

A MICROGESTÃO NO TRABALHO DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

CAMILA SILVA FREGUGLIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO

camila.freguglia@gmail.com

CINTIA LOOS PINTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - CAMPUS FLORESTAL

cintialoosp@gmail.com

GABRIELA MORAIS DE FREITAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - CAMPUS FLORESTAL

gabrielamdefreitas@hotmail.com

A MICROGESTÃO NO TRABALHO DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar as microgestões na atividade docente em um curso de Administração de uma instituição privada de ensino superior utilizando como referencial teórico a abordagem Ergológica. Para a coleta de dados empregou-se a triangulação de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Para análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo. Inicialmente foram caracterizadas as prescrições aplicadas aos docentes, em seguida dedicou-se a compreender a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real e por fim, foram analisadas as microgestões no trabalho docente. Buscou-se também identificar normas antecedentes presentes, que pudessem elucidar o que guia o trabalho dos docentes pesquisados. O que foi analisado vai ao encontro do que a abordagem Ergológica afirma, de que o trabalho real é sempre diferente do trabalho prescrito. Muitas são as variabilidades que os faz convocar sua capacidade microgestionária, na qual um constante uso de si por si e pelos outros se alternam e geram decisões, improvisos, renormatizações e até criação de normas. Os docentes dedicam-se a uma dinâmica de ministrar sua disciplina – ser agente de transformação do aluno – contribuir para sua graduação.

Palavras-chave: Ergologia. Microgestões. Trabalho docente. Instituição privada. Ensino Superior.

THE MICROGESTION IN THE TEACHING ACTIVITY IN A PRIVATE INSTITUTE OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

This article proposes to analyze microgestion in the teaching activity in a course of Administration in a private institution of higher education, using as theoretical reference the Ergological approach. For the data collection, triangulation of documentary analysis, participant observation and semi-structured interviews were used. For data analysis, the content analysis was used. The prescriptions applied to the teachers were initially characterized, then the distance between the prescribed work and the actual work was analyzed. Finally, microgestions were analyzed in the teaching work. It was also sought to identify present antecedent norms, which could elucidate what guides the work of the teachers studied. What has been analyzed is in line with what the Ergological Approach states, that real work is always different from prescribed work. Many are the variabilities that make them summon their micro-managing capacity, in which a constant use of themselves and by the others are alternated and generate decisions, improvisations, renormatizations and even the creation of norms. Teachers dedicate themselves to a dynamic of teaching their discipline - to be a student transformation agent - to contribute to their graduation.

Keywords: Ergology. Microgestion. Teaching work. Private institution. Higher education.

INTRODUÇÃO

A ascensão do capitalismo industrial e o desenvolvimento da administração científica implicaram em grandes transformações na forma de organização do trabalho. Os ensinamentos de Taylor (2008) permaneceram por muitas décadas como dominantes no mundo corporativo e mesmo com uma série de transformações se fizeram presentes nas rotinas e nas formas de gerenciar do mundo contemporâneo.

No entanto, a partir da década de 1960 alguns movimentos começavam a demonstrar a insatisfação com o sistema de trabalho dominante e a recessão de 1973 trouxe o início de um movimento caracterizado por novos hábitos de consumo, processos de trabalho, ordens geopolíticas e geográficas (HARVEY, 1992). O mundo do trabalho passou a atravessar um processo de reestruturação produtiva e organizacional, cujas inflexões apontaram para o esgotamento do modelo taylorista-fordista, estabelecendo novos cenários produtivos (LIMA; BIANCO, 2009).

Nota-se que importantes alterações entraram em curso; alterações que ressaltam fatores psicossociais como a relação comunicacional, a dimensão coletiva, a relativa autonomia, as necessárias mobilizações subjetivas e a implicação dos trabalhadores nos processos de trabalho, assim como novos mecanismos de controle (LIMA; BIANCO, 2009).

Nesse contexto e tendo como inspiração a Filosofia de Vida de Canguilhem e a Ergonomia da atividade de Wisner (BENDASSOLLI; SOBOL, 2011), surgiram os estudos da Ergologia, abordagem utilizada neste artigo. Esses estudos têm como objetivo melhor entender e transformar o trabalho de forma cíclica e contínua (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2007a), abrangendo os saberes construídos e as competências desenvolvidas pelo homem enquanto trabalhador (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2007). Um dos conceitos desenvolvidos por essa perspectiva é o de normas antecedentes, que remete “[...] ao que é dado, exigido, apresentado ao trabalhador, antes de o trabalho ser realizado [...]” (TELLES; ALVAREZ, 2004, p. 72). Segundo as autoras, tais antecipações podem ser encontradas formalmente em procedimentos descritos em organizações, como também em conceitos, questões históricas e valores impregnados na realização do trabalho.

A Ergologia não critica a existência de normas e regras por si só. Pelo contrário, entende-as como necessárias para a vida em conjunto. No entanto, questiona seu uso exaustivo, como se fosse possível eliminar as imprevisibilidades e a atuação do indivíduo no exercer de sua atividade (SCHWARTZ, 2011), características marcantes da administração científica, predominante até então. Segundo essa abordagem, é na diferença entre o que se define nos documentos e métodos e o que realmente acontece no dia a dia do trabalho que se encontra o que verdadeiramente denomina de atividade (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2007a).

Apesar de ter se desenvolvido inicialmente no campo industrial, o estudo da Ergologia se expandiu e atualmente há trabalhos traçados em diversas áreas, incluindo a Educação (HOLZ, 2014). Nesta área, alguns autores buscam compreender o trabalho dos docentes voltando-se a sua saúde, baseados na Clínica do Trabalho, mas passam por temas a gestão do trabalho e do uso de si.

Entendendo que o trabalho do docente é um campo repleto de possibilidades para decisões e escolhas e que este tipo de profissional é sempre convocado a fazer uso de si e ser gestor de seu trabalho, levanta-se como problema de pesquisa deste artigo: Como acontecem as microgestões no trabalho docente em uma instituição privada de ensino superior? Para responder o problema de pesquisa, estabeleceu-se o seguinte objetivo: analisar as microgestões na atividade do docente em um curso de administração em uma instituição privada de ensino superior.

A justificativa para a concretização e realização do presente estudo se dá pelo fato de que os estudos sobre ergologia na educação estão mais focados no ensino fundamental, médio

e superior no setor público. Assim percebeu-se a necessidade do avanço das pesquisas na rede privada e particularmente no ensino superior. Percebeu-se também que os estudos existentes tem seu foco na saúde do trabalhador e a presente pesquisa almeja compreender os processos reais da docência, sem a preocupação de enfatizar aspectos da qualidade de vida no trabalho do docente.

Assim, este trabalho estrutura-se primeiramente a partir da presente introdução, onde é abordado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Em seguida apresenta-se o referencial teórico, onde é realizada uma explanação sobre o surgimento da Ergologia, seus pressupostos, conceitos, proposições e a microgestão no trabalho. A terceira parte do trabalho traz a metodologia usada para pesquisa de campo. A quarta parte diz respeito à análise dos dados, finalizando com as considerações finais do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Ergologia

Etimologicamente, *ergo* significa ação, trabalho, obra em grego. O termo está voltado para a vitalidade e ponto de vista daquele que trabalha. A Ergonomia, disciplina anterior e de grande referência para a Ergologia, reúne *ergo* e *nomos*. Esse último termo significa regras, leis naturais. Seu foco está direcionado para a saúde através da adaptação do trabalho ao homem. Já a Ergologia reúne *ergo* e *logos*, que significa estudo e assim, a disciplina volta-se para o estudo do trabalho, abrangendo os saberes construídos e as competências desenvolvidas pelo homem enquanto trabalhador (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2007).

Um dos conceitos fundamentais da Ergologia é o de “normas antecedentes”. Telles e Alvarez (2004) afirmam que este conceito tem a mesma natureza, porém mais amplo que o “trabalho prescrito” da Ergonomia. Para os autores, o trabalho prescrito é o conjunto de condições e exigências impostas à execução de um trabalho. Neste conceito, três aspectos são incluídos: o primeiro deles abarca todas as ordens estabelecidas formalmente pela hierarquia, os procedimentos para realização do trabalho, objetivos e metas (qualidade, prazo, produtividade) e normas técnicas, como por exemplo, as de segurança. Um segundo conjunto presente nas prescrições refere-se às condições dadas para a realização do trabalho. Um exemplo de condição de trabalho seria um cimento de má qualidade entregue a um pedreiro, que terá que realizar seu trabalho com esse material. Um terceiro aspecto, que consideram fazer parte das prescrições, são as questões relativas a gênero, no qual a concepção do trabalho muitas vezes estabelece condições de privilégio para um ou outro gênero (TELLES e ALVAREZ, 2004).

O conceito de normas antecedentes da Ergologia também se refere a algo que é dado, exigido, apresentado ao trabalhador antes que este realize seu trabalho. No entanto, ele é mais abrangente. Dele, as aquisições de inteligência, da experiência coletiva e dos poderes estabelecidos também fazem parte. As autoras seguem dizendo que o conceito abraça também algo para além do que é imposto, pois são também, construções históricas. “[...] Assim, dizem respeito a um patrimônio conceitual, científico e cultural [...]” (TELLES; ALVAREZ, 2004, p. 73).

Um terceiro aspecto envolvido nas normas antecedentes são os valores, outro conceito de grande importância para a Ergologia:

No sentido subjectivo, (valor) é o peso que se atribui mais ou menos às coisas; uma hierarquia, uma categorização própria a cada um a propósito do que se estima, prefere, ou pelo contrário que se negligencia, rejeita. Em certa medida, é a tentativa de cada um de ter uma mestria sobre o meio no qual se encontra (exemplo: um escritório personalizado). O indivíduo não inventa sozinho nem completamente os seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe. Nisso, pelo menos parcialmente, ele singulariza-os. (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p.27)

Esses conceitos apresentados já antecipam o entendimento da Ergologia de que o trabalho nunca é totalmente previsível e o trabalhador, de alguma forma, o adapta para conseguir realizá-lo.

2.1 As microgestões

“Então, o que é trabalhar? Yves Schwartz diz: ‘trabalhar é gerir’ [...]” (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2007, p. 68). Com esta afirmação, inicia-se o entendimento de que todo trabalhador é gestor de seu trabalho, ao contrário da forma como o termo gestão costuma ser empregado:

É necessário considerar seriamente a gestão, algo que o termo um pouco enganoso administração frequentemente levou, em nossa cultura, a desvalorizar. [...] A gestão como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. [...] Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja, em parte.”(SCHWARTZ, 2004, p. 23).

O autor chama a atenção para a necessidade de se compreender que a gestão não pode ser atribuída somente a especialistas habilitados como tais. A gestão está presente na realização de todo e qualquer trabalho, dada sua complexidade natural e as complexidades advindas das variabilidades que ocorrem. Sendo assim, todo trabalhador é gestor de seu trabalho.

Machado, Bianco e Petinelli (2007) concordam com a colocação de que o termo administrar reduziu a compreensão do que significa gestão, que para elas, significa “[...] pensar o trabalho como criação, como produção [...]” (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2007, p. 174). Segundo as autoras, o termo gestão pode significar administrar ou gerir. O primeiro refere-se a gerir, governar, dirigir, controlar. O segundo significa ter gerência sobre, administrar, dirigir, reger, produzir, criar. Sendo assim é mais amplo e deve ser visto na atividade de diversos profissionais, para além daqueles que se está habituado atribuir alguma gestão: “[...] toda forma de atividade requer que variáveis sejam geridas [...]” (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2007, p. 176).

Para Telles e Alvarez (2004) a gestão no trabalho é fazer frente às variabilidades que se apresentam e também produzir sentido no trabalho. Para tanto, “[...] a pessoa se engaja por inteiro, a cada momento, com seu corpo biológico, sua inteligência, seu psiquismo, e com os respectivos conhecimentos tomados no decorrer de sua história e nas relações com os outros [...]” (TELLES; ALVAREZ, 2004, p. 72).

Duraffourg, Duc e Durrive (2007) afirmam que para todo trabalho, existe um prescrito e um conjunto de resultados esperados. No entanto, a situação real é sempre diferente do que foi antecipado, como já tratado nas seções anteriores. “[...] Estas diferenças entre o que te é demandado e o que se passa na realidade, devem ser geridas [...]” (DURAFFOURG, DUC; DURRIVE, 2007, p. 68). Os autores também afirmam que esta ideia é aplicável a todos os trabalhos, incluindo os mais simples (como de operárias que repetem seu ciclo de trabalho a cada noventa segundos).

Lima e Bianco (2009) relatam sobre a constatação empírica de fatores como renormalizações e dramáticas do uso de si nas tomadas de decisão em pesquisa realizada em empresa multinacional de grande porte de fabricação de tubos flexíveis para exploração de petróleo em regiões marítimas. Em suas análises, identificam que o trabalhador se evoca por inteiro ao realizar suas atividades, interagindo com todos os aspectos do trabalho, refazendo normas. Esse processo se dá considerando os objetivos da organização e também os seus, evidenciando o uso de si pelos outros e o uso de si por si. Para o uso de si por si, chamam atenção para o atendimento de objetivos individuais, à vida, às suas negociações de prioridade, às suas necessidades, à sua busca pela contrapartida. Os autores enfatizam a tomada de decisão pelos trabalhadores, que muitas vezes não é reconhecida pelos superiores

por se tratar de “microdecisões”, porém são rotineiras e são elas que fazem o trabalho acontecer.

Finalizado a exposição do referencial teórico, a seguir será exposta a metodologia em que se pauta esse estudo.

3. METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, o trabalho foi do tipo empírico qualitativo. Segundo Gaskell (2002), a realidade social é construída pelos indivíduos e as pesquisas qualitativas buscam mapear e compreender o mundo da vida das pessoas sobre um determinado aspecto.

A pesquisa empírica foi realizada em uma instituição privada de ensino superior localizada no município de Serra/ES. Foi delimitado o Curso de Administração da Unidade, por ser a área de estudo da pesquisadora. Nesta Unidade, este curso é oferecido apenas no horário noturno.

A coleta de dados foi realizada combinando três fontes: análise documental, observação participante e entrevista semiestruturada. O uso conjunto dessas técnicas para a triangulação se justifica por permitir uma coleta de dados mais abrangente, evitando possíveis vieses (TRIVIÑOS, 1987).

O período de coleta de dados estendeu-se do dia 20 de outubro ao dia 22 de dezembro de 2015, completando dois meses de trabalho.

Inicialmente a primeira fase seria a análise documental. Os documentos usados para análise foram selecionados a partir da compreensão de onde estariam as principais prescrições e onde estavam os registros do trabalho realizado. Esse entendimento aconteceu inicialmente a partir de conversas com o Diretor e com o Coordenador do Curso e posteriormente, à medida que alguns documentos fossem citados por docentes observados e entrevistados. Alguns documentos não foram disponibilizados pela Instituição logo no início. Utilizou-se o que foi disponibilizado prontamente para não prejudicar o calendário da pesquisa e à medida que novos documentos foram sendo disponibilizados, fazia-se sua leitura para complementar as informações obtidas. O acesso ao sistema de gestão foi disponibilizado logo no início pelo Coordenador do Curso, que ofereceu orientações básicas. No entanto, o portal tem uma interface fácil e foi possível localizar as informações pertinentes à pesquisa rapidamente, por simples intuição.

Segundo Alvez-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p. 169), “considera-se como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação”. Nesta pesquisa, foram analisados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional, Normas Gerais de Graduação, Regimento Geral, Mapa Estratégico, cartazes e quadros distribuídos pelos corredores, salas dos professores e salas de aula, e-mails e documentos impressos entregues aos professores, *folder* institucionais e o sistema de gestão, no qual são disponibilizados planejamento de aulas, diários de classe, avaliação de professores, calendário acadêmico, dentre outros. O objetivo desta etapa foi avaliar o viés prescritivo da organização para o trabalho do docente.

A segunda fase de coleta de dados foi a observação participante, que conforme comentado, aconteceu de forma concomitante com a análise documental. Segundo Flick (2004), somente através da observação o pesquisador descobre como as coisas realmente acontecem. Outras técnicas, como as entrevistas, tornam acessíveis apenas os relatos dessas práticas. A observação participante é caracterizada por uma imersão do pesquisador em campo, observando-se “[...] a partir de uma perspectiva de membro, mas, também, de influenciar o que é observado graças à sua participação [...]” (FLICK, 2004, p. 152). O foco foi observar como as pessoas executam seu trabalho, realizando-se uma comparação com prescrições e normas antecedentes. Essa etapa contou com o acompanhamento em sala de

aula de doze professores, o que representa a metade dos docentes do curso de Administração noturno da unidade. O acompanhamento foi realizado em turmas aleatórias, de acordo com a grade de aula.

Um fato importante de se ressaltar é que os professores foram escolhidos pela Instituição. Essa decisão foi tomada em consenso entre Instituição e pesquisadora, pois se reconhece que não é habitual a presença de observadores na sala de aula no nível superior. Com isso, deixou-se a cargo do Coordenador do curso acompanhado determinar os docentes que considerava serem mais abertos a tal experiência.

Na terceira fase de coleta, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, que segundo Gaskell (2002), desempenham um papel significativo quando combinada com outros métodos. A elaboração dos roteiros da entrevista teve como base a teoria usada e o problema de pesquisa exposto. Todos os professores acompanhados em sala de aula foram entrevistados. Ao todo foram 14 horas e 48 minutos de entrevistas gravadas e transcritas para análise dos dados.

Para análise dos dados, foi adotada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006), refere-se a um conjunto de técnicas de análises que visam permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens estudadas, através de procedimentos sistemáticos e objetivos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1 Conhecendo as prescrições

O conceito de trabalho prescrito já referenciado aponta para o conjunto de condições e exigências impostas à execução de um trabalho (TELLES; ALVAREZ, 2004).

A identificação das prescrições da Instituição iniciou-se quando das primeiras conversas com o Diretor e o Coordenador do curso de Administração da Unidade pesquisada. A análise da documentação a qual se teve acesso também forneceu informações importantes e por fim, as observações em sala e as entrevistas com os professores trouxeram elementos que demonstravam quais eram as normas presentes na Instituição, fossem elas formais, ou informais.

Na análise documental percebeu-se que as informações mais relevantes à prática docente estão concentradas no Plano de Desenvolvimento Institucional, Normas Gerais de Educação e Regimento Interno. No entanto, o Coordenador de Curso realiza uma condensação dessas informações para transmiti-las aos professores de forma mais acessível e prática, através das reuniões de Colegiado, e-mails e o documento Orientações Acadêmicas, entregue a cada um no início de cada semestre.

4.1.2 Planejamento e registro do trabalho

Segundo a Instituição (2014b, p. 14), “uma boa proposta pedagógica” é aquela que é capaz de levar o aluno a fazer o esforço necessário para que sua aprendizagem ocorra”. É atribuída assim grande responsabilidade ao planejamento do trabalho do docente: “Esses três momentos, quando bem preparados pelo docente, tornam-se, assim, poderoso auxiliar no processo ensino-aprendizagem [...]” (INSTITUIÇÃO, 2014b, p.16).

O planejamento acontece então, sob a forma do Plano de ensino, o Plano das Aulas a serem ministradas e a disponibilização de materiais para cada aula. Compete ao docente:

- I – elaborar o Plano de Ensino e o Plano de Aula de sua disciplina, submetendo-o à aprovação da coordenadoria do respectivo curso;
- II – orientar, dirigir e ministrar o ensino de sua disciplina cumprindo-lhe integralmente o programa e a carga horária; [...]
- V – registrar, no sistema acadêmico da Faculdade, os dados referentes às avaliações e frequências dos alunos, os planos de ensino e de aulas, assim como outras atividades, dentro dos prazos estabelecidos pela Instituição. (INSTITUIÇÃO, 2013, p. 42).

Todo esse planejamento, bem como os registros do que aconteceu em sala (frequência, notas, observações, etc), devem ser lançados no sistema de gestão. Nessa ferramenta, disponível para professores e alunos, é onde estão concentradas todas as informações referentes ao semestre letivo.

Os lançamentos devem ser realizados cumprindo prazos estabelecidos no documento “Orientações Acadêmicas”. O Plano de Ensino deve ser apresentado no primeiro dia de aula do semestre e os planos de aulas, no início de cada mês. É informado que no dia seguinte a cada limite de postagem, haverá a geração de relatório de acompanhamento das postagens, resultando em notificação para o não cumprimento do prazo. A emissão de notificações por parte da Coordenação é uma medida punitiva, para forçar que os docentes cumpram com o estabelecido.

Além do lançamento dos planejamentos, é prescrito que sejam lançados os registros do que ocorreu em sala, o que inclui a frequência dos alunos, as notas de avaliações, observações sobre alteração no planejado, dentre outros. Sobre o preenchimento do Diário de Classe, o professor deve observar:

No preenchimento do Diário de Classe o professor deverá observar:

[...] III - o preenchimento do Diário de Classe é de responsabilidade do professor e será feito obrigatoriamente no sistema de gestão, software próprio da Instituição;

IV – o controle de frequência dos alunos às aulas deve ser feito diariamente pelo professor

[...] É obrigação do professor manter os seus registros em dia no sistema de gestão, pois essa é a ferramenta utilizada pelo aluno para acompanhar a sua frequência, notas obtidas e resultados finais em cada disciplina.

Parágrafo único: Após o final de cada etapa de notas, o sistema de gestão bloqueará automaticamente os registros no Diário de Classe, que poderá ser desbloqueado somente com autorização da Superintendência de Ensino, depois que o professor preencher solicitação em formulário próprio. (INSTITUIÇÃO, 2014a, p. 43).

No trecho acima, percebe-se que o não cumprimento de prazos acarreta também em bloqueio do sistema. Essas ocorrências em caso de descumprimento do prescrito serão analisadas adiante.

A importância destas prescrições é relevante e foi constatada em diversos momentos: na conversa com Coordenador do Curso, nos documentos a que se teve acesso, nas salas de aula e nas falas dos professores.

4.1.3 Sistema de avaliação

O sistema de avaliação do desempenho dos alunos está previsto em três etapas de notas cumulativas com datas de início e término fixadas no calendário acadêmico. O valor de cada etapa é pré-estabelecido pela instituição, assim como algumas regras de forma de avaliação, por exemplo, a necessidade de prova individual nas duas primeiras etapas e o uso de nota da Disciplina Integradora na última. Outras formas de avaliação ficam a critério do docente. (INSTITUIÇÃO, 2014a, p. 43).

Em relação às avaliações, outras prescrições importantes são: a) cada professor é responsável pela aplicação de sua prova no dia e horário de sua aula – em caso de impossibilidade, deve-se definir outro professor em comum acordo com a Coordenadoria do Curso; b) ao aluno que não compareça a qualquer trabalho ou prova programados é conferida a nota zero, a menos que se apresente atestado conforme as regras da Instituição; c) para aluno que utiliza-se de meio fraudulento em qualquer avaliação, atribui-se nota zero.

Para aprovação direta de alunos, é exigida frequência mínima de setenta e cinco por cento do total da carga horária e nota não inferior a setenta pontos no conjunto dos trabalhos escolares, avaliações e provas. Caso o aluno atenda à condição de frequência, mas apresente

nota entre cinquenta e sessenta, terá direito ao Exame Final. Caso sua nota seja inferior a cinquenta ou não cumpra com o mínimo da frequência, está reprovado. No Exame Final, o aluno deve atingir no mínimo setenta pontos, é escrito, individual e engloba toda a matéria do semestre.

Sobre avaliação, “compete ao docente: [...] organizar e aplicar os instrumentos de avaliação do desempenho e demais atividades concernentes à disciplina por ele ministrada, assim como julgar os resultados apresentados pelos alunos” (INSTITUIÇÃO, 2013, p. 42).

4.1.4 Horário de aula

O curso de administração acompanhado acontece apenas no período noturno. O horário das aulas está previsto em cartazes espalhados pela Instituição. O primeiro tempo está previsto para iniciar às dezoito horas e cinquenta minutos e terminar às vinte horas e trinta minutos. Tem-se dez minutos de intervalo e o segundo tempo começa às vinte horas e quarenta minutos e finaliza à vinte e duas horas e vinte minutos.

Os professores precisam assinar diariamente o ponto na sua chegada e no horário de saída. A assinatura da saída no segundo horário só fica disponível para os docentes a partir das vinte e duas horas, forçando-os que permaneçam na Instituição pelo menos até este horário.

4.2 Confrontando o Trabalho prescrito e o Trabalho real

4.2.1 Planejamento e registro do trabalho

Na descrição das normas antecedentes foi visto que está prescrita a elaboração de um planejamento das aulas e o seu lançamento no sistema de gestão como forma de atender aos princípios teóricos-metodológicos da Instituição. Ou seja, dentre outros objetivos a serem atendidos com essa prática, valoriza-se os lançamentos prévios para que os alunos tenham acesso aos conteúdos e possam estudá-los antes da aula. Da mesma forma, registros devem ser feitos no sistema para que as informações do ocorrido em sala fiquem disponíveis para alunos, secretaria e Coordenação, como notas, frequências, alterações no planejamento da aula, etc.

Quando questionados sobre como realizam o planejamento, os professores demonstram tranquilidade. De uma maneira geral, tomam o conteúdo programático que a Instituição estabelece e o dividem para as três etapas do sistema de avaliação atual. Professores com mais tempo de aula declaram que o trabalho do planejamento é realizado sem dificuldades, dado sua experiência e conhecimento. Assim, muita coisa se aproveita de semestres anteriores e por isso não se trata de algo que exija tanto esforço e tempo:

Eu sempre tento atualizar, modificar questões da lista, da prova. Mas planejar mesmo, aula, essas coisas me perdoe, já *tá* planejado. Eu pesquiso na internet, no livro. Procuo me atualizar e trazer coisas novas. Mas sentar e a planejar uma aula, não (Entrevista Ivan).

Essa ideia também pode ser constatada na declaração de Julio, que exerce a docência há mais de 20 anos:

Quando se começa a dar aula, isso é algo que você se dedica mais tempo. À medida que você já tem muita estrada de sala de aula, de docência, esse trabalho se torna mais leve. Por quê? Porque você já tem o *timing* da aula, né, você já administra melhor tudo isso. E aí, esses conteúdos, essas aulas, se você não deu no semestre anterior, você já deu em algum semestre e vai se repetindo (Entrevista Julio).

Como parte da pesquisa e para entender como a postagem impacta no trabalho dos docentes, verificou-se qual era o planejamento antes de cada aula assistida. O que se constatou foi que, apesar da tranquilidade com os professores falam sobre planejamento, nem sempre se cumpre a regra de postar e quando se cumpre, a informação nem sempre está alinhada com o real. Dos doze acompanhamentos, apenas quatro correspondiam com o

programado. Vale ressaltar que três desses tinham temas gerais estabelecidos e não o assunto específico que estava sendo abordado. Dos demais, em quatro aulas o conteúdo programado era diferente do conteúdo abordado em sala e os outros quatro não tinham lançamento para aquela data. Constatou-se então que de fato, o prescrito nem sempre acontece na realidade e as razões para isso variam.

O perfil da turma e do aluno foi o aspecto que apareceu com maior frequência para justificar a necessidade de alteração de um planejamento:

A gente faz uma programação no portal, mas aquela programação é um esqueleto, é um preparativo para a aula e a semana. Aí é que entra o ajuste. [...] A turma estava com um *gapzinho* de fazer uma atividade para se preparar para a prova. Eu entendi que era melhor fazer aquela atividade, em que *tava* todo mundo na sala de aula para ter uma aula mais produtiva (Entrevista Carlos).

Outros fatores apareceram como motivadores para alteração do planejamento, para além do conjunto turma e aluno. Fatos que aparecem na mídia, materiais interessantes que descobrem ou mesmo alguma mudança em legislação, aparecem como fatores externos que requerem uma adaptação dos docentes:

Pode ser que mude? Pode ter um fato que mude. Ah, teve um fato que ocorreu na mídia. Então, ai sim. Opa... dentro do planejamento de aula eu adapto. Mas não tentando mudar totalmente. Seria algo novo ali, que surgiu e agora eu vou abrir para discussão (Entrevista Fernando).

As declarações dos professores deixam a entender que não é raro o fato de a aula que está no portal não ser a que será realizada em sala, principalmente em função dos alunos, do ritmo da turma ou necessidade de adaptação do conteúdo. Portanto, o que está planejado, nem sempre se cumpre. Por esse motivo, professores trabalham com um planejamento bem amplo, como forma de realizar os lançamentos no sistema de gestão, “atendendo” ao requerido pela Instituição.

4.2.2 Sistema de avaliação

O sistema de avaliação em três etapas, as datas em que cada avaliação deve ser aplicada e a forma como é distribuída a pontuação aos alunos são prescrições claras e não há margem para os docentes fazerem de forma diferente. Há sim, uma parte da pontuação que eles podem decidir como distribuir, mas o restante já está pré-estabelecido e os professores cumprem, estando em acordo ou não. Na declaração abaixo, um exemplo de docente que se posiciona contrário à Disciplina Integradora que compõe a nota de todos os professores última etapa:

A instituição usa um método de avaliação atualmente que eu não concordo. O tal do projeto integrador. É a minha opinião. Eu sou voto vencido, respeito a instituição e avalio conforme ela manda. Mas o Coordenador sabe e todo mundo sabe que eu não concordo. Porque na terceira etapa aparecem 20 pontos na minha matéria que eu não tenho nada a ver com eles (Entrevista Ivan).

Questionamentos aparecem também em relação ao tempo entre cada avaliação, que acaba sendo curto. Mas da mesma forma, não há como não cumprir - é apenas uma manifestação de discordância:

Três etapas é muito pouco (o tempo). Cinco, seis aulas, *cê* tem uma avaliação e perde uma aula. [...] Anda um pouquinho e dá uma prova, anda um pouquinho e dá uma prova. Acaba sendo muito ponto pra um curto período de tempo e o aluno tem uma facilidade muito grande. Eu acho que o de duas provas é melhor (Entrevista Marcelo).

Outro ponto importante no Sistema de Avaliação é a postura a ser adotada em caso de irregularidades por parte dos alunos durante as provas, a chamada cola. Está previsto que nesses casos, o aluno deve levar zero e essa orientação é seguida por boa parte dos professores, como no caso a seguir, em que o docente foi entrevistado após a aplicação de

Exame Final e disse: “Hoje eu peguei cola. Tive que dar zero. Depois da cola, conversamos sobre mil coisas. [...] Eu já tive aluno que me abraçou depois de levar zero e que me falou: ‘eu só vim te falar que aquele zero mudou minha graduação’” (Entrevista Heitor).

Este mesmo docente, que apresenta comportamento bem regular em relação a todas as normas da Instituição, relatou que em dia de prova, chega mais cedo à sala de aula para organizar as carteiras distantes umas das outras, exatamente para evitar a cola e declara: “Eles (alunos) estão fazendo duas provas: uma da disciplina, a outra de caráter. Se for para ficar de prova final, fique na disciplina, não fique na de caráter porque essa não tem prova final” (Entrevista Heitor).

Outro docente relatou que, independente do aluno, faz valer a regra de dar nota zero em caso de ser pego colando: “Excepcional aluno, usou o celular. Infelizmente, zero. Excepcional! Um dos melhores lá, ficou chateadíssimo. Nunca foi pego colando. Pois é... Eu avisei várias vezes” (Entrevista Marcelo). Afirmou que diferentemente de outras instituições, nunca foi questionado por isso, o que aparentemente seria um contrassenso, posto que é norma da própria faculdade. Mas explica, relatando que em outra experiência, após aplicar zero a uma aluna filha de um desembargador, foi solicitado pela Instituição a reavaliar a situação, mas não o fez, por considerar que era o procedimento correto.

Outra prescrição relativa à avaliação é aplicar zero no caso de aluno que não compareça à prova programada. No entanto, foi relatado pelo docente Eduardo que determinado aluno não poderia comparecer à prova por estar viajando a trabalho. Por decisão própria, acordou com o aluno que no momento da prova, enviaria o arquivo para ele por email e o aluno deveria devolver com suas respostas no mesmo prazo dado aos que estavam em sala:

Ele fez aprova lá e me mandou. E assim! Fora do sistema... Decisão minha. Por que eu fiz isso? Porque eu vi o esforço dele no dia a dia. Casado, três filhos, trabalhando, viajando. *Cara* que dirigia 80 km todo dia pra vir pra faculdade, chegava atrasado, mas sempre *tava* lá esforçado tirando aquela nota, que não era a melhor da turma, mas sempre ali, sabe? No dia que ele precisou eu ajudei ele (Entrevista Eduardo).

Esta flexibilização percebida em alguns casos no processo de avaliação põe à mostra um pouco da subjetividade que se percebeu ser permitida nas normas antecedentes. Alguns docentes fazem julgamentos se devem ou não permitir que um aluno passe, caso lhe falte parte da nota. De modo geral, avaliam se o aluno tem um bom perfil de participação e dedicação ao longo do semestre e se o problema da nota foi pontual e ele precisa de “ajuda”:

Eu tento ajudar, até porque [...] eu sei que eu não sei nada da vida particular daquela pessoa. [...] Se eu tenho um aluno que é interessado, [...] ele se esforça o tempo todo da aula e se chega na prova, no dia da prova e ele é demitido? No dia, na semana? Psicologicamente ele não tá tão bem e vai mal na minha prova. Mas eu não sei nada disso. Eu só sei que ele é um aluno esforçado e foi mal na prova. Eu dou uma segunda chance pra esse aluno. Eu dou quantas chances forem precisas pra esse aluno (Entrevista Eduardo).

4.2.3 Horário de aula

Outro aspecto observado nas aulas e levado para as entrevistas foi o horário de início e o horário de término das aulas. Segundo o docente Alvaro, “nós não temos um sinal, que me dá a regra de que acabou a aula. Mas nós temos que estar atentos ao horário [...] que está também implícito. Não tem ninguém falando: professor, vai pra sala, como é no ensino médio.” (Entrevista Alvaro).

Apesar do docente considerar como algo implícito, esta é uma prescrição, da Instituição. No entanto, seu cumprimento é quase escasso. De todas as primeiras aulas acompanhadas, apenas em uma o professor começou pontualmente e na segunda aula, nenhuma se estendeu depois das vinte e duas horas.

No primeiro horário, começam por volta de dezenove horas e dez minutos. Em um determinado dia, o próprio professor (que tem outro trabalho durante o dia) chegou à instituição às dezenove horas e quinze minutos. Em geral, o motivo de se atrasar o início da aula é a chegada dos alunos. Em um dia chove e prejudica o trânsito, no outro a justificativa é que já está no final do semestre por isso a vida dos alunos está mais complicada, em outro é simplesmente porque a turma está agitada e o docente “aguarda” os alunos acalmarem-se para assumir a fala como em “Sossega, Jesus” (Alvaro) ou “Pessoal, tá valendo” (Marcelo).

Já para o término da aula do segundo horário, o problema é mais homogêneo: o “abandono” pelos alunos. Os professores relatam que a partir de vinte e uma horas e trinta minutos, os alunos começam a ir embora. E isso foi realmente constatado nas observações em sala: em todas as aulas o comportamento se repete. E nenhuma aula acompanhada passou das vinte e duas horas, sendo o prescrito, vinte e duas e vinte. De certa forma, vinte e duas horas parece estar normatizado, tanto pelo horário que fica disponível a assinatura do ponto na saída, quanto pela fala do professor, que ao simular sua conversa com os alunos declara: “Gente, eu sei que o ônibus de vocês só passa uma vez na noite, [...] que a vida de vocês é muito difícil, só que a aula vai até as vinte e duas” (Alvaro).

A maioria dos professores justifica o não cumprimento dos horários por compreender a dificuldade dos alunos, os quais eles têm ciência de que muitas vezes nem usam o sistema público de transporte, mas são pessoas que trabalham o dia todo, estão cansadas e querem retornar a suas casas para encontrar suas famílias e descansar. Associado a isso, alguns professores entendem que os alunos são adultos, que pagam pelo serviço da Instituição e são os maiores interessados: “Volto naquilo que falei: são adultos, eles estão pagando pela faculdade, eles são os interessados! Se você quiser levantar e sair, quem sou eu pra te impedir?” (Entrevista Eduardo).

Associado a isso, percebem que essa situação já está estabelecida pela forma como vem sendo conduzida ao longo do tempo: “Só que naturalmente a gente acaba não deixando tanto material *pro* final da aula. O que alimenta essa bola de neve, eu sei, mas é muito difícil, porque é cultural. É uma questão cultural” (Entrevista Eduardo).

De uma forma geral, o cumprimento de horário também não pôde ser observado em outras situações, como a Reunião do Colegiado. A reunião estava marcada para vinte horas e o Coordenador, que lideraria a reunião, só chegou às vinte horas e vinte minutos, iniciando-a com oito professores. A Reunião, que deveria ter a presença de todos os docentes e dois representantes dos alunos (que não compareceram) aconteceu com apenas oito professores e o Coordenador.

4.3 Analisando as Microgestões

Nas seções anteriores foram demonstradas as prescrições identificadas na Instituição pesquisada e depois foi relatado como elas se evidenciaram na prática. Nesta última seção, esse conjunto de informações será analisado sob o olhar das microgestões.

A gestão no trabalho dos docentes pode ser percebida em diversos aspectos. Na etapa de observação das aulas, alguns elementos sobressaiam na demonstração de como os docentes a realizam. Em relação ao Planejamento e Registro do trabalho foram evidenciadas diversas realidades: há professores que cumprem com o solicitado integralmente, ou seja, planejam, lançam e registram, cumprindo os prazos solicitados. Pode-se exemplificar esta situação com um docente que valoriza as regras, a organização, o “combinado não sai caro” (Entrevista Heitor), mesmo considerando que o efeito disso sobre os alunos é pequeno, dando a impressão que faz para cumprir a regra.

Porém, a realidade para a maioria dos docentes é diferente: cumprem com o que valorizam no planejamento das aulas, ou seja, garantem o seu preparo para estar em sala de aula com o conteúdo que precisam abordar, atendendo as necessidades da turma, dos alunos e do contexto vivido. Quando questionados sobre planejamento, essa era a fala mais comum. Os

lançamentos no sistema também são incluídos nas falas, demonstrando que os docentes têm plena ciência de sua obrigação de fazer, mas não necessariamente atendem a expectativa da Instituição. Essa regra, a maioria não cumpre sob diferentes alegações e nesses casos percebe-se sua escolha por descumprir o prescrito.

O principal motivo para que a prescrição não funcione é a variabilidade natural de tudo que está envolvido com a sala de aula: o andamento da turma é imprevisível! Esse é um fator que retrata a infidelidade do meio exposto por Schwartz, Duc, Durrive (2007b). No caso do trabalho docente, professores não conseguem prever ao certo se uma aula será suficiente para esgotar determinado assunto ou se surgirão demandas que os faça desacelerar ou acelerar o ritmo, incluir algum conteúdo não previsto, retornar a alguma matéria já trabalhada.

Analisando as informações trazidas em relação ao Sistema de Avaliação, há alguns elementos interessantes para se discutir as microgestões. O fato dos professores cumprirem com as regras de avaliação em três etapas e terem que incorporar as notas da Disciplina Integradora a sua nota, mesmo sem estar de acordo, pode ser entendido como uso de si pelos outros, neste caso, a própria instituição, que determina esses padrões. Ainda sobre o Sistema de Avaliação, observou-se a manifestação da experiência do trabalhador no caso do professor Heitor que, para garantir que seus alunos não colem, tem como prática chegar mais cedo no dia de prova para afastar as carteiras. Encontra-se aí uma mescla entre experiência e valores, pois neste caso, é um profissional que se demonstrou com zelo ao atendimento a todas as normas, ou seja, é uma pessoa que valoriza o “ser conforme”. Relembrando sua declaração sobre cola, os alunos estão ali fazendo duas provas: uma da disciplina e outra de caráter. Para ele, a cola é incorreto, é falta de caráter, independente de justificativa que o aluno possa apresentar. Seu julgamento está pronto. Para outro professor, a cola pode ser fruto de uma circunstância, como a necessidade de não ir mal na prova, conflitando com um momento de dificuldade pessoal e impossibilidade de se dedicar aos estudos devidamente. E então, a cola torna-se “perdoável” e a pessoa merece uma segunda chance. Percebe-se aí uma diferença nos valores. Para uma mesma prescrição, diferentes julgamentos e conseqüentemente, diferentes decisões. Essa é a manifestação das singularidades, das especificidades de cada indivíduo.

Os docentes foram questionados também sobre quais decisões precisam tomar no seu trabalho. O docente Julio tem ciência dessa dinâmica na sua atividade: “Eu acho que a decisão é mais interna, o que eu faço com determinadas situações, que caminho eu tomo, como é que eu me dou com determinadas situações. É um conflito mais interno meu”. Mas para a maior parte dos entrevistados, isso é algo que ocorre sem ser percebido, como declara Leandro, que tem dificuldade até para entender a pergunta que lhe foi feita: “Decisão em qual sentido? [...] Geralmente eu já venho com tudo preparado. Então tá sempre tudo dentro do controle”.

Os docentes foram questionados também se se percebem como gestores do seu trabalho. Em geral, todos responderam que sim e justificavam de forma condizente com o que foi aqui analisado:

Sim. Porque eu posso criar coisas. [...] Eu ainda sou dono (faz sinal de aspas) da minha sala de aula. Então você ainda consegue administrar o material que você quer, administrar a forma como vai dar aula, o tipo de prova que você vai dar, o tipo de avaliação. Você pode administrar o tipo de diálogo que você vai ter, o tipo de cobrança que você vai ter. Vai administrar o seu trabalho, sem ter o seu chefe olhando pra você. Por trás daquilo ali tem os seus alunos, mas você *tá* ali administrando. Eu sou gestor do meu trabalho (Entrevista Alvaro).

Quando questionado sobre por que usar a expressão “ainda”, o docente responde: “Porque ainda dentro do sistema que tem: sistema de gestão, data, aula, hora, avaliação, prova final...Com tudo isso, nós ainda conseguimos fazer o que a gente pensa que é o melhor para nossa aula”.

O docente Julio concorda:

Lógico. A primeira coisa que precisa fazer é administrar tempo. Professor que não sabe administrar seu tempo perde os prazos, perde a aula, ele não atinge os objetivos dele. [...] Administrando o tempo, ele administra o conteúdo, administra a aula que ele tem que dar, administra os alunos, começa a administrar a relação que ele tem com os alunos. Porque o professor é o chão de fábrica. Então ele tem a relação com a família dele, com o coordenador, com o diretor, a relação com os alunos, com a secretaria, *né*. Com Rh da faculdade. É muita coisa, *tá*. (Entrevista Julio).

O professor Bernardo também demonstra sua percepção de como é gerir seu trabalho:

Sim. Acho que professor é um dos maiores gestores que existe. [...] Se você entra em uma empresa você tem lá, trinta funcionários, digamos, como foi o meu caso que controlava quase 40. Podia um ir embora, entrava outro, mas eu tinha ali, mais ou menos aquele negócio. Aqui, não. São quarenta pessoas diferentes por semestre. Que gestor vai conseguir trabalhar com isso? Sempre tendo que revisar como trabalhar. Você tem lá: a ementa, o plano, mas você vai ter adaptando conforme a turma. Então para mim o professor é o maior gestor do mundo. (Entrevista Bernardo).

Analisou-se neste capítulo a forma como acontecem as microgestões e buscou-se identificar normas antecedentes que façam parte do trabalho docente em uma Instituição privada de ensino superior. A ideia mais presente em todo o trabalho foi de que o professor se move para entregar ao aluno a possibilidade de graduar-se e de alguma forma, obter melhoria profissional. É isso que lhe dá prazer no seu trabalho, que guia suas decisões e que o faz definir a forma como trabalhará, independente do que está prescrito para que realize.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, o problema de pesquisa abordado foi: Como acontecem as microgestões no trabalho docente em uma instituição privada de ensino superior? Para responder este problema definiu-se o objetivo geral de analisar as microgestões na atividade do docente em uma instituição privada de ensino superior.

Para coleta de dados, foi usada a triangulação entre análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Para análise dos dados, a análise de conteúdo foi usada como base.

As informações coletadas foram inicialmente usadas para caracterizar as prescrições no trabalho dos docentes. Pode-se dizer que o nível de prescrições existente é reduzido quando comparado a outras atividades que a pesquisadora já teve acesso (como o trabalho em indústrias, onde tanto o nível operacional quanto o nível tático são cerceados por normas e procedimentos) ou mesmo ao trabalho administrativo da própria Instituição pesquisada. Pelo que se percebeu, as prescrições são reduzidas também quando se compara com o trabalho docente de nível básico, no qual as instituições costumam estipular materiais padronizados para o uso em sala. O mesmo ocorre em algumas instituições privadas de ensino superior de grande porte para padronizar o conteúdo.

Porém, por mais que tenha se percebido alguma flexibilidade no trabalho dos docentes, prescrições existem e o que a Instituição espera é que estas sejam cumpridas, pois como dizem Souza e Souza (2014, p. 9), “em muitas instituições de ensino superior privadas, os modos de avaliação e até mesmo os recursos disponíveis para serem utilizados em sala de aula são padronizados, e o espaço para a invenção precisa ser aberto entre tantas prescrições”.

Neste trabalho foram analisadas as prescrições que mais ficaram evidentes em todas as fases de coletas de dados. Elas foram categorizadas como Planejamento e registro das aulas, Sistema de avaliação, Horários das aulas e Controle dos discentes. Todas elas são prescrições formais, divulgadas pela Instituição através de documentos, e-mails, quadros, avisos e/ou

reuniões. As prescrições são conhecidas e não apresentam falhas de compreensão ou assimilação.

O segundo passo na pesquisa foi compreender como essas prescrições acontecem no dia a dia dos docentes e a partir dessa análise pode-se dizer que houve uma confirmação do entendimento de que o trabalho real é sempre distinto do trabalho prescrito. Essa percepção começou a acontecer antes mesmo dos acompanhamentos em sala de aula, quando, ao acessar o sistema de gestão, percebeu-se que alguns lançamentos não eram realizados conforme prescrito. Ao iniciar a etapa de observação, o trabalho revelou-se único e repleto de imprevistos.

A sala de aula traz elementos muito diversos, a começar pela presença de aproximadamente 30 alunos, com anseios, necessidades, histórias, disposição, condição diferentes, dentre outros fatores. Com base nesse “material” que isoladamente já é complexo, o docente lida com ele em conjunto e tem em cada turma, um perfil a trabalhar sua aula. Com essa variabilidade, muito do que se tentaria prever fica difícil de ser cumprido.

Associado a essa variabilidade das turmas, existe também as especificidades dos próprios docentes. Cada professor tem sua história, gostos, preferências, experiências, anseios, cansaços, valores. E é com base nesses elementos que os professores fazem com que o seu trabalho aconteça. A sala de aula é o seu território, onde dentro de quatro paredes e a portas fechadas (literalmente), ele vai precisar decidir o que, como e quando fazer. As prescrições da Instituição fazem parte do seu conhecimento e influenciam sim as suas atitudes. Porém, não as limitam. E para cumprir com o que precisam, lançam mão de sua capacidade microgestionária, na qual um constante uso de si por si e pelos outros se alternam e geram decisões, improvisos, renormatizações e até criação de normas.

Foi possível enxergar as microgestões acontecendo a todo momento. A forma de se iniciar a aula, a forma de expor o tema a ser abordado, o improvisado mediante fatos inesperados, o cumprimento ou descumprimento de regras da Instituição, uma fala mais alta para chamar a atenção dos alunos, a permissividade no momento de descontração da turma, o horário de começar, o horário de terminar a aula, pontuar ou não pontuar um aluno ao avaliá-lo...

A microgestão está presente nos detalhes e também nas grandes decisões. E pode acontecer de forma consciente ou sem ser percebida pelo próprio docente, como ficou claro em algumas entrevistas nas quais os docentes não sabiam responder quais as principais decisões que precisam tomar no seu trabalho. No entanto, têm grande impacto e importância na Instituição como um todo, pois é o que de fato permite que o trabalho aconteça, que as aulas sejam dadas e que os discentes, por fim, estudem e se graduem.

Algumas limitações também podem ser destacadas no estudo. Destaca-se o tempo de coleta de dados, pois a confirmação do campo aconteceu no mês de outubro, próximo ao término do período letivo. Assim, acompanhou-se apenas uma aula de cada docente e apenas uma Reunião de Colegiado. Um maior tempo em campo poderia permitir o acompanhamento do mesmo docente em diferentes turmas e também se o cumprimento das normas tem variações ao longo do semestre. Estudos futuros poderiam trabalhar essa lacuna ao acompanhar um docente ao longo de um semestre. Isso permitiria também ter maior contato para aprofundar em sua história de vida, experiências e outros aspectos subjetivos que interferem em seu trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATHAYDE, M.; BRITO J. Ergologia e clínica do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 13, p. 258-281.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. . In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.cap. 1, p. 3-21.
- DURAFFOURG, J; DUC, M; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana**.
- DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário de Ergologia. **Laboreal**. Porto,2008. v.4, n. 1, p. 23-28.
- FLICK, U. Observação, etnografia e métodos para dados visuais. In: _____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 3, p. 147-178.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- HOLZ, E. B. **O trabalho e a competência industriosa no beneficiamento de granitos: uma cartografia ergológica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2014.
- HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, 2014. v. 12, n. 3, p. 494-512.
- INSTITUIÇÃO. **Regimento Geral**. Serra, 2013.
- _____. **Normais Gerais de Graduação**. Serra, 2014a.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Serra, 2014b.
- _____. **Mapa Estratégico 2015**. Caratinga, 2015a.
- _____. **Orientações Acadêmicas**. Serra, 2015b.
- LIMA, E. L. N.; BIANCO, M. de F. Análise de situações de trabalho: gestão e os usos de si dos trabalhadores de uma empresa do ramo petrolífero. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, 2009. v. 7, n. 4, p. 629-648.
- MACHADO, L. D.; BIANCO, M. F.; PETINELLI, S. Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Org.). **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: EDUFES, 2007.p. 173-197.
- SCHWARTZ, Y. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.cap. 8, p. 132-166.
- SCHWARTZ, Y; DUC, M; DURRIVE, L. Trabalho e ergologia. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: UFF, 2007a.cap. 1, p. 25-46.
- TAYLOR, F.W.; **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TELLES, A. L.; ALVAREZ, D. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Org.). **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.cap. 3, p. 63-90.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.