

Experiências de Prazer e Sofrimento no Trabalho de Coordenadores de Curso: Uma Análise Psicodinâmica em Instituições de Ensino Superior Corporativas no Rio de Janeiro.

Resumo: O presente artigo é resultado de dissertação homônima de mestrado defendida em 2024 no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Unigranrio Afya. A presente pesquisa teve como objetivo analisar, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, as experiências de prazer e sofrimento vivenciadas por coordenadores de curso em instituições de ensino superior corporativas no município do Rio de Janeiro. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os resultados revelaram que a autonomia e o reconhecimento se configuraram como fontes de prazer, enquanto a sobrecarga de trabalho, a pressão por resultados e a ambiguidade de papéis intensificam o sofrimento psíquico. A análise revelou tensões entre a lógica acadêmica e a lógica empresarial, afetando diretamente a saúde mental e as estratégias de enfrentamento desses profissionais. Este estudo contribuiu para o debate sobre gestão acadêmica e saúde no trabalho, sugerindo políticas institucionais de apoio aos coordenadores.

Palavras-chave: psicodinâmica do trabalho; prazer e sofrimento; gestão acadêmica; coordenação de curso; ensino superior corporativo.

Abstract This article, entirely derived from a master's dissertation defended in 2024, aims to analyze, through the lens of work psychodynamics, the experiences of pleasure and suffering perceived by course coordinators in corporate higher education institutions in the municipality of Rio de Janeiro. It is a qualitative, exploratory study, based on participant observation and semi-structured interviews. The results reveal that autonomy and recognition are sources of pleasure, while work overload, pressure for results, and role ambiguity intensify psychological suffering. The analysis highlights tensions between academic and corporate logics, directly affecting the mental health and coping strategies of these professionals. This study contributes to the debate on academic management and occupational health, suggesting institutional policies to support course coordinators.

Keywords: psychodynamics of work; pleasure and suffering; academic management; course coordination; corporate higher education.

INTRODUÇÃO

A expansão do ensino superior privado no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, foi acompanhada por transformações significativas nas estruturas organizacionais e nos papéis desempenhados pelos gestores acadêmicos. Segundo dados do INEP (2023), 77% das matrículas do ensino superior encontram-se em instituições privadas, o que evidencia o peso desse setor no cenário educacional brasileiro. Esse crescimento ocorreu em paralelo à adoção de modelos gerenciais próprios do setor empresarial, impondo novas lógicas de controle, produtividade e resultados.

No centro desse processo, o cargo de coordenador de curso passou a assumir funções híbridas, articulando atividades pedagógicas, administrativas e comerciais. A multiplicidade de tarefas atribuídas ao coordenador provoca uma sobreposição de papéis que desafia sua identidade profissional e amplia as tensões no ambiente de trabalho. Essa posição intermediária, entre a alta gestão e o corpo docente, configura um espaço simbólico de negociação e conflito constante.

A literatura aponta que as instituições de ensino superior com fins lucrativos, operam sob forte pressão por indicadores quantitativos, priorizando metas de captação, retenção e desempenho acadêmico, frequentemente em detrimento de processos educativos mais amplos (Heerdt, 2002; Cruz, 2008). Nesse contexto, os coordenadores tornaram-se peças-chave para a concretização das metas institucionais, sendo cobrados tanto por resultados quanto por qualidade pedagógica, o que aprofunda as contradições de sua atuação.

Ao vivenciar situações em que se veem obrigados a ceder a pressões da companhia ou a renunciar a princípios pedagógicos em nome de metas institucionais, os coordenadores experimentam o chamado sofrimento ético (Gaulejac, 2021). Tal sofrimento decorre do conflito entre o desejo de fazer um trabalho de qualidade e as limitações impostas pelo contexto organizacional. Diante desse cenário, a pesquisa ora desenvolvida buscou compreender como os coordenadores de curso vivenciam o prazer e o sofrimento em seu trabalho, investigando os fatores que contribuem para essas experiências e suas implicações para a saúde mental; adotando a perspectiva da psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2008a; 2011a), a pesquisa pretendeu oferecer uma análise aprofundada das vivências subjetivas desses profissionais, iluminando aspectos pouco discutidos na literatura sobre gestão acadêmica.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A psicodinâmica do trabalho, conforme formulada por Dejours (2008a; 2011a), sustenta que o trabalho é, simultaneamente, fonte de prazer e de sofrimento. Essa dualidade decorre da tensão entre o trabalho prescrito, instituído pelas normas e regulamentos, e o trabalho real, aquele efetivamente realizado pelo sujeito a partir de estratégias próprias para superar os obstáculos cotidianos. O descompasso entre essas duas dimensões exige uma constante mobilização psíquica por parte do trabalhador, que, por vezes, encontra no reconhecimento social e simbólico um elemento de mediação e alívio do sofrimento.

O sofrimento ético, conceito desenvolvido por Gaulejac (2021), amplia essa análise ao indicar as situações em que o sujeito é impedido de realizar um trabalho que considera eticamente aceitável ou de qualidade, sendo obrigado a transgredir valores ou convicções pessoais. Mendes e Ferreira (2007) complementam que o prazer no trabalho está atrelado ao sentimento de utilidade social, à autonomia e ao reconhecimento pelos pares e superiores.

Estudos aplicados ao contexto educacional, como os de Heerdt (2002), Cruz (2008) e Silva (2014), destacam a ambiguidade do papel do coordenador de curso em instituições

privadas, onde a pressão por resultados coexiste com a necessidade de garantir qualidade pedagógica. Souza e Andrade (2019) identificam fragilidades nas redes institucionais de apoio a esses profissionais, o que contribui para o isolamento e o aumento do sofrimento psíquico.

Autores internacionais, como Sennett (1999) e Boltanski e Chiapello (2009), discutem o impacto do novo espírito do capitalismo nas relações de trabalho, caracterizado pela flexibilização, pela busca incessante por resultados e pela responsabilização individual pelo sucesso ou fracasso. Essa lógica permeia o campo educacional, transformando o coordenador de curso em um gestor de metas e indicadores, tensionando sua prática docente e pedagógica.

Além desses referenciais, a foram mobilizados os conceitos de Clot (2006), que propõe a clínica da atividade como método de resgate do sentido do trabalho, e de Molinier (2013), que evidenciam a centralidade do trabalho emocional, frequentemente invisível, na sustentação das relações no ambiente de trabalho. Tais abordagens possibilitam compreender as estratégias subjetivas desenvolvidas pelos coordenadores para manter o equilíbrio psíquico diante das exigências institucionais.

DISCUSSÃO

Este projeto caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, estruturada como estudo de caso múltiplo. Tal escolha metodológica permitiu investigar em profundidade as experiências subjetivas dos coordenadores de curso, possibilitando compreender os significados atribuídos às vivências de prazer e sofrimento no contexto institucional.

O campo de pesquisa foi composto por três instituições de ensino superior com fins lucrativos, localizadas no município do Rio de Janeiro, selecionadas por critério de conveniência e acessibilidade da pesquisadora. Tais instituições pertenciam a grandes grupos educacionais, caracterizados por estratégias de gestão centralizadas e foco em resultados financeiros e indicadores de desempenho. As IES pertencem a grandes grupos educacionais nacionais, inseridos no mercado de ensino superior privado com estratégias corporativas centralizadas. Essa escolha permitiu contemplar um cenário representativo das dinâmicas contemporâneas do ensino superior privado no Brasil.

Sujeito e corpus da pesquisa

Participaram da pesquisa seis coordenadores de curso, sendo três homens e três mulheres, com idades entre 35 e 50 anos. Todos possuíam experiência mínima de dois anos na função e titulação de mestrado ou doutorado. O critério de inclusão, conforme registrado na pesquisa, foi estar em exercício da função no momento da coleta de dados e consentir formalmente com a participação. A diversidade de áreas de atuação e trajetórias profissionais dos participantes contribuiu para a riqueza do material empírico coletado.

Quadro 1 – Perfil Dos Sujeitos Da Pesquisa

Participante	Sexo	Idade	Tempo na função	Titulação
P1	F	38	4 anos	Mestre
P2	M	42	6 anos	Doutor
P3	F	36	3 anos	Mestre
P4	M	50	8 anos	Doutor
P5	M	47	5 anos	Mestre
P6	F	35	2 anos	Mestre

As técnicas de coleta de dados incluíram observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A observação participante ocorreu em reuniões pedagógicas, eventos institucionais e momentos administrativos, totalizando 60 horas registradas em diário de campo. As entrevistas, com duração média de 90 minutos, seguiram um roteiro baseado na psicodinâmica do trabalho, abordando temas como autonomia, reconhecimento, sofrimento ético, ambiguidade de papéis, sobrecarga e estratégias de enfrentamento.

O coordenador foi descrito como um ator estratégico, posicionado entre a gestão superior e o corpo docente, assumindo funções múltiplas que transitam entre o pedagógico, o administrativo e o comercial. O corpus da pesquisa revelou percepções diferenciadas entre os sujeitos quanto ao entendimento de suas atribuições, reforçando a ambiguidade do papel institucional atribuído ao coordenador de curso nas IES com fins lucrativos.

Categorias da pesquisa

As categorias foram desenvolvidas de acordo com o referencial teórico, sendo estas detalhadas com o auxílio de um professor, de uma das IES que já atuou como coordenador em umas instituições. As categorias foram nomeadas como: A pessoa do coordenador de curso, O perfil profissional do coordenador de graduação, Autonomia e Desafios e A realidade do mercado da educação.

A categoria “coordenador de curso” 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. Já a categoria “perfil do coordenador de graduação” teve o objetivo de 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.

No que tange à categoria “autonomia e desafios” buscou-se entender se os coordenadores estão dentro do espectro de prazer ou no espectro de sofrimento em sua rotina laboral, considerando os referenciais teóricos apresentados até aqui. Durante o processo de criação desta categoria, dentro do projeto de roteiro para entrevista, 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 da pesquisa.

No que se refere à categoria “a realidade do mercado da educação” se pretendeu analisar o olhar do coordenador a respeito da sua realidade, como ele percebe 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.

A pessoa do coordenador de curso

A categoria foi criada para compreender quem são os sujeitos entrevistados, suas trajetórias acadêmicas e profissionais, e suas vivências pessoais. Durante o processo de entrevista todos entrevistados se identificaram, colocando muito de suas características pessoais, o que poderia facilmente identificá-los, de maneira a manter as suas identidades em sigilo, procurou-se nomeá-los com a sigla P (P1, P2...).

Quatro dos entrevistados indicaram que antes de sua carreira acadêmica, passaram por organizações fora do ambiente acadêmico, e três já haviam ocupado cargos de coordenação anteriormente. Um dos depoimentos revelou:

“Eu trabalhava no setor de recursos humanos dentro de uma grande empresa, líder no setor, e ao mesmo tempo que decidi fazer o mestrado a pedido da minha empresa, comecei a perder o prazer de estar lá... fiquei presa mais dois anos depois de terminar o mestrado, por causa do contrato. Durante os dois anos, fiquei com jornada dupla, pegando turmas em uma faculdade de pequeno porte para ganhar experiência e, quando entrasse de cabeça no mercado acadêmico, poder me dedicar 100%.” (P6).

Por sua vez, o professor A compartilhou: “Não queria ficar travado em um escritório o resto da vida. Encontrei na sala de aula, nas palestras, um ambiente onde consigo desenvolver minha criatividade”.

Segundo Dejours (2015), transformar o sofrimento do sujeito é uma das formas de se obter prazer. Conforme se pôde analisar na fala da professora F, o mestrado foi ofertado pela empresa como uma forma de mudança na organização do trabalho, de modo que permitiu a coordenadora 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 1, 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. A partir da 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)

Ao final, os entrevistados relataram diferentes razões para ingressar na docência e na gestão acadêmica. Alguns vieram de outras áreas, outros construíram a carreira dentro da própria educação. Uma entrevistada disse: “Eu sempre quis ser professora, mas nunca pensei em coordenação. Foi uma oportunidade que apareceu porque conheciam meu trabalho.”

O perfil profissional coordenador de graduação

Com esta categoria se quis analisar como é a rotina de trabalho dos coordenadores, como 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, dois ainda trabalham fora da IES (P4 e P6). Ambos ainda atuam em outras organizações não acadêmicas, devido a motivos financeiros. Um entrevistado disse:

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. (P4)

A coordenadora 4, 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: “Uma coordenação participativa consegue entender melhor o “cliente” que estão atendendo”. Nesse aspecto dois coordenadores disseram:

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. (P6)

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. (P4)

Completamente exaurido o coordenador 2 tenta equilibrar sua vida pessoal com sua rotina laboral; o que chamou a atenção sobre este falar que agora “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 a coordenadora 6, a atividade física acontece após o trabalho, pois, para ela, “é uma forma de descarregar a sua energia e não estrangular ninguém.” Ela teve essa necessidade, pois, antes de iniciar a atividade, estava descontando em seu marido os estresses vindos do trabalho.

Ela fixou em uma hora por dia de exercício como algo necessário para manter a sua sanidade. Pode-se 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 sem satisfação.

Autonomia e desafios

Como dito anteriormente, durante a elaboração do roteiro e a entrevista piloto, o professor que testou o roteiro apontou que a utilização de palavras como prazer e dor, poderiam afastar o entrevistado, de modo que as respostas poderiam ficar enviesadas com negativas imediatas por parte do entrevistado. Esta categoria irá conhecer os maiores desafios, prazeres e sofrimentos de se trabalhar em uma IES privada.

Durante a realização das entrevistas, percebeu-se que os coordenadores se dividiram em três categorias de estados emocionais: os coordenadores 1 e 5 estão em uma esfera de satisfação por estarem em um cargo; os coordenadores 2 e 3 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 4 e 6 estão em um estado de sofrimento, como se o cargo em si trouxesse mais ônus para a sua vida pessoal.

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.” (P1)

“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.” (P6)

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" (P3), 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 da coordenadora 6, a situação é diferente. Conforme ela explicitou em sua entrevista, ele aceitou a coordenação de seu curso principalmente pelo impacto financeiro que esse cargo teria em sua vida. Mesmo insatisfeita, ela busca atender às exigências da mantenedora, pois a ameaça de demissão sempre paira no ar. Isso se alinha à fala do coordenador 2, 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 E CEBALLOS, 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).

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 somos 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. (P5).

“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”. (P1)

O interessante na entrevista do coordenador 1 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. (P3)

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”. (P4)

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.

A realidade do Mercado de Educação

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. (P4).

Por sua vez o coordenador A disse:

O meu pensamento que nós temos muitas instituições, acho que devemos escalonar 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. (P1).

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.” (P6)

“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.” (P2)

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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados revela que o trabalho do coordenador de curso em instituições de ensino superior corporativas é permeado por ambivalências entre prazer e sofrimento. Os coordenadores demonstram orgulho e senso de responsabilidade pelo papel que desempenham, principalmente quando conseguem impactar positivamente a vida de seus alunos ou quando recebem reconhecimento de seus pares e superiores. No entanto, essas vivências positivas coexistem com sobrecargas, limitações estruturais e desafios impostos por uma lógica de gestão mercadológica.

As estratégias de enfrentamento adotadas, como a prática de atividades físicas ou a criação de barreiras entre vida pessoal e profissional, demonstram tentativas individuais de ressignificar o sofrimento gerado pelo trabalho. Tais estratégias, ainda que eficazes em curto prazo, funcionam como paliativos que não alteram as condições estruturais do trabalho. Essa busca por equilíbrio reflete o conceito de "inteligência prática" descrito na psicodinâmica do trabalho, no qual os sujeitos buscam soluções criativas para lidar com a adversidade sem romper os vínculos com a organização.

O discurso dos coordenadores também evidencia a perda de autonomia efetiva, apesar de alguns interpretarem positivamente a autonomia parcial concedida. As falas indicam um processo de controle gerencial velado, em que os coordenadores internalizam as demandas institucionais como parte de suas próprias metas. Essa condição se alinha ao modelo de "autonomia gerencialista", no qual o trabalhador se responsabiliza pelo desempenho e resultados da instituição, mesmo sem controle real sobre os recursos e decisões estratégicas.

Outro ponto central da discussão refere-se à expansão da jornada laboral para além do tempo contratado. O fato de os coordenadores relatarem atendimento a demandas da instituição em ambientes privados, como restaurantes ou por meios digitais fora do horário de trabalho, indica a invasão da esfera pessoal pelo trabalho. Esse fenômeno contribui para o enfraquecimento dos limites entre o "eu profissional" e o "eu pessoal", aumentando o potencial de desgaste emocional e esgotamento psíquico.

Por fim, a percepção dos coordenadores sobre o mercado educacional revela um entendimento crítico da mercantilização da educação superior. Embora alguns naturalizem a transformação das instituições em negócios voltados para resultados financeiros, há uma preocupação comum com a perda da qualidade acadêmica e a homogeneização da oferta educacional.

Essa visão crítica coexiste com um sentimento de impotência diante das estruturas corporativas, reforçando o sofrimento ético vivenciado. Este estudo permitiu compreender as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de coordenadores de curso em instituições de ensino superior corporativas, evidenciando como os desafios da função se articulam com as demandas institucionais e os processos de mercantilização da educação. Os coordenadores demonstram envolvimento e dedicação às suas funções, mas enfrentam condições laborais que ampliam sua carga de trabalho, diluem sua autonomia e impõem metas muitas vezes desalinhadas com os princípios pedagógicos.

As estratégias individuais de enfrentamento, como práticas de autocuidado ou tentativas de delimitar fronteiras entre vida pessoal e profissional, permitem certa sustentação subjetiva, mas não eliminam os fatores estruturais de sofrimento. O papel ambíguo do coordenador, situado entre as demandas da alta gestão, dos professores e dos alunos, exige um equilíbrio constante entre funções administrativas, pedagógicas e comerciais.

A pesquisa contribui para ampliar o debate sobre a saúde mental dos profissionais da média gerência em instituições de ensino superior corporativas, reforçando a necessidade de políticas institucionais que considerem os impactos psicossociais do trabalho desses sujeitos. Para as organizações, os resultados apontam a importância de repensar o desenho da função de coordenador, garantindo maior clareza de papéis, suporte institucional e condições adequadas para o desenvolvimento das atividades.

Para estudos futuros, o aprofundamento da investigação com outros profissionais da educação superior, como docentes e técnicos administrativos, bem como a análise comparativa entre instituições corporativas e comunitárias, ampliando o entendimento sobre as múltiplas dimensões do prazer e sofrimento no trabalho educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLTANSKI, LUC; CHIAPELLO, ÈVE. 2009. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.

CLOT, Y. 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

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. 72

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

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

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

_____. (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.

_____. (2008). Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S., Sznalwar, 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.

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 mauhumor: 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. *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde*. São Paulo, SP: Mackenzie, 2011

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.

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. 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.

MOLINIER, Pascale. (2006), Les enjeux psychiques du travail: introduction à la psychodynamique du travail. Paris, Petite Bibliothèque Payot. [Trad. bras.: O trabalho e a psiquê: uma introdução à psicodinâmica do trabalho. Brasília, Paralelo 15, 2013.]

SANTOS, G. B, CEBALLOS, A. G. da C.. Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 18(2), 247-255.2013

SENNETT, R. A corrosão caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

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. 79

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

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

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.