

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

Simone Carla Delfino Franco

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:  
as vivências dos coordenadores de curso de uma Instituição de  
Ensino Superior de Belo Horizonte/MG**

Belo Horizonte  
2016

**Simone Carla Delfino Franco**

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:**  
as vivências dos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino  
Superior de Belo Horizonte/MG

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2016

FRANCO, Simone Carla Delfino.

F825p

Prazer e sofrimento no trabalho: as vivências dos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior de belo Horizonte/MG. Belo Horizonte: FNH, 2016. 92p.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honorio

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Psicodinâmica do trabalho – prazer e sofrimento I. Simone Carla Delfino Franco II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 331



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **SIMONE CARLA DELFINO FRANCO**

Matrícula: 770679

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

TÍTULO: **PRAZER E SOFRIMENTO: As vivências dos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior de Belo Horizonte.**

DATA: 17/10/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dra. Kely César Martins Paiva  
UFMG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de **Simone Carla Delfino Franco**, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: **"PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: as vivências dos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior de Belo Horizonte/MG"**.

Dados da revisão<sup>1</sup>:

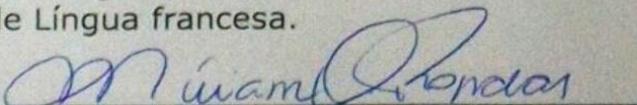
- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 26 de setembro de 2016.

**Profa. Míriam de Oliveira Rondas**

Revisora credenciada para revisão de trabalhos acadêmicos.  
Professora de Língua portuguesa.  
Tradutora de Língua francesa.

Assinatura:



<sup>1</sup> A aceitação de sugestões de alterações no texto e/ou reescritas fica a cargo do autor da dissertação e do respectivo orientador.

Bem-aventurado o homem que acha  
sabedoria, e o homem que adquire  
conhecimento.

Provérbios 3:13

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua infinita bondade em sustentar-me nos momentos difíceis e por capacitar-me intelectualmente para vencer mais esse desafio.

À minha mãe, por suas orações que com certeza fizeram toda diferença no meu caminhar. E também pelos acolhimentos e palavras de incentivo de que tudo iria dar certo! Valeu mãe, você tinha razão! Amo você!

Ao meu pai (*in memoriam*), que, com certeza, se estivesse aqui estaria muito orgulhoso de mim!

À minha irmã e ao meu cunhado, pelo carinho, incentivo e apoio. Obrigada do fundo do meu coração!

Ao meu marido, Eduardo, meu grande amor, não tenho palavras para te agradecer!!! Você é um presente de Deus em minha vida! Sem você acho que não conseguiria chegar ao final! Obrigada por tudo, pelas orações, palavras de incentivo, pela paciência, pelo amor incondicional! Por isso, digo e repito: “O meu amor lhe mantereí para sempre! E a minha aliança lhe será firme” (SALMO 89:28).

À minha coordenadora e amiga Eliane Monken, você é muito especial! Obrigada por caminhar ao meu lado, por se fazer presente nos momentos em que eu mais precisei. Minha eterna gratidão!

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, pelos ensinamentos, por caminhar junto com os seus alunos, por nos tirar da zona de conforto e nos fazer ir muito além do óbvio.

Às funcionárias Wânia, Beatriz e Rachel, pela dedicação em nos atender e nos orientar nos momentos das dúvidas administrativas.

Aos meus colegas do mestrado, obrigada pela partilha e pelas trocas de experiência.

Aos coordenadores que se dispuseram a participar da entrevista, o meu muito obrigada! Que Deus abençoe vocês!

## RESUMO

A pesquisa realizada nesta dissertação teve por objetivo geral descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho tal como percebidas pelos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte. Para tal, metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo descritiva por objetivar descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho tal como percebidas pelos coordenadores de curso. Nessa perspectiva, a investigação foi realizada com ênfase em uma abordagem qualitativa, cujo objetivo é aprofundar o conhecimento do fenômeno a ser pesquisado recorrendo-se à técnica de entrevista semiestruturada. Por meio dela, descreveu-se como ocorre a centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo; a psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. A utilização desse método teve por objetivo observar com profundidade a percepção dos coordenadores quanto às suas vivências de prazer e sofrimento no exercício do seu trabalho, 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 as suas funções. Os sujeitos da pesquisa foram 11 coordenadores de curso de graduação, um número obtido por meio da saturação dos dados. Uma vez colhidos os dados por meio das entrevistas semiestruturadas, estes foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo, tendo como base as categorias centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo, contexto do trabalho, prazer no trabalho, sofrimento no trabalho e estratégias de defesa. Dentre os principais resultados alcançados por este estudo foi que as vivências de sofrimento são bem maiores que as vivências de prazer. Um dos fatores que levam a esse sofrimento é o fato das atividades administrativas sobrepor às atividades acadêmicas, com isso o ritmo de trabalho é intenso e acelerado, e as cobranças passam a ser constantes no ambiente de trabalho. Os coordenadores sabem que suas responsabilidades ocupacionais estão para além do relacionamento professor e aluno, e que a cada dia, eles recebem uma sobrecarga de trabalho que extrapola para fora do sua jornada de trabalho. Desta forma, o trabalho, passa a ocupar um espaço enorme na sua vida, gerando assim, vivências de sofrimento. Entretanto, mesmo havendo dificuldades em administrar todos os afazeres do cargo, eles aferem um sentimento positivo em razão a alguns requisitos do cargo. Para os coordenadores as suas vivências de prazer está no seu relacionamento profissional seja com os alunos, professores e o mercado. Eles identificam esse relacionamento como algo satisfatório, transparente e saudável. Outra fonte de prazer é quando ocorre à gratificação profissional, isso é percebido por meio dos *feedbacks* positivos em relação ao seu trabalho ou quando recebe novos desafios ou tem a possibilidade de inovar. Para eles a liberdade de expressão é algo importante, uma vez que, eles não são tolhidos e cerceados em suas faculdades. Como estratégias de defesas eles utilizam o diálogo com os pares, praticam atividades de lazer e buscam solucionar os problemas, isso faz com que cada trabalhador aceite o sofrimento sem adoecer, servindo, assim, como modo de proteção.

**Palavras-chave:** Psicodinâmica do trabalho. Coordenador de curso. Prazer no trabalho. Sofrimento no trabalho. Estratégias de defesa.

## ABSTRACT

The research carried out in this dissertation had as general objective to describe and analyze the experiences of pleasure and suffering at work as perceived by the course coordinators of a private higher education institution located in the city of Belo Horizonte. For this, methodologically, a descriptive type search was developed to objectify, describe and analyze the experiences of pleasure and suffering at work as perceived by the coordinators of course. In this perspective, the study was carried out with emphasis on a qualitative approach, which objective is to deepen the knowledge of the phenomena to be researched resorting to the semi-structured interview technique. By means of it, the centrality (meaning) of work for the individual was described; the psychodynamics of work: pleasure and suffering at work and defense strategies. The research method used was the case study. The use of this method had as objective to observe in depth the perception of the coordinators as to their experiences of pleasure and suffering while complying with their work, the sense that they confer to the activities that execute the defense mechanisms that they use to deal with the suffering due to their work and the context in which their functions are inserted. The subjects of the research were 11 undergraduate course coordinators, a number obtained through the saturation of the data. Once the data were collected through semi-structured interviews, they were treated and analyzed through content analysis, based on the categories of centrality (meaning) of work for the individual, work context, pleasure at work, suffering at work and strategies of defense. Among the main results achieved by this study was that the experiences of suffering are much greater than the experiences of pleasure. One of the factors that leads to this suffering is the fact that administrative activities overlap academic activities, with so the pace of work is intense and accelerated, and the charges become constant in the work environment. Coordinators know that their occupational responsibilities lie beyond the teacher-student relationship, and that each day they receive a work overload that goes beyond their workday. In this way, the work, starts to occupy a huge space in their life, thus generating experiences of suffering. However, even though they have difficulties managing all the duties of the job, they measure a positive feeling about some of the job requirements. For the coordinators their experiences of pleasure are in their professional relationship being with the students, teachers and the market. They identify this relationship as something satisfying, transparent, and healthy. Another source of pleasure is when it comes to professional gratification, this is perceived through positive feedback regarding their work or when they receive new challenges or have the possibility to innovate. For them the freedom of expression is something important, since, they are not hampered and curtailed in their faculties. As defense strategies they use the dialogue with peers, practice leisure activities and seek to solve problems, this causes each worker to accept the suffering without becoming ill, thus serving as a form of protection.

**Keywords:** Psychodynamics of work. Course coordinator. Pleasure at work. Suffering at work. Defense strategies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mecanismos de defesa comumente descritos na literatura .....	36
Quadro 2 – Perfil sociodemográfico dos coordenadores de curso .....	44
Quadro 3 – Centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo .....	46
Quadro 4 – Contexto do trabalho .....	53
Quadro 5 – Prazer no trabalho .....	58
Quadro 6 – Sofrimento no trabalho .....	62
Quadro 7 – Estratégias de defesas .....	66
Quadro 8 – síntese dos resultados.....	70

## LISTA DE SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

FNH – Faculdade Novos Horizontes

IES – Instituto de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

SCIELO – *Scientific Eletronic Library online*

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SPELL – *Scientific Periodicais Eletronic Library*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	Objetivos da pesquisa .....	14
1.1.1	Objetivo geral .....	14
1.1.2	Objetivos específicos .....	14
1.2	Justificativa .....	15
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
3.1	Centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo .....	21
3.2	Psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa .....	26
3.2.1	O prazer no trabalho .....	29
3.2.2	O sofrimento no trabalho .....	32
3.2.3	Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho .....	35
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa .....	38
4.2	Unidade de análise e sujeitos de pesquisa .....	39
4.3	Coleta de dados .....	40
4.4	Análise dos dados .....	42
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
5.1	Caracterização do perfil dos entrevistados .....	44
5.2	Categorias e subcategorias: análise qualitativa dos dados .....	45
5.2.1	Centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo .....	45
5.2.2	Contexto do trabalho .....	52
5.2.3	Prazer no trabalho .....	58
5.2.4	Sufrimento no trabalho .....	62
5.2.5	Estratégias de defesa .....	66
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista .....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário educacional, nas últimas décadas, está cada vez mais competitivo, inclusive para o ensino superior no Brasil. Dessa forma, é natural que todos os setores da organização escolar sejam convocados a colaborar para a construção de resultados positivos (FARINELLI; MELO, 2009). Trevizan (2004) ressalta que essas mudanças impactam diretamente os aspectos psicológicos e sociológicos, pois fomentam, nas organizações, novas formas de pensar o gerenciamento e exigem novos padrões de produtividade e eficiência.

No contexto escolar, um dos responsáveis por cumprir essas demandas é o coordenador de curso, que tem um papel fundamental no desenvolvimento deste setor, uma vez que o seu trabalho não se restringe apenas às questões acadêmicas, mas, também, às administrativas. Por essa razão, o coordenador passa a responder pelos processos de trabalho e torna-se corresponsável pela produtividade e lucratividade da instituição (FINGER, 1997). Dessa forma, as organizações buscam modelar o comportamento dos empregados de acordo com seus interesses, podendo, com isso, levá-los a experimentar vivências de prazer e de sofrimento no trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001). Em complemento, os autores ressaltam ainda que, o trabalhador, tem uma relação tanto objetiva quanto subjetiva com o seu trabalho e isso implica em uma intersubjetividade que o sujeito estabelece com os outros e com a organização e, dependendo da forma como o trabalho está estruturado, pode promover prazer ou sofrimento no exercício de suas atividades ocupacionais.

Muitos são os elementos que fazem parte desse cenário, mas, para que haja satisfação e bem-estar no trabalho, o indivíduo precisa sentir-se autorrealizado, de forma que consiga manter suas relações interpessoais e sobreviva às intempéries da profissão. Assim, conforme apontam Ferreira e Mendes (2001), o trabalho realizado no sentido de auxiliar na formação da identidade, na manifestação da subjetividade e na realização do indivíduo passa a ser o centro na sua existência. Esses elementos são fundamentais para que o indivíduo desenvolva relações sociais e profissionais bem como obtenha prazer e sentido naquilo que executa.

Caso isso não seja alcançado, ou seja, difícil de ser obtido, tal realidade pode se caracterizar como fonte de sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2003).

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), o retorno do trabalho é identificado por meio da valorização e do reconhecimento por aquilo que o indivíduo é capaz de agregar à organização e à sociedade. Corroborando esse posicionamento, Mendes e Tamayo (2001) sublinham que uma importante fonte de prazer consiste em quanto à organização se estrutura de forma flexível para realização do trabalho, permitindo a negociação das regras, normas e dos processos de trabalho por meio da qual os trabalhadores têm uma gestão de caráter mais coletivo tanto nos aspectos pessoais quanto nos organizacionais. Complementando, Mendes e Morrone (2002) ressaltam ainda que, ao usar os recursos psicológicos do trabalhador e ao promover espaços de discussões sobre o trabalho, ocorre uma mobilização subjetiva que permite a ressignificação das situações geradoras do sofrimento em situações geradoras de prazer.

Dentro das organizações, o que se tem percebido são elementos associadas às relações de poder, à competição e à submissão. Esse *locus* torna-se perfeito para que sejam instaurados os conflitos nas relações interpessoais, promovendo nos indivíduos alguns sintomas como medo, incerteza, angústia e sofrimento. Esses fatos podem se tornar tão frequentes que as pessoas se acostumam e passam a achar que isso faz parte da rotina, não se indignando, inclusive, com o sofrimento alheio quando o profissional é maltratado e hostilizado (GUEDES, 2004). Nenhum trabalhador está livre desse sofrimento, por isso busca desenvolver estratégias individuais ou coletivas para proteger-se (MENDES, 2007b). Interessa a essa dissertação aprofundar o conhecimento a respeito das vivências de prazer e sofrimento dos coordenadores de cursos da graduação.

Segundo Sabadia (1998, p. 23),

as Coordenações de Cursos surgiram como uma das inovações da Reforma Universitária (1968), em substituição aos Conselhos Técnicos Administrativos e Congregações, consistindo em um colegiado com a responsabilidade referente aos assuntos direta e especificamente ligados ao ensino, neste caso, o de graduação (SABADIA, 1998, p. 23).

Nessa época, segundo Delpino *et al.* (2008), a função do coordenador de curso estava baseada apenas nos aspectos didático-pedagógicos e tinha por objetivo atender e mediar as demandas dos docentes e discentes, considerando-se que, com isso, o curso seria bem-sucedido. A partir de 1981, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) passa a reconhecer que o coordenador deveria atuar como gerente de um projeto de aprendizagem (GONDIM, 2010). Daí Cantídio (1981, s.p.) sublinhou que as atividades funcionais do coordenador de curso passavam a incluir:

I) Direção/supervisão do ensino; II) Estudo e formulação de currículos; III) Aprovação dos programas; IV) Acompanhamento da execução dos planos de ensino; V) Avaliação da produtividade do processo de ensino-aprendizagem; VI) Poder de atuar em áreas físicas utilizadas em atividades didáticas; e, VII) Articulação com o CEPE (Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão) através de representação docente (CANTÍDIO, 1981, s.p.).

Segundo Cantídio (1981) o coordenador de curso deveria também assumir o papel de gerente. Essa nova atribuição revelava inúmeros desafios que impunham limites à sua atuação enquanto gestor acadêmico.

Para se tornar um coordenador é preciso, antes de tudo, ser professor e cumprir todos os requisitos estabelecidos. Em 2006, foi aprovado o Decreto nº 5.773, que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino” (BRASIL, 2006). Para seu cumprimento, torna-se necessário que o coordenador de curso tenha conhecimento e aplique todos os atos do referido decreto durante a sua gestão.

Além disso, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2004) elaborou um instrumento que tem por objetivo avaliar as condições de ensino dos cursos de graduação. Esse instrumento avaliativo é composto por três categorias. A primeira avalia a organização didático-pedagógica; a segunda, o corpo docente, discente e técnico-administrativo; e a última avalia as instalações físicas da instituição. Destaca-se que todas essas categorias estão sob a responsabilidade da gestão do coordenador de curso. Ele é quem irá, durante o seu mandato, preservar a qualidade desse tripé. Caso alguma categoria ou todas não atendam os parâmetros estabelecidos pelo INEP, à instituição receberá conceito

negativo referente ao curso (GONDIM, 2010). Por essa razão, segundo coloca a autora, a atuação do coordenador vai além do conhecimento acadêmico-pedagógico, uma vez que ele precisa dominar e conhecer a legislação educacional e apropriar-se das técnicas de gestão para que as exigências legais sejam cumpridas.

Adicionalmente o Ministério da Educação e Cultura (MEC), ao alterar o sistema de avaliação das IES, delega ao coordenador a responsabilidade de aliar o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e ao Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) (GONDIM, 2010). O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) estabelece que o coordenador de curso precisa ter quatro competências fundamentais na sua atuação: conhecer a legislação, possuir compromisso institucional, promover a gestão da viabilidade econômico-financeira e possuir desenvolvimento comportamental (MARQUESIN; PENTEADO; BAPTISTA, 2008).

Como o cenário educacional está cada vez mais competitivo e exigente, alteram-se as atribuições do trabalho, principalmente as dos coordenadores de cursos. Desses exigem-se conhecimentos técnicos mais amplos, habilidade para solução de problemas, capacidade para o atendimento das demandas institucionais e legais, de forma a responder às necessidades do curso e suscitar na equipe inovação dos procedimentos acadêmicos (FARINELLI; MELO, 2009). Portanto, conforme atribuído pelo MEC, a função básica do coordenador de curso reside na gestão e supervisão das questões pedagógicas referentes ao curso, constituindo, por conseguinte, uma parte integrante do processo avaliativo da IES (ROLIM, 2004; ROCHA, 2008; FARINELLI; MELO, 2009). Sob essa perspectiva, Rangel (2001) salienta que a coordenação se refere ao ato de coordenar, isto é, organizar em comum, integrar e, portanto, prever e prover aproximações no trabalho, com base nos fundamentos do seu projeto.

Segundo Delpino *et al.* (2008), o trabalho do coordenador de curso precisa ir além do contato com professores e alunos, já que é necessário acompanhar e monitorar a inadimplência, evasão, problemas familiares, financeiros, emprego, violência, doenças e drogas que afetam o corpo discente. Sob essa perspectiva, quando um coordenador demonstra sua competência no trabalho, ele produz mudanças em sua

equipe e na organização, podendo estas mudanças se estender a diferentes níveis organizacionais. Além disso, o trabalho do coordenador deve estar fundamentado nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (MOROSINI, 2000).

Segundo Torres *et al.* (2014), é importante que, no processo de gestão, ocorram satisfação, envolvimento e comprometimento dos profissionais em relação às atividades desenvolvidas no processo de trabalho. Quando isso ocorre, o trabalho gera fonte de prazer e vínculos positivos que podem auxiliar o desenvolvimento do trabalhador. Porém, quando deixa de ser fonte de prazer, o trabalho torna-se algo sofrido e desgastante, constituindo-se em fonte de sofrimento. Tal sofrimento é proveniente das condições de trabalho, das relações interpessoais e da organização que restringe a plena realização do homem (MENDES; FERREIRA, 2007). Diante desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Como o coordenador de cursos de graduação percebe suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho?**

### **1.1 Objetivos da pesquisa**

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

#### **1.1.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho percebido pelos coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever o sentido que o trabalho representa para o coordenador;
- b) Descrever o contexto de trabalho do coordenador de curso de graduação;
- c) Descrever as situações de prazer que o coordenador de curso de graduação vivencia no trabalho;

- d) Descrever as situações de sofrimento que o coordenador de curso de graduação vivência no trabalho;
- e) Identificar as estratégias que os coordenadores de curso de graduação utilizam para lidar com o sofrimento no trabalho.

## 1.2 Justificativa

O presente estudo propõe uma discussão acerca das vivências de prazer e de sofrimento de coordenadores de cursos superiores em uma IES privadas, dada a relevância tanto teórica quanto prática da temática. O desejo de estudar esse tema surgiu a partir da vivência de quase nove anos da mestranda como pedagoga e pelo fato de ter trabalhado com alguns coordenadores de cursos no desenvolvimento das suas tarefas tanto administrativas quanto acadêmicas.

Para a condução do presente estudo foram realizadas pesquisas acerca de artigos publicados nos últimos 15 anos (2000 a 2015) que envolvessem a temática 'prazer e sofrimento' nas seguintes bases de dados: anais da ANPAD (Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração), na SCIELO (*Scientific Eletronic Library online*) e SPELL (*Scientific Periodicais Eletronic Library*).

Foram encontrados 14 artigos nos anais da ANPAD, sendo que o primeiro foi publicado por Guimarães e Macêdo (2003), cuja temática centrava-se nos programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores dos segmentos industrial, comércio e serviços. Importa salientar que desses 14 artigos quatro apresentavam discussões correlatas ao tema aqui analisado, abordando prazer e sofrimento de professores de uma universidade pública (MENEZES; NEPOMUCENO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2011; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013), prazer e sofrimento na prática de ensino superior em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) mineira (CUPERTINO; GARCIA, 2012) e prazer e sofrimento em docentes de uma IES de Belo Horizonte (MARTINS; HONÓRIO, 2012).

Na base de dados da *Scielo*, foram encontrados 77 artigos que abordavam a temática, sendo que destes, três abordavam temas correlatos ao proposto neste

estudo, a saber: prazer e sofrimento de docentes do ensino fundamental (MORAES, 2005); prazer e sofrimento entre professores universitários (COUTINHO; MAGRO; BUDDE, 2011); vivências de prazer e sofrimento no contexto de trabalho dos professores atuantes em uma escola pública do Distrito Federal/GO (FREITAS; FACAS, 2013).

Por fim, na base de dados *Spell* foram encontrados 27 artigos cujo tema centrava-se no prazer e sofrimento sob diversas perspectivas. Desses, dois artigos apresentavam temas correlatos ao desta pesquisa, o de Martins e Honório (2014) e o de Vilela, Garcia e Vieira (2013). Importa salientar que esses dois artigos são os mesmos encontrados nos anais da ANPAD, ou seja, os artigos foram apresentados no congresso e posteriormente publicados em periódicos.

Com base nos levantamentos aqui desenvolvidos, identifica-se espaço para publicações que envolvam a temática 'prazer e sofrimento no trabalho' com profissionais da área da educação. Destaca-se ainda a inexistência de artigos, nas bases pesquisadas que abordem a temática relacionada ao coordenador de cursos superiores. Nesse sentido, o presente estudo se justifica, sob uma ótica acadêmica, por contribuir para o desenvolvimento de estudos acerca da temática prazer e sofrimento no trabalho de profissionais da educação, em especial, do coordenador de cursos.

A psicodinâmica do trabalho ganha destaque dentro desse contexto, uma vez que, é uma disciplina que tem por configuração a caracterização e o entendimento das relações entre trabalho e saúde mental. É, também, associa os resultados encontrados na investigação clínica com a teoria do sujeito, abrangendo a psicanálise e a teoria social (DEJOURS, 2004). Seu objeto incide sobre a significação da díade prazer-sofrimento e a análise das estratégias individuais ou coletivas utilizadas pelos trabalhadores para obterem saúde ocupacional (DEJOURS, 1993; FERREIRA; MENDES, 2003; MERLO, 2006).

Do ponto de vista organizacional, esta pesquisa justifica-se por apresentar um corpo teórico que poderá ser utilizado pelas IES com a finalidade de analisar as condições de trabalho e vivências de prazer e sofrimento de coordenadores de cursos. Tais

informações possibilitarão que o corpo diretivo da instituição intervenha com o objetivo de minimizar o sofrimento no trabalho e, conseqüentemente, alcançar os resultados mais satisfatórios.

No âmbito educacional, o estudo justifica-se pela importância que a educação tem na sociedade, o estudo se revela oportuno, em um cenário em que se observa a expansão do ensino superior no Brasil, motivada, pela busca crescente de profissionais que atendam as essas novas demandas desse mercado. Dentro desse mercado, cabe ao coordenador de curso, responder pelas questões técnicas, pedagógicas e administrativas no contexto escolar.

Para uma sociedade que desperta para a importância do ensino superior como ferramenta de desenvolvimento, assume relevância a compreensão das especificidades do trabalho docente e dos contextos institucionais de sua prática.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo que no primeiro capítulo, apresenta-se a Introdução, em que se consta a contextualização do tema, a problemática de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa. No segundo capítulo, descreve-se o ambiente no qual foi realizado o estudo. No terceiro capítulo, desenvolve-se o referencial teórico que discute a centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo e a psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa. No quarto capítulo, especifica-se o percurso metodológico empreendido nesta dissertação. No quinto capítulo, focaliza-se 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 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo, será apresentado o contexto em que estão inseridos os participantes da pesquisa, que são coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior. A identidade da instituição objeto deste estudo será suprimida por questões éticas. As informações apresentadas aqui foram retiradas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto da Instituição e do Regimento Interno da própria instituição.

A Instituição está localizada em Belo Horizonte e presta serviços na área de Educação Superior há mais de 43 anos. De acordo com as metas e ações institucionais previstas no PDI, esta instituição de ensino tem como princípio norteador da prática educacional a formação do aluno como cidadão crítico, ético e autônomo, apresentando como premissas básicas o investimento e a solidificação dos três pilares de sustentação do ensino universitário: o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Segundo dados apresentados pela IES, ela tem como metas promover uma educação que aproxime o seu corpo discente do mercado de trabalho, tanto no que se refere aos cursos de graduação quanto às licenciaturas, e busca o estreitamento da relação entre a teoria e a prática com ampliação da visão de mundo, resultando, assim, na construção e adoção de um posicionamento profissional crítico e ético. Desta forma, a instituição busca capacitar empreendedores, gestores de processos sejam estes empresariais, gerenciais ou comunicacionais.

A instituição constitui-se de três *campi* localizados na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, nos quais são oferecidos 23 cursos de graduação na modalidade presencial, e oito cursos na modalidade a distância, sendo seis de graduação e dois de licenciatura. O corpo docente e discente conta com vários centros e núcleos de pesquisa e laboratórios específicos para cada curso, cumprindo, assim, as políticas, previstas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Desta forma, espera incentivar a pesquisa e a realização de projetos de extensão. Nesse sentido, os

trabalhos de todos os cursos e centros estão inseridos em uma estrutura maior que é a concepção de seu projeto universitário.

Os projetos pedagógicos de cada curso contemplam aspectos ligados à realidade acadêmica e de mercado. No que tange à busca permanente da construção de competências e potencialidades, essa devem estar em consonância com a missão institucional.

A instituição visa desenvolver estratégias que priorizem a transmissão, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos filosóficos, científicos, técnicos e artísticos, respondendo às exigências do meio em que se situa, direcionando seus projetos pedagógicos para as seguintes áreas de formação, qualificação e desenvolvimento profissional: Ciências Humanas, Ciência da Saúde; Ciências Sociais e Aplicadas; Ciências Jurídicas; Ciências Exatas e da Terra e Engenharia e Tecnologia.

A IES declara estar ciente de seu papel enquanto agente de transformação social, e para isso, desenvolve suas atividades integrando a pesquisa, a extensão e o ensino, promovendo programas de responsabilidade social, assumindo postura proativa em relação à sociedade na qual está inserida.

Segundo o Estatuto, cada curso de graduação é conduzido por um Coordenador, nomeado pelo Reitor, que precisa ser docente, integrante da carreira do magistério, membro do Colegiado do Curso, ou que tenha sido admitido por meio de processo seletivo interno ou externo. Atualmente, a IES conta com 21 coordenadores de curso que desenvolvem atribuições de acordo com o Estatuto da referida instituição, sendo que um coordenador pode assumir mais de um curso, desde que as áreas sejam afins.

Segundo o Regimento interno, compete ao Coordenador de Curso: articular-se com os demais cursos da área objetivando a adequação do conteúdo programático das disciplinas às características e ao perfil do curso conforme o Projeto Pedagógico; convocar e presidir as reuniões do Colegiado do Curso e do Núcleo Docente Estruturante; executar e fazer com que se executem as decisões do Colegiado de

Curso e as normas emanadas dos Órgãos Superiores da IES; representar o Colegiado de Curso nos termos deste Estatuto e adotar, em caso de urgência, *ad referendum* do respectivo colegiado, providências essenciais ao bom funcionamento do Curso; fornecer ao Coordenador do Instituto ou Escola subsídios para a organização do Calendário Acadêmico Institucional e elaborar o horário de aulas do curso; acompanhar e avaliar a execução dos projetos pedagógicos do curso sob sua responsabilidade, adotando as medidas necessárias para o fiel e adequado cumprimento dos conteúdos programáticos e das cargas horárias estabelecidas; avaliar e acompanhar a pontualidade e o desempenho dos professores que ministram aulas no curso.

Além das atribuições descritas, o coordenador ainda terá que elaborar articuladamente com os demais coordenadores de cursos o plano de demanda de disciplinas para cada período escolar, atendendo o número de turmas em cada turno de funcionamento do curso, submetendo este plano ao Coordenador do Instituto ou da Escola; acompanhar, em articulação com a Secretaria Geral, a execução do processo de matrícula; analisar e emitir parecer conclusivo sobre a matrícula de alunos; analisar e emitir parecer conclusivo sobre o processo de aproveitamento de estudos, recuperação, equivalência e proficiência de disciplinas de acordo com as normas institucionais vigentes; organizar eventos, semanas de estudos, ciclos de debates e outros de interesse do curso; propor e ouvir o colegiado sobre programas e projetos de extensão e de pós-graduação; elaborar os relatórios de atividades e planejamento de atividades para a apreciação dos órgãos superiores; realizar e acompanhar os pedidos de compra de equipamentos e itens para laboratórios, assim como sua instalação; gerir o orçamento do curso; propor metas de captação e retenção para o curso; zelar pela qualidade do ensino, dos serviços prestados e a saúde econômico-financeira do curso.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico desta dissertação discorre sobre os seguintes conteúdos: centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo; a psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa.

#### **3.1 Centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo**

A centralidade (sentido) do trabalho é entendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento, sendo esta formada por um construto complexo que é composto por dois componentes: um valorativo, referente à centralidade absoluta do trabalho; e outro referente à centralidade relativa do trabalho. Para o primeiro, mensura-se o valor do trabalho na vida dos sujeitos. Já o segundo, busca mensurar a relação do trabalho em outros ciclos importantes na vida do indivíduo (TOLFO; PICCININI, 2007).

O sentido do trabalho concretiza-se em um contexto coletivo, quando ocorre a validação e reconhecimento deste pelos outros (SOUZA, 2015). Para a autora, o trabalho possibilita ao ser humano vivenciar o reconhecimento, a formação de sua identidade e a sua relação com o mundo real, sendo que a sensação de pertencimento está condicionada à relação que o indivíduo tem com o trabalho e ao status que este confere à sua natureza psicossocial.

A concepção de trabalho foi evoluindo ao longo dos tempos e assumindo características próprias de cada época. Segundo Ferreira Junior (2010), na Grécia antiga, o trabalho era considerado como exclusão social, sendo relegado às mulheres e aos escravos. Para Oliveira (2004), nesse mesmo período, o trabalho estava atrelado apenas à satisfação das necessidades básicas e essas não definiam a liberdade nem a grandeza do homem. Essa concepção clássica de trabalho não valoriza a tarefa e nem o indivíduo. Dessa forma, pode-se dizer que o trabalho tinha baixa centralidade na vida das pessoas, uma vez que era visto como tortura, degradante, duro e inferior (ENRIQUEZ, 1999). Para Borges (1999), o poder era

baseado na força e coerção, sendo que as atividades mais árduas eram de competência dos escravos.

A partir da Idade Média, surge uma nova concepção de trabalho, denominada capitalista, que está atrelada ao desenvolvimento econômico. O trabalho é reconhecido pelo mercado por ser de grande valor no desenvolvimento econômico e por sua alta centralidade. O poder baseava-se nas propriedades e no controle sobre as recompensas (BORGES, 1999).

A Revolução Industrial traz consigo uma nova perspectiva sobre a valorização do trabalho. O homem deixa de trabalhar na terra e passa a oferecer sua força e seu intelecto a quem lhe oferecer emprego. Dessa forma, ocorre uma valorização do trabalho, que se torna símbolo de liberdade do homem para transformar a natureza e a sociedade (ENRIQUEZ, 1999). Segundo Oliveira (2004), com o surgimento de grandes empresas e das atividades desenvolvidas pelos operários, o trabalho constitui-se em um componente fundamental para a sustentação do sistema produtivo. Complementando, Enriquez (1999) diz que o trabalho na vida dos operários torna-se um elemento essencial e fundamental de sua personalidade. Já no contexto social, o trabalho é considerado como integrador, uma vez que permite a sociedade reforçar os seus laços sociais.

Nesse mesmo período, Karl Marx contrapõe-se às ideias do capitalismo e faz crítica a essa concepção por acreditar que esse tipo de trabalho busca a alienação das pessoas, a exploração e, dessa forma, as atividades são consideradas repetitivas, monótonas e têm o poder de discriminar e de reforçar a submissão (BORGES, 1999). O mesmo autor apresenta o que vem a ser a concepção marxista do trabalho, que deve ser formador da própria condição humana, sendo recompensador de acordo com as necessidades de cada um. Para isso, precisa fomentar a criatividade, ser desafiante, ser de controle coletivo e protegido pelo Estado.

O significado do trabalho na sociedade moderna é o de possibilitar a construção do futuro, a fim de substituir o caos pela ordem, na medida em que se torna um importante mecanismo de controle e organização social (BAUMAN, 2001).

A Concepção Gerencialista de trabalho foi formada a partir da corrente Keynesiana/Fordista na economia. Ao fazer uma comparação com a Concepção Marxista de trabalho, percebe-se que ocorre uma baixa centralidade do trabalho e o que passa a ficar em destaque é que o trabalho é visto como mercadoria num estreito vínculo com o consumo (OLIVEIRA, 2004). Ainda Oliveira (2004) o trabalho possui uma rede de proteção institucional que abrange as relações interpessoais e busca garantir a estabilidade no emprego, além disso, é provedor dos salários, benefícios e da assistência, porém, para uma grande parcela dos trabalhadores, o trabalho é pobre em conteúdo, monótono, mecanizado e repetitivo.

O trabalho no mundo contemporâneo recebe muitas influências da economia globalizada, das tecnologias de informação e comunicação, da nova difusão internacional de trabalho, da política econômica neoliberal. Dessa forma, as empresas tornam-se mais flexíveis e, com isso, ocorre o desequilíbrio de forças no mercado e das relações de trabalho. Para Bauman (2001), o trabalho perde a sua centralidade e não oferece um eixo seguro, impossibilitando, assim, fixar identidades e projetos de vida. O que importa é atender aos anseios da sociedade de consumo. O trabalho passa a ser concebido simplesmente na perspectiva estética e não mais no aspecto ético da sociedade ou da vida individual, passando a ter uma significação simplesmente estética, com o único fim de atender aos anseios da sociedade do consumo. Desta forma, as pessoas passam a ser medidas e avaliadas por sua capacidade de entreter e alegrar, satisfazendo tanto o produtor e o criador de necessidades quanto as necessidades e os desejos do consumidor.

Para Borges (1999), a partir da centralidade, a sociedade contemporânea formou duas concepções de trabalho: a Centralidade Expressiva e a Centralidade Externa. Na primeira, o trabalho é multiprocessual, possui centralidade, é rico em conteúdo para uma pequena minoria e empobrecido para muitos, sistematizado, estável, de elevada tecnologia e permite a convivência de vários estilos de estrutura e gestão organizacional. Destacam-se como principais valores a expressividade, a riqueza e o conteúdo e a tecnologia. Já, no segundo, a centralidade é considerada baixa, baseia-se na tarefa instrumental e no igualitarismo formado pela socialização de aspectos negativos e positivos. Ocorre redução da carga horária trabalhada, pois as atividades são baseadas na alta tecnologia.

Segundo Morin (2001), Coutinho *et al.* (2007) e Coutinho (2009), o trabalho ajuda o sujeito a construir e formar sua identidade e também serve para a compreensão das relações sociais. Para Merlo (2002), é uma fonte inesgotável de contradições, pois pode oferecer alienação aos trabalhadores e consequências para a saúde mental dos sujeitos. Já Dejours (2001) ressalta que o trabalho é um instrumento emancipatório, que o conduz ao conhecimento do que seja a democracia e a solidariedade. Para Navarro e Padilha (2007), o trabalho é fonte de experiência psicossocial, sobretudo dada a sua centralidade na vida das pessoas, uma vez que o trabalho ocupa muito tempo e espaço na vida humana contemporânea. Para os mesmos autores, a centralidade é paradoxal, uma vez que o trabalho pode tanto dar sentido à vida das pessoas como pode também provocar o adoecimento.

Bastos, Pinho e Costa (1995) expõem que o ato de trabalhar está atrelado ao sacrifício, e que quem o realiza está sujeito ao esgotamento e o amplo esforço de carga e de fardo. Complementando, os mesmos autores dizem que o trabalho pode ser compreendido como sinônimo de luta, de lida. O trabalho, além de possibilitar ao indivíduo ganhar a vida, é visto como uma forma de inserção social. Segundo o modelo de Hackman e Oldham (1976), para dar sentido ao trabalho são necessárias três características. A primeira se refere à variedade das tarefas, ou seja, para a realização do trabalho é preciso ter uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências. A segunda é a identidade do trabalho, que diz respeito à capacidade de o trabalho ser realizado do começo ao fim de forma que se tenha um resultado tangível e identificável. Por fim, a terceira característica é o significado do trabalho, que seria o impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas seja no ambiente social seja na sua organização. Desta forma, o trabalho tem sentido para uma pessoa quando cumprem os três requisitos, isto é, quanto se torna importante, útil e legítimo.

A configuração capitalista da organização da sociabilidade humana, conforme coloca Paula (2009), perpassa o trabalho, uma vez que esta atividade direciona os horários e a rotina do dia a dia, além de incluir os momentos de lazer e repouso e promover as relações interpessoais. Além disso, ao inserir-se no mercado de trabalho, o trabalhador tem garantida uma remuneração, adquire uma identidade psicossocial

pela qual passa a se identificar e tem reconhecimento por meio da produção do seu trabalho e pelo valor que agrega à organização a qual pertence ao realizar tal trabalho (VALENTE; LEITE, 2009; CARVALHAES; KURIKI; SILVA, 2011).

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz (MORIN, 2001, p. 9).

A maneira como os trabalhadores executam suas tarefas terá um impacto direto sobre a organização, por isso é importante que a organização deixe claras as suas metas a fim de que se atinja de forma favorável e eficiente os resultados esperados (MORIN, 2001). Para a mesma autora, o trabalho possibilita ao indivíduo promover seus valores pessoais e realizar suas ambições, para romper com os desafios e concretizar seus ideais.

Segundo Vilas Boas e Morin (2014), o trabalho precisa ser realizado de forma responsável, que agregue valor ao indivíduo e que o respeite enquanto ser humano. Para isso, o ambiente deve promover o desenvolvimento de relacionamentos profissionais positivos possibilitando a colaboração entre os colegas nos momentos de dificuldades. O trabalho só tem sentido quando ocorre reconhecimento e valorização. Esses dois elementos são essenciais para incentivar o comportamento produtivo e o desenvolvimento da autoestima.

O trabalho possibilita uma relação entre as pessoas, o que contribui para a construção da identidade ocupacional e social do indivíduo e para que ele tenha mais envolvimento e compromisso com as tarefas que executa. Portanto, permite que o indivíduo obtenha prazer no que faz, mas, também, sofrimento quando as suas necessidades não são satisfeitas (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007)

O homem vive um paradoxo ao entrar no mercado de trabalho. Inicialmente é prometido a ele felicidade e satisfação tanto pessoal quanto material. Porém, quando lá se encontra, o que se tem é insatisfação e infelicidade, desencadeando, assim, o sofrimento humano nas organizações (RODRIGUES, ALVARO; RONDINA,

2006). Dejours (1999) ressalta que as relações de trabalho dentro das organizações destituem constantemente o trabalhador de sua subjetividade, excluindo o sujeito e fazendo do homem uma vítima do seu trabalho. Esse assunto faz parte da psicodinâmica do trabalho, que se discute a seguir.

### **3.2 Psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa**

A Psicodinâmica do Trabalho foi elaborada por Christophe Dejours, no ano de 1980, na França, com o objetivo de criticar a questão da relação homem-trabalho. Seus estudos inicialmente foram embasados na psicopatologia do trabalho. A psicopatologia era vista como uma disciplina no campo da saúde que tinha como embasamento a análise, a superação e, eventualmente, tratamento de doenças mentais (DEJOURS, 1993). Dejours era médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista, e focava os estudos nas organizações do trabalho e nos seus impactos sobre a saúde mental dos trabalhadores, de forma a compreender os construtos de vivências de prazer e sofrimento dos indivíduos envolvidos com o processo dinâmico do trabalho (MENDES; MORRONE, 2002).

No Brasil, a psicodinâmica do Trabalho foi consolidada em 1990, tendo como uma das precursoras Ana Magnólia Mendes. Para Mendes (2007), a psicodinâmica do trabalho tem como objeto de estudo as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e processos de subjetivação que se manifestam nas vivências de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação para medir contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento. Desta forma, o trabalhador passa a construir mecanismos de defesa para se proteger do sofrimento que acontece no âmbito organizacional. Assim, o foco do estudo da psicodinâmica do trabalho passa a ser a relação do trabalhador com a organização.

Ainda para Mendes (2007), a trajetória da psicodinâmica passou por uma evolução histórica e conceitual, sendo marcada por três fases articuladas e complementares. A primeira fase começa na década de 1980, quando se usava a denominação psicopatologia do trabalho, que buscava estudar a origem do sofrimento no confronto do sujeito-trabalhador com a organização do trabalho.

A segunda fase ocorreu no início da década de 1990, quando o foco ampliou-se para as vivências de prazer-sofrimento como dialética inerente a todo contexto do trabalho, bem como as estratégias usadas pelos trabalhadores para confrontar a organização do trabalho, de forma a resguardar a saúde, evitando, assim, o adoecimento e mantendo a produtividade. Para isso, a organização precisa propiciar ao trabalhador maior liberdade, praticar a inteligência e a coletividade, transformando o sofrimento em prazer (MENDES, 2007).

A terceira fase inicia-se no final da década de 1990 e se prolonga até os dias atuais. O modelo atual não foca apenas o prazer-sofrimento em si, mas a forma como os trabalhadores subjetivam suas vivências, o sentido que elas assumem e o uso de estratégias ocasionadas pelas novas formas de organizações do trabalho, ressaltando as defesas coletivas e de cooperação (MENDES, 2007).

Segundo Mendes e Linhares (1996) e Mendes e Abrahão (1996), o trabalho tem o poder de provocar no indivíduo prazer, quando esse recebe reconhecimento e valorização pelo trabalho executado, redundando, assim, nas melhorias tanto organizacionais quanto sociais. Porém, quando não há esse reconhecimento, o trabalhador experimenta vivências de sofrimento pela subutilização do seu potencial técnico e da sua criatividade. Outro indicador de sofrimento ocorre quando não é convidado a participar diretamente das decisões dentro da organização, gerando, assim, falta de perspectiva de desenvolvimento e crescimento na área de atuação (FERREIRA; MENDES, 2001).

Em um segundo momento, Dejours passa a direcionar seus estudos e pesquisas para normalidade. Dessa forma, busca saber como ocorre o sofrimento e as doenças mentais decorrentes da atividade laboral e não mais analisa as doenças mentais como estratégias individuais e coletivas (VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013).

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 47),

será necessário considerar, antes de tudo, dentro do trabalho, aquilo que o especifica como relação social e aí tentar articular um modelo de

funcionamento psíquico que arranje um lugar teórico para a interface singular-coletivo (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 47).

Segundo Dejours (2011), para evitar a descompensação é preciso que o indivíduo consiga lidar com os sofrimentos causados pelos constrangimentos organizacionais e saiba usar estratégias de defesa para conter seus sofrimentos, entrando, assim, em equilíbrio. Ou seja, aquilo que não traz adoecimento, não pode ser considerado necessariamente como saúde (DEJOURS, 2008). Assim, deixa-se de investigar a psicopatologia do trabalho e passa-se a concentrar-se na psicologia da normalidade.

O foco agora não é mais a doença mental, e, sim, o sofrimento, uma vez que não tem como evitá-lo, já que ele se baseia na experiência de cada indivíduo.

O desafio real na prática para a psicopatologia do trabalho é definir ações susceptíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação e não sua eliminação. Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade. Ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho passa a funcionar como mediador para saúde. Quando, ao contrário, a situação de trabalho, as relações sociais do trabalho e as escolhas gerenciais empregam o sofrimento no sentido patogênico, o trabalho funciona como mediador da desestabilização e da fragilização da saúde (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 137-138).

Por meio desse entendimento, a proposta da Psicodinâmica do Trabalho é de apresentar as experiências de sofrimento e de prazer expressas por meio de relações intersubjetivas resultantes da organização do trabalho. O que se prioriza nesse momento são as atividades propriamente ditas do trabalho e suas relações profissionais e sociais na organização na qual os indivíduos estão inseridos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Para Dejours (2007), a “normalidade” podia ser compreendida por meio das estratégias individuais e coletivas de defesa dos trabalhadores no que se referem ao sofrimento no trabalho. As estratégias individuais são usadas pelo indivíduo para transformar o sofrimento em criatividade, enquanto as estratégias coletivas ocorrem quando um grupo de pessoas se reúne para evitar o adoecimento e a loucura. Desta forma, criam suas próprias regras e ressaltam a cooperação e a confiança entre seus membros, evitando, assim, o sofrimento no trabalho. Assim, o que se

busca estudar “não é mais a loucura, mas o sofrimento no trabalho, um estado compatível com normalidade, mas que implica em uma série de mecanismos de regulação” (VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013, p. 3).

Moraes (2006) ressalta que essa normalidade afeta a saúde mental do trabalhador roubando-lhe a sua criatividade, vigiando-o, tornando-o alienado, impondo-lhe um ritmo de trabalho acima de sua capacidade física e mental. Esse conjunto de elementos é usado para aumentar a produtividade dentro das organizações. Para isso, utiliza-se a pressão psicológica, o sequestro da subjetividade e, também, sujeição dos trabalhadores aos valores do capital (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Muitos trabalhadores encontram dificuldade para esboçar uma reação, e, por assim ser, não se manifestam por medo de ficarem desempregados (DUARTE; MENDES, 2015).

Segundo Seligmann-Silva (1994b), o trabalhador tem certa liberdade ao realizar o seu trabalho de forma a adaptá-la às suas necessidades e torná-la mais congruente com o seu desejo. Porém, quando se chega ao limite dessa negociação a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, tendo como consequência a luta contra o sofrimento.

Segundo Dejours (1992), o sofrimento pode influenciar o indivíduo de duas maneiras. Na primeira, o trabalhador transforma o sofrimento em luta para elaborar soluções originais que favoreçam a produção e a saúde. Na outra maneira, criam-se formulações desfavoráveis tanto para a produção quanto para a saúde. Neste caso, o sofrimento será caracterizado como patogênico. Desta forma, o mesmo autor relata ser esse o paradoxo psíquico do trabalho: fonte de prazer e equilíbrio e, ao mesmo tempo, de desprazer e fadiga. Esses elementos serão detalhadamente discutidos a seguir.

### **3.2.1 O prazer no trabalho**

Segundo Toledo e Guerra (2009), prazer, na perspectiva psíquica, ocorre quando há o funcionamento equilibrado e coerente do ser humano nos aspectos corporais e principalmente psicológicos, de modo a adaptar-se às situações mutáveis da

existência sem cair na aflição. Isso gera o pleno desenvolvimento do funcionamento pessoal, possibilitando, ainda, a capacidade de estabelecer relações positivas tanto com os outros quanto com a sociedade.

No contexto organizacional, o prazer no trabalho está ligado à valorização e reconhecimento. A valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, sendo importante para a organização e a sociedade. Já o reconhecimento é outro sentimento que está diretamente ligado ao indivíduo, sendo que para isso ele precisa sentir-se aceito, admirado, possuir liberdade no trabalho de forma a expressar sua individualidade (MENDES; TAMAYO, 2001).

Segundo Prestes *et al.* (2010), o prazer acontece quando é consentido ao trabalhador desenvolver suas potencialidades, possibilitando, assim, os laços cognitivos-técnicos com o resultado das atividades executadas. Complementando, Mello (2008) avalia que o trabalho está diretamente relacionado ao prazer, e isso faz com que ocorra o aumento da sua produtividade. Quando a organização possibilita um trabalho flexível, negocia suas regras e promove uma gestão coletiva, ela faz com que o indivíduo deixe sua marca pessoal na empresa, gerando, assim, fonte de prazer. Dessa forma, é preciso que haja predominância da compatibilidade entre a tarefa prescrita e a atividade real executada pelo funcionário (DEJOURS, 2001).

Segundo Dejours (1993), a atividade profissional está para além da sobrevivência econômica, pois ela é uma forma também de o indivíduo inserir-se socialmente, unindo, assim, tanto os aspectos psíquicos quanto os físicos. Ou seja, é preciso sentir-se útil e produtivo ao desenvolver as tarefas propostas. Por isso, é importante saber aonde se quer chegar. Assim, os objetivos precisam ser claros e valorizados para que o resultado possa satisfazer as necessidades de quem o realiza (MORIN, 2001). Para Moraes (2006), quando a organização do trabalho possibilita que os trabalhadores trilhem um caminho mais autônomo, isso promove prazer e a estruturação psíquica do sujeito.

O trabalho em equipe quando bem executado gera o sentimento de vinculação e de cooperação dentro do grupo, e isso faz com que o resultado se torne positivo (MORIN, 2001). Essa troca entre os membros do grupo permite que eles aprendam

coisas novas, produzam uma integração entre os pares e, além disso, criem um sentimento de que são capazes (MARDEGAN; GODOY, 2009). Portanto, o trabalho precisa ter um sentido, sendo necessário, pois, estabelecer princípio, meio e fim. Além disso, é importante que seja criada uma carga horária, seja ela diária, semanal ou mensal, que ajude a pessoa a situar-se, dando-lhe sentido e possibilidades de escolha de acordo com sua personalidade e valor (MORIN, 2001).

Segundo Toledo e Guerra (2009), quando se discute a temática do prazer no ambiente do trabalho, melhora-se o nível de eficiência e eficácia dentro da organização. Esse resultado é positivo tanto para a organização quanto para o indivíduo, uma vez que ambos saem ganhando. Segundo Dejours (1999, p. 141), o trabalho é fonte de prazer e, portanto, “um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia”. Isso faz com que o indivíduo se torne mais livre para fazer suas escolhas e capacitado a intervir ao seu redor e contribuir para um ambiente melhor.

Quando o sujeito é capaz de articular-se com o conteúdo da tarefa realizada, isso promove bem-estar e satisfação. Outro fator que gera equilíbrio é quando há liberdade para escolher o trabalho que irá executar e a possibilidade de definir o meio no qual irá expressar-se para realizar a atividade. Isso permite que ocorra a descarga da energia psíquica podendo levar o trabalhador ao relaxamento (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Para Merlo (1998), quando o trabalhador tem a capacidade de adaptar-se ao que está prescrito, em termos das reais condições de executá-lo, ele está usando sua inteligência, seu conhecimento e sua capacidade inventiva. Esses elementos permitem que o indivíduo seja reconhecido pelo que executa ao fazer o seu trabalho.

Assim, Dejours (1999) expõe que o reconhecimento constitui uma resposta ao investimento subjetivo depositado em uma atividade. Isso é percebido quando o empregado usa a sua *expertise* para solucionar problemas, e quando ocorre o reconhecimento por parte da chefia e dos colegas, acarretando, assim, o fortalecimento da identidade. Ferreira e Mendes (2001) ressaltam que as vivências psíquicas dos trabalhadores são elaboradas no dia a dia do trabalho, sendo este o lugar em que o homem realizar seus desejos e vivencia suas motivações

constituídos de acordo com sua história de vida e relacionados à sua estrutura de personalidade.

Segundo Mendes (2007b), cada pessoa se sente realizada quando alcança o seu potencial. Isso proporciona o sentimento de que é capaz de defrontar-se com seu meio ambiente e tornar-se uma pessoa importante, competente e amorosa, capaz de enfrentar as situações à medida que aparecem e usar plenamente a sua capacidade para expressar seus pensamentos e sentimentos. Para Dejours (1992) o trabalho é realização e identidade. Ao realizar alguma tarefa, o indivíduo sente-se estruturado enquanto pessoa, em virtude de ser valorizado e reconhecido pelo que faz. Já a identidade, segundo (MENDES; MORRONE, 2002), seria criada a partir do fazer e do produzir, de forma a transformar o ambiente e se construir enquanto pessoa.

Quando o trabalho se torna fonte de prazer, ele gera na vida do indivíduo o desejo de produzir cada vez mais e de ter no trabalho a oportunidade de construir-se enquanto sujeito social e psicológico. O ato de produzir pode ser caracterizado por um serviço ou um bem-acabado e isso provoca sentido para quem o realiza e reconhecimento por parte da sociedade, transformando o trabalho em um meio para a construção do homem na sua existência (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

O trabalho possibilita uma ambiguidade de vivências de prazer-sofrimento. A saúde no trabalho está atrelada às tentativas de transformação das circunstâncias adversas, no movimento de busca de prazer e de fuga do sofrimento, sendo que o comportamento saudável não implica a ausência de sofrimento. O indivíduo busca possibilidades tanto internas quanto externas para transformar o sofrimento por meio da tomada de consciência de suas causas, de seus conflitos e de suas frustrações (VASQUES-MENEZES, 2004).

### **3.2.2 O sofrimento no trabalho**

Para o trabalhador, o sofrimento faz parte do trabalho quando não é consentida a utilização de todo o seu potencial criativo e técnico. Isso foi percebido quando as

organizações propunham estruturas rígidas, procedimentos burocráticos, negavam informações, estabeleciam ingerências políticas, não permitiam a participação nas decisões e, além disso, não reconheciam e nem davam oportunidades de crescimento profissional (FERREIRA; MENDES, 2001). Segundo Dejours (1992, p. 52),

o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa (...) a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento (DEJOURS, 1992, p. 52).

O homem precisa de liberdade para expressar suas capacidades, quando há bloqueio desse potencial, ele se sente tolhido e cerceado em suas faculdades. Dessa forma, o trabalhador fica insatisfeito com suas tarefas, experimenta o sofrimento mental que pode levá-lo a desenvolver doenças somáticas (DEJOURS, 1992).

Atualmente, os trabalhadores têm sofrido devido à imposição do capital financeiro e da tecnologia, advindos do neoliberalismo. Esse sofrimento tem por justificativa o aumento da competitividade, exploração e submissão que nunca antes havia existido (BOTTEGA; MERLO, 2010). O capital impõe uma lógica individualista pelo fato de as organizações não se preocuparem em integrar as pessoas, uma vez que não possibilita elo de cooperação conforme ressaltam Novelli, Fischer e Mazzon (2006). Para esses autores, os relacionamentos ficam afetados pelas intrigas, traições e deslealdades, ou seja, o ambiente de trabalho torna-se propício para o sofrimento, já que a falta de amizade e de companheirismo ativam a vivência de desamparo.

Nesse contexto, segundo aponta Nardi (2004), os sujeitos estariam abandonados “à própria sorte”, pois o que prevalecia era o individualismo e a competição, e quando isso ocorria o coletivo ficava prejudicado, porque estava em questão a capacidade de destruição e intolerância. Tais atitudes promoviam o cansaço, o estresse e a

degeneração da qualidade de vida, provocando o aparecimento de doenças ocupacionais (MENDES; RODRIGUES DA SILVA, 2006).

Segundo D'Amorim (1998), outros fatores contribuem para o desenvolvimento do sofrimento, a saber: a exposição dos indivíduos a situações de tensão, a sobrecarga de papéis no trabalho, as demandas maiores do que a sua capacidade de lidar com o tempo, o conflito e a ambiguidade de papéis. Muitas pessoas, quando experimentam essas vivências acabam se retraindo e usam como defesa o silêncio e não deixam espaço para a escuta, dificultando ainda mais a construção de vínculos, já que todos são concorrentes (BOTTEGA; MERLO, 2010). Os mesmos autores dizem que a falta de espaço para discussão faz com que não ocorram intervenções na organização de forma a melhorar as práticas laborais, algo que gera um embotamento pessoal que é manifestado pelo silêncio, já que não se tem o que dizer. O sofrimento passa a ser da ordem individual de tal maneira que não é compartilhado entre os pares, mesmo que os elementos gerados desse estado sejam vivenciados de forma semelhante (BOTTEGA; MERLO, 2010).

O sofrimento não tem uma única forma de se manifestar, cada indivíduo o absorve e demonstra de acordo com a sua subjetividade. O significado desse sentimento estará atrelado ao tempo, espaço e ao corpo que ele utiliza para produzir algo. O homem sofre por motivo existencial quando ele tem que aprender a lidar com a sua finitude. Isso faz com que o sofrimento perpassa por duas dimensões: a psicológica e a existencial. Essa última revela ao indivíduo que ele não sabe tudo, gerando, assim, a incompletude (BRANT, 2001).

Segundo Mendes (2007b), Dejours define a organização do trabalho da seguinte forma: é preciso que se tenha divisão do trabalho, um sistema hierárquico que contempla as relações de poder e o conteúdo da tarefa, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. O sofrimento acontece quando há um choque entre a história individual e os projetos executados, pois a organização ignora as necessidades fisiológicas e os desejos psicológicos do trabalhador (DEJOURS, 1992). O sofrimento revela-se por meio de sentimentos como vergonha, inutilidade, medo, indignidade e desqualificação. Segundo Resende (2003) a vivência constante desses sentimentos agregada à impossibilidade de uso do

potencial prático e criativo, torna o processo do trabalho um fator de adoecimento, que é visível por meio de sintomas como cansaço físico, depressão e manifestações psicossomáticas, gerando um fator prejudicial ao rendimento da empresa em forma de absenteísmo, estresse e outras doenças no âmbito mental.

Para que o indivíduo sobreviva ao sofrimento desencadeado pelo trabalho, ele precisa usar estratégias de defesa para minimizá-lo ou ressignificá-lo. Isso contribuirá para que ele não só encontre sua estabilidade social e emocional como também transforme o sofrimento em prazer (CARRASQUEIRA; BARBARINI, 2010). Complementando, Oletto (2011) afirma que o trabalhador usa estratégias defensivas inconscientes, que ocorrem tanto no âmbito coletivo quanto no individual para salvaguardar sua sobrevivência.

### **3.2.3 Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho**

Para Dejours (1992), as estratégias defensivas são caracterizadas pelas regras de condutas estabelecidas e regidas pelos trabalhadores. Elas se diferenciam de acordo com as situações de trabalho, sendo identificadas pela sutileza, diversidade, engenhosidade e inventabilidade (MENDES; COSTA; BARROS, 2003). Isso faz com que o trabalhador aceite o sofrimento sem adoecer, servido, assim, como modo de proteção.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) pontuam que estratégias de defesa são utilizadas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento no trabalho de forma a se manterem na normalidade. Segundo Mendes (1996), usa-se a defesa no momento em que os trabalhadores não conseguem valer-se do processo de mobilização subjetiva, devido às limitações da personalidade ou por causa do modelo de organização do trabalho.

Os mecanismos de defesa podem ser usados tanto individualmente como coletivamente. As estratégias individuais são utilizadas quando o próprio indivíduo tem que usar de defesa para resguardar sua sobrevivência. Ele nega a realidade, utiliza-se do disfarce da ignorância para adaptar-se ao sofrimento, protegendo-se, assim, contra situações nocivas do seu psiquismo. Já as estratégias coletivas são

mecanismos que protegem o trabalhador da loucura, ou seja, o trabalhador nega a realidade na qual está inserido para que ele seja aceito no grupo (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Assim, não existe mais o indivíduo, e, sim, o grupo, no qual ocorre um compartilhamento de ideias, dilui-se o sofrimento, protege-se de forma a promover a sensação de bem-estar, fazendo com que o trabalho se torne fonte de prazer e não de sofrimento (NUNES; LINS, 2009).

Para Mendes (2007a), as estratégias de defesa utilizadas pelos indivíduos são o cinismo, a distorção da comunicação, o desprezo, a dissimulação, a hiperatividade e a desesperança de reconhecimento. Esses funcionam como proteção para os trabalhadores de forma a anestesiá-los na medida em que negam as causas e ignoram o sofrimento. O resultado disso é que eles param de pensar no próprio trabalho e não lutam contra os efeitos negativos que o sofrimento pode ocasionar à sua saúde.

Também Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) apontam outras manifestações de defesa que são o afastamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, a abdicação, o ceticismo, o repúdio à participação, o desprezo e a indiferença. Quando essas defesas são utilizadas no ambiente organizacional, o indivíduo dá continuidade ao seu trabalho e se adapta às pressões, evitando, assim, a loucura. Existem também os trabalhadores que buscam aliviar suas tensões em atividades fora do ambiente de trabalho, tentando garantir dessa forma sua saúde física e psíquica, uma vez que precisam deslocar para algum lugar a energia pulsional que não pode ser direcionada no exercício profissional (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Cançado e Sant'Anna (2013) sugerem a seguinte representação de mecanismos usualmente descritos na literatura sobre Psicodinâmica do Trabalho.

Quadro 1 – Mecanismos de defesa comumente descritos na literatura

Anulação	Utilização de palavras ou comportamentos que visam negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou atos considerados inaceitáveis.
Atuação	Expressão de um desejo ou impulso inconsciente por meio da ação, evitando tomar consciência de um afeto subjacente.
Denegação	Recusa a reconhecer como seu um pensamento ou um desejo que foi anteriormente expresso conscientemente.
Deslocamento	Transferência da expressão de uma emoção associada a uma situação particular para outra situação, na qual a emoção pode ser expressa sem risco.
Formação reativa	Transformação de um comportamento, pensamento ou sentimento inaceitáveis por outros, que lhe são diametralmente opostos.

Idealização	Atribuição a si – ao outro- de qualidade positiva exagerada.
Intelectualização	Emprego excessivo de pensamentos abstratos ou generalizações para controlar ou minimizar sentimentos embaraçosos.
Introjeção	Passagem, de modo fantasmático, de fora para dentro, de objetos e qualidades inerentes a esses objetos.
Negação	O indivíduo evita a percepção de algum aspecto ocorrido na realidade, negando dados sensoriais; a negação abole a realidade externa.
Projeção	O indivíduo atribui ao outro, pessoa ou coisa, qualidades, sentimentos, desejos que ele desdenha ou recusa em si.
Racionalização	Apresentação de explicações racionais em uma tentativa de justificar atitudes, crenças ou comportamentos que podem, de outro modo, ser inaceitáveis.
Recalque	O indivíduo expulsa da consciência desejos, pensamentos ou experiências penosas.
Recusa da realidade	O indivíduo recusa reconhecer como reais certos aspectos exteriores dolorosos, ou certas experiências subjetivas dolorosas que, no entanto, são patentes para o outro.
Regressão	Volta a um estágio anterior de desenvolvimento para encarar um conflito.

**Fonte:** Elaborado por Cançado e Sant’Anna (2013) a partir de Laplace e Pontalis (2001)<sup>1</sup> e Morin e Aubé (2009)<sup>2</sup>.

Quando o trabalhador não consegue acoplar seus interesses às características da organização e nem deslocar suas pulsões para outras instâncias fora do seu ambiente de trabalho, ocorre o aumento da tensão, do desprazer e das doenças (HERNANDES; MACÊDO, 2008). Portanto, as estratégias podem ser vistas como a capacidade de reação dos trabalhadores para o enfrentamento e a proteção contra situações de risco que geram sofrimento no trabalho. Para isso, fazem uso de mecanismos que podem ser tanto de ordem individual quanto coletiva para a preservação do equilíbrio psíquico, uma vez que as pessoas também cooperam para se defender e buscar a superação de problemas (DEJOURS, 1999).

Para Lancman e Sznelwar (2004), as estratégias de adaptação e de exploração possuem em seus alicerces a negação do sofrimento e a obediência ao desejo da organização, buscando, assim, o desejo de excelência em suas atividades para com a organização. Para suportar o sofrimento, os trabalhadores utilizam-se de defesa de proteção ditas como compensatórias, para que ocorra de forma inconsciente a alienação das possíveis causas de suas dores, medos e angustias.

<sup>1</sup> LEPLANCHE, J; PONTALIS, J-B. **Vocabulário da Psicanálise**. Lisboa: Moraes, 2001.

<sup>2</sup> MORIN, E. M; AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

## **4 METODOLOGIA**

Para Figueiredo e Souza (2011), a metodologia inclui métodos ou caminhos dos quais um pesquisador lança mão para buscar e produzir conhecimento. Já para Cervo e Bervian (2002, p.21), a “metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Neste capítulo, serão apresentados os elementos que nortearam a metodologia utilizada na construção dessa pesquisa: tipo, abordagem e método de pesquisa; unidade de análise e sujeitos da pesquisa; coleta dos dados; e tratamento dos dados.

### **4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

Para se chegar aos objetivos deste estudo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem de caráter qualitativo. O método empregado foi o estudo de caso.

Para Figueiredo e Souza (2011), a investigação descritiva é realizada com base na experiência cujo alvo é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, buscando descobrir com qual frequência os fenômenos ocorrem, primando pela conexão e relação com outros, sua natureza e características. Segundo Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa descritiva utiliza-se da observação, do registro, da análise e da conexão entre fatos e fenômenos, sem que ocorra interferência neles. Ela tem por finalidade conhecer as muitas situações em que acontecem os fatos sejam eles nos aspectos político, econômico, social em um contexto individual ou coletivo (CERVO; BERVIAN, 2002).

Neste sentido, a presente pesquisa pode ser denominada como descritiva por objetivar descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho percebido pelos coordenadores de curso de uma IES privada localizada na cidade de Belo Horizontes/MG.

Nessa perspectiva, a investigação foi realizada, com ênfase em uma abordagem qualitativa. O fundamental no qualitativo é a fala do entrevistado que traduz a realidade que ele percebe. Assim, a abordagem qualitativa, é traduzida em seu subjetivismo, significando dizer que procura tratar esse fenômeno de forma aprofundada ressaltando as suas particularidades em termos do significado que representam para o grupo pesquisado (FIGUEIREDO; SOUZA, 2011). Ela descreve uma complexidade do comportamento humano por meio de uma análise mais detalhada sobre os hábitos, as atitudes e as tendências destes comportamentos (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A presente pesquisa buscou, por meio da abordagem qualitativa, aprofundar o conhecimento do fenômeno a ser pesquisado, recorrendo-se à técnica de entrevistas semiestruturada. Por meio dela, descreveu-se como ocorre a centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo; e a psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que, para Figueiredo e Souza (2011, p. 110), “é considerado como algo profundo e exaustivo de fatos, situações ou objetos de maneira que permitam seu amplo e detalhado conhecimento”. Esse método tem como foco um indivíduo, uma família, uma comunidade ou grupo, cuja finalidade é examinar pontos determinados de sua vida (BARROS; LEHFELD, 2000; CERVO; BERVIAN, 2002).

A aplicação desse método na pesquisa teve por objetivo observar com profundidade a percepção dos coordenadores pesquisados quanto aos seus sentimentos de prazer e sofrimento no exercício do seu trabalho, além do sentido que eles 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 as suas funções.

#### **4.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa**

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Barbosa Silva (2012), a unidade de análise é demarcada logo após o que se define estudar. Ela estabelece as fronteiras

de interesse do pesquisador. No entendimento de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), para definir a unidade de análise é necessário escolher o que interessa ao estudo. Para isso, é preciso definir se o estudo estará relacionado a um grupo ou a uma organização, diferentes subgrupos de uma comunidade ou determinados indivíduos.

Para a realização da pesquisa foram entrevistados onze coordenadores de curso de um total de vinte e um, sendo que um coordenador pode assumir mais de um curso, desde que as áreas sejam afins. Para esse estudo foram entrevistados os coordenadores dos seguintes cursos: Administração, Arquitetura, Ciências Econômicas, Direito, Engenharia Ambiental, Engenharia de Produção, Engenharia Automação, Farmácia, Fisioterapia, Pedagogia e Odontologia. O número final foi obtido por meio da saturação dos dados. Essa técnica

designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observação (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 21).

Segundo Malterud (2001) sempre que o pesquisador não encontrar mais nenhum dado adicional em uma determinada categoria, significa que está saturada. Ocorrendo a saturação na entrevista, o entrevistado não mais precisará fazer novas entrevistas e com isso encerram-se os questionamentos.

### **4.3 Coleta de dados**

A coleta de dados utilizada nesta pesquisa não foi exatamente igual àquela proposta por Dejours (1992) publicada na obra intitulada “A loucura do trabalho: Estudo da Psicopatologia do trabalho”. No anexo desta obra, o autor explicita as fases metodológicas incluindo pontos que não foram contemplados na pesquisa descrita nesta dissertação, por exemplo, a solicitação de pesquisa partindo do grupo de pesquisadores, a observação clínica e a validação e refutação dos dados que implica a discussão dos resultados com os participantes da pesquisa. Todavia, as fases sugeridas por Dejours a ser consideradas na dissertação fazem parte do caminho convencional aplicado a qualquer estudo científico, ou seja, a pesquisa

propriamente dita em local identificado com o trabalho, o material da pesquisa, o método de interpretação dos dados e a teoria que, no caso, se encontra na Psicodinâmica do trabalho.

Para essa pesquisa, a coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, cujo roteiro encontra-se no apêndice A. Segundo Marconi e Lakatos (2010), na entrevista, o tema pode ser explorado de acordo com cada caso e pode caminhar na direção que seja mais pertinente, à medida que a interlocução vai se transcorrendo. Segundo Stake (2011), ao serem realizadas as entrevistas, elas devem ser utilizadas da mesma forma com todos os entrevistados, porém o entrevistador poderá fazer novas perguntas sempre que o entrevistado lhe der uma nova oportunidade e se for do interesse do entrevistador. Esse autor afirma que um pesquisador qualitativo tem vários propósitos: obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada; coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas e descobrir algo que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

De modo específico, a entrevista, inicialmente proposta para o levantamento dos dados, contemplou elementos associados ao sentido que o trabalho ocupa para o coordenador de curso, ao contexto em que suas funções são realizadas, as vivências de prazer e sofrimento experimentados no trabalho e as estratégias que utiliza para lidar com aquilo que o faz sofrer em função das tarefas que lhe são atribuídas.

As informações coletadas seguiram um rigor técnico-científico capaz de garantir sua confiabilidade, bem como a escolha das técnicas e dos instrumentos que estavam de acordo ao tipo de pesquisa e a sua abordagem. Para a realização das entrevistas, estabeleceram-se alguns critérios a serem seguidos com os entrevistados:

- Pedido de autorização para realização da pesquisa, bem como para a aplicação das entrevistas;
- Entrega do termo de consentimento justificando a realização da pesquisa e os termos de consentimento;

- Marcação do dia e dos horários disponíveis para gravação da entrevista;
- Realização da entrevista em dia e horários marcados.

As entrevistas foram gravadas mediante consentimento dos entrevistados. A todos os envolvidos foi garantida a privacidade das respostas e também informado sobre a natureza do estudo. Ao término das entrevistas, foi realizada a transcrição fiel das respostas, para fim de tratamento e análise dos dados (FONTANA; FREY, 2005; MUZZIO, 2012).

#### 4.4 Análise dos dados

A análise de conteúdo foi a técnica usada para o tratamento dos dados qualitativos. Segundo Bardin (2006, p.153), a análise de conteúdo pode ser aplicada “a discursos diretos – significações manifestas – e simples”. A autora define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com o objetivo de transcrever o conteúdo das mensagens. Complementado, Goulart (2006) ressalta que, por meio deste método, torna-se indispensável ao pesquisador assegurar sua objetividade diante dos relatos, evitando que o resultado constitua um ponto de vista pessoal ou uma interpretação subjetiva.

Uma das formas de tratar os dados por meio dessa técnica é identificar a frequência de uma palavra ou assunto que aparece no discurso do entrevistado e identificar o conteúdo e as características de informações presentes no texto. Esse procedimento é chamado de análise temática (BARDIN, 1979) e foi utilizado na pesquisa proposta nesta dissertação. Bardin (1979) relata que a análise de conteúdo se desenvolve por meio de três fases, sendo a primeira a pré-análise, a segunda, a exploração do material e a última, a inferência e interpretação dos dados.

Essa autora também pontua que a análise de conteúdo deve ser feita por meio de categorias que podem ser definidas *a priori* ou *a posteriori*. No caso desta pesquisa, elas foram definidas *a priori*, tendo em vista a elaboração da teoria, a saber: centralidade (sentido) do trabalho; contexto do trabalho; prazer no trabalho; sofrimento no trabalho e estratégias de defesa. As subcategorias foram estabelecidas *a posteriori*, ou seja, emergiram dos depoimentos coletados com os

participantes da pesquisa. Para que as subcategorias apresentassem uma representatividade, estabeleceu-se que elas representassem uma frequência de aparecimento nos depoimentos de um número igual ou superior a sete respondentes, recorrendo-se para este fim a um critério de repetição segundo sugerido por Bardin (1979). As subcategorias foram dispostas em quadros para melhor visualização dos dados coletados, e foram discutidas pormenorizadamente no próximo capítulo. Por fim, alguns trechos foram extraídos das falas transcritas para que pudessem ilustrar tanto as categorias quanto as subcategorias de análise.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os sujeitos pesquisados e a análise dos resultados da pesquisa. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo à luz das proposições de Bardin (2011). As entrevistas foram semiestruturadas e propuseram-se a verificar as vivências de prazer e sofrimento do coordenador de curso. Ressaltando que os sujeitos foram identificados pela inicial “C” e o número referente a cada coordenador participante da pesquisa.

### 5.1 Caracterização do perfil dos entrevistados

O perfil dos coordenadores participantes da pesquisa é retratado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil sociodemográfico dos coordenadores de curso

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado civil	Número de filhos	Escolaridade	Tempo de trabalho na profissão	Tempo de trabalho na Instituição	Tempo no cargo	Carga horária semanal
C1	F	40	Casada	-	Mestre	15 anos	10 anos	4 anos	40h
C2	M	42	Casado	1	Mestre	16 anos	3,5 anos	3,5 anos	44h
C3	F	42	Divorciada	-	Mestre	12 anos	3 anos	3 anos	40h
C4	F	37	Divorciada	-	Doutora	16 anos	12 anos	4 anos	37h
C5	F	34	Casada	-	Doutora	4 anos	1,5 anos	1,5 anos	44h
C6	F	35	Divorciada		Doutora	15 anos	8 meses	8 meses	40h
C7	M	47	Casado	1	Mestre	10 anos	16 anos	10 anos	44h
C8	F	38	Divorciada	-	Mestre	10 anos	2 anos	2 anos	30h
C9	F	53	Casada	1	Mestre	27 anos	27 anos	5 anos	40h
C10	F	35	Casada	-	Mestre	4 anos	5 anos	4 anos	40h
C11	M	36	Solteiro	-	Mestre	1,5 anos	1,5 anos	1,5 anos	30h

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, no Quadro 2, que a prevalência dos coordenadores participantes da pesquisa é do sexo feminino, com idade média de 40 anos, a maioria é casado, sendo que apenas três possuem filho. Todos os coordenadores têm no mínimo mestrado, possuem em média 12 anos de experiência na área e estão na instituição há aproximadamente oito anos, com média de quatro anos no cargo. A carga horária de trabalho da maioria dos coordenadores é de 40 horas semanais.

## **5.2 Categorias e subcategorias: análise qualitativa dos dados**

De acordo com os objetivos propostos para análise dos resultados, foram definidas *a priori* cinco categorias, a saber: centralidade (sentido) do trabalho; contexto do trabalho; prazer no trabalho; sofrimento no trabalho e estratégias de defesa. Dessas categorias, surgiram várias subcategorias que se revelaram como as mais marcantes para os entrevistados. Cada categoria e subcategorias correlatas são apresentadas uma a uma, relacionando-se um aporte teórico para sustentá-las e ilustrá-las.

### **5.2.1 Centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo**

A centralidade do trabalho deve ser compreendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa num determinado momento, sendo formada por dois componentes: um valorativo e o outro pertinente à posição relativa que o trabalho ocupa na esfera individual. O primeiro refere-se à centralidade absoluta do trabalho que mede a importância do trabalho na vida do sujeito. O segundo refere-se à centralidade relativa ao trabalho, mensurando a partir dos ciclos vitais do sujeito, em que se verifica a relação do trabalho com outros momentos importantes em sua vida. (TOLFO; PICCININI, 2007).

O trabalho é caracterizado por uma atividade coordenada, que demanda algumas competências tais como: saber lidar com pessoas, insumos e instrumentos. Implica em colaborar com uma hierarquia organizacional para produção de bens e serviços (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Para Navarro e Padilha (2007), o trabalho é fonte de experiência psicossocial, sobretudo dada a sua centralidade na vida das pessoas, uma vez que o trabalho ocupa tempo e espaço enorme na vida humana contemporânea. Para esses autores, a centralidade é paradoxal, uma vez que o trabalho pode tanto dar sentido à vida das pessoas como pode provocar o adoecimento. A partir dessa categoria, emergiram seis subcategorias que se revelaram como as mais marcantes para os entrevistados conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Centralidade/ Sentido do trabalho	Relacionamento profissional
	Utilidade do trabalho
	Escolha da profissão
	Natureza do trabalho
	Espaço do trabalho
	Retorno Financeiro

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme identificado no Quadro 3, da categoria centralidade do trabalho emergiram-se seis subcategorias que em conjunto contribuem para a explicação do sentido que o trabalho assume na vida dos coordenadores de curso. Nesse sentido, importa sublinhar que o relacionamento profissional, seja ele com alunos, professores, instituição e mercado, assume um papel de destaque neste contexto. Tais achados vão ao encontro de Morin, Tonelli e Pliopas (2007), segundo os quais uma das centralidades do trabalho reside na capacidade de estabelecer relacionamento entre as pessoas, contribuindo, conseqüentemente, para construção da sua identidade social e ocupacional conforme identificado no relato abaixo:

Eu me identifico muito com a questão do relacionamento com os alunos e com os professores. Então, eu acho que, assim, um bom gestor, precisa estar muito atento ao que acontece ao seu redor. Ele precisa ouvir muito, sejam os alunos, os professores e também os superiores, porque você tem que trabalhar conforme diretrizes superiores (C1).

O meu trabalho me permite muitos contatos, muita interlocução com várias pessoas e em várias posições. Não só aqui dentro, mas no mercado mesmo. Então isso acaba me favorecendo ou favorecendo qualquer coordenador nas questões do dia a dia. Quando você conhece mais pessoas, tem uma rede de relacionamentos maior e isso facilita muita coisa. E, enfim, o trabalho me permite a convivência com as pessoas. De certa forma isso é muito positivo (C4).

Neste mesmo sentido, o relacionamento profissional pode ser compreendido, como uma das competências necessárias para o coordenador de curso. Entretanto, identificou-se neste estudo que alguns coordenadores têm dificuldade neste quesito, principalmente quando o aluno faz exigências que extrapolam as normas e regras da instituição e quando o professor apresenta resistência para como o coordenador. Os relatos a seguir ilustram as considerações anteriores:

Eu tive muitas dificuldades de relacionamento no início, porque eu tenho professoras no meu grupo que estão na instituição há mais de 15 anos. Então eu entrei uma menina nova de idade, nova na IES, sem experiência administrativa na coordenação. Então, assim, eu ouvi coisas, eu percebia que estavam me desafiando. Isso foi nos primeiros meses de coordenação e hoje se dissolveu e eu sinto que eles me respeitam me elogiam. A minha avaliação acadêmica enquanto coordenadora é muito boa. Então, assim, hoje eu os considero como um time. E eu sempre os incluo em tudo (C5).

É desgastante quando o aluno acha que ele é cliente e que vai fazer o que ele quiser e não respeitam os regulamentos, as regras. Mas, eu não faço o que eles querem! (C7).

Nesse sentido, reporta-se às colocações de Vilas Boas e Morin (2014), segundo os quais o trabalho precisa ser realizado de forma responsável, que agregue valor ao indivíduo, e que o respeite enquanto ser humano. Para isso, o ambiente deve promover o desenvolvimento de relacionamentos profissionais positivos possibilitando a colaboração entre os colegas nos momentos de dificuldade.

Para os coordenadores a utilidade do trabalho materializa-se quando ocorre transformação na vida dos seus alunos, por meio da educação, possibilitando assim, a inserção no mercado de trabalho. Apesar disso, alguns coordenadores salientam a baixa qualidade dos serviços educacionais no país, bem como a falta de reconhecimento do seu trabalho, tanto no contexto social quanto no institucional. Essas afirmativas se encontram nos relatos a seguir:

Na medida em que você pega um aluno que ele praticamente não consegue interpretar um texto ao chegar a um curso superior, e você consegue transformá-lo em um profissional apto para se inserir no mercado de trabalho, seja gerenciando um projeto ou uma obra, eu acho que é muito relevante na minha atividade (C7).

Não é um trabalho reconhecido. Nem dentro da instituição e nem fora da instituição. Não é reconhecido mesmo! Mas eu acho que a importância é enorme. Só tem melhorias um país por meio da educação. Não vejo outro caminho. Então eu acho que é extremamente importante apesar de não ser reconhecido (C8).

Eu acho que é extremamente importante porque o ensino que move o país. Infelizmente o ensino está fraquíssimo, mas eu acho que ensinar os alunos é o que vai fazer ter o país em desenvolvimento é o que vai levar um país ao crescimento (C10).

Identifica-se, portanto, que a utilidade do trabalho assume um importante papel na construção do sentido e da identidade do indivíduo no ambiente de trabalho, dado

que, assim como afirmam Mendes e Tamayo (2001), o reconhecimento do trabalho desenvolvido pode ser compreendido como fonte de prazer, uma vez que se encontra diretamente associado ao indivíduo. Para tal, ele precisa sentir-se aceito, admirado, produtivo e útil. Nesse sentido, a utilidade do trabalho é uma variável que vai além da sobrevivência econômica, expandindo-se aos aspectos psíquicos, físicos e sociais (DEJOURS, 1993).

Na subcategoria escolha da profissão é possível identificar que se trata de um processo inverso de escolha, partindo-se do pressuposto de que é a instituição de ensino que escolhe, na maioria das vezes, dentro do seu corpo de funcionários, o indivíduo que assumirá o cargo de coordenação de curso. Ou seja, trata-se uma profissão a qual depende em primeira instância de um convite institucional, como mostram os relatos a seguir:

Eu não escolhi ser coordenador. A gente é escolhido para ser coordenador. Então, geralmente, quando a gente entra, a gente entra para a carreira como professor. Geralmente. Eu acho que nunca vi ninguém procurando emprego, em primeiro lugar, de coordenador. Então você vai à instituição para ser professor, aí a instituição vai conhecendo o seu trabalho, você vai se familiarizando com os processos, e aí vem o convite. Então foi o que aconteceu comigo. Eu entrei como professora da instituição e aí eu fui desenvolvendo diversos trabalhos até que surgiu o convite para a coordenação (C1).

A minha chegada à coordenação também não foi planejada e no primeiro momento não foi desejada por uma questão de perfil que eu acreditava que eu não tinha. Eu sempre fui acadêmica. Aconteceu que a coordenadora antiga saiu e não tinha outra pessoa. Na época, a pedagoga responsável conversou comigo, muito, e acabou que eu topei o desafio. Foi um desafio, a princípio. Foi meio ao acaso, assim. Não foi planejado, mas consegui me identificar com essa função também. Descobri qualidades em mim que eu achava que eu não tinha para o cargo, eu acabei descobrindo na prática. Foi assim! (C4).

Na verdade, foi o desafio que me foi colocado. Eu era professor em outra instituição e trabalhava em um órgão público em Belo Horizonte e esperava, na verdade, uma colocação como professor. Devido eu ter experiência de gestão em outras empresas, acabaram me convidando para assumir o cargo de coordenação. Então, eu achei interessante a proposta e a abracei. Então, eu estou realmente há pouco tempo dentro desse espaço de coordenação de curso, mas gostando bastante da interação que está fazendo nesse momento (C11).

Conforme apresentado nos relatos dos entrevistados, o coordenador de curso, via de regra, é escolhido dentre aqueles professores que se destacaram na IES. Tal fato

permite alguns questionamentos acerca deste processo, uma vez que um bom professor não necessariamente será um bom coordenador, podendo acarretar uma série de pontos críticos, dentre os quais se destacam algumas vivências de sofrimento no trabalho devido a uma possível incompatibilidade com a função. Reporta-se, portanto, às colocações de Dejours (1992) e D'Amorim (1998), segundo os quais algumas vivências de sofrimento no trabalho são oriundas a partir de um choque entre a história individual e os projetos executados, pois a organização ignora as necessidades fisiológicas e os desejos psicológicos do trabalhador.

Ainda, nessa perspectiva, interessa ressaltar que a identidade é criada a partir do fazer e do produzir, de forma a transformar o ambiente e se construir enquanto pessoa (MENDES; MARRONE, 2002). Complementando, Toledo e Guerra (2009) afirmam que quando o indivíduo se identifica com a realização da atividade, ele aplica todo o seu potencial para realizá-la, estabelecendo, assim, relações satisfatórias tanto com a organização quanto com as pessoas, e a consequência disso reflete no prazer e no equilíbrio ao realizar a atividade. Caso contrário, o que se percebe é a construção de uma identidade desestruturada e fragmentada, mediada pelas vivências de sofrimento que, na maioria das vezes, não é externalizada, desenvolvendo-se em silêncio (BOTTEGA; MERLO, 2010).

Esse processo pode ser em parte explicado devido ao fato de que, nas últimas décadas, o cenário educacional está cada vez mais competitivo, inclusive no ensino superior. Desta forma, coube ao coordenador de curso ampliar a natureza do trabalho. Agora suas tarefas não se restringem apenas às questões acadêmicas, mas também às questões administrativas. Dentro das questões acadêmicas, é preciso fazer a atualização do projeto pedagógico do curso, propor atividades de extensão, visitas técnicas, atender aos professores e alunos, participar do núcleo docente estruturante e atualizar o curso de acordo com as demandas do mercado. Em relação às atividades administrativas, é preciso executar as diretrizes institucionais, acompanhar a elaboração do horário do professor, captar e reter alunos, fazer o controle financeiro do curso, trabalhar em parceria com os outros setores, acompanhar a frequência e ausências dos professores, como demonstra os relatos a seguir:

O coordenar tem a função de executar as diretrizes institucionais, de acompanhar as expectativas dos professores, dos alunos, você deve pensar cotidianamente no projeto pedagógico do curso. Hoje, precisamos acompanhar a captação de alunos. A gente está em um mercado onde a concorrência é muito grande, então tem que estar atento sempre para a qualidade do serviço que é ofertado. Outra coisa é com relação à qualidade de vida do seu professor, porque isso acaba impactando também na qualidade do ensino. A gente tem que estar muito antenado com os alunos que recebemos, quais são as deficiências, quais são as expectativas, e tentar combinar tudo isso para conseguir, ao final, oferecer o melhor curso (C1).

Funções são muitas. Tem a parte acadêmica que é o normal, você toma conta de tudo. Desde o projeto pedagógico de um curso, que disciplina que coloca, não coloca, vê o laboratório, vê a questão dos professores, se o professor é bacana ou não é, e também o relacionamento com aluno. Então, além de toda essa parte, os coordenadores respondem também pelas questões administrativas que incluem captação, retenção, controle financeiro do curso e por aí vai. Antigamente, quando eu comecei, eu fazia somente o acadêmico. A gente não precisava preocupar com números, apenas com o acadêmico, mas hoje não é assim (C8).

Interessante sublinhar que, atualmente, o coordenador de curso, além das atividades acadêmicas, é o profissional responsável pela divulgação do curso no mercado e pela captação e retenção de alunos, ou seja, um acúmulo de funções, se considerado as diretrizes do MEC (CANTIDIO, 1981; GONDIM, 2010).

De acordo com Delpino *et al.* (2008), a função do coordenador de curso estava inicialmente baseada apenas nos aspectos didático-pedagógicos e tinha por objetivos atender e mediar as demandas dos docentes e discentes, considerando-se que, com isso, o curso seria bem-sucedido. A partir de 1981, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) passa a reconhecer que o coordenador deveria atuar como gerente de um projeto de aprendizagem (GONDIM, 2010). Segundo esse mesmo autor, o coordenador passa assumir também o papel de gerente, sendo que essa nova atribuição propõe inúmeros desafios que ultrapassam os limites de sua atuação enquanto gestor acadêmico.

Foi unânime o relato dos coordenadores com relação à ocupação do espaço do trabalho em suas vidas. Segundo eles, o trabalho ocupa muito espaço em seu cotidiano, mais ou menos 90% do seu dia. Às vezes, o trabalho se estende para além do horário estipulado, devido às demandas extras, e, por consequência, os coordenadores têm que levar serviço para casa conforme os relatos a seguir:

90%. Porque como coordenadora você tem que planejar, você tem que fazer um acompanhamento e só essas 40 horas não dão para a gente fazer esse acompanhamento total. Então, geralmente, a gente leva serviço para a casa, a gente pesquisa. A gente estuda, vai a congresso (C9).

Nesse momento, muito grande. Muito maior do que eu imaginava inicialmente, porque as 30 horas são relativas. Na verdade, horas reais são muito mais do que 40, 50 horas (C11).

Ocupa muito espaço. Ocupa muito tempo. Mas é muito. É muito. Não tenha dúvida. É porque tem demandas que extrapolam. Quando a gente trabalha manhã e noite, à tarde a gente não fica dormindo, a gente trabalha também (C1).

Com base nesses relatos, assim como evidenciado por Bastos, Pinho e Costa (1995), o trabalho assume características de lida, de luta, uma vez que é facilmente identificável o caráter de sacrifício que ele assume, levando o seu executor ao esgotamento, ao amplo esforço de carga e, conseqüentemente ao sofrimento. Corroborando essas colocações, Dejours (1998) ressalta que no interior das organizações, nas relações de trabalho, comumente é possível identificar o sequestro da subjetividade do trabalhador, excluindo o sujeito e tornando-o refém do seu trabalho e da instituição. Nesse contexto o indivíduo é conduzido em um sutil cenário de exploração, ao abrir mão de sua vida pessoal e do convívio social em prol do desejo da organização, dado ao caráter central que o trabalho assume na sua vida.

Na subcategoria retorno financeiro, praticamente todos, relataram que precisam trabalhar para se sustentar, ajudar familiares, pagar pensão e usar o dinheiro a fim de aproveitar a vida com atividades de lazer conforme observado nos relatos a seguir:

Porque eu preciso de dinheiro, não tenha dúvida! (C1).

Pagar pensão, isso daí depois você edita, prazer e, obviamente, me sustentar (C2).

Trabalho porque eu preciso da questão de sustentação, e até hoje ajudo meus pais, e também para poder curtir a vida com boas viagens, bons passeios, botecos, enfim, para me dar o luxo de curtir tudo isso! (C3).

Eu trabalho, óbvio, por questões de sustentabilidade financeira (C4).

Evidencia-se, portanto, que de acordo com os sujeitos de pesquisa deste estudo, a principal causa do trabalho reside em questões financeiras. Sob essa perspectiva o trabalho pode ser compreendido a partir de uma vertente de necessidades diversas, sejam elas de garantir o sustento próprio e da família ou divertimento. Nesse sentido, importa destacar que a questão financeira salientada pelos entrevistados é uma das diversas variáveis que compõem a valorização e o reconhecimento do trabalho, apesar do reconhecimento financeiro por si só não poder ser considerado um fator basilar na motivação do indivíduo conforme expõem algumas teorias motivacionais (MENDES; TAMAYO, 2001). Importa salientar ainda que, sob as lentes de Bottega e Merlo (2010), a questão financeira associada ao trabalho assume constantemente um caráter ambíguo, podendo ser analisada sob a ótica do prazer (reconhecimento do trabalho, diversão e que pode propiciar sustento da família, dentre outros), bem como do sofrimento, dada a imposição do capital financeiro advindo do neoliberalismo, evidenciando práticas de exploração, submissão e falta de reconhecimento.

Em síntese, na categoria referente à centralidade (sentido) do trabalho, de acordo com os relatos dos coordenadores entrevistados, emergiram algumas subcategorias na qual foi possível identificar que os coordenadores gostam do relacionamento profissional que desenvolvem com os alunos, professores, instituição e mercado. Sabem da utilidade do trabalho, uma vez que, podem transformar vidas por meio da educação. A escolha da profissão de coordenador ocorreu por meio de convite ou promoção por parte da instituição. Em relação à natureza do trabalho preferem realizar atividades mais acadêmicas a administrativas. Reconhecem que hoje, o espaço do trabalho em sua vida é muito grande, apesar de ter retorno financeiro para se sustentar e aproveitar a vida com atividades de lazer.

### **5.2.2 Contexto do trabalho**

Nesta dimensão, são analisados os aspectos referentes à organização do trabalho, que engloba divisão e o conteúdo das tarefas, controles e regulamentos, condições e ritmo do trabalho; ambiente físico, equipamentos e material disponíveis para a realização das tarefas; relações socioprofissionais que abrangem a gestão do trabalho a comunicação e interação profissional.

A análise dos depoimentos dos coordenadores de curso revelou que os principais aspectos que caracterizam a organização do trabalho associam-se às subcategorias conforme indicado no Quadro 4:

Quadro 4 – Contexto do trabalho

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Contexto do trabalho	Cobrança no trabalho
	Relacionamento com professores e alunos
	Responsabilidades ocupacionais
	Ritmo de trabalho
	Infraestrutura do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à subcategoria cobrança no trabalho, salientou-se uma constante e intensa cobrança por resultados seja por meio de reuniões, e-mails, ligações e até mídias sociais como, por exemplo, o *WhatsApp*. Nesse cenário, é possível sublinhar uma contraposição entre o elevado nível de exigências e os curtos prazos de execução, assim como ressalta os entrevistados a seguir:

As cobranças da instituição são o tempo inteiro. A gente fica constantemente em comunicação através de *e-mail*, celular, *WhatsApp*, e as demandas surgem de todos esses meios de comunicação. Reunião, contato direto com as outras coordenadoras, contato direto com os funcionários (C6).

As cobranças da instituição ocorrem de todas as maneiras possíveis. Você tem desde e-mail, reunião, projeto, planejamento e cronograma anual até demandas que ocorrem, espontaneamente, de um dia para o outro em função de alguma necessidade daquele momento ou de alguma ocorrência ou de algum fato pontual que aconteceu no instituto ou na própria instituição. Então, assim, a cobrança é uma cobrança enorme, de todos os assuntos possíveis e em todos os momentos possíveis e em todo grau de complexidade possível (C7).

Nossa! Muita pressão! É uma cobrança de resultado, principalmente porque é uma instituição particular, é uma cobrança de resultado muito grande. E, às vezes, é uma cobrança de resultados que nem é responsabilidade da coordenação. Mas como você toma conta do curso, você tem que ter aquilo na ponta da língua. Por exemplo, captação de alunos, propaganda, marketing. Isso é do setor de marketing. A coordenação é muito cobrada por isso. A cobrança vem e você tem que responder. Ela vem de última hora, para ontem. E forte (C10).

Mediante a tais colocações, ressalta a seguinte dicotomia: de um lado, a obrigação da organização em cobrar produtividade de seus funcionários, dado que ela

sobrevive a partir dos lucros oriundos deste trabalho (RACHEL; SALOMÃO, 2012); e, de outro, o fato de que a exposição dos indivíduos a situações de tensão, de sobrecarga de papéis no trabalho, de demandas maiores do que a sua capacidade de lidar com o tempo, o conflito e a ambiguidade de papéis pode causar no indivíduo sofrimento (D'AMORIM, 1998).

No que tange à subcategoria relacionamento com professores e alunos, a maioria dos sujeitos de pesquisa avaliou como satisfatório, transparente, saudável e democrático. Nesse mesmo sentido, importa enfatizar que esta relação extrapola o espaço físico da instituição, uma vez que os entrevistados afirmam usar mídias sociais no relacionamento com os alunos como uma estratégia de aproximação, ou seja, uma forma de fazer com que o aluno seja uma parte integrante dela.

É um relacionamento muito transparente, de muito diálogo, de muita conversa, muita orientação, então, eu procuro conversar sempre com meus professores, ou antes, ou na hora dos intervalos ou até mesmo mandando e-mails ou usando a comunicação hoje, que é o *WhatsApp* (C3).

Eu tenho um relacionamento muito bom com os meus alunos. Eu conheço quase todos. O curso é pequeno, não é um curso grande. E eu dou aula na maioria dos períodos. Então, eu conheço quase todo mundo pelo nome e todo mundo está sempre cruzando comigo pelo corredor. Então, eu considero a minha relação com os alunos muito boa e com os professores também. Eu tenho um relacionamento muito aberto com todo mundo, recebo todo mundo de uma forma que, eu acho, eles ficam confortáveis comigo. Talvez essa seja a melhor parte (C4).

A minha equipe de trabalho é ótima. Eu costumo falar que eu dei muita sorte. É uma equipe de trabalho que marca uma feijoada e todos vão. A gente tem um grupo de *WhatsApp* que a gente troca ideias o tempo todo. Temos também *Facebook*, que fala efetivamente sobre a nossa profissão (C11).

Em consonância a essas colocações, é possível identificar uma das principais funções do trabalho segundo Dejours (2004). Para o autor, o trabalho deve ser visto como um formador de espaço público. Sob essa vertente, o trabalho ultrapassa as relações comerciais e assume um caráter de sociabilidade, sendo que por meio deles os indivíduos estabelecem laços afetivos que permeiam a vida em grupo. Complementando essas colocações, Souza (2015) salienta o fato de o trabalho permitir ao indivíduo a construção de uma identidade, que, apesar de ser individual, do sujeito, se constrói em níveis coletivos.

Com relação a responsabilidades ocupacionais, os coordenadores de curso precisam ter as seguintes competências cumprir a proposta institucional que prevê a maximização do desempenho do curso por meio do melhoramento do projeto pedagógico, capacitação do seu corpo docente, aumentar o número de publicações de discentes e docentes. Destaca-se, ainda, a necessidade de melhorar o índice de cada curso no guia do estudante, além de buscar parcerias para suprir algumas demandas específicas de cada curso conforme evidenciados nos relatos seguintes:

A minha responsabilidade é de conseguirmos um desempenho melhor do curso. Essa é uma expectativa grande, a gente quer muito melhorar o nosso índice no guia do estudante. Além disso, também, precisamos aumentar o número de publicações dos professores do curso. Outra demanda, é repensar a matriz do curso, isso deve ocorrer no segundo semestre (C3).

Minha responsabilidade é fazer o melhor possível para o aluno, para o professor e para a instituição com o que eu tenho em mãos. Você tem que atualizar o projeto político pedagógico do curso; tem que monitorar a entrada e a evasão do aluno; também é sua responsabilidade monitorar o professor tanto nos aspectos acadêmicos quanto nos aspectos administrativos. Enfim, atender às demandas e cumprir as demandas institucionais o tempo todo (C4).

Eu tenho uma função que é administrativa e eu preciso então, por exemplo, ler e responder e-mails, dar retorno sobre situações do tipo número de candidatos matriculados no vestibular, evasão do aluno, acompanhamento de conteúdo lançado na plataforma; reunião com os líderes de turma, com os professores, fazer a interligação entre o curso, centros e núcleos; fazer convênios, solicitar e acompanhar o setor de comprar; participar do processo de seleção dos novos docentes, acompanhar reposição de aula, responder protocolos dos alunos, fazer a mediação de conflito entre professores e alunos (C7).

Tais apontamentos evidenciam o fato de que a função do coordenador de curso, assim como salientado por Delpino *et al.* (2008), vai além do relacionamento com professores e alunos, assumindo cada vez mais funções como, por exemplo, o acompanhamento e monitoramento de inadimplência, controle da evasão escolar, além de lidar com questões pessoais dos alunos como problemas de cunho familiar, financeiros e empregatício. Importa salientar que esse ambiente organizacional pode ser compreendido como propício para o desenvolvimento de vivências de sofrimento no trabalho, principalmente em função da exposição do profissional à sobrecarga de trabalho e funções, além da ambiguidade que esses diferentes papéis, em alguns momentos, podem assumir (D'AMORIM, 1998).

Os relatos dos coordenadores entrevistados com relação ao ritmo de trabalho na instituição convergem para um mesmo ponto. Os coordenadores foram unânimes em dizer que o ritmo de trabalho é intenso, acelerado, que recebem várias demandas ao mesmo tempo, que trabalham desde a hora que chegam até o momento de irem embora e, às vezes, também executam atividades nos finais de semana conforme pode ser observado nos depoimentos:

É intenso. É bem intenso, mas as demandas são muitas, às vezes, você não consegue fazer tudo que você precisa fazer. Hoje tem o *WhatsApp*, *e-mail*, telefone, computador, isso é o dia inteiro. Todos esses meios são exaustivamente usados, eu tenho dois telefones, um computador, *WhatsApp*, e-mail, tudo isso é extremamente utilizado durante a semana para trabalhar (C1).

A partir da hora que eu chego aqui, eu só vou parar, na hora que eu saio, nem parar para almoçar eu paro, às vezes isso se arrasta até durante os finais de semana (C2).

É intenso. Trabalho manhã e noite. Da hora que eu chego até a hora que eu saio tem alguma coisa para fazer. Então, às vezes, a hora de sair é 21h, mas você tem que ficar até às 22h porque aparece demanda de aluno, aparecem outras demandas urgentes. Você trabalha da hora que você senta até a hora de ir embora. Se você não parar para lanche, você não lancha. Você fica direto. E, às vezes, temos também atividade nos finais de semana que temos que participar como ação social, vestibular, dentre outros (C10).

Bastos, Pinho e Costa (1995) expõem que o ato de trabalhar está atrelado ao sacrifício, e que quem o realiza está sujeito ao esgotamento e ao amplo esforço de carga e de fardo. Complementando, os mesmos autores dizem que o trabalho pode ser compreendido como sinônimo de luta e lida. Para Dejours (1999), o ritmo e a própria organização do trabalho alteram o funcionamento psíquico da pessoa e seus laços sociais. Caso exista cobrança por resultados e o ritmo seja muito intenso, isso pode afetar de forma negativa a vida e, por consequência, a saúde dos coordenadores.

No concernente à subcategoria infraestrutura do trabalho, identificou-se um empasse no posicionamento dos entrevistados, dado que alguns coordenadores estão satisfeitos com seu local de trabalho, pois ele oferece toda a estrutura necessária para o desenvolvimento de seu trabalho. Por outro lado, alguns dos entrevistados sublinham uma infraestrutura deficitária, que vai desde as salas

inadequadas, o acesso à *internet* que é lento e, em alguns momentos, não funciona, além da falta de um sistema de gestão da informação integrado entre os setores conforme pode ser identificado nos relatos seguintes:

Talvez fosse mais fácil eu te falar dos não adequados. Porque são poucos os elementos de infraestrutura adequados que eu posso te enumerar que a gente tem. Desde uma internet que não funciona direito, um e-mail que não funciona direito, até uma sala fechada que não tem ventilação, não tem ar condicionado. As pessoas que não atendem bem a gente, telefone, etc. Então, talvez fosse mais fácil te falar dos não adequados (C4).

Com relação à infraestrutura, eu acho que está tranquilo. Eu tenho um bom local de trabalho, um local que eu consigo me concentrar (C8).

Aqui eu tenho um passivo de perda de dados muito grande. E eu preciso ter *backups* disso, preciso ter *backup* de todas as ações que todas as coordenações fizeram. Eu não consigo conceber, por exemplo, que o trabalho todo que eu estou fazendo agora se perca. Quem garante que o próximo coordenador no curso, que eu acho que a coordenação é um cargo cíclico, eu vou ficar aqui por um determinado tempo e vai vir outro coordenador. E o outro coordenador tem que ter essa informação organizada para ele poder não ficar começando do zero. Como eu tive que começar muita coisa do zero. Por mais que eu tivesse uma coordenadora que estava anos aqui, com experiência enorme, mas cadê os arquivos? Sumiram? Como é que está isso? Essa gestão da informação ainda precisa ser muito melhorada. Então toda essa parte de internet, *Wi-Fi*, que no dia de hoje, não ter *Wi-Fi* boa na instituição é precário. Não ter meios de gestão da informação. Isso é o que eu acho que mais me complica nesse momento. E outra coisa, eu entendo as dificuldades da empresa, mas eu acho que a gente precisaria ter um celular institucional onde a gente pudesse trocar as informações de uma maneira mais rápida. Que isso, pelo menos, a coordenação deveria ter (C11).

Mediante esses relatos, fica em evidência de que a infraestrutura de trabalho pode ser compreendida como uma variável importante que permeia as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de um indivíduo. Um ambiente adequado pode proporcionar uma facilitação para as vivências de prazer no trabalho (DEJOURS, 1997), ao passo que o contrário contribui para as vivências de sofrimento no trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Em linhas gerais, as competências profissionais englobam conhecimento técnico, de gestão e acadêmica, sendo que cada uma abrange uma determinada áreas, mas estão interligadas entre si. Com relação à cobrança no trabalho, percebe-se que se trata de algo que é feito constantemente e de várias formas possíveis. Quanto ao relacionamento com professores e alunos, eles acreditam ser bom, saudável e

transparente. Em relação às suas responsabilidades profissionais, acreditam que para dar conta precisam imprimir um ritmo de trabalho muito acelerado. Por fim, no concernente à infraestrutura do trabalho, esta pode ser vista como uma importante variável que modula as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

### 5.2.3 Prazer no trabalho

Segundo Dejours (1994), o trabalho advém principalmente de uma livre articulação do sujeito com o conteúdo da tarefa. Desta forma, gera-se bem-estar e satisfação em quem realiza a atividade. Quando há liberdade de escolha e tem-se a oportunidade de expressar-se por meio da atividade do trabalho, esse se torna equilibrante, permite a descarga da energia psíquica do trabalho, podendo promover relaxamento. Além disso, o trabalho pode ser “um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p.143). Em complemento, Morin (2001) salienta que o indivíduo sente prazer ao trabalhar quando a empresa o possibilita desenvolver sua autonomia, permite testar todas as suas capacidades, o valoriza e quando ela deixa claros seus objetivos.

A partir da análise dos relatos dos sujeitos de pesquisa deste estudo, foi possível identificar que as principais questões que se relacionam ao prazer no trabalho pode ser subcategorizado conforme indicado no Quadro 5:

Quadro 5 – Prazer no trabalho

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Prazer no trabalho	Gratificação profissional
	Liberdade de expressão
	Reconhecimento do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

A subcategoria de maior incidência nos relatos dos entrevistados, a gratificação profissional, pode ser percebida quando o coordenador tem *feedbacks* positivos em relação ao seu trabalho. Tal fato pode ser evidenciado no momento em que o aluno demonstra sua satisfação com o curso, quando ele recebe novos desafios e tem liberdade para inovar e quando elabora projetos que mudam a sua própria vida e a

do professor. O sentimento de gratificação pode ser identificado a partir dos seguintes relatos:

Eu acho que é o retorno dos alunos, o retorno dos professores, o retorno do mercado, das pessoas que vêm falar que nossos estagiários são bons, que nossos alunos estão bons, que eles estão sempre esperando a gente nos campos de estágio. [...] Então eu acho que, de novo, é o meu objetivo com o meu trabalho sendo alcançado. Então é o reconhecimento do meu trabalho. Se os alunos são bons é porque o curso está correndo bem (C4).

Perceber que os alunos estão engajados em estudar, que eles estão gostando de estar dentro da faculdade, que estão engajados no curso, quer estar dentro de tudo que está acontecendo, de todos os projetos da instituição. Então, é... acho que é isso que me traz mais satisfação (C6).

Eu gosto mais do meu trabalho quando eu não faço na rotina. Eu gosto mais do meu trabalho quando eu faço uma coisa nova, quando eu faço uma inovação no curso, quando eu faço um projeto novo, quando eu crio um indicador novo, quando eu crio um sistema de avaliação novo. A gente participa de alguns comitês que definem algumas diretrizes curriculares. Então eu fico mais satisfeito quando a gente dá um upgrade no curso (C7).

Tais apontamentos corroboram as colocações de Mendes e Tamayo (2001), segundo os quais o prazer no trabalho é evidenciado, principalmente, por meio da valorização e do reconhecimento. Nesse mesmo sentido, Dejourns, Abdoucheli e Jayet (1994) sublinham que o retorno do trabalho vem por meio da valorização e do reconhecimento por aquilo que o indivíduo é capaz de agregar à organização e à sociedade, além de proporcionar, o que Lourenço, Ferreira e Brito (2009) chamam de gratificação e satisfação no trabalho. Tal questão faz-se importante uma vez que vivências de prazer no trabalho são fontes potencializadoras de produtividade, eficiência e eficácia da organização (TOLEDO; GUERRA, 2009).

Outra subcategoria apontada pelos coordenadores é a liberdade de expressão. Para muitos não há problema algum em expressar suas opiniões perante chefes e colegas no trabalho. Já outros, apesar de terem liberdade para se expressarem, preferem ser cautelosos e tentam ser o mais claro possível para que não ocorra falha na comunicação, o que pode ser comprovado nos relatos abaixo:

Cautelosa. Eu acho que, assim, que a gente não pode falar tudo que a gente pensa. A gente tem que escolher melhor as palavras, escolher melhor o momento. Você tem que saber identificar quando o outro está na fase explosiva para você dar uma recuada. Às vezes, não é o melhor momento para falar. Então eu sempre procuro agir com cautela. A direção sempre

ouve. Ela sempre ouve, senta, discute e fala “Não é viável por causa disso ou é viável, mas tem que ser dessa forma” (C5).

Eu sempre coloquei a minha opinião. A minha opinião, do que eu achava e do que deveria ser e o que não deveria ser. Eu acho que na maior parte das vezes que eu coloquei a minha opinião, ela tinha toda fundamentação. Então, especificamente, eu acho que eu consegui uma credibilidade na instituição onde, na hora que eu coloco a minha opinião, mesmo que seja contrária a direção, ela para e reflete (C7).

Eu posso me expressar, sem problema nenhum, com meu superior imediato. O que eu penso... e ele pode até não concordar. Mas eu posso falar abertamente com ele. Acima dele eu não tenho acesso, então eu não posso falar. Eu já pedi várias vezes, eu queria sentar com a pessoa e explicar. Eu não posso, eu não tenho acesso. A gente não tem acesso nenhum. Isso piorou muito de um tempo para cá (C8).

Reporta-se, portanto, às colocações de Mendes (2011), segundo o qual é importante que a organização do trabalho ofereça condições mínimas para que o trabalhador desenvolva suas estratégias, que coloque sua inteligência em prática, que tenha espaço para emitir suas opiniões mesmo que essas sejam contraditórias ou divergentes. O homem precisa de liberdade para expressar suas capacidades, e, havendo bloqueio desse potencial, ele sente-se tolhido e cerceado em suas faculdades. Dessa forma, o trabalhador fica insatisfeito com suas tarefas, experimenta o sofrimento mental, o que pode levá-lo a desenvolver doenças somáticas (DEJOURS, 1992).

Assim como já exposto anteriormente, o reconhecimento do trabalho, subcategoria deste estudo, é uma variável a ser considerada para a construção de vivências de prazer no trabalho. Nesse sentido, as análises deste estudo demonstraram uma divergência no que tange ao reconhecimento do trabalho na instituição objeto de estudo. Alguns coordenadores apontam que a direção os reconhece e os valoriza quando recebem novos desafios, quando pagam para eles participações em congressos. Já outros não percebem e nem recebem esse reconhecimento, pelo contrário, acham que são responsáveis por tudo o que acontece e se sentem cobrados o tempo todo, assim como identificável nos trechos seguintes:

Bom, a princípio eu acredito que há reconhecimento pelo meu trabalho, tanto que eu tenho recebido novos desafios, e também tenho tido a oportunidade de participar de alguns congressos que não são baratos. Eu tenho participado de congressos como o PET Brasil, que é muito caro, então eu vejo que eles reconhecem e veem que eu posso ser uma pessoa

que pode contribuir com o ensino ou com a proposta de ensino da instituição (C3).

Eu acho que a gente poderia ser mais bem reconhecida. Eu acho que o professor tem um lugar, o aluno tem um lugar, o colaborador tem um lugar e o coordenador é o culpado de tudo. O coordenador precisa resolver tudo. Não sei se vai ser legal você colocar isso. E o coordenador é o culpado de tudo. Você tem que dar retorno para o aluno, você tem que dar retorno para o professor, você tem que dar retorno para a gestão e a gente fica no meio de um fogo cruzado. Então a nossa posição, por mais que a gente tente lidar com isso de uma forma mais suave, não tem jeito. Então eu acho que a gente precisava ser mais valorizada, de verdade. Eu acho que a gente precisava ter um cuidado maior, eu acho que a gente precisava ter um retorno melhor, não só, simplesmente, ser ouvido, mas ser valorizado na fala, acolhido, ter um retorno concreto dos nossos posicionamentos (C4).

Sinceramente, eu acho que ele não é reconhecido e não acho que seja problema meu. Eu acho que é geral. Eu acho que o coordenador está sempre ralando e eu vejo isso também nos meus colegas, todo mundo ralando, correndo atrás e só cobranças, só cobrança. É raro a gente receber, não do superior imediato, mas acima, receber algum elogio. É muito raro (C8).

Destaca-se que a cobrança de resultados do funcionário é uma questão importante nas organizações de maneira geral (WERTHER JR; DAVIS, 1983), contudo, o excesso delas pode ser compreendido como um fator que inibe o indivíduo no processo produtivo, incorrendo, por conseguinte, em vivências de sofrimento no trabalho (BOTTEGA; MERLO, 2010).

Nesse mesmo sentido, um ponto importante a ser salientado é que o prazer no trabalho ocorre quando os resultados das atividades laborais de um indivíduo estrutura laços cognitivos-técnicos entre o indivíduo e a organização (PRESTES *et al.*, 2010). Em função disso, é importante que a organização apresente uma estrutura flexível ao empregado, fato que criará um ambiente propício às vivências de prazer no trabalho (DEJOURS, 1993) e, conseqüentemente, maior produtividade do mesmo (MELLO, 2008).

Em resumo, as vivências de prazer no trabalho estão ligadas a vários fatores como a gratificação profissional, e isso acontece quando há reconhecimento e valorização por parte do aluno, do professor, da instituição e pelo mercado. Outra vivência de prazer está atrelada à liberdade de expressão, que se dá quando os coordenadores sentem liberdade para expor suas ideias perante chefes e colegas de trabalho. E,

por fim, há o reconhecimento do trabalho quando recebem novos desafios e têm a oportunidade de ir a congressos pagos pela instituição.

#### 5.2.4 Sofrimento no trabalho

Para Dejours (1997), o homem precisa de liberdade para expressar suas capacidades. Quando ocorre o bloqueio desse potencial, ele se sente tolhido e cerceado de suas faculdades. Isso acontece quando a organização expõe o indivíduo a situações de tensão, sobrecarga de papéis no trabalho, as demandas são maiores que sua força física e emocional (D'AMORIM, 1998). Tais atitudes promovem o cansaço, o estresse e a degeneração da qualidade de vida, provocando, assim, o aparecimento de doenças ocupacionais (MENDES; SILVA, 2006).

Na categoria sofrimento no trabalho, foram apontadas pelos coordenadores de curso as seguintes subcategorias conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Sofrimento no trabalho

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Sofrimento no trabalho	Relacionamento interpessoal
	Sobrecarga de trabalho
	Ambivalência de sentimentos

Fonte: Dados da pesquisa

Na subcategoria relacionamento interpessoal, foi possível identificar que, de acordo com alguns dos sujeitos de pesquisa, a vida profissional, em alguns momentos, sobrepõe-se ao espaço da vida pessoal. Em termos agregados, os relacionamentos social e familiar ficam prejudicados, devido ao excesso de atividades e, principalmente, pela falta de tempo para estar em família conforme os relatos a seguir:

As pessoas que convivem comigo? O trabalho que a gente tem eu acho que impacta na vida de todo mundo de alguma forma. Por exemplo, na vida do meu marido impacta, porque ele me vê muito pouco, entendeu? Então, a qualidade de tempo que eu passo com ele é uma qualidade de tempo boa, porque, digamos assim, claro, eu gostaria de mais tempo com a família e com ele, então, quando eu estou com ele, eu estou bem. Ainda que seja pouco tempo (C1).

Olha. A minha família reclama muito da minha ausência. Eu tenho uma carga horária noturna grande. Eu trabalho até às 22:40h todos os dias. Eu vejo muito pouco o meu marido, eu tenho uma irmã que está fazendo um tratamento para dependência química, então, por exemplo, ela está em uma clínica em SP, o dia de ligar é terça e quarta (C5).

Para o meu filho, o meu trabalho é uma porcaria, porque eu não tenho tempo de ficar com ele. Então, o meu trabalho é uma coisa que não serve para nada, na opinião dele. Para minha esposa, o meu trabalho é uma coisa que tem prioridade com relação a ela. Então, eu deveria dividir melhor. Para os meus colegas, o meu trabalho é prioridade número 1. Eles não sabem como é que eu consigo me dedicar tanto à instituição. Então depende muito de como cada um vê, e a forma, que é correlacionada com você (C7).

Notavelmente, as principais fontes de sofrimento no trabalho são aquelas oriundas da expansão da atividade profissional às áreas familiar e pessoal. Nesse sentido, as cobranças sociais são decorrentes da dedicação excessiva à profissão e à indisponibilidade para participar de certos eventos familiares e sociais e, até mesmo, pela a distância de alguns em determinados momentos (SOUZA, 2015). Observa-se nesse contexto a deterioração de laços familiares importantes em função da imposição de uma lógica capitalista neoliberal (NARDI, 2004; NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

No que tange à subcategoria sobrecarga de trabalho, destaca-se o fato de que durante a realização das entrevistas deste estudo, por várias vezes, os coordenadores relataram que se sentem sobrecarregados devido às muitas atividades que tem que desenvolver ao longo do dia, e além disso, recebem demandas extras que partem da diretoria, secretaria geral, cujos prazos para execução são insuficientes, conforme os relatos a seguir:

Quando você começa o dia, você tem que estar com o dia todo na sua cabeça, porque são muitas atividades. E aí, tentar sobrar um pouco de tempo para alguma atividade não planejada ou alguma coisa que aconteceu no dia ou alguma demanda nova que sempre acontece todos os dias. Você tem que resolver imediatamente (C7).

Na coordenação é tudo muito 'para ontem'. Quem está lá em cima resolve e te cobram coisas que você tem que parar o que está fazendo para entregar. Então a pessoa esquece, cada coordenador aqui tem a sua carga horária, mas isso não importa. Tem uma demanda e você tem que entregar. Isso é muito ruim que às vezes você começa a fazer trabalhos picados. Você faz um planejamento e não segue esse planejamento em função de demandas que não foram previamente preparadas que vão chegando (C8).

Nós somos solicitados o tempo todo. Agora, eu acho que a gente tem que aprender a falar “olha, é urgente mesmo”? “Beleza, então eu vou inverter”. “Vou deixar de fazer uma coisa para fazer isso”. Agora, também, é virar e falar “Olha, eu dependo de outras pessoas, então eu não vou fazer isso agora”. A instituição diz: “a gente não quer que vocês trabalhem além de 20 horas semanais”. Só que às vezes você não dá conta, você tem que trabalhar mais do que 20 horas semanais. Nós precisamos repensar as nossas escolhas. Eu acho que nós estamos muito soterrados de atividades, porque nós permitimos que seja dessa forma (C5).

Dejours (1992) sublinha o fato de que as vivências de sofrimento nas organizações iniciam-se quando a relação homem-organização do trabalho encontra-se com entraves. O autor ainda salienta a necessidade de o indivíduo possuir liberdade para o desenvolvimento de suas capacidades. Nesse sentido, as pressões organizacionais criam uma espécie de bloqueio de potencial, cerceando suas faculdades. Tais vivências deixam o trabalhador insatisfeito, gerando nele sofrimento mental, que pode conduzi-lo ao desenvolvimento de doenças somáticas (DEJOURS, 1992).

Nesse mesmo sentido, Mendes (2007) ressalta que a sobrecarga de trabalho muitas vezes é imposta pela instituição, ultrapassando assim, a capacidade dos indivíduos. Complementando, Silva (2011) diz que o sofrimento ocorre quando o empregado se sente sobrecarregado seja emocionalmente seja fisicamente.

Na subcategoria ambivalência de sentimentos, muitos coordenadores relataram que eles ora são positivos (prazer, amor) ora negativos (sofrimento, ódio), isso depende da situação e da pessoa envolvida. Mas, em seus relatos foi possível evidenciar que os sentimentos negativos são mais intensos do que os positivos. Sob esse prisma, o sofrimento ocorre quando, por exemplo, recebe um e-mail ameaçador, quando o aluno acha que pode falar tudo porque ele paga, quando tem que mudar uma atividade de extensão porque a instituição não quer investir dinheiro, quando precisa ter um número menor de alunos em sala e a instituição não concorda por questões financeiras. Conforme pode ser observado nos relatos abaixo:

Ambivalente. De amor e ódio, não é. Dependendo de quem é e do que. Porque muitas vezes, por exemplo, alunos. Você recebe uma gama de e-mails muito grande diariamente. Tem e-mails que você sofre, porque, você sofre no sentido de que você é ameaçada. Hoje, as pessoas não têm cuidado ao falarem com as outras. Os alunos acham que podem falar tudo que pensam porque ele paga, e a gente tem que se submeter a tudo. Isso

daí dá sofrimento. Aí você tem que educar aquele menino, cuidar daquele menino além de mediar à situação com o professor, porque o professor, também, já está doente com aquilo (C9).

Olha. Muitas vezes, para alcançar os objetivos da instituição, eu não consigo realizar algumas atividades que eu gostaria. Por exemplo, eu tenho que cortar custos, como toda instituição tem que cortar cursos, então muitas vezes eu gostaria de ter uma quantidade de oferta de disciplinas optativas ou de ter atividades práticas muito maiores ou levar alunos a visitas externas, mas isso gera um custo muito alto e eu sei que muitos alunos não podem pagar por algumas visitas. Às vezes, eu preciso deixar de fazer uma visita técnica específica do que obrigar, necessariamente, uma turma a pagar. Então isso é um pouco complicado e isso acaba sendo frustrante ter que bater uma meta orçamentária, mas sabendo que eu poderia dar alguma coisa melhor de *feedback* para os meus alunos com relação a educação. Nem que seja atividades práticas de visitas ou até mesmo uma relação de professor por aluno. Então, não gosto de ter muitos alunos dentro de sala de aula por professor principalmente pela prática do curso de arquitetura, onde a gente tem que ter um acompanhamento mais próximo do projeto, por isso que é um curso mais caro que os normais. Eu não posso ter 60 alunos em sala de aula, mas também 48 já é muito. Meu ideal seria 40 alunos, só que, muitas vezes, a instituição fala “olha, eu não tenho como abrir outra turma”, eu quero abrir duas turmas de 24, mas não posso. “Não, tem que chegar ao número de 30”. “Mas 2 alunos, qual é a conta disso”? “Se for 27, pode”? Então, muitas vezes, isso é frustrante. Eu gostaria de ter um apoio maior, mas eu sei que tem a questão financeira que está por trás e é pesado (C11).

Com base nos relatos expostos anteriormente foi possível identificar que, por vezes, o trabalho gera uma ambiguidade de vivências de prazer-sofrimento. Entretanto, torna-se notável a maior intensidade das vivências relacionadas ao sofrimento que, assim como afirmado por Dejours (1992), se manifesta uma vez que a organização ignora totalmente as necessidades fisiológicas e os desejos psicológicos do trabalhador.

Em consonâncias a essas colocações, destacam-se que a saúde no trabalho está atrelada às tentativas de transformar circunstâncias adversas, no movimento de busca de prazer e de fuga do sofrimento. Sendo que o comportamento saudável não implica a ausência de sofrimento. O indivíduo busca possibilidades tanto internas quanto externas para transformar o sofrimento por meio de tomada de consciência de suas causas, de seus conflitos e de suas frustrações (VASQUES-MENEZES, 2004).

Em síntese, os principais elementos de sofrimento identificados nos relatos dos coordenadores entrevistados foram a falta de relacionamento interpessoal devido ao

excesso de tarefas diárias que levam à ausência ou à falta de tempo para se dedicar à família e ao convívio mais próximo com eles. Outro fator é a sobrecarga de trabalho, pelo fato de terem que fazer várias coisas ao mesmo tempo, o que os prejudica, porque têm que parar o que estão fazendo para atender às novas demandas. Quanto à execução de tarefas administrativas, eles gostariam de ter mais tempo para as atividades acadêmicas e gastar menos para as administrativas. Existe uma ambivalência nos sentimentos dos coordenadores, fruto do que eles estão vivenciando ou de quem provoca isso neles.

### 5.2.5 Estratégias de defesa

Para Dejours (1992), as estratégias de defesa são caracterizadas pelas regras de condutas estabelecidas e regidas pelos próprios trabalhadores. Segundo Mendes (1996), usa-se a defesa no momento em que os trabalhadores não conseguem valer-se do processo de mobilização subjetiva, devido às limitações da personalidade ou por causa do modelo de organização e trabalho. Ressalta-se que essa defesa pode ser usada tanto no âmbito individual quanto no coletivo (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Neste caso, evidenciaram-se como subcategorias para as estratégias de defesa: diálogo com os pares, atividades de lazer e resolução de problemas conforme Quadro 7:

Quadro 7 – Estratégias de defesa

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Estratégias de defesa	Diálogo com os pares
	Atividades de lazer
	Resolução de problemas

Fonte: Dados da entrevista

Uma das estratégias de defesa usadas pelos coordenadores no combate ao sofrimento é o diálogo com os pares. No caso, eles, compartilham e dialogam com seus pares quando precisam tomar alguma decisão, seja ela qual for, em relação ao seu trabalho como, por exemplo, referente às demissões, à diminuição de carga horária, a situações de alunos ou quando eles têm alguma questão específica com

relação ao curso. Tais pontos podem ser evidenciados nos trechos de relatos abaixo:

No meu curso, nós nunca decidimos uma coisa que não fosse no coletivo. Eu me reúno com os meus professores do NDE, inclusive eles me ajudam a pensar saídas para as demissões, para as questões de diminuição de carga horária. Enfim, sempre tomamos as decisões em conjunto (C9).

Eu gosto muito de pedir o olhar do outro para saber se aquele é mesmo o caminho. Então, por exemplo, a gente está com duas situações no curso agora, uma que o aluno foi selecionado para fazer um intercâmbio de trabalho na Colômbia; a outra é de uma aluna que irá viajar por questões pessoais com a família. Então, eu não quis tomar a decisão sozinha, levei para o núcleo docente estruturante e juntos tomamos a decisão em conjunto (C3).

Na verdade, eu acho bastante interessante que a gente tem reuniões periódicas. Em relação ao próprio instituto e em relação à reitoria. Para ouvir os nossos questionamentos, eles são extremamente participativos e quando a gente tem questões específicas do curso, realmente, eles dão retorno para a gente. Não é aquela coisa muito acima, a gente não consegue alcançar. Mas não, pelo contrário, eu acho que estão bastante próximos nesse sentido (C11).

Sublinha-se, portanto, a importância do convívio social no sentido de contribuir para a minimização das vivências de sofrimento. Quando a decisão é tomada de maneira conjunta, o “fardo” fica mais fácil de ser carregado. Nesse sentido, as estratégias coletivas contribuem significativamente com o indivíduo para alcançar uma estabilidade na luta contra o sofrimento, que, em outras situações, ele seria incapaz de garanti-las apenas com a defesa individual (MENDES, 1996).

As estratégias de defesa do sofrimento podem, então, ser compreendidas como formas alternativas de enfrentamento do sofrimento no trabalho, sendo que elas podem ocorrer tanto em níveis individuais quanto coletivos, cuja finalidade está centrada na preservação do equilíbrio psíquico e social (DEJOURS, 1999).

Outra estratégia de defesa utilizada pelos coordenadores é a realização de atividades de lazer. O que ficou em evidência é que a prática esportiva varia de pessoa para pessoa, podendo ser corrida, jogar peteca com amigos, ir ao cinema, viajar, ir ao clube, ler e conversar com pessoas.

Chegou o final de semana, para mim, acabou. Chegaram minhas férias, o pessoal fica rindo quando eu falo, eu pego meu telefone e coloco dentro da gaveta e fecho. Entro no avião e vou embora (C1).

Olha. Atividade física, você acredita? Eu gosto de correr. Quando eu estou muito tensa eu corro 5, 7, 10 km. Parece que eu estou extravasando e cada passada eu penso naquele problema como se eu tivesse aqui, batendo de frente e resolvendo. Atividade física. E eu converso com as outras pessoas, muito. Eu gosto de compartilhar. Então, é buscar por bons ouvintes, pessoas que realmente podem te ajudar e atividade física, porque eu acho que é fisiológico. Você libera, na hora, a adrenalina e vai (C5).

Eu gosto muito de viajar, então, infelizmente eu só posso viajar nas férias. Se eu pudesse ter mais férias eu viajaria, mas o meu maior '*hobbie*' é jogar peteca com amigos. Eu gosto muito de clube, de fazer um esporte no clube. Então, todo final de semana eu faço isso. Eu gosto de fazer as atividades com meu filho no final de semana. Eu gostaria de ficar mais tempo com ele durante a semana, mas por causa do meu horário de trabalho eu não posso. Então, na medida em que a gente tem tempo para fazer essas atividades de lazer, a gente faz. Só que, pela jornada e pelo tipo de atividade, pela demanda de trabalho e atividade, durante o período letivo, isso fica 100% comprometido (C7).

Existem também os trabalhadores que buscam aliviar suas tensões em atividades fora do ambiente de trabalho, tentando garantir, assim, a sua saúde física e psíquica, uma vez que precisam deslocar para algum lugar a energia pulsional que não pode ser direcionada no exercício profissional (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Na subcategoria resolução de problemas, cada coordenador utiliza-se de uma estratégia para tentar resolver o problema, como o bom humor, “encarar o problema de frente”, compartilhar o problema com outras pessoas, buscar ajuda de outros setores ou “dar um tempo” para responder.

Literalmente com bom humor. Se você não tiver bom humor, você vai descabelar, você vai ficar doente, então, eu procuro sempre lidar com bom humor, porque ela faz parte do contexto do trabalho e da função (C2).

A gente encara. Não tem jeito, não. Apareceu e, em 2 minutos, “o que eu faço para resolver”? Vamos em frente! Não pode paralisar. Se paralisar, aí a coisa não flui. Tem que ser bem dinâmico mesmo (C8).

Eu tento ter um pouco de calma, porque não adianta responder no desespero, na mesma altura que um aluno ou um professor, por exemplo. E tento resolver da melhor maneira possível, talvez até passando por outros setores que seja o caso, mas para satisfazer o meu cliente, para satisfazer o meu professor, mas com calma. Não adianta desesperar e passar por cima de todo mundo (C10).

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) pontuam que estratégias de defesa são utilizadas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento no trabalho de forma a se manterem na normalidade. Essas estratégias podem se diferenciar de acordo com as situações do trabalho, sendo identificadas pela sutileza, diversidade, engenhosidade e inventabilidade (MENDES; COSTA; BARROS, 2003). Isso faz com o que o trabalhador aceite o sofrimento sem adoecer, servindo, assim, como modo de proteção.

Por fim, foi possível identificar que cada indivíduo possui uma maneira específica de tentar minimizar o sofrimento no ambiente de trabalho. Sublinha-se ainda o fato de que, apesar de se tratar de uma estratégia individual de cada pessoa, ela, geralmente, se estrutura tendo por base o ambiente coletivo. Cada um busca a sua própria atividade de lazer como estratégia para evitar o sofrimento. Percebe-se que aquilo que traz sofrimento para um não necessariamente trará para o outro. Neste sentido, alguns podem sofrer mais do que os outros a partir da sua suscetibilidade.

O Quadro 8 apresenta a síntese dos resultados a partir dos dados levantados visa de forma sintética apresentar os resultados a partir das análises feitas.

Quadro 8 – síntese dos resultados

(continua)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	SINTESE
Centralidade/sentido do trabalho	Relacionamento profissional	É algo relevante para o coordenador de curso, pois contribuir para sua construção da identidade social e ocupacional. Sendo que sofrimento acontece quando esse quesito não é estabelecido com o aluno ou professor.
	Utilidade do trabalho	O trabalho assume um importante papel na construção do sentido e da identidade do indivíduo no ambiente de trabalho. Sendo esse uma fonte de prazer, uma vez que se encontra diretamente associada ao indivíduo, para isso, ele precisa sentir-se aceito, admirado, produtivo e útil.
	Escolha da profissão	É feito por meio de convite da instituição. Isso pode gerar algumas vivências de sofrimento no trabalho devido a uma possível incompatibilidade com a função. Já que pode ocorrer um choque entre a história individual e os projetos executados.
	Natureza do trabalho	Ela não se restringe apenas as questões acadêmicas, mas ampliou-se para as administrativas também. Gerando assim, inúmeras atribuições e desafios que ultrapassam os limites de sua atuação enquanto gestor acadêmico.
	Espaço do trabalho	O trabalho ocupa muito espaço no cotidiano dos coordenadores, estendendo às vezes para fora da sua carga horária. Isso gera sofrimento, pois, pode ocorrer um esgotamento físico e psíquico dado ao caráter central que o trabalho assume na sua vida.
	Retorno Financeiro	A principal causa do trabalho reside na questão financeira. Sendo assim, o trabalho pode ser compreendido a partir de duas vertentes prazer ou sofrimento. O prazer está em garantir o sustento próprio da família ou divertimento. Já o sofrimento pode ser identificado quando ocorrem práticas de exploração e falta de reconhecimento por parte da empresa.
Contexto do trabalho	Cobrança no trabalho	É algo constante no ambiente de trabalho, seja por meio de reuniões, ligações emails ou WhatsApp. Desta forma, ocorre um elevado nível de exigências e um curto prazo de execução, gerando assim nos indivíduos situações de sofrimento devido as tensão, sobrecarga de papéis no trabalho, e demandas maiores do que a sua capacidade de lidar com o tempo.
	Relacionamento com professores e alunos	É algo satisfatório, transparente e saudável e democrático. Extrapola as relações comerciais e assume um caráter de sociabilidade, sendo que por meio deles os indivíduos estabelecem laços afetivos.

Quadro 8 – síntese dos resultados

(continuação)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	SINTESE
Contexto do trabalho	Responsabilidades ocupacionais	Está para além do relacionamento professor e aluno. O coordenador assume cada vez funções administrativas. Gerando assim, uma sobrecarga de trabalho e propiciando o desenvolvimento de vivências de sofrimento.
	Ritmo de trabalho	É intenso, acelerado, as demandas são muitas e ao mesmo tempo, eles trabalham desde a hora que chegam até na hora de ir embora. O ritmo e a própria organização pode alterar o funcionamento psíquico da pessoa e seus laços sociais. Isso pode afetar de forma negativa a vida e a saúde dos coordenadores.
	Infraestrutura do trabalho	Existe um impasse neste quesito, para alguns é satisfatório para outros, não. Um ambiente adequado pode proporcionar uma facilitação para as vivências de prazer no trabalho, ao passo que o contrário pode contribuir para as vivências de sofrimento.
Prazer no trabalho	Gratificação profissional	Vem por meio dos <i>feedbacks</i> positivos em relação ao seu trabalho, também quando recebe novos desafios e tem a possibilidade de inovar. O retorno do trabalho vem por meio da valorização e do reconhecimento por aquilo que o indivíduo é capaz de agregar a organização e sociedade, gerando assim, no indivíduo vivências de prazer.
	Liberdade de expressão	Para muitos não há problema algum em expressar suas opiniões perante chefes e colegas no trabalho, porém, outros são mais cautelosos. Os coordenadores precisam de liberdade para expressar suas capacidades, e, havendo bloqueio desse potencial, eles sentem-se tolhidos e cerceados em suas faculdades, gerando assim sofrimento mental.
	Reconhecimento do trabalho	Nesse quesito ocorreu uma divergência de opiniões. Para alguns coordenadores a instituição os reconhece, para outros, não! A falta de reconhecimento gera vivências de sofrimento.
Sofrimento no trabalho	Relacionamento interpessoal	De acordo com alguns coordenadores, a vida profissional, em alguns momentos, sobrepõe-se ao espaço da vida pessoal. Nesse sentido, as cobranças sociais são decorrentes da dedicação excessiva à profissão e a indisponibilidade para participar de certos eventos familiares e sociais.
	Sobrecarga de trabalho	Os coordenadores sentem-se sobrecarregados devido ao excesso de atividades que eles precisam desenvolver ao longo do dia, além disso, recebem demandas extras constantemente. Desta forma, as pressões organizacionais geram no trabalhador vivências de sofrimento.
	Ambivalência de sentimentos	Ora é positivo ora é negativo, depende da situação ou da pessoa envolvida. Identificou-se que os sentimentos negativos são mais intensos do que os positivos. Já que a organização ignora as necessidades fisiológicas e os desejos psicológicos do trabalhador.

Quadro 8 – síntese dos resultados

(conclusão)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	SINTESE
Estratégias de defesa	Diálogo com os pares	Os coordenadores dialogam com seus pares quando precisam tomar alguma decisão. Nesse sentido, as estratégias coletivas contribuem significativamente com o indivíduo para alcançar uma estabilidade na luta contra o sofrimento.
	Atividades de lazer	Evidenciou-se que cada coordenador utiliza-se de uma prática esportiva para aliviar suas tensões, garantido assim, a sua saúde física e psíquica, uma vez que precisam deslocar para algum lugar a energia pulsional que não pode ser direcionada no exercício profissional.
	Resolução de problemas	Cada coordenador utiliza-se uma estratégia para tentar resolver o problema. Isso faz com que o trabalhador aceite o sofrimento sem adoecer, servindo, assim, como modo de proteção.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados evidenciou-se que para os coordenadores de curso as vivências de prazer estão correlacionadas, ao relacionamento profissional, a utilidade do trabalho, ao relacionamento com professores e alunos, a gratificação profissional, quando tem liberdade para expressar o que pensam, quando tem reconhecimento do seu trabalho, quando dialogam com os pares, quando fazem atividade de lazer e quando conseguem criar estratégias para solucionar os problemas.

Já as vivências de sofrimento ocorrem quando são escolhidas para exercer o cargo e os projetos executados não está em sintonia com sua história de vida, quanto se amplia a natureza da tarefa, quando o espaço do trabalho ocupa muito tempo do seu cotidiano, quando vêm as cobranças de todas as formas, quando suas responsabilidades ocupacionais vão para além do acadêmico, fazendo assim, com que o seu ritmo de trabalho fique intenso e acelerado, quando há sobrecarga de trabalho pelo excesso de atividade que precisam executar e quando a infraestrutura não atende ao seu curso.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada nesta dissertação teve por objetivo geral descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho tal como percebidas pelos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte.

Para tal, metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo descritiva por objetivar descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho tal como percebidas pelos coordenadores de curso. Nessa perspectiva, a investigação foi realizada com ênfase em uma abordagem qualitativa, cujo objetivo é aprofundar o conhecimento do fenômeno a ser pesquisado recorrendo-se à técnica de entrevista semiestruturada. Por meio dela, descreveu-se como ocorre a centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo; a psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho e estratégias de defesa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. A utilização desse método teve por objetivo observar com profundidade a percepção dos coordenadores quanto às suas vivências de prazer e sofrimento no exercício do seu trabalho, 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 as suas funções.

A unidade de análise deste estudo foi uma instituição de ensino superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte/MG. Os sujeitos da pesquisa foram 11 coordenadores de curso de graduação, um número obtido por meio da saturação dos dados.

Uma vez colhidos os dados por meio das entrevistas semiestruturadas, estes foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo, tendo como base as categorias centralidade (sentido) do trabalho para o indivíduo, contexto do trabalho, prazer no trabalho, sofrimento no trabalho e estratégias de defesa.

Dentre os principais resultados alcançados por este estudo, notou-se na categoria centralidade/sentido do trabalho que o aspecto que os coordenadores mais

valorizam no seu trabalho é o relacionamento profissional seja com os alunos, com o professor, com a instituição ou com o mercado, sendo este tipo de relacionamento uma importante fonte de prazer profissional. Entretanto, quando o aluno faz exigências que extrapolam as normas e regras da instituição, cria-se uma situação desgastante para o coordenador. Nesse momento, o aluno acha que é um cliente, acreditando que o coordenador deve atender às suas solicitações, mesmo que isso desrespeite os regulamentos e as regras da instituição. Tal situação gera sofrimento, pois o coordenador precisa se posicionar contrariamente a tais demandas.

Para os coordenadores, a utilidade do trabalho materializa-se quando ocorre transformação na vida dos seus alunos por meio da educação, possibilitando, assim, a inserção deles no mercado de trabalho. Alguns coordenadores apontam a questionável qualidade da educação no contexto brasileiro e que nem sempre há reconhecimento do seu trabalho seja no contexto social seja no institucional. Essa falta de perspectivas educacionais e de reconhecimento podem gerar sofrimento no coordenador, uma vez que, ele não tem como mudar tal situação. A primeira é uma questão de cunho político e a outra de valorização do profissional dentro do contexto educacional.

Interessante sublinhar que a escolha da profissão não é algo realizado pelo indivíduo e sim pela instituição. Desta forma, quando não é traçado uma equivalência entre os objetivos pessoal e o profissional, pode ocorrer sofrimento, dada uma necessidade de atender às demandas institucionais que, às vezes, não estão em conformidade com seus valores.

Quanto à natureza do trabalho, é importante salientar que os coordenadores de curso não devem mais basear sua atuação em questões didático-pedagógicas e atender e mediar às demandas dos docentes e discentes. Atualmente, além das demandas pedagógicas, eles devem responder também pelas questões administrativas, comerciais e financeiras referentes ao curso de sua coordenação.

Ressalta-se ainda, um movimento de expansão do espaço do trabalho na vida desses profissionais. Atualmente, é comum que o trabalho transcenda o limite de horas diário para o qual o funcionário é contratado. Nesse sentido, ao estender sua

carga horária, outros âmbitos da vida desses indivíduos acabam ficando prejudicados, consolidando, assim, grandes fontes de sofrimento.

Quanto ao retorno financeiro, o trabalho assume a função de sustentação pessoal e de seus familiares, além de propiciar momentos de lazer que várias vezes podem ser compreendidos como estratégias de defesa, cujo objetivo é amenizar o sofrimento oriundo do ambiente de trabalho.

Quanto às competências profissionais, detectou-se que o coordenador de curso deve ter diversas competências, entre elas: conhecimento técnico, acadêmico e de gestão. Cada uma tem um papel importante no contexto do trabalho, uma vez que cada coordenador deve responder por cada uma delas, de forma a cumprir tanto as exigências internas da instituição quanto às externas do MEC.

Com relação ao item cobrança no trabalho, foi possível identificar um elevado nível de cobrança e uma constante perda da subjetividade do indivíduo, dado que, em função do avanço tecnológico, tornam-se cada vez mais presentes e frequentes os instrumentos de cobrança como, por exemplo, celulares, *notebooks* e mídias sociais.

No que concerne ao relacionamento com professores e alunos, alguns coordenadores relatam que ele é bom, transparente, saudável e democrático, mas, quando não fazem o que o aluno quer, essa relação fica comprometida e pode gerar sofrimento, já que eles se sentem ameaçados pelos alunos que se consideram clientes.

Com relação às responsabilidades ocupacionais, os coordenadores relatam que têm muita responsabilidade, que vai desde melhorar o curso e atualizar a matriz curricular até estabelecer parcerias no mercado.

Quanto ao ritmo de trabalho, os coordenadores foram unânimes em dizer que o ritmo de trabalho é intenso, acelerado, que recebem várias demandas ao mesmo tempo, que trabalham da hora que chegam até na hora de ir embora e, às vezes, também executam atividades nos finais de semana. Assim sendo, fica claro o quanto esse ritmo de trabalho pode causar sofrimento nos coordenadores, já que eles têm

que ultrapassar as horas diárias de trabalho e comprometer alguns finais de semana para atender às demandas institucionais.

Quanto à infraestrutura do trabalho, houve uma discordância de opinião entre os coordenadores. Uns acham que a infraestrutura do trabalho atende perfeitamente às necessidades do curso. Já outros dizem que precisa melhorar e muito o espaço físico, as salas, a *internet*, o sistema de gestão, situação que pode gerar sofrimento.

Quanto ao contexto do trabalho, percebe-se que ocorrem mais vivências de sofrimento do que de prazer, principalmente em função do excesso de cobrança e do curto período de tempo para execução das tarefas, além de uma estrutura física que não atende à demanda.

A gratificação profissional acontece quando o coordenador tem *feedbacks* positivos com relação ao seu trabalho. Isto fica em evidência quando o aluno demonstra sua satisfação com o curso; quando o coordenador recebe novos desafios e tem liberdade para inovar e quando elabora projetos que mudam a vida do aluno e do professor.

Outro item identificado foi a liberdade de expressão. Para muitos não há problema algum em expressar suas opiniões perante os chefes e os colegas no trabalho. Outros, apesar de terem liberdade para se expressarem, preferem ser cautelosos e tentam ser o mais claro possível para que não ocorra falha na comunicação, evitando, por conseguinte, algum tipo de confronto desnecessário.

Quanto ao reconhecimento do trabalho, existem coordenadores que acham que a direção os reconhece e os valoriza quando recebem novos desafios e quando pagam para eles participações em congressos. Existem outros que não percebem e nem recebem esse reconhecimento, acreditando, ao contrário, que são responsáveis por tudo que acontece, e se sentem cobrados o tempo todo. Isso gera sofrimento nos coordenadores.

Quanto ao relacionamento interpessoal, alguns coordenadores relatam que, por causa da sua vida profissional, o relacionamento social e familiar deles ficam

prejudicados, devido ao excesso de atividades profissional e, principalmente, pela falta de tempo para estar com a família, e isso aparece por meio de cobranças e reclamações.

No item sobrecarga de trabalho, por várias vezes os coordenadores relataram que se sentem sobrecarregados devido às muitas atividades que têm que desenvolver ao longo do dia, às demandas extras que partem da diretoria e da secretaria geral com prazos insuficientes para a execução.

Com relação à ambivalência de sentimentos, identificou-se a presença de pontos ora positivos ora negativos, com maior tendência e intensidade de questões negativas. Tal fato evidencia uma importante fonte de sofrimento no trabalho, uma vez que as vivências de prazer não foram suficientes para equalizar as demais.

Os coordenadores utilizam como mecanismos de defesa tanto estratégias individuais como coletivas. Muitos procuram dialogar entre os pares, o que favorece nas tomadas de decisões seja com relação alunos seja com relação às questões do próprio curso. Identificou-se, ainda, que muitos utilizam as atividades de lazer para aliviar seus momentos de tensão.

Percebeu-se que cada coordenador busca na resolução de problemas estratégias bem diferenciadas: usam o bom humor, encaram o problema de frente, compartilham com outras pessoas, buscam ajuda de outros setores ou dão um tempo para responder.

Por fim, importa salientar que as principais estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho, apesar de serem individuais, são estruturadas em um nível coletivo, evidenciando, por conseguinte, a importância da vertente de sociabilidade que o trabalho assume na vida do indivíduo.

A partir das análises feitas o que ficou em evidência é que o coordenador de curso tem muito mais vivências de sofrimento do que de prazer. Isso fica claro quando ele relata que não foi ele quem escolheu ser coordenador, mas foi a partir de um convite que ele tornou-se coordenador. Com o passar do tempo ele percebe que existe

incompatibilidade entre os projetos executados e sua história de vida, isso faz com que ele vivencie situações de sofrimento. Outro relato é que ele passa a exercer várias funções no seu dia a dia, seja atividades de conhecimento técnico, pedagógico ou administrativo. Dessas três, a que mais consome tempo, é a administrativa, pois exige do coordenador uma dedicação muito maior do que ele imaginava, extrapolando até mesmo para fora do contexto institucional, e isso acaba gerando sofrimento, pois ele tem que abrir mão da sua vida pessoal em função da sua vida profissional, e ainda fica sobrecarregado devido as cobranças que ocorrem o tempo todo e das mais variadas formas, seja por meio de reuniões, ligações, emails ou até mesmo pelo *WhatsApp*. Desta forma, o trabalho passa a ocupar muito espaço no seu cotidiano, podendo gerar esgotamento físico e psíquico dado ao caráter central que o trabalho assume em sua vida. Para dar conta de tudo que precisa realizar ele imprime um ritmo de trabalho muito intenso e acelerado, alterando assim, o seu funcionamento psíquico e seus laços sociais, pois precisa se dedicar-se para além do tempo contratado e com isso, afeta de forma negativa a sua vida, a sua saúde e também o seu relacionamento pessoal. Outro fator gerador de sofrimento está relacionado à infraestrutura, quando essa não atende ao curso e acaba gerando insatisfação no aluno e também no professor. É responsabilidade do coordenador responder por tudo que acontece no seu curso, e caso aconteça algo que não esteja de acordo com as diretrizes institucionais e as resoluções do MEC, será responsabilizado e por consequência sofrerá.

Todavia, mesmo havendo dificuldades em administrar todos os afazeres do cargo de coordenador de curso, essas práticas conferem um sentimento positivo entre os entrevistados em virtude do reconhecimento e oportunidade de adquirir e ou ampliar conhecimentos que tal trabalho possibilita. Com relação aos pontos positivos de ser coordenador de curso propriamente ditos, nota-se que os entrevistados não apresentam muitas variáveis de respostas para essa questão, fato que indica uma vivência pequena de prazer e ou um olhar pouco otimista do cargo. Das situações apresentadas, verifica-se que o relacionamento profissional é a atividade que mais traz prazer para os coordenadores, uma vez que, ele reconhece a importância de interagir ou relacionar-se com os alunos, professores e com o mercado, para a realização do seu trabalho. Desta forma, a utilidade do seu trabalho evidencia-se quando associada diretamente ao indivíduo e isso o faz sentir-se aceito, admirado,

produtivo e útil. Outra vivência de prazer está no retorno financeiro, uma vez que, ele pode garantir o seu próprio sustento, da sua família e também patrocinar seus divertimentos. Outra vivência de prazer refere-se à gratificação profissional que está diretamente relacionada ao reconhecimento e valorização por parte das pessoas e da instituição. O coordenador também fica satisfeito quando tem liberdade para expressar sua opinião e não existe nenhum tipo de censura seja por parte da instituição ou dos colegas. E por fim, eles usam algumas estratégias de defesas como o diálogo com os pares, atividades de lazer e resolução de problemas para alcançar estabilidade na luta como o sofrimento e manter sua energia pulsional direcionada no exercício de outras atividades que promova alívio e proteção.

Esse estudo contribuiu, de maneira acadêmica, para ampliação dos estudos acerca do prazer e sofrimento no trabalho de profissionais da educação, em especial, do coordenador de curso.

Do ponto de vista organizacional, tais informações possibilitarão que o corpo diretivo da instituição intervenha com o objetivo de minimizar o sofrimento no trabalho e, conseqüentemente, alcance resultados mais satisfatórios. No âmbito educacional o estudo justifica-se pela importância que a educação tem na sociedade e pelo fator de ter um número expressivo de instituições que oferecem seus serviços para o ensino superior.

Para estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de pesquisa de abordagem qualitativa em instituições de ensino superior, tanto na esfera privada quanto pública a fim de que os resultados sejam comparados com os achados do presente estudo. Sugere-se ainda a aplicação de técnicas projetivas para estudos que abordem a temática, dado que, assim como percebido neste estudo, algumas questões são de difícil verbalização para os profissionais em questão.

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, S. **O que é o trabalho**. São Paulo. Brasiliense, 1994.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro. Zahar, 2001.
- BORGES, L. O. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p. 81-108, 1999.
- BOTTEGA, C. G.; MERLO, A. R. C. Prazer e sofrimento no trabalho de educadores sociais com adolescentes em situação de rua. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 259-275, 2010.
- BRANT, L. C. **Sujeito e sofrimento entre trabalhadores que ocupam cargo gerencial**. Dissertação (Mestrado em Epidemiologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 10 maio 2006. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm)> Acesso em: 31 mar. 2016.
- CANÇADO, V. L.; SANT'ANNA, A. de S. Mecanismos de defesa. In: VIEIRA, F. de. O; MENDES, NA. M. B.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 249-254.
- CANTIDIO, W. M. **As coordenações de cursos e os departamentos na Administração Setorial Escolar**. Fortaleza: UFC, 1981. Coleção Documentos Universitários.
- CARRASQUEIRA, F. A.; BARBARINI, N. Psicodinâmica do Trabalho: uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações. **Jornada de Saúde Mental e Psicanálise da PUCPR**, Curitiba, v. 5, n. 1, p.1-19, 2010.

CARVALHAES, F. F.; KURIKI, K. A.; SILVA, R. B. Subjetividade e trabalho: debates contemporâneos sobre gestão de pessoas. **Revista científica Sensus: Administração**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 20-30, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégias de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.189-202, 2009.

COUTINHO, M. C. *et al.* Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, edição especial 1, p. 29-37, 2007.

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.

CUPERTINO, V.; GARCIA, F. C. Prazer e sofrimento na prática docente no ensino superior: estudo de caso de uma IFES mineira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

D'AMORIM, M. A. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In TAMOYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. p. 211-217.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo, Cortez, 1992.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 149-173.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DEJOURS, C. Addendum. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004. p. 47-104.

DEJOURS, C. Prefacio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

DEJOURS, C. Novas formas de servidão e de suicídio. In: MENDES, A. M. (Org.), **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 26-39.

DEJOURS, C. Da psicopatologia do trabalho à psicodinâmica do trabalho. **Laboreal**, Porto, v. 7, n. 1, p. 13-16, 2011.

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.

DELPINO, R. *et al.* Ensino Superior: o novo perfil do coordenador de curso. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – EPG, 8., 2008, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: UNIVAP, 2008.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. B. Da escravidão à servidão voluntária: perspectiva para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 68-128, abr. 2015.

ENRIQUEZ, E. Perda do Trabalho, Perda da Identidade. IN: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT da PUC/MG, 1999. p. 69-83.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.

FARINELLI, C. A.; MELO, M. C. de O. L. A gerência Intermediária da IES: A coordenação de curso e o coordenador como gestor. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL – CIGU, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2009.

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

(Mestrado em Meios e Processos Audiovisual) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à representação do texto final. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FINGER, A. P. **Gestão de universidade**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 695-727.

FREITAS, L. G. de; FACAS, E. P. Vivências de prazer e sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 7-26, 2013.

GASPARINI, G. Tempo e trabalho no ocidente. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p.111-126.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA SILVA, A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2012.

GONDIM, T. J. P. **A ação do coordenador de curso de graduação tecnológica em IES privada em um ambiente de gestão estratégica**. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2010.

GOULART, I. B. Análise de conteúdo. In: GOULART, I. B. (Org.). **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – IFMG. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ifmg.edu.br/index.php>>. Acesso em: 01 set. 2014.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 2 ed. São Paulo: LTr, 2004.

GUIMARÃES, D. C.; MACÊDO, K. B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

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

HERNANDES, J. C.; MACÊDO, K. B. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. **Revista de Gestão Organizacional – RGO**, Chapecó, v. 1, n. 1, p. 7-19, jan./jun. 2008.

KAUFFMANN, P. (Ed.). **Dicionário enciclopédico de psicanálise: o legado de Freud e Lacan**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCOINI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

LEÃO, M. A. B. G.; SANTOS SILVA, L. Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 125, p. 159-169, jan./jun. 2012.

LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. de. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 1-16

MALTERUD, K. Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. **Lancet**, Londres, v. 358, n. 9280, p. 483-488, ago. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARDEGAN, F.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e aprendizagem nos locais de trabalho: conceitos diferentes ou complementares? In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

MARQUESIN, D. F. B.; PENTEADO, A. F.; BAPTISTA, D. C. O coordenador de curso da Instituição de Ensino Superior: atribuições e expectativas. **Revista de Educação**, Valinhos, v. 11, n. 12, p. 7-22, 2008.

MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e Sofrimento Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e Sofrimento - Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Minas Gerais. **Organizações & Sociedade – O&S**, Salvador, v. 21, n. 68, p. 835-852, 2014.

MELLO, I. M. **Humanização da assistência hospitalar no Brasil: conhecimentos básicos para estudantes e profissionais**. São Paulo: Rede Humaniza FMUSPHC, 2008. 81 p. Disponível em:

<[http://hc.fm.usp.br/humaniza/pdf/livro/livro\\_dra\\_inaia\\_Humanizacao\\_nos\\_Hospitais\\_do\\_Brasil.pdf](http://hc.fm.usp.br/humaniza/pdf/livro/livro_dra_inaia_Humanizacao_nos_Hospitais_do_Brasil.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

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.

MENEZES, L. M.; NEPOMUCENO, L. H.; BATISTA DOS SANTOS, A. C. Os Sentidos do Trabalho para um Grupo de Professores de uma Universidade Pública: A Dialética Prazer-Sofrimento em Tempos de Flexibilidade In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

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.

MORAES, G. T. B. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre prazer e sofrimento em uma multinacional na cidade de Ponta Grossa - PR**. 2006. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

MORAES, R. D. de. Prazer e sofrimento no trabalho docente: estudo com professores de ensino fundamental em processo de formação superior. **Psicologia: Organização e Trabalho**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 159-183, 2005.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n.3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 47-56, 2007.

MOROSINI, M. C. (Org.). **Professor do ensino superior: identidade, docência e formação**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

MUZZIO, H. Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 827-844, nov./dez. 2012.

NARDI, H. C. Saúde do trabalhador, subjetividade e interdisciplinaridade. In: MERLO A. R. C. (Org.). **Saúde do trabalhador no Rio Grande do Sul: realidade, pesquisa e intervenção**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n.spe, p. 14-20, 2007.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 442-452, out./dez. 2006.

NUNES, A. V.; LINS, S. L. Servidores Públicos Federais: Uma Análise Do Prazer e Sofrimento No Trabalho. **Psicologia: Organização e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009.

OLETO, A. de F.; **Prazer e sofrimento no trabalho: as vivências de gerentes no setor bancário de Belo Horizonte**. 2011. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, S. R. **Os sentidos do trabalho para os profissionais filiados à UNIODONTO**. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

PAULA, A. V. **O alcoolismo entre os mecânicos de manutenção de veículos: um estudo de caso em Belo Horizonte - MG**. 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

PRESTES, F. *et al.* Prazer-sofrimento dos trabalhadores de enfermagem de um serviço de hemodiálise. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 31, n. 4, p. 738-745, dez. 2010.

RACHEL, L. A.; SALOMÃO, A. H. M. Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. **Revista da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração Machado Sobrinho**, Juiz de Fora, v. 4, n. 4, p. 1-14, 2012.

RANGEL, M. Coordenação para qualidade dos cursos: repensando conceitos e competências. **Revista Olho Mágico**, Londrina, v. 8, n. 3, set./dez. 2001.

RESENDE, S. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho bancário: o impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas**. 2003. 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ROCHA, R. C. **A aplicabilidade das diretrizes curriculares nacionais nos cursos de Administração da cidade de Belo Horizonte**. 2008. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

ROLIM, A. F. **A caracterização das atividades da coordenação de curso como uma prática social de gestão: um estudo com coordenadores de curso da área de Ciências Sociais Aplicadas dos centros universitários de Belo Horizonte**. 2004. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SABADIA, J. A. B. O papel da coordenação de curso: a experiência no ensino de graduação em Geologia na Universidade Federal do Ceará. **Revista de Geologia**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 23-29, 1998.

SANTOS, J. G. *et al.* **Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende, RJ. **Anais...** Resende: AEDB, 2010.

SELIGMANN-SILVA, E. Da psicopatologia à psicodinâmica 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, 1994a. p. 13-120.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez Editora. 1994b.

SZNELWAR, L.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 11-30, 2011.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

SOUZA, A. R. F. **Prazer e sofrimento no trabalho: estudo com docentes que atuam em níveis diferentes de ensino no IFMG- câmpus Congonhas**. 2015. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturation in qualitative research: empirical sizing estimation. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing – PMKT, opinião e mídia**, São Paulo, n. 3, set. 2009.

TOLEDO, D. A. C.; GUERRA, A. C. Um estudo sobre o prazer no trabalho: pensando dimensões de análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, p. 38-46, 2007.

TORRES, T. de L. *et al.* Representações do mal-estar no trabalho para professores-gestores. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 14, p. 328-337, 2014.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176 f. Tese (Professora Titular) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

VALENTE, J. B.; LEITE, A. P. T. Negação da subjetividade no trabalho: dilemas sobre a saúde mental dos trabalhadores nas organizações produtivas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 6., 2009, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2009.

VASQUES-MENEZES, I. (2004). Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: CODO, W. (Ed.). **O trabalho enlouquece?** – Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 23-32.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Fatores de qualidade de vida no trabalho em Universidades Públicas: uma comparação entre Brasil e Canadá. In: INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION – ISMA, 14., 2014, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ISMA Brasil, 2014.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 517-540, ago. 2013.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

### DADOS DEMOGRAFICOS E OCUPACIONAIS

1. Sexo: (    ) Masculino (    ) Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Estado civil:
4. Tem filhos? (    ) Sim (    ) Não. Quantos?
5. Escolaridade:
6. Tempo de trabalho na profissão: \_\_\_\_\_
7. Tempo na Instituição: \_\_\_\_\_
8. Carga horária semanal no trabalho: \_\_\_\_\_

### Centralidade (Sentido do trabalho)

- 9) Que espaço o trabalho que você realiza ocupa na sua vida?
- 10) Por qual(ais) motivo(s) você trabalha?
- 11) E como coordenador de curso, que motivos o levam a trabalhar nessa função?
- 12) Que elementos do seu trabalho você apontaria como aqueles mais relevantes e que se identificam com você?
- 13) Que importância o seu trabalho tem para a sociedade?
- 14) Que importância o seu trabalho tem para as pessoas que convivem com você?

### Contexto do trabalho

- 15) Fale-me um pouco sobre as suas funções e o contexto (ambiente) em que trabalha.
- 16) Quais elementos do seu ambiente de trabalho você considera adequados para a realização de suas funções?
- 17) Quais elementos você não considera adequados para a realização de suas funções?
- 18) Quais os tipos de competências são necessários para a realização do seu trabalho?
- 19) Como é o ritmo de trabalho que você imprime para desenvolver suas atividades?
- 20) Que perspectivas você tem de seu cargo e de suas responsabilidades?
- 21) As cobranças da instituição ocorrem de que maneira? Como você lida com essa situação?
- 22) Fale um pouco sobre o relacionamento que você possui com os professores? E com os alunos?

### Prazer no trabalho

- 23) Quais são os aspectos do seu trabalho que lhe trazem mais satisfação?
- 24) O que você diria a respeito da maneira como expressa suas opiniões com a direção da escola? Como a direção se posiciona sobre isso?
- 25) O que você tem a dizer sobre o reconhecimento da escola a respeito do seu trabalho?
- 26) Aponte elementos que o trabalho permite que você construa na sua vida.

**Sufrimento no trabalho**

- 27) O que você sente ao final de uma jornada de trabalho?
- 28) Relate-me alguma situação que lhe traz sofrimento no trabalho? Isso acontece com frequência?
- 29) Como você lida com relação entre “satisfazer as necessidades pessoais” e “alcançar os objetivos da instituição em que trabalha”?
- 30) O que você diria a respeito dos sentimentos que experimenta ao lidar com as pessoas no seu trabalho?
- 31) O que você gostaria de mudar no seu trabalho?
- 32) Como você administra as situações imprevistas ou inesperadas no seu trabalho?
- 33) O que você pode dizer sobre a relação que estabelece entre a sua vida profissional e com a social) (família, amigos)?

**Estratégias de defesa**

- 34) Quando você se depara com uma situação que o faz sofrer no trabalho, o que você faz para lidar com isso? Dê exemplos?