo de ganho com esse processo, acho que há uma perda tão proporcional a esse ganho, você perde um contato direto com o aluno e com os professores o que causa uma perda significativa na qualidade. (COORDENADORA B).

É um consenso entre todos os entrevistados que o atual mercado da educação superior está relacionado ao aumento da produtividade e à melhoria da rentabilidade das IES, ou seja, a qualidade fica no último plano. A preocupação entre todos os coordenadores é que, com a mercantilização das instituições e dos processos cada vez mais acelerados, a qualidade do próprio trabalho dos coordenadores acabe caindo ainda mais, fazendo com que aqueles que já estiveram no mercado corporativo pensem seriamente em voltar para este mercado.

4.2 Síntese dos resultados

Com o objetivo de entender como a rotina laboral em IES afeta a vida de coordenadores de graduação, foi possível compreender como cada coordenador enfrenta os desafios e o sofrimento mediante uma perspectiva corporativa de trabalho. Para se manterem em seus cargos e dentro de uma normalidade, alguns coordenadores utilizam estratégias para enfrentar suas rotinas, desde a inclusão de exercícios físicos para relaxar a mente dos problemas enfrentados, como no caso da coordenadora B, até a adoção de um número extra de telefone para não precisarem atender a alunos fora de seus horários de trabalho, fazendo com que o coordenador aceite o sofrimento sem reclamar.

Foi possível identificar que cada indivíduo adota uma maneira de minimizar o seu sofrimento no trabalho. Adotando estratégias individuais, esses sujeitos enfrentam as novas condições de trabalho e o aumento de suas atividades de acordo com os processos. Podemos pensar que muitos estão em um processo de alienação, pois cada estratégia pensada não passa de meros paliativos que não causam a mudança da realidade, apenas minimizam a percepção que esses sujeitos têm a respeito de seu sofrimento (MENDES, 2007).

A partir das análises das entrevistas, dois dos coordenadores (A e E) estão vivendo o melhor que o cargo pode lhes oferecer. A cada desafio que aparece, eles conseguem, em sua psique, trabalhá-los e ressignificar os processos. Com relação às suas atividades, todos os coordenadores mostram grande prazer quando seu trabalho lhes traz a autonomia que desejam, quando alunos e professores reconhecem seu trabalho e quando conseguem criar estratégias para solucionar e ressignificar seus problemas.

O sofrimento no trabalho ocorre quando todas as suas atividades invadem o espaço pessoal, quando a alta gerência impõe processos sem contar com a participação da média gerência. Afinal, segundo D disse: “poucos diretores já estiveram no chão de fábrica, estiveram em sala, então como eles vão organizar os processos se nunca estiveram em sala?” Quando essa alta direção emite cobranças de todas as formas e suas responsabilidades administrativas acabam suplantando suas atividades acadêmicas, o ritmo de trabalho, que já é intenso, torna-se ainda mais acelerado, resultando em sobrecarga.

O próximo capítulo apresentará as considerações finais deste estudo.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada nesta dissertação teve como objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de duas Instituições de Ensino Superior corporativas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, à luz da psicodinâmica do trabalho.

Metodologicamente, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo qualitativa com observação participante, que teve como objetivo analisar as rotinas laborais desses coordenadores e identificar se suas rotinas podem causar impacto em suas vidas, seja de maneira positiva ou negativa. Com a perspectiva qualitativa adotada nesta investigação, o objetivo foi aprofundar o conhecimento do fenômeno a ser pesquisado, para o qual se recorreu à entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. Por meio dessas entrevistas, descreveu-se como eram as rotinas de trabalho dos coordenadores de curso, mediante a psicodinâmica do trabalho, discorrendo sobre o sofrimento e o prazer, sob as esferas da autonomia no trabalho e das estratégias de ressignificação dos desafios por eles enfrentados.

A utilização desse método teve por objetivo observar com profundidade, sob à luz da psicodinâmica do trabalho, as experiências de prazer e sofrimento percebidas pelos coordenadores de curso de instituições de ensino superior corporativas, o sentido que conferem às atividades que executam, os mecanismos de defesa que utilizam para lidar com o sofrimento decorrente do trabalho e o contexto em que se inserem suas funções laborais.

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo com observador participante, pois, com a utilização deste método, a autora contou com dois elementos na busca de dados: as entrevistas e a observação diária do trabalho desses sujeitos, observando com profundidade a percepção dos coordenadores a respeito de sua rotina, conferindo qual sentido estes conferem às suas atividades e como enfrentam os desafios e ressignificam suas vivências.

As unidades de análise deste estudo foram duas instituições de ensino superior corporativas localizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ. Os sujeitos de pesquisa foram 6 coordenadores de graduação, de IES que são distintas em público e estrutura, e esse número foi obtido a partir dos profissionais que se disponibilizaram a contribuir para este estudo.

Uma vez colhidos os dados por meio das entrevistas semiestruturadas, estes dados foram analisados por meio da análise do discurso, que tem por finalidade observar e analisar os processos de significação que os coordenadores de curso dão para a sua rotina (ORLANDI, 2022). Ao utilizar a análise do discurso, é possível examinar as interações e falas que emergiram durante o processo de observação da autora. Esse processo envolveu uma atenção cuidadosa às palavras, frases e narrativas utilizadas pelos participantes, assim como ao contexto em que essas expressões ocorrem. A análise do discurso permite identificar como os indivíduos constroem significados e realidades por meio de suas interações, revelando as ideologias, valores e relações de poder que permeiam suas falas. (ORLANDI, 2022).

Com relação aos principais resultados encontrados neste estudo, notou-se que, na categoria autonomia, todos valorizam a pouca autonomia que têm, sendo que um deles considera necessária a autonomia parcial que possui como coordenador, pois acredita ser importante haver certo controle e direcionamento da mantenedora na manutenção da IES.

Com relação às suas rotinas, todos valorizam o relacionamento próximo que construíram com seus pares, professores e alunos, sendo este tipo de relacionamento uma importante fonte de prazer, que pode se transformar em uma ferramenta de ressignificação de sentidos, convertendo problemas que poderiam causar sofrimento em momentos de prazer. Em IES corporativas, podem ocorrer situações nas quais esses mesmos alunos que, em um momento, causam prazer, em outro agem como clientes, comprando um produto com exigências que extrapolam as normas e regras da IES, criando situações desgastantes para o coordenador. Tais situações geram sofrimento, pois o coordenador precisa se posicionar de forma contrária a essas demandas.

Para os coordenadores, seu trabalho é significativo quando ocorre algum tipo de transformação na vida de seus alunos, possibilitando e ajudando-os a ingressar no mercado e mudar suas vidas por meio da educação. Apesar de estarem em instituições corporativas, quatro dos coordenadores valorizam e “vestem a camisa” de sua IES. Eles acreditam que devem lutar para que seus cursos façam a diferença na vida de seus alunos.

No contexto da educação brasileira, quatro dos coordenadores das duas IES se preocupam com a homogeneização da educação superior brasileira. Com as IES cada vez mais corporativas, as demandas acadêmicas vão se tornando cada vez mais distintas, e os coordenadores se tornam gestores administrativos, com poucas perspectivas em relação ao mercado, o que pode gerar angústia sobre o futuro. Tal situação pode causar sofrimento ao coordenador, uma vez que não podem mudar essa realidade.

Como estes profissionais foram indicados pela alta gestão da IES, a escolha de se tornar um coordenador não foi algo escolhido por eles, mas sim pela instituição. Devido à necessidade de atender às demandas da IES, pode ser que, às vezes, os objetivos de carreira desses sujeitos não estejam alinhados com os desejos da instituição. Como observado nas entrevistas, os coordenadores não são um meio para um relacionamento entre a instituição, alunos-clientes e professores; eles têm demandas de origem pedagógica, administrativa, comercial e financeira que vão manter a saúde de seu curso.

Com as altas demandas, há um movimento em que a vida laboral se expande para fora das 20 horas semanais. Quando a vida no trabalho atravessa a vida pessoal, os âmbitos pessoais acabam sendo prejudicados, fazendo com que esses sujeitos, às vezes, não se reconheçam mais como pessoas fora da IES. Conforme foi relatado nas entrevistas, tais problemas causados pelo trabalho consolidam uma grande fonte de sofrimento para esses sujeitos.

Um dado apresentado na entrevista foi o salário, utilizado como ferramenta de intimidação e manipulação. O trabalho é um meio de subsistência em uma sociedade capitalista e pode ser compreendido como uma ferramenta de sublimação, cujo objetivo é ressignificar todos os problemas advindos de seu ambiente de trabalho, propiciando um ambiente um pouco mais suportável para esses sujeitos.

Conforme detalhado no referencial teórico, hoje o coordenador assume cada vez mais responsabilidades. Todos os coordenadores entrevistados são professores, atuam no marketing e na captação de alunos, além de terem de fazer trabalhos regulatórios para manter suas notas altas nas avaliações externas do MEC. Com as entrevistas, foi possível identificar um elevado nível de cobrança, e com esse nível de cobrança, o coordenador vai se despidendo de sua subjetividade e se tornando um com

seu trabalho. A presença cada vez mais forte desses coordenadores nas mídias sociais é uma amostra de que a vida laboral acaba suplantando a vida pessoal desses sujeitos.

A partir das análises realizadas, ficou evidenciado que o coordenador de curso tem muito mais vivências de sofrimento do que de prazer. Apesar de alguns se sentirem bem com todas as demandas que lhes são apresentadas, com o passar do tempo, alguns perceberam que as diferenças acabam sendo apresentadas. O que alguns dos coordenadores pensavam quando deixaram a vida em outras organizações corporativas acaba se mostrando muito parecido com a vida que estes vivem atualmente em suas IES.

A execução de várias funções administrativas e financeiras ao mesmo tempo, além das atividades como professores em sala, acaba gerando uma sobrecarga de trabalho que extrapola o contexto organizacional, visto o relato de uma das coordenadoras que quase perdeu o aniversário do filho devido ao pedido de seu chefe. Isso gera um enorme sofrimento, pois ela deve renunciar à sua vida pessoal para atender às cobranças vindas dos vários meios de comunicação de sua instituição. Afinal, é responsabilidade do coordenador responder por todas as nuances que permeiam o funcionamento de seu curso, seja financeira ou avaliativa; qualquer fracasso que ocorrer, ele será responsabilizado e possivelmente punido.

Apesar de todas as dificuldades em executar as atividades pertinentes ao cargo de coordenador, essas dificuldades conferem um sentimento positivo entre cada um dos entrevistados, pois, quando conseguem reconhecimento entre seus pares e seus alunos, todos os coordenadores mostram um sentimento de realização, seja pelo networking que vem através de seu cargo ou pela oportunidade de ampliar seus conhecimentos. Cada coordenador gosta do que faz, o que indica um sentimento de sublimação e ressignificação dos problemas apresentados. O seu bom relacionamento com alunos e professores dá sentido ao trabalho realizado, ativando o sentimento de aceitação, no qual esses coordenadores se sentem admirados.

Todos os coordenadores mostraram-se satisfeitos quando têm autonomia para tomar decisões a respeito de seu curso, sem nenhum tipo de cerceamento do seu cargo por parte da instituição. Os bons resultados advindos de seu trabalho são o que

os motiva a continuar lutando contra o sofrimento e a manter sua energia pulsional dirigida ao alívio em sua profissão."

Este estudo contribui de maneira acadêmica para a ampliação dos estudos a respeito da média gerência em instituições de ensino superior corporativas, no tratamento de questões relacionadas à saúde mental do coordenador de curso. Do ponto de vista das organizações, tal estudo possibilita conhecimento sobre a situação de trabalho desses profissionais, com o objetivo de reestruturar esses cargos e desenhar um novo escopo no direcionamento do trabalho, minimizando o sofrimento desses sujeitos no trabalho.

Para futuros estudos, esta pesquisa pode ser ampliada para além dos coordenadores de curso, podendo ser estendida a outros profissionais dessas instituições corporativas, de maneira a estudar as esferas de prazer e sofrimento de trabalhadores administrativos e professores dessas IES."

REFERÊNCIAS

ALVESSON M.; DEETZ S. Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais. In CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais (Vol. 1). São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, S. I. DE. AS COMPANHIAS DO MERCADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E SUAS DECISÕES ESTRATÉGICAS NO PERÍODO DE 2007 A 2021. Educação & Sociedade, v. 44, p. e273744, 2023.

ANGROSINO, M. *Etnografia e observação participante* Porto Alegre: Artmed, 2009.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. GENTILI, Pablo; FRIGOTO, Gaudêncio. A Cidadania negada. São Paulo: Cortez, 2001.

ANTUNES, R. Desenhando a Nova Morfologia do Trabalho e suas Principais Manifestações. p.25-45. In MENDES, A. M.; MORAES, R. D.; MERLO, A. R. C. Trabalho e sofrimento: práticas clínicas e políticas. Curitiba: Juruá, 2014.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, p. 137-155, 2002.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2021.

BIELSCHOWSKY, C. E. Tendências de precarização do ensino superior privado no Brasil. RBPAE – v. 36, n. 1, p. 241 – 271, jan./abr. 2020.

BILLIARD, I. (2002). Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail. Revue Cliniques méditerranéennes, 11-29. <https://doi.org/10.3917/cm.066.0011>

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Superior 2022: notas estatísticas. Disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>

BRASIL. Estatutos e Regimentos das IES – Adaptação à LDB Recomendações. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/eries.pdf>

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº. 1.428 de 28 de dezembro de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Portaria nº 2.117, de 06 de dezembro de 2019

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. RAE - Revista de

Administracao de Empresas , [S. l.], v. 35, n. 6, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38307>. Acesso em 23 jun. 2024.

CHALFIN, C.; MAGRO, M. L. P. D. e B., C.. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. *Psicol. teor. prat.* [online]. 2011, vol.13, n.2, pp.154-167. ISSN 1516-3687.

CLOT. Mobilisation psychologique et développement du “métier”. In: BERNAUD, J.-L ; LEMOINE, C. (Org.). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris: Dunod, 2000. p. 323-342

CLOT, Y. *Le travail sans l’homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. v. 2, 1995. CLOT, Yves. *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF, 1999.

CLOT, Y.; FAÏTA, D. Genres et styles en analyse du travail: concepts et méthodes. *Travailler*, 2000. CLOT, Yves. Clinique du travail, clinique du reel. *Journal des Psychologies*, 185, p. 48-51, 2001.

CLOT, Y; L, D. Perspectives en clinique du travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, nº 1, 2006.

CLOT, Y; F, D. Genres et styles en analyse du travail: concepts et méthodes. *Travailler*, 2000.

CLOT, Y. Clinique du travail, clinique du reel. *Journal des Psychologies*, 185, p. 48-51, 2001.

COUTINHO, M. C.; MAGRO, M. L. P. D.; BUDDE, C. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo de caso sobre os sentidos do trabalho para professores. *Psicologia: teoria e prática*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 154-167, ago. 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2010.

CRUZ, R. C. Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função. 2008. 219 p. Tese (Doutorado em Psicologia) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

DEJOURS, C. (2015). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré.

DEJOURS, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, 14 (3), 27-34.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. 7ª Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2006.

DEJOURS, C. (2007). A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In A. M. Mendes, S. C. Cruz, E. P. Facas (Org.). Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15.

DEJOURS, C. (2008). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S., Sznelwar, L. I. (Orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. Brasília: Paralelo 15.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. (Orgs.). Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C, BÈNGUE, F. *Suicídio e trabalho: o que fazer?* Sobradinho (DF): Paralelo 15; 2010.

DE GAULEJAC, V. Gestão como Doença Social - Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Editora Ideias e Letras, São Paulo, 2021.

DE GAULEJAC, V.; M., Antoine. Manifeste pour sortir du mal-être au travail. Desclée de Brouwer, 2012.

DE GAULEJAC, V. Gestão como Doença Social - Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Editora Ideias e Letras, São Paulo, 2014.

DE GAULEJAC, V. A neurose de classe: trajetória social e conflitos de identidade. Via Lettera, São Paulo, 2014.

DORAY, B. De la production à la subjectivité. In M. BERTRAND, M. M.(Org.). Je: sur l'individualité. Paris: Messidor/ Eds. Sociales, 1987. p. 115-153.

Duarte, S. & Vasconcelos, R. (2014). Análise da atividade, participação e sustentabilidade da ação transformadora: reflexões a partir do Projeto Matriosca. Laboreal, 10 (1), 32-46. doi: 10.15667/laborealx0114sd
» <https://doi.org/10.15667/laborealx0114sd>

Enders, W. (2015) Applied Econometric Time Series, 4th Edition, Wiley, Hoboken, NJ, 7-70.

FARIA, J. H. Violência no trabalho. p. 489-498. In VIEIRA, Fernando de O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (Orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

FERREIRA, J. B. Patologias da Solidão. p.275-3279. In VIEIRA, Fernando de O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (Orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

FERREIRA, J. B. Real do Trabalho. p. 343-350. In VIEIRA, Fernando de O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (Orgs.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Revista Estudos de Psicologia, Brasília, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência. Brasília: LPA Edições, 2003.

FERREIRA M. C., ARAÚJO, J., ALMEIDA, C., MENDES, A. M. (2011). Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde. São Paulo, SP: Mackenzie.

FERREIRA JUNIOR, P. R. Comunicação e trabalho: a resignificação dos vínculos sociais e dos sentidos do trabalho na contemporaneidade. 2010. 84 f. Dissertação

FERREIRA, J. C. de S., KUBO , E. K. de M., & OLIVA, E. de C. Comportamento desviante no trabalho: uma análise multigrupo da relação entre a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(2), 1364–1388. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1616>. Acesso em 01 out de 2024

FONSECA, D., FONSECA, M. A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. *Educação e Pesquisa*, vol. 42, núm. 1., pp. 151-164, 2016.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HACKMAN, J. N.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. IN: *Journal of Applied Psychology*, s.l., v. 60. n. 2. p.159-170, 1975.

HEERDT, A. P. S. Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior. 2002. 100 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

INEP. (s/d). Microdados do Censo da Educação Superior e do Enade. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/microdados>.

KANAN, L. A. & ZANELLI, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65.

KINSER, K. “The quality-profit assumption”. *International Higher Education*, n. 71, Spring, p. 12-13, 2013.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. Vocabulário de psicanálise. 2.ed. Santos: Martins Fontes, 1970.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. Vocabulário de psicanálise. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LE GUILLANT, L. GROUPE DE RECHERCHE LOUIS LE GUILLANT (Org.). *Quelle Psychiatrie pour notre temps? Travaux et écrits de Louis Le Guillant*. Toulouse: Erès, 1984.

LINHARES, A. R., & Siqueira, M. V. S. (2014). Um diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(1), 106-118. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202014000100010. Acesso em 21 mai 2024

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R.; MERLO. Á. R. C.; *Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras*. p.169-187. In BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. *Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá, p. 29-52, 2010.

MENDES A. M.; MULLER T. C. *Prazer no Trabalho*. p. 289-292. In VIEIRA, Fernando de O.; MENDES, Ana M.; MERLO, Álvaro R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MENDES, A. M. *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Metodo E. Casa do psicólogo*, 2007. 11

MENDES, A. M. B.; *Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho*. *Revista de Psicologia, Fortaleza*, v. 13, n. 1/2, p. 27-32, 1996.

MENDES, A. M. B. *Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho*. In: MENDES, A. M. B. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: casa do psicólogo, 2007a. p. 29-48. MENDES, A. M. B. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b.

MENDES, A. M. B.; ABRAHÃO, J. I. *A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica*. *Psicologia: teoria e pesquisa, Rio de Janeiro*, v. 26, n. 2, p. 179-184, 1996.

MENDES, A. M. B.; FERREIRA, M. C. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. B. (Org.) Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 111-126.

MENDES, A. M. B.; LINHARES, N. J. A prática do enfermeiro com pacientes da UTI: uma abordagem psicodinâmica. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 42, n. 2, p. 267-280, 1996.

MENDES, A. M. B.; MORRONE, C. F. Vivências de Prazer – Sofrimento e Saúde Psíquica no Trabalho: Trajetória Conceitual e Empírica. IN: MENDES, A. M. B.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. Trabalho em transição, Saúde em risco. Brasília: UnB, 2001. p. 27-45.

MENDES, A. M. B.; RODRIGUES DA SILVA, R. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. Psico-USF, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.

MENDES, A. M. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. Psico-USF, Brasília, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

MENDES, A. M. B.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário. Estudos e Pesquisas em Psicologia, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 59-72, 2003.

MERLO, A. R. C. Discursos e sintomas sociais: uma reflexão sobre as relações trabalho e saúde. Educação, Subjetividade & Poder, Porto Alegre, v. 5, n. 5, p. 84- 91, 1998.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.). Saúde mental e trabalho: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 130-142.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.) Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 74-81.

MINAYO, M. C. de S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

MOTTA, F.P. Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, F.P., & Caldas, M.P. (Orgs). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1995.

NOGUEZ, José Hiram S; TILLMANN, Alfredo Luiz da Costa; DUARTE, Glaucius Décio. Os saberes e práticas do coordenador de curso de graduação da Universidade Federal de Pelotas. REUNIÃO CIENTÍFICA REGIONAL DA ANPED, 11, 2016. Anais ... Curitiba: Anped, 2016. Disponível em <http://www.anpedsul2016.ufpr.br/trabalhos-completos-eixo-8-ensino-superior>. Acesso em 23 abr. 2024.

OLIVEIRA, A. M. do C. de. Processos de desenvolvimento da subjetividade: alternativas teóricas na compreensão das dificuldades de aprendizagem. Obutchénie. Revista De Didática E Psicologia Pedagógica, 3(1), 180–204. <https://doi.org/10.14393/OBv3n1.a2019-50596>. 2019

ORLANDI, E.P. Discurso e texto: formulação e circulação dos sentidos. 4ª ed. Campinas, SP: Pontes Editores. 2012.

REBOLO, F., & Urt, S. da C. (2022). Saúde e adoecimento de professores universitários: uma revisão integrativa de teses e dissertações produzidas no Brasil. Educação, 47(1), e70/ 1–27. <https://doi.org/10.5902/1984644453279>

SARAIVA, J. Por que a média gerência é considerada a “vilã” nas equipes? <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2023/02/03/por-que-a-media-gerencia-e-considerada-a-vila-nas-equipes.ghtml>

SCHEIN, E.H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SERVA, M; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. RAE- Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SILVA, P. R. Coordenador de Curso: atribuições e desafios atuais. 2007

SILVA, A. B. da. A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. 2005. 226 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, F. M. V. da. A transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. 2011. 273 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SILVA, F. M. V da; CUNHA, C. J. C. de A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 5. n. 1, p. 145-171, jan./abr. 2012.

SILVA, F. M. V da. et al. Tornar-se gestor: a experiência vivida pelo professor universitário. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4, 2013, Brasília. Anais... Brasília, DF, 2013.

SILVA, F. M. V. da. et al. Deixando de ser gestor universitário: o relacionamento interpessoal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2013.

SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2003.

SILVA, M. A. da; MORAES, L. V. S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002.

SILVA, N., Zanelli, J.C., & Tolfo, S.R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: Borges, L.O., & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

SILVA, N. Cultura organizacional e clima organizacional. In: Bendassolli, P.F., & Borges-Andrade, J.E. (Orgs.). *Dicionário da psicologia*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

SIVADON, P.; FERNANDEZ-ZOILA, A.. Corpo e terapêutica: uma psicopatologia do corpo. São Paulo: Papirus, 1998

SIVADON, P. Psycho-pathologie du Travail. L'Evolution Psychiatrique, v. 3, 1952.

SOUZA; MURCIA, F. D.; MARCON, R. Bonding hypothesis: análise da relação entre disclosure, governança corporativa e internacionalização de companhias abertas no brasil. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 14, n. 2, p. 62-81, 2011.

TAVARES, J.P., TADEUCCI, M.S.R., & INOCENTE, N.J. Cultura organizacional e o estresse ocupacional. In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Paraíba, UNIVAP, 2011.

TONON, L., & GRISCI, C. L. I. Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 15-39. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p15-39> .2015.

Acesso em 01 jun de 2024.

WEIL, S. Philosophie - Religion – Politik. Knecht, 1985

ANEXOS

1. Quem é você?
2. Sua idade e cor
3. Como é seu cotidiano?
4. Seu cargo e formação
5. Como é o seu trabalho?
6. Me conta um pouco sobre a sua jornada até o seu cargo de coordenação

7. Como é o seu dia a dia no cargo de coordenação?
8. Qual foi o seu maior desafio até agora como coordenador?
9. Tem autonomia no que você faz hoje em dia?
10. Estamos no atual panorama mercantil no país, como você vê a educação superior privada sob essa influência do mercado sobre ela?
11. Você crê que as políticas de mercado afetam a sua rotina laboral?
12. Atualmente você trabalha em um cargo de coordenação em uma IES corporativa, você chegou a este cargo durante esse regime, ou já atuava como coordenador na IES antes dessa abertura? Caso tenha entrado antes, quais foram as principais diferenças entre os regimes?
13. Como a sua rotina no trabalho afeta a sua vida privada?
14. Você consegue sentir a diferença de você como coordenador e você como pessoa fora da IES?
15. Dentro das perspectivas de mercado da educação superior brasileira, como você vê o futuro das IES privadas?
16. Em uma perspectiva de futuro como você se vê?
17. Acha que estará na área acadêmica na mesma IES?
18. Se você pudesse resumir sua atuação como coordenador com uma palavra apenas que palavra seria esta?