

UMA APROXIMAÇÃO ENTRE A GESTÃO E A ATIVIDADE DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO

*Sirley Aparecida Araújo Dias
Daisy Moreira Cunha*

1. A teia de conceitos e a gestão

A partir das propostas trazidas pelo 1º Simpósio Latino-Americano de Ergologia e suas discussões por eixos temáticos, nos aproximamos dos desafios da gestão. Especificamente trazemos à tona a atividade docente engendrada num determinado contexto institucional, permeado por regras e normalizações próprias não apenas da atividade¹, mas também de suas especificidades legais e normativas. O contexto legal normativo nos leva a refletir, inicialmente, no caso do Brasil, sobre a expansão do ensino superior ocorrida a partir da década de 1990. Ainda que, a partir do ano de 2016, o número de matrículas no ensino superior presencial², não tenha mais apresentado tendência de crescimento, a expansão ocorrida anteriormente, resultou na ampliação do mercado de trabalho nesse segmento, em especial no setor privado, ensejando a necessidade de aprofundar o conhecimento das situações de trabalho docente que ocorrem ali.

Para além das informações sobre o crescimento do setor, torna-se necessário investigar o trabalho docente no ensino superior

¹ A utilização do termo 'atividade' (no singular) se reveste de particular importância por colocar em relevo o que o trabalhador leva em conta para executar seu trabalho. Doravante esse conceito será explicitado de forma a ancorar a análise da atividade docente. Por sua vez a palavra 'atividades' (no plural) é aqui utilizada em sua forma usual, conforme seu entendimento para o senso comum e também é mantida quando se localizar dentro das citações diretas dos autores e documentos aqui arrolados.

² Para maiores informações consultar o site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/resumos-tecnicos> Acesso em Jun 2020

privado considerando o que está em jogo na realização da atividade num dado contexto organizacional e de gestão.

O presente artigo se propôs a desvelar e revelar o trabalho docente, numa determinada Instituição de Ensino Superior³ (IES), desdobrando a descrição da tarefa concreta em uma análise do mais ínfimo da atividade em uma perspectiva temporal à luz dos determinantes organizacionais e desafios da gestão. A observação *'in loco'* revelou a atividade em sua dinamicidade, de forma encadeada, simultânea, como ocorre no momento da ação, conjugando e compondo tempos que coexistem e, ao mesmo tempo, apontando o contexto gestor de sua realização.

Foi adotada a metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) pela possibilidade de desvendar a gestão e a repercussão da organização do trabalho da IES Alfa⁴ no cotidiano dos professores.

Para a ergologia o termo gestão remete a dimensões que se interagem e se entrelaçam, dizendo respeito, entre outras, às questões organizacionais e ao próprio fazer do sujeito envolvido na ação. Além disso, evoca o declínio do “trabalhar para gerir” :

Gerir, devendo ser entendido num sentido complexo, que articule uma dimensão ainda nitidamente profissional ('gerir imprevistos' próprios à atividade considerada); uma dimensão mais econômica (disseminação problemática das condutas de gestão e de contabilidade conforme escalões mais descentralizados); uma dimensão intersubjetiva (a equipe) e pessoal, tal que os ingredientes precedentes possam encontrar as vias de uma instrumentação do si em condições subjetivamente aceitáveis” (Schwartz, 2004b, p. 42).

A gestão é, portanto, um “problema humano” que vai lidar e gerir a variabilidade inerente em que há infiltração de história, não cabendo respostas uniformes às situações que não necessariamente se

³ A terminologia IES públicas e privadas adotada nesse trabalho coaduna-se com a conceituação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em que as IES privadas são instituições de educação superior com categoria administrativa igual à privada com fins lucrativos ou privada sem fins lucrativos; enquanto as IES públicas são instituições de educação superior com categoria administrativa igual à pública federal, pública estadual ou pública municipal (INEP, 2020).

⁴ Nome fictício da IES onde foi realizado o estudo de caso.

enquadram em protocolos, normas ou regras (Schwartz, 2004a, p. 23). Nesse sentido, a docência ilustra, de forma singular, toda a dinamicidade que essa gestão expõe e impõe.

Por sua vez, a ergonomia, por meio da análise do trabalho, proporciona um diálogo profícuo com a abordagem da ergologia que, evocando valores e normas, convoca às necessárias reflexões e o aprofundamento das questões do trabalho do ponto de vista da atividade. Na IES Alfa, foi feita uma descrição pormenorizada de diferentes momentos das aulas e verbalizações de uma professora, buscando confrontar os dados de observação com outras informações sobre a situação e a gestão. Tais movimentos, aqui denominados circulações, são intencionais para elucidar, por meio de registro, confrontação e validação, o que esteve em jogo, durante a observação. É também um movimento importante para compreender as temporalidades manejadas pela professora Melissa⁵ na construção da aula, deixando entrever a explicação dos atos de trabalho que são diversos para a preparação, as regulações e as antecipações que operam no interior da atividade. A descrição é pormenorizada para decompor e, da mesma forma, se presta à tentativa de recompor a totalidade da atividade diluída nas várias dimensões no ato mesmo de sua realização.

[...] a referência à atividade quer remeter à esfera das múltiplas microgestões inteligentes da situação, às tomadas de referências sintéticas, ao tratamento das variabilidades, à hierarquização dos gestos e dos atos, às construções de trocas com a vizinhança humana, num vaivém constante entre horizontes mais próximos e horizontes mais afastados do ato de trabalho estudado (Schwartz, 2004b, p. 37).

Tomando-se a citação de Schwartz (2004b) para o cotidiano docente, a referência à atividade é o momento de dar visibilidade ao que é feito por um sujeito, em sua singularidade, com seus saberes e valores, num contexto determinado mediante condições situadas. As trocas com a vizinhança humana, por exemplo, no presente caso, podem se referir tanto aos colegas de curso quanto a coordenação que, por sua vez, remetem ao vaivém institucional.

⁵ A professora pediu anonimato e escolheu o nome fictício Melissa.

De acordo Lima ao adquirir competências os trabalhadores “*amplificam seus horizontes de ação, desenvolvem novos modos operatórios, assim como as capacidades de antecipação, a atividade vive em três dimensões temporais: passado, presente e futuro*” (2005, p. 66). Os modelos de produção se constroem no abstrato, mas no cotidiano, são os trabalhadores que fazem a gestão do abstrato, infiltrando ali a sua história, a experiência individual ou coletiva. Quando se confia cegamente na prescrição, prevalece a racionalidade orientada pelos modelos abstratos que “*nega a historicidade dos atos dos trabalhadores [...] que por meio de sua experiência, a única, de fato, capaz de assegurar a qualidade do processo*” (Lima, 2005, p. 55).

Entretanto todo protocolo de trabalho é uma antecipação e, como tal, está sujeito a ajustes no momento de sua realização. Apesar da racionalidade intrínseca e de uma tentativa geral de estabilizar o contexto e da supremacia das normas, não é possível antecipar a atividade à exaustão, há uma variabilidade importante a ser gerida no cotidiano (Guérin *et al.*, 2001; Lima, 2005).

Essa variabilidade decorre de inúmeros fatores, entre os quais, as diferenças individuais. A noção de variabilidade é fundante para a ergonomia. A análise em situações reais mostra que “*as empresas se organizam de modo a limitar os fatores aleatórios na produção ou no fornecimento de serviços [...] Na realidade, sempre subsiste uma variabilidade importante*” (Guérin *et al.*, 2001, p. 48). A variabilidade decorre tanto de condições internas quanto externas. As condições externas dizem respeito ao contexto em que a empresa está inserida e, em parte, é previsível, e parcialmente controlada. Nas condições internas, pode-se incluir a diversidade e variabilidade dos indivíduos.

Assumindo-se que a atividade humana nunca é pura execução, há um uso feito por si e pelos outros. A expressão “uso de si” comporta, nela mesma, dois dos termos fundamentais para a abordagem ergológica. A junção das duas palavras, contrariamente ao que poderia indicar o senso comum, vai delinear a potência de uma noção básica para a ergologia.

Inicialmente, a palavra “uso” declara de forma veemente que, diferentemente do que parecia uma certeza imutável, “*o trabalho*

nunca é mera execução” (Schwartz, 2000, 2010), ou seja, nenhuma atividade é mecanicamente executada. Há uma convocação, uma demanda para que o sujeito, em alguma medida, se implique na realização da atividade e nisso reside o “uso”.

Ao se referir ao trabalho docente Schwartz exemplifica evocando o momento da entrada do professor em sala de aula, em que *“o estado, naquele dia, desse encontro indefinidamente desfeito e refeito que é a diversidade de trajetórias, aspirações, de resistências constitutivas de uma turma”* (2011, p. 133). E continua evocando que esse professor se pergunta *“como combinar seus valores profissionais, cívicos, a preocupação com o programa de curso; sobre como gerir as interfaces entre a multiplicidade de percursos prováveis e improváveis dos jovens e os objetivos que ele, professor, gostaria de se colocar”* (p. 133-134).

O relato do estudo de caso que se segue, ilustra, sob medida, essa descrição de Schwartz sobre a entrada do professor em sala de aula.

2. O estudo de caso: a atividade da professora Melissa

Durante um bimestre, em uma mesma turma e disciplina, a Professora Melissa foi acompanhada em todas as suas aulas. Propositamente, esse acompanhamento se iniciou na primeira aula e se estendeu até a entrega dos resultados da primeira avaliação. Foram acompanhadas nove aulas de quatro horas cada uma, totalizando 36 horas em sala de aula, e foram realizados encontros posteriores com o objetivo de elucidar questões com a professora.

A análise dos dados qualitativos do estudo de caso se inicia com observação e descrição integral da Aula 01. Trata-se de um momento muito significativo, pois é quando se estabeleceram os primeiros contatos entre a professora e a pesquisadora, entre a professora e seus alunos, se conheceu o espaço físico da sala de aula e o número de alunos, entre tantos outros aspectos que influenciarão diretamente na atividade docente.

A importância da Aula 01 também reside no panorama que se desenha sobre o encaminhamento da disciplina, o que será pactuado

com os alunos, o que será estudado, como será o funcionamento da sala de aula, os primeiros trabalhos que serão feitos, a distribuição de pontos, os critérios de avaliação, entre outros acertos. A se confrontar a experiência com os conceitos, a Aula 01 é a norma, a regra, o protocolo que será confrontado no encontro com os alunos. A atividade “*é sempre também como um encontro*” “*(...) encontro de uma realidade sempre singular*” (Schwartz & Durrive, 2010, p. 88).

A partir da Aula 01, a tessitura da análise vai articular momentos diferentes que se entrelaçam, desde as verbalizações da primeira aula e das que se seguiram até situações cotidianas e encontros de confrontação, buscando o desvelamento do estudo de caso.

2.1. A aula 01 – Entre a Prescrição, Normas Antecedentes e Renormalização

A professora Melissa entra em sala e inicia sua aula. Propõe uma atividade de integração, define o tempo para realização e, em seguida, apresenta a programação de aula para o semestre.

O plano de ensino apresentado pela professora é uma antecipação, um protocolo no sentido ergológico, mas também atende uma exigência institucional, uma prescrição do trabalho docente. E, ao mesmo tempo, é fruto de uma experiência acumulada pela professora e também por outros envolvidos, como a coordenação, colegas de trabalho e alunos de semestres anteriores. A articulação entre as normas antecedentes e o real cria sempre uma desestabilização. As normas tentam estabilizar os usos de si, tanto do “uso de si” por si mesmo ou pelo outro.

A aula é preparada pela professora, mas se realiza mediante a presença dos alunos e esse encontro pode alterar o que foi definido anteriormente. Então “[...] *toda atividade de trabalho encontra escolhas, debates de normas e logo encontro de valores*” (Schwartz; Durrive, 2010, p. 33). A delimitação ou a interrupção responde a um plano de trabalho que, embora tenha sido definido pela professora, pode ou não ser alterado em função das circunstâncias momentâneas.

[...] atividade nunca é pura execução do que foi antecipado, mas uma confrontação que é preciso gerir, então é preciso fazer escolhas – escolher como lidar com essa confrontação – enfim isso

quer dizer, muito profundamente, que toda atividade (e em particular, poderosamente, toda atividade de trabalho, pois ela tem normas muito fortes) é sempre um debate de normas, que faz referência a valores (Schwartz; Durrive, 2010, p. 97).

Ao longo de todo período de observação foi possível deparar inúmeras vezes com essa variabilidade da atividade, seja na duração da aula, de alguma tarefa, na forma de execução, na exposição de um conteúdo e na relação da professora e alunos, entre outros.

No espaço e tempo da Aula 01 a professora Melissa faz a chamada dos dois primeiros horários. Usou a lista de presença impressa em que constavam apenas 29 alunos e anotou os nomes de outros 24. Embora não saiba informar o motivo de tantos nomes fora da lista, acredita que esses alunos provavelmente têm alguma pendência com a instituição ou estão aguardando o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)⁶ e completa *“ainda vai chegar aluno até setembro... tem entrada dos alunos ao longo do bimestre (ou do mês) porque eles só passam a frequentar as aulas quando conseguem financiamento...”* (Aula 01 - dia 12/08)

A referência ao FIES remete ao contexto macro do ensino superior privado, polo que abrange as políticas educacionais e que possibilita aos estudantes, por exemplo, solicitar o financiamento em qualquer período do ano. Na sequência há o campo institucional em que se localiza a IES, local da pesquisa, que amparada pela legislação emanada do nível macro e coerente com seus objetivos de crescimento no mercado, permite a entrada de estudantes após o início do semestre. Por fim, ao permitir novos alunos em sala ao longo do bimestre, *“ainda vai chegar aluno até setembro”*, a IES Alfa desloca para os professores a necessidade de administrar, no espaço da sala de aula, a entrada de novos alunos.

⁶ O Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) é um programa do Ministério da Educação (MEC), instituído pela Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que tem como objetivo conceder financiamento a estudantes em cursos superiores não gratuitos, com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC e ofertados por instituições de educação superior não gratuitas aderentes ao programa. Disponível em: <http://fies.mec.gov.br/> Acesso em jun 2020

A atividade enseja uma simultaneidade de ações a ser detalhada, que institui dimensões temporais distintas e complementares: passado, presente e futuro. A professora olha o plano de ensino, confere as datas e, no tempo presente tem que fazer ajustes para minimizar os problemas advindos da entrada desses novos alunos ao longo do bimestre, o que remete ao futuro. Tem que repensar se vai manter as datas de trabalhos escritos, avaliações, divisão de grupos para apresentação de seminários, entre outras atividades. A professora Melissa mobiliza um patrimônio pessoal e coletivo para fazer frente a quaisquer imprevistos. O plano de ensino por si só é algo do passado, é uma norma antecedente, está disponível na *intranet*, ela cumpriu a determinação institucional e postou, sendo fato do passado para a instituição, os alunos e para a própria professora. No presente, ela precisa analisar como equilibrar a norma com a variabilidade inerente às situações de trabalho. Na interface com as variáveis que estão estruturando a aula, no plano concreto há um plano de ensino, um cronograma de aulas, mas também há outros aspectos que não são objetivos. A preocupação da professora Melissa se dirige à sua própria atividade, ao aluno e à IES.

O tempo da 'pré-ocupação' [...] se mostra de modo subjacente, sob o sentido das variabilidades observadas: diferentemente das variações objetivas, mensuráveis, que podem ou não ser consideradas como estatisticamente significativas, as variabilidades do tempo de trabalho possuem um sentido subjetivo que solicita outras abordagens (Lima, 2005, p. 64).

Coexistem múltiplos tempos a gerir, como o tempo das aulas, tanto dessa quanto as seguintes, os trabalhos que ainda serão distribuídos e executados pelos alunos. A sua preocupação é dotada de um sentido subjetivo, pode minimizar vários desgastes. Ela pode se antecipar e, por exemplo, evitar repercussão na sua atividade com a elaboração de exercícios complementares para atribuição de nota.

Do ponto de vista da gestão da IES Alfa, os alunos que não constam na chamada, naquele momento, por algum motivo, estão irregulares. Dentre as razões, pode-se apontar que a contratualização da relação não está adequada, seja pelo financiamento estudantil ou alguma outra pendência acadêmica. Por ser uma instituição privada, a IES estabelece parâmetros e critérios para prestação de serviço, mediante contrato entre as partes, em que há um trâmite para sua

liberação. Assim a ausência dos nomes dos alunos na lista de chamada pode ocorrer no contexto das normas acadêmicas gerada pela gestão administrativa e financeira da IES. Contudo como não é possível apurar as razões exatas e, uma vez que os alunos, em tempo real estão em sala, a professora se dispõe a minimizar prováveis impactos. No curso da análise da atividade depara-se com o passado, o presente e o futuro. O passado está presente na experiência da professora, no patrimônio coletivo, na aprendizagem que já se produziu em situações anteriores, na lista dos alunos que reproduz um momento institucional, o presente que está sendo gerido na atividade e, por sua vez, a antecipação de problemas se dirige ao futuro, compondo a globalidade da atividade em ação.

A preocupação da professora se dirige para a aprendizagem dos alunos e o trabalho pedagógico a ser feito, a despeito do contexto das normas acadêmicas geradas pela instituição, naquele momento, causarem constrangimento à atividade. Ao se empenhar em resolver ou encaminhar soluções para os problemas que acontecem em sala, evidencia que a experiência subjetiva “*se funda no campo da atividade, que assegura o funcionamento do todo, inclusive o ‘bom funcionamento das normas’*” (Lima, 2005, p. 66) (aspas no original). Ali como em tantas outras situações de trabalho, a atividade é gerida pelo sujeito e, paradoxalmente, cria a noção errônea de que as normas ou regras são suficientes ou que resolvem as situações de trabalho, ficando ‘esquecido’ que quem de fato dá sentido às normas e relativiza sua importância é o sujeito na sua atividade contextualizada.

A professora Melissa maneja interfaces entre o que é objetivo, no caso a revisão das datas das atividades acadêmicas, com aspectos subjetivos, sua implicação com sua atividade se antecipando a prováveis problemas no andamento da disciplina e na distribuição dos exercícios que poderão impactar nas notas dos alunos irregulares.

Num primeiro olhar, poder-se-ia dizer que a professora poderia se refugiar nas regras institucionais, afinal, o aluno não está com o nome na chamada, então é irregular. Até porque sob a ótica das instituições, as regras devem ser cumpridas. Nem sempre a professora vai se implicar dessa forma, em outros momentos ela se posiciona de forma a se refugiar nas regras, principalmente quando o que está em questão se contrapõe às regras institucionais que ela prefere seguir. O

que vai definir sua posição em relativizar ou não a norma são seus valores.

Quando constata que muitos alunos não constam na lista de presença, ela se prontifica e se altera suas aulas, mesmo que isso, num primeiro momento, seja mais trabalhoso. Quando resolve alterar seu plano de ensino desencadeia uma articulação entre seus saberes e seus valores. A professora Melissa sabe por experiências anteriores que precisa fazer um cálculo estratégico para organização da sua própria atividade. Com a alteração de sequência das aulas, a professora espera diminuir o impacto da entrada retardatária dos alunos, tanto para eles, considerando a distribuição dos pontos por trabalhos realizados antes da sua entrada, quanto para si própria poupar a necessidade de elaborar alternativas de trabalhos escolares.

Cabe à professora Melissa gerir sua atividade, no polo das gestões do e no trabalho, em sua individualidade e singularidade, com todas as repercussões e dramáticas dessas políticas no cotidiano. A revisão das datas permite que a professora dê continuidade à Aula 01 com menor impacto sobre as aulas seguintes, o que representa para ela uma economia de esforço. Na atividade ela gere uma importante interface para a instituição: a relação dos alunos com a IES fica preservada, ela neutraliza, por assim dizer, quaisquer descontentamentos que os alunos poderiam manifestar. Em relação aos alunos começa a se instituir uma relação mais cordial e além disso, ao promover a integração dos alunos irregulares à turma, a professora Melissa evita que esses tenham quaisquer perdas de conteúdo ou de pontos avaliativos. Na relação pedagógica que se inicia isso conta como elemento de favorecimento para as situações vindouras. Percebe-se que sua revisão de datas longe de ser um procedimento banal, poderia repercutir na gestão de sua atividade no tempo presente e futuro. Isto não quer dizer que ela controla o futuro, mas que se antecipa tentando amenizar eventos que podem advir e que ela sabe por experiência que também podem desencadear outros desdobramentos.

Ao final do intervalo, a professora retoma a aula 01 que continua em curso. Apresenta para os alunos o programa da disciplina e passa a explicar as regras da IES Alfa para abono de faltas, provas, aprovação, afastamentos, entre outros. A professora Melissa deixa

claro, de antemão, que não está disposta a se envolver em questões individuais e que vai se pautar pelas regras da IES. As “regras introduzem um terceiro nas relações de trabalho: eu não crio a regra, você não cria a regra, ele não cria a regra” (Clot, 2006, p. 46). Sob a ótica das instituições, as regras devem ser cumpridas, não cabendo, muitas vezes, relativizar sua aplicação. Contudo, o curso é noturno, alguns alunos são trabalhadores e, poder ser, que algum deles precise viajar num dia de prova. Nesse caso o aluno deverá negociar diretamente com o Centro de Assistência ao Aluno (CAA) da IES Alfa, podendo ter ou não seu pedido aceito e caso não seja possível fazer a prova alternativa, e no limite, ser reprovado na disciplina. A obediência às regras, remete ao “terceiro nas relações de trabalho” (Clot, 2006, p. 46) e resguarda a professora Melissa de ter que arbitrar entre o que pode ser justo ou não para reaplicação da prova.

Ao final não foi ela que instituiu essa regra, apenas a cumpre. Ao isentar-se da tarefa do julgamento ela se refugia nas regras da IES Alfa. Em continuidade à Aula 01 passa a explicar para os alunos sobre as regras de funcionamento da sala de aula e propõe que sejam cumpridos os combinados. Orienta os alunos a consultarem a *intranet* antes de vir para a sala e que façam suas cópias. Enfatiza que devem ler com antecedência os capítulos do livro de referência da disciplina. Ressalta que tem muita matéria para estudar e que, além disso, devem vir para a sala com o material impresso. A professora se refere aos *slides* da disciplina e os exercícios que estão previstos para cada dia. Diferentemente de outras etapas da escolarização, como no ensino médio ou fundamental, em que se adota livro didático, no ensino superior, em geral, é preciso que os próprios docentes preparem o material das aulas. Nesse caso, mesmo tendo um livro de referência, a professora criou e disponibilizou recursos pedagógicos para suas aulas. Argumenta com os alunos que “*eu tenho que dar o conteúdo, não vai dar para esperar você ir lá providenciar o material*” (Aula 01 - dia 12/08).

Essa preocupação em “dar o conteúdo” se reapresentará ao longo das aulas seguintes e na Aula 02 - dia 19/08, foi possível perguntar à professora como ela vê a questão do conteúdo a ser dado no tempo da disciplina. Ela responde que sempre fica em dúvida:

O que é mais importante: passar o conteúdo todo ou passar só uma parte e deixar que eles pesquisem? Por exemplo, hoje passei o que é em si o que vamos estudar, disciplinas que apoiam o administrador em relação a isso e papéis do administrador. Podia explorar, fazer exercícios, mas se for me ater a isso não termino o conteúdo. A gente é cobrado na prova multidisciplinar, cobram as quatro últimas unidades. A prova prepara para o ENADE, tem questões semelhantes ao ENADE⁷, colocar charge no meio, questões causa e efeito, a gente é que elabora. Tem que abranger todo conteúdo e passar no tempo. Se eu ver que o negócio é o ENADE, tem que passar conteúdo senão passa o tempo e eles não tem bagagem para fazer a prova” (Aula 02 - dia 19/08)

Claramente a verbalização da professora evidencia o dilema, o impasse ou a dramática da escolha entre aspectos que podem ser antagônicos entre si. Caso ela privilegie o conteúdo e o cumprimento do plano de ensino pode comprometer a aprendizagem. Ela também fala que não pode delegar aos alunos para que pesquisem, sabe que está diante de pessoas que não têm tempo ou não estão acostumados a pesquisar material para aulas. Ao mesmo tempo em que a professora tem que gerir seu tempo, a distribuição dos conteúdos, deve cuidar da aprendizagem dos alunos. Inclusive ela alerta que diante da possibilidade de realização do ENADE, o cuidado é maior ainda “*senão passa o tempo e eles não terão condições de fazer a prova*”.

Como se trata de uma IES privada os resultados dos alunos no ENADE podem ser determinantes para sua boa imagem no mercado educacional e consequentes desdobramentos em relação à captação de alunos.

⁷ O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial. Aplicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) desde 2004, o Enade integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), composto também pela Avaliação de cursos de graduação e pela Avaliação institucional. Juntos eles formam o tripé avaliativo que permite conhecer a qualidade dos cursos e instituições de educação superior brasileiras. Os resultados do Enade, aliados às respostas do Questionário do Estudante, são insumos para o cálculo dos Indicadores de Qualidade da Educação Superior.

Quando a professora faz a contabilidade do ‘tempo líquido’ da disciplina, até mesmo se surpreende, concluindo que tem que ‘dar’ o conteúdo de uma unidade a cada duas aulas. O mais interessante é que ela fez o plano de ensino, distribuiu as unidades nas aulas disponíveis, mas não contabilizou a diferença, por assim dizer, entre a carga horária informada da disciplina e aquela que seria real. Os tempos que se sucedem, o passado representado pelo plano de ensino que ela está manuseando no presente, ancorada nas regras institucionais, as normas antecedentes expressas nas datas definidas de início e fim de semestre, são determinantes para que ela faça a gestão da sua atividade e tenha que renormalizar o que inicialmente não estava previsto.

Cabe à professora Melissa organizar sua atividade de forma a distribuir o conteúdo e aulas no ‘tempo líquido’ da disciplina. Ela busca se antecipar em relação ao futuro e, no tempo presente, guarda uma porosidade, armazena algum tempo, para o caso de quaisquer imprevistos no decorrer da disciplina.

O tempo da “pré-ocupação” somente se mostra de modo subjacente sob o sentido das variabilidades com as quais a atividade se depara (Lima, 2005, p. 63). Assim como ocorre em outros segmentos de negócios e modelos de produção, a professora Melissa age como tantos outros trabalhadores que se ocupam antecipadamente para fazer frente às variabilidades previstas ou acidentais que podem ocorrer (ou não) no futuro.

Ao mesmo em que a professora Melissa fala que tem que “preparar” a aula, também evidencia que essa é uma tarefa que consome parte do seu tempo fora de sala de aula. Textualmente diz a eles que é “terrível” preparar uma aula e não ter a atenção dos alunos.

Não se prepara a aula num vácuo social, ela é partilhada por professores e alunos, há um investimento do professor, em maior ou menor grau, para que a aula se desenvolva da melhor forma e isso inclui despertar algum interesse para os alunos. Quando a aula não interessa aos alunos ela também se torna maçante para o professor. Como afirma Tardif

O ensino é uma atividade humana, um trabalho interativo, ou seja, um trabalho baseado em interações entre pessoas. Concretamente, ensinar é desencadear um programa de interações com um grupo de alunos, a fim de atingir determinados objetivos educativos

relativos à aprendizagem de conhecimentos e à socialização (2012, p. 118).

Ao se preparar uma aula leva-se em conta a quem se dirige. Assim ter alunos presentes e apáticos também se torna um fardo. Na aula seguinte percebe uma aluna deitada na carteira, como se estivesse dormindo. A professora Melissa vai até lá, coloca a mão no ombro dela e sugere que ela vá até o banheiro lavar o rosto e para depois “*voltar para assistir uma aula bem legal*” (Aula 04 - dia 02/09).

Ela também aborda sobre quaisquer dificuldades que os alunos possam ter em relação à disciplina, ao relacionamento entre eles e com a professora. Sua verbalização trata das relações hierárquicas na IES Alfa. Quando sugere que os alunos procurem resolver diretamente com ela os eventuais problemas, ela se disponibiliza para o diálogo, a conversa e, ao mesmo, tenta evitar uma fonte de desgaste.

A Aula 01 caminha para o encerramento com a professora Melissa diz aos alunos que podem contar com ela, mas que também tem a responsabilidade deles. Pergunta se eles têm alguma dúvida, faz a chamada final e os libera. Permanece em sala. Relata que teve que reformular suas aulas e também a maneira de conduzi-las, considerando a longa duração da aula, de 19h00 às 22h40min. Na graduação essa será a primeira que irá trabalhar com uma aula tão extensa: “*Vai ser um desafio trouxe algumas coisas para distrair*” “*senão mato eles...*” e já começa se programar para “*mesclar as aulas teóricas com atividades práticas prá eles participarem bastante...*” (Aula 01 - dia 12/08).

Embora a professora Melissa tenha verbalizado “*senão mato eles*”, para ela também poderia ser desgastante trabalhar com essa duração de carga horária. Assim a estratégia que ela adota é de “*mesclar as aulas teóricas com atividades práticas*”. A adoção dessa estratégia demanda um trabalho anterior às aulas, maior preparação fora, para fluir melhor ao longo da tarefa.

Na atividade docente “mesclar” é mobilizar tudo que a professora dispõe, seja dos seus próprios recursos, seu patrimônio, seus saberes, meios e instrumentos disponibilizados pela IES Alfa e isso encontra uma interface concreta que é a quem se dirige a aula. Ao preparar e mesclar a aula, a professora leva em conta o manejo da sala,

que está sob seu controle. Ali ela define a sequência das tarefas e, ao mesclar ela também poupa a si mesma, faz “uso de si por si” mesma ao mesmo tempo em permite o “uso de si pelos outros”, pois cumpre o determinado pela IES Alfa.

As tarefas que foram elaboradas para “mesclar” as aulas possibilitaram “facilitar a si mesmo a tarefa” (Schwartz, 2004a, p. 27) então foi uma estratégia de economia de esforço, mas é importante ressaltar que isso se deu sem prejuízo ao que a professora considera um bom resultado do trabalho.

A professora relata que quando foi demandada a confecção da disciplina para EaD (Ensino a Distância), não teve como negar o pedido, constrangida por um telefonema pessoal da diretora. Elaborou toda a disciplina no seu período de férias e, para cumprir o que lhe foi designado, estabeleceu para si mesma, um horário, um ritmo e um objetivo de produção. Evidenciam-se aqui as dimensões gestionárias na vizinhança das relações hierárquicas e de poder.

[...] o uso de si pelos outros, de uma certa maneira, é o fato de que todo universo da atividade, da atividade de trabalho, é um universo em que reinam normas de todos os tipos: quer sejam científicas, técnicas, organizacionais, gestionárias, hierárquicas, quer remetam a relações de desigualdade, de subordinação, de poder- há tudo isso (Schwartz; Durrive, 2010, p. 194).

Quando ela diz que já estava pronto, foi ela mesma quem fez, mas ignora que novamente se ocupou desse material quando transferiu o que estava em EaD para o ensino presencial. Minimamente houve algum trabalho em conferir se estava adequado, se necessitava de ajustes, se seguia a ordem das unidades de ensino e depois a postagem propriamente dita no ambiente virtual. Até mesmo para o sujeito que fez algo, escapa a perspectiva do ínfimo de todas as gestões e regulações que são levadas em conta para gerir a atividade.

Quando a professora Melissa faz uma retrospectiva do seu trabalho, da sua experiência em docência, ela remete à sua maturidade, ao seu patrimônio pessoal. Elabora também estratégias para evitar o desgaste emocional, se antecipa, disponibiliza material, atende quem a procurar, mas afirma que não se afeta com a opinião dos alunos que, a seu ver, não fazem a parte deles, não estão empenhados na

aprendizagem. Nesse caso ela tem critérios para permitir ou limitar o uso de si pelos outros.

3. Considerações finais

Observar e revelar as minúsculas dobras da atividade, no infinitesimal do ofício. Em conformidade com o que Schwartz chamou de “*restituir a densidade de espaço onde se operam esses compromissos e arbitragens*” (2004a, p. 26), o acompanhamento da atividade docente revelou inúmeros momentos em que as normas exteriores à situação de trabalho se interpuseram com tal força que foi preciso que se instalasse a dimensão gestonária presente na atividade. A definição das normas de trabalho de “*forma estrangeira à atividade*” (Schwartz, 2010) pode ser constatada em vários momentos, em que a gestão interfere na atividade, até mesmo, por desconhecimento do impacto de suas ações para o cotidiano do sujeito.

Em se tratando de trabalho docente, entretanto, há que se considerar algumas peculiaridades da docência. Tardif aponta que “*o ensino é um trabalho burocratizado cuja execução é regulamentada, mas que também repousa sobre a iniciativa dos atores e que requer de sua parte uma certa autonomia*” (2012, p. 112). O autor enfatiza que esse trabalho, embora esteja definido em regras administrativas, depende mais ainda da autonomia e do envolvimento dos professores. Argumenta que “*a docência é um trabalho de limites imprecisos e variáveis de acordo com os indivíduos e as circunstâncias, e também segundo os estabelecimentos e os bairros e localidades*” (Tardif, 2012, p. 112).

É no polo das gestões do e no trabalho se encontram as dramáticas do uso de si. É onde o sujeito lida com as circulações de todos os níveis que desembocam nesse polo e são recompostas na atividade humana que é a matriz da história. A atividade docente mostrou nos seus meandros, nas suas nervuras do ofício como os diferentes níveis se reencontram na atividade e convocam a gestão, o uso de si por si e por outros.

Conhecer ou reconhecer como a gestão perpassa a atividade individual, seja pelas normas, protocolos ou exigências que exigirão

que todo sujeito tenha que ser, ao mesmo sujeito, em que se sujeita às normas, se reinventa e renormaliza para fazer frente às demandas colocadas para cada um. Um grande desafio para a gestão é exatamente se dar conta disso de forma a promover um ambiente de trabalho que promova mais bem-estar ao invés de mal-estar no trabalho.

Referencias

BRASIL (2019) Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2017*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2017.pdf Acesso em Jun 2020.

CLOT, Yves (2006) *A Função Psicológica do Trabalho*. Tradução de Adail Sobral. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., KERGUÉLEN, A. (2001) *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blucher.

LIMA, F. P. A (2005) Norma e atividade humana: modelos dinâmicos da prescrição e historicidade das situações de trabalho. In: DIEESE; CESIT (Org.). *Trabalho e abordagem pluridisciplinar: estudos Brasil, França e Argentina*. São Paulo: DIEESE; Campinas: CSIT/IE/Unicamp.

SCHWARTZ, Yves (2000) Trabalho e usos de si. *Pro-posições*, v.1, n.5, p. 34-50.

SCHWARTZ, Yves (2004a). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, Milton *et al.* (Orgs.). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A.

SCHWARTZ, Yves (2004b) Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. Tradução J. Brito e M. Athayde. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 2, n. 1, p. 33-55.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Orgs) (2010) *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói, RJ: Editora da UFF.

SCHWARTZ, Yves (2011) Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea, (Orgs.). *Clinicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, p. 132-166.

TARDIF, Maurice (2012) O trabalho docente, a pedagogia e o ensino – interações humanas, tecnologias e dilemas. In: TARDIF, M. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes.

TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude (2012) A carga de trabalho dos professores. In: TARDIF, M.; LESSARD, C. *O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis, RJ: Vozes.