Relato de Experiência sobre a Gestão Acadêmica Democrática Participativa no Contexto Pandêmico

Marilene Parente Gonçalves
Professora adjunta do Departamento de Serviço Social da
Universidade Federal Fluminense (UFF/Campos)
Doutora em Sociologia Política, Mestre em Política Social , Assistente Social

Resumo: O presente relato de experiência procura abordar, por meio de análise descritiva, os desafios postos à gestão acadêmica democrática participativa no contexto da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19), decretada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 2020. Refere-se às reflexões engendradas acerca de experiência profissional como docente do magistério superior, administrando em 2021, primeiramente, a Coordenação de Estágio Supervisionado e, posteriormente, a Chefia de Departamento de Ensino de curso de graduação da Universidade Federal Fluminense. O contexto desafiador que se esboçou no período pandêmico, no qual o uso da tecnologia se tornou primordial como meio de trabalho, guardou em si certas imposições ao trabalho acadêmico administrativo e fez-se necessário lançar mão de estratégias para garantir espaço de participação da comunidade acadêmica, mesmo que de forma remota. O entendimento das transformações e intensificações desenvolvidas no período pandêmico são analisadas à luz de criticidade e se relacionam às condições objetivas postas ao trabalho "uberizado" e, entre linhas da flexibilidade, se conecta à realidade do trabalho docente e da realidade discente e perfilam a realidade da universidade pública construída no espaço virtual da privacidade doméstica.
Palavras-chave: Pandemia do novo coronavírus; Gestão acadêmica participativa; Trabalho remoto.

EXPERIENCE REPORT ON PARTICIPATORY DEMOCRATIC ACADEMIC MANAGEMENT IN THE PANDEMIC CONTEXT

Abstract: This experience report seeks to address, through descriptive analysis, the challenges posed to participatory democratic academic management in the context of the New Coronavirus (COVID-19) pandemic, decreed by the World Health Organization (WHO), in 2020. It refers to the reflections developed on professional experience as a higher education professor managing, in 2021, firstly, the Supervised Internship Coordination and, later, the Head of the Teaching Department of the undergraduate course at the Fluminense Federal University. The challenging context that emerged in the pandemic period, in which the use of technology became paramount as a means of work, had certain impositions on administrative academic work and it was necessary to use strategies to guarantee space for the participation of the academic community, even remotely. The understanding of the transformations and intensifications developed in the pandemic period are analyzed in the light of criticism and relate to the objective conditions posed to 'uberized' work, and between lines of flexibility connects to the reality of teaching work and student reality and shapes the reality of the public university constructed in the virtual space of domestic privacy.
Keywords: New Coronavirus pandemic; Participatory academic management; Remote work.

Introdução

Este trabalho trata das reflexões engendradas acerca da experiência profissional em gestão acadêmica, como docente do magistério superior exercendo a chefia de Departamento de Ensino, de curso de graduação da Universidade Federal Fluminense, agregando experiências também na Coordenação de Estágio Supervisionado do referido curso, no qual tive passagem em período anterior à chefia departamental, ambos os momentos no ano de 2021, dentro do contexto da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), decretada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) ainda em 2020.

Este relato de experiência foi realizado por meio de uma análise descritiva de determinados acontecimentos e atividades referentes ao período de minha gestão, desencadeados pela continuidade da referida pandemia e recomendações do Ministério da Educação (MEC) quanto à suspensão do ensino presencial no ano de 2020. Articula-se a uma preocupação de compreensão desses acontecimentos à luz de uma criticidade histórico-dialética e ao intuito de dar visi-

bilidade às atividades administrativas exercidas pelo docente.

Procura, então, entender o desenvolvimento da gestão acadêmica no contexto da pandemia e responder as seguintes questões: quais foram os impactos da pandemia sobre os processos de gestão? Que estratégicas foram buscadas para promoção da participação da comunidade acadêmica como forma de enfrentamento da impossibilidade sanitária de realização de trabalho de formato presencial, em razão da continuidade da pandemia de Covid-19, que, em março de 2020, provocou a suspensão de todas as atividades acadêmicas de forma presencial?

Apresento, como objetivo principal, a realização, a partir do relato de minha experiência de gestão, de uma análise do desenvolvimento de uma gestão estratégica participativa de cunho democrático no contexto desafiador que se esboçou no período pandêmico, no qual o uso da tecnologia se tornou primordial como estratégia de trabalho, mas que guardou em si também certas imposições ao trabalho acadêmico administrativo. Inclui-se também o interesse em dar visibilidade às funções de gestão acadêmica, que se articulam às atividades de ensino, pesquisa e extensão, como atividades do magistério superior,[1] e que compõem a jornada de trabalho docente com significativa fração de sua carga horária, integral ou parcial, dependendo do cargo específico que ocupa.

Compreendendo que, na realidade de pandemia vivida, todo o trabalho pedagógico e didático desenvolvido teve sua importância e obteve a atenção de todo o corpo docente para o desenvolvimento de um ensino-aprendizagem de forma remota de qualidade, e merece atenção pelos possíveis impactos que propaga agora no formato presencial, proponho aqui um debruçar sobre as questões da gestão acadêmica e refletir de que forma esta foi afetada. Utilizando para tanto as reflexões cotidianas sobre as estratégias criadas e o trabalho de equipe desenvolvido.

Transformações e intensificações no contexto pandêmico

A pandemia que assolou o mundo nos anos de 2020 a 2022, com acontecimentos ainda de índices significativos em 2023[2] em determinados países, despertou, em vários setores de produção, organização e gestão de serviços, um sentido de adaptações a novos sistemas gerenciais que pudessem desenvolver respostas à altura das demandas que surgiram nesse período e ainda sofre rebatimentos, possivelmente, na atualidade.

Modificações no mercado de trabalho puderam ser sentidas. Refletem a intensificação da volta ao trabalho no espaço doméstico e dos processos de precarização, que encontrou solo fértil nos já realizados trabalhos de *delivery* anteriores à pandemia, mas que se amplia, caracterizada por relações de trabalho sem ou com precária proteção social e trabalhista. Esse processo assume a configuração de trabalho "uberizado" (ANTUNES, 2020; ABÍLIO, 2017), que precisa ser compreendida a partir do reconhecimento e entendimento da relação desigual que se estabelece entre inovação tecnológica e os rebatimentos no mercado de trabalho, acarretando aprofundamento da individualidade, invisibilidade da histórica precarização das relações de trabalho e movimento contínuo de desproteção do trabalho.

Concretamente, há uma objetivação do empreendedorismo como responsabilidade individual na criação de trabalho e geração de renda para sustento do trabalhador e de sua família, com ritmos e intensidade aparentemente próprios, que escamoteiam a exploração do trabalho, no qual a jornada de trabalho se torna uma responsabilidade exclusiva do trabalhador.

Foi no contexto da pandemia, portanto, com o respeito às normas de isolamento sanitário, que o sistema de *delivery* se tornou elemento essencial para as relações comerciais, e o alargamento do trabalho "uberizado" se efetivou, se configurando em uma realidade alternativa de renda, motorizada ou não, para muitos trabalhadores.

Isso guarda, em si, a reflexão do lugar do trabalho, nas mais diversas condições que são histórica e socialmente produzidas. Mister se faz entender que há uma processualidade de transformações históricas sendo engendradas em torno da categoria trabalho e das relações sociais tecidas no sistema capitalista de produção e que se intensificaram a partir dos anos 2020.

Das transformações e análises decorrentes pós-período de regulação do *welfare state*, observamos que o processo de mundialização da economia se instaurou com redefinições estratégicas empresariais de produção e de gestão, alterando o mercado mundial de mercadorias e de capitais. Para Meszáros (2006, p. 34), é o momento em que "a verdadeira preocupação das personificações do capital é promover a 'flexibilidade' do trabalho e combater todas as formas possíveis dos 'mercados rígidos'".

Nas análises de Burawoy (2012), o fato mais "significativo para o desenvolvimento dos regimes fabris, na atualidade, é a vulnerabilidade coletiva dos trabalhadores à mobilidade nacional e internacional do capital" (BURAWOY, 2012, p.19), no qual podemos identificar a presença do processo de desregulamentação. "O novo despotismo é a tirania 'racional'" (2012, p. 20), o que restabelece o vínculo rompido entre a reprodução da força de trabalho e o processo de produção e torna a intervenção estatal pouco relevante para o processo de estabelecimento de políticas de produção, tendo os trabalhadores de se

adaptar a mudanças e variações na forma como estas se apresentarem.

Nesse circuito, a flexibilidade entra no cotidiano, pela facilidade de o capital se impor em virtude de sua mobilidade, pois há extensa oferta de mão de obra barata e disponível em países periféricos; possibilidade de fragmentação do processo de trabalho, acompanhados das transformações das indústrias de transportes e comunicações (BURAWOY, 2012).

A essa fragmentação afirmada por Burawoy (2012), podem ser associadas as análises feitas por Sennet (2009, p. 55), de que há práticas administrativas modernas de um "sistema fragmentado", dentro de uma "reinvenção descontínua de instituições", ao explicar as novas formas de controle dentro do sistema de poder.

Esse processo controverso na esfera do trabalho, de desregulamentação estatal e respectiva regulamentação por parte das gerências, como analisa Burawoy (2012), vai garantir a estas o poder de impor aos trabalhadores o novo regime, "apoiando-se em seus procedimentos de coordenação de interesses para comandar o consentimento ao sacrifício" (BURAWOY, 2012, p. 5). Assim, a desregulamentação se faz em contrapartida ao atrelamento dos "interesses dos trabalhadores à sorte dos seus patrões, incorporando o poder da classe operária na fábrica, e não nos aparelhos de Estado" (BURAWOY, 2012, p.19). Com isso, temos que a "gerência procura contornar ou sabotar a rigidez das normas do regime hegemônico e, ao mesmo tempo, incorporar as suas características que favorecem a cooperação operária" (BURAWOY, 2012, p. 5). E se fazem presentes nesse processo o reforço do individualismo, o desemprego provocado pela racionalização, a mudança tecnológica e, particularmente, a intensificação do trabalho.

Os aspectos de desemprego e de intensificação do trabalho também estão presentes nas análises de Mészáros (2006), para quem, nos dias de hoje, vive-se uma disposição à submissão dos processos desencadeados pela desregulamentação. Sendo assim, considera como aspectos principais na atualidade tanto a questão do desemprego, agora em sua forma mais radical, quanto o mito que se estabelece em torno da flexibilidade, assim como a questão da própria submissão e corrosão do caráter.

Para o autor, a "globalização do desemprego e do trabalho temporário" (MÉSZÀROS, 2006, p. 27) tem afetado tanto os países periféricos quanto os mais desenvolvidos, atingindo a totalidade da força de trabalho. Nesse sentido, tanto os trabalhadores não qualificados quanto os qualificados têm participado da "produção de seres humanos supérfluos" (p. 32). Flexibilidade se articula, então, à precarização, compreendendo a "desumanizadora precarização da força de trabalho" (p. 34) mais do que novos mercados para instalar o parque industrial e usufruir de mão de obra barata.

Toda essa processualidade desencadeada guardou e guarda em si particularidades no desenho das políticas econômicas e graus de intervenção na proteção social com os sistemas de seguros sociais, desenvolvidos tanto por países centrais como pelos periféricos. Isso produziu e produz diferenciações dos modelos de regulação e proteção social de Estado e de desenvolvimento quanto aos regimes de trabalho e a reprodução social dos trabalhadores. Assim como guarda também diferenciações nos ritmos e na extensão das transformações sociais ocasionadas pela pandemia de Covid-19, ocorridas em cada país e realidade econômica diferenciada.

Produzem-se então diferenciações profundas na própria classe trabalhadora, acentuadas no contexto da pandemia. O trabalhador "uberizado" se viu atrelado ao cumprimento das exigências dos aplicativos de entrega quanto ao tempo e pagamento por demanda concluída, sem proteção social e com sobrecarga de trabalho em razão do aumento de entrega em domicílio nesse período. Num cenário pandêmico em um país como o Brasil, no qual os desafios sanitários de prevenção e cuidados da Covid-19 tiveram respostas tardias sanitárias por parte do governo federal, agravaram-se a vulnerabilidade e o risco de contaminação dos trabalhadores, aliando-se à histórica realidade de precarização das condições de habitação e saneamento.

Modificações nos processos de gestão também foram desenvolvidas e puderam ter suas questões intensificadas e atravessadas pela inovação tecnológica. Se antes poderíamos supor que, em alguma época futura, o uso da tecnologia caminharia para essa intensificação, reduzindo cada vez mais a relação tempo e espaço, no contexto da pandemia esse futuro chegou logo e com relação direta com a flexibilidade.

Em razão das condições impostas pela pandemia, de restrição de ações coletivas e isolamento social como estratégias para conter a propagação do vírus e impedir o esgotamento da capacidade instalada dos leitos de UTI nos hospitais do país, entre outros fatores, foi colocada em questão a adesão ao *lockdown*. Isso, de forma subsequente, gerou, entre outras questões, um movimento de conectividade e trabalho via digital, de formato remoto, atingindo diversos setores de produção e serviços. O "dobrar-se", de forma flexível, ao uso de tecnologia digital foi necessário no ritmo em que se processou.

Observa-se o fato de que as atividades presenciais, a princípio impensáveis de acontecer em outra modalidade, tiveram de ser reconstruídas para o formato remoto, proporcionado pelas plataformas digitais que deslancharam possiblidades tecnológicas de reencontros de vidas,

trabalho e ensino via internet.

Observou-se também a reconstrução de habilidades pessoais e profissionais. Reconstrução ainda nos espaços físicos domésticos, dos lares, sendo transformados em espaço de trabalho, a ser dividido entre seus coabitantes e visitantes virtuais, separados por telas, numa simbiose entre máquina e humanidade perpassada pela tecnologia digital. Essa relação simbiótica tornou-se realidade para muitos campos de trabalho que incorporaram o trabalho a partir de *home office*.

No ensino originalmente presencial, as aulas *on-line* foram assumidas como estratégias emergenciais e resultaram em um complexo de adaptações em todos os níveis de ensino, revelando uma desigualdade no acesso tecnológico e à internet e condições objetivas satisfatórias e insatisfatórias de trabalho no espaço do lar e da família. Isso afetou também as condições subjetivas de realização do trabalho remoto, no qual o adoecimento mental[3] assumiu destaque.

Neste ensejo, a universidade de ensino presencial também foi atingida em todas as formas de atividades do magistério, como as de ensino, pesquisa e extensão, bem como de atividades de administração acadêmica, que passaram a ser desenvolvidas, no período pandêmico, remotamente, com possibilidade de seletividade de atendimento presencial para algumas delas. E não ficou isenta dos impactos e intensificações.

O espaço virtual da universidade pública presente

Objetivamente, no contexto pandêmico, como profissionais do magistério superior, nos tornamos os fazedores do território da universidade caracterizado espacialmente nos domínios de nossos lares. Na totalidade da comunidade acadêmica, que representa o conjunto de discentes, técnicos administrativos e profissionais docentes, estes desempenhando as funções privativas de chefia departamental, coordenadores de curso e de estágio, entre outras atividades de gestão, houve a recriação do domínio do território físico universitário, para reagrupamento em cada território doméstico, ganhando a universidade espaços diversificados de sua representatividade, estrutura organizacional e cumprimento de requisitos fundamentais para sua continuidade como instituição formadora.

Numa possível relação dialética socioespacial, partindo da ancoragem em análises de Santos (1988), podemos sugerir que foi estabelecida uma conexão a partir das diversas determinações sociais, correlacionadas, que se entrecruzaram e formaram a totalidade da universidade em outra dimensão, já não mais cristalizada em sua dimensão estrutural, territorial, presencial. O território universitário físico assumiu contornos espaciais a partir de relações contraditórias socialmente construídas nos domínios físicos do campo privado, por meio da virtualidade.

Isso lançou desafios à realização da gestão responsável, pela possibilidade de ocorrerem vulnerabilidades na governança pública, em razão de dificuldades na implementação, de forma *on-line,* de práticas embasadas no alcance dos resultados positivos quanto ao desempenho da gestão. Colocaram-se em reflexão, então, a satisfação dos encaminhamentos e a qualidade nos processos decisórios e o cumprimento dos princípios básicos de atuação profissional do agente público, em processos de gestão na esfera pública.

De forma geral, o ancoramento em tais princípios são fundamentais para o processo de gestão não somente em momentos de trabalho virtual, como foi no contexto da pandemia, mas também de forma presencial, como intrínsecos no fazer profissional na realização da política pública de educação. Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e transparência, eficiência, justiça, honestidade, cooperação, disciplina, responsabilidade, respeito e humildade fazem parte dos princípios básicos que devem nortear as ações profissionais do servidor público (BRASIL, 2020).

Considerar tais princípios numa relação com orientação ético-política e teórico-metodológica no desenvolvimento da gestão democrática abre o caminho para a superação de relações verticalizadas e personalistas, rumo ao movimento de construção de gestão orientada a novas concepções de relações horizontalizadas e participativas. Contudo, tratar de forma relacional com a dimensão técnico-operativa se faz mister em todo o processo, para se evitar o risco de cair num viés tanto tecnicista, na busca de eficiência, quanto "politicista, pois pressupõe uma perspectiva que concebe a administração como uma relação entre a dimensão ético-política e técnico-operativa" (SOUZA FILHO; GURGEL, 2016, p. 35).

Nesse percurso de construção de uma gestão democrática, associa-se a reflexão sobre a emancipação política e humana, que dê condições de uma gestão na "perspectiva ético-finalista", de acordo com Souza Filho e Gurgel (2016, p.73), que defina um projeto político na contramão do movimento antagônico dentro da sociedade capitalista, que permeia tanto o serviço privado quanto público, estatal, num tensionamento da lógica do capital. Cuidando assim do tempo de trabalho, bem como das condições em que ele é realizado.

Refletir sobre essas questões no contexto da pandemia do Covid-19 foi desafiador, justamente pela presença de intensificação, flexibilização, fragilização da saúde mental, precarização das condições de vida. Numa remodela-

ção do espaço habitado, o lar do docente, da chefia ou do coordenador também foi a espacialidade representativa que deu função e continuidade à universidade excepcionalmente virtual na pandemia. Foi a garantia de que ela continuaria viva, pulsando, apesar de seus portões físicos estarem fechados por causa do isolamento sanitário imposto. Isso acompanhado de circunstâncias de adaptações e impactos na transformação da casa em local de trabalho e estudo virtuais, com compra de equipamentos e móveis para a nova configuração, em que a melhoria da capacidade de internet também esteve presente.[4]

Na particularidade do trabalho docente e no desempenho das atividades do magistério, nos curvamos ao formato de trabalho flexibilizado em sua processualidade, na forma em que ele foi desenvolvido, com uma excepcional exponenciação da descontinuidade da diferenciação entre o território doméstico e do trabalho, característico do período pandêmico. Uma reconstrução do trabalho doméstico foi engendrada.

Entre telas digitais, decisões importantes foram construídas para o nosso curso, ao longo dos anos de 2020 e 2021, como a continuidade da revisão de currículo; as discussões sobre a curricularização da extensão; construção de estratégias para o ensino remoto emergencial; realização de seminário pedagógico virtual; construção do estágio remoto excepcional; eleições para chefia departamental; novas gestões das coordenações de curso e de estágio, grupos de trabalhos, as comissões formadas para desenvolvimento de ações específicas, entre outros desdobramentos; os desafios mais amplos da universidades pública como a questão da mobilização contra a PEC 32 também exigiu mobilização virtual. Ou seja, a universidade pública de caráter presencial, realizada excepcionalmente no formato remoto, não parou com a pandemia.

Ao contrário, permaneceu formando discentes, construindo saberes, implementando e desenvolvendo ações de pesquisa e de extensão, realizando processos de gestão acadêmica, recriando espaços de salas de aula, de decisão e das relações por meio do formato remoto. Neste caminho, discentes e profissionais docentes também se reinventaram em suas habilidades de atuar distantes um do outro, mas presentes numa relação atravessada pela tecnologia, na tentativa do desenvolvimento da relação ensino-aprendizagem, ainda que despontasse a diversidade das condições objetivas e subjetivas desse processo. Impactos negativos nessa relação puderam ser apontados já em 2022, a partir de realização de seminário pedagógico de forma presencial.

A respeito de minha experiência específica de gestão acadêmica, a partir de 2021, um dos desafios foi o desenvolvimento de uma gestão participativa, que envolvesse a comunidade acadêmica na construção conjunta das questões sem a possibilidade do encontro presencial. Para tanto, não só os espaços de participação tiveram que ser reinventados, mas também a forma de sua processualidade.

Na experiência primeiramente como coordenadora, na Coordenação de Estágio Supervisionado, a compreensão da necessidade de ampliar os canais de comunicação com os discentes que estavam em período de realização de estágio supervisionado foi fundamental. Para tanto, ligações telefônicas, mensagens de WhatsApp e *e-mail* foram utilizadas, de forma mais intensa, para divulgação dos desdobramentos da realização do estágio na pandemia no ano de 2021, bem como para atendimento de demandas em geral. Estar disponível a uma escuta qualificada foi de suma importância para o entendimento das demandas e da realidade vivida tanto por discentes quanto por profissionais supervisores de campo. Os relatos recebidos acerca das condições objetivas de estudo e trabalho revelaram o que já tínhamos conhecimento, a precariedade de equipamentos e internet necessários para o desenvolvimento do estágio de forma remota.

No bojo das modificações implementadas com o apoio da inovação tecnológica, a partir da pandemia, algumas atividades de ensino em nosso curso, a princípio, durante o ano escolar de 2020, não comportaram a articulação com o formato remoto e não tiveram continuidade presencial, pelo risco de contaminação e adoecimento por contágio com o novo coronavírus, como foi o caso das atividades de estágio supervisionado curricular obrigatório, que foram suspensas por decisão coletiva do corpo docente.[5] Com as discussões desenvolvidas nas instâncias do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade em fins de 2020 e início de 2021, o que se desenvolveu foi uma paulatina reconstrução dessa decisão levando em consideração a avaliação de risco de contágio de acordo com situação sanitária apresentada em nosso município à época e condições dos campos de estágio para a retomada da oferta de vagas de estágio.

A discussão então, que se descortinava à frente como desafio para a Coordenação de Estágio em 2021, dependeria de um encontro que pudesse reunir os discentes e docentes para um entendimento coletivo dos caminhos do estágio supervisionado ancorado em normas e legislação sobre o estágio e nas Diretrizes da ABEPSS. A proposta de realização do IX Fórum de Supervisão de Estágio em Serviço Social, no dia 15 de abril de 2021, no formato remoto, foi aprovada pelo corpo docente e muito bem recebida pelo corpo discente e profissionais supervisores de campo, e conquistou uma participação expressiva em sua efetivação,[6] tanto de presenças virtuais quanto no teor das discussões empreendidas.

Da realização desse Fórum e as discussões e análises

que se seguiram, como coordenadora de estágio e contando com o apoio da Comissão de Acompanhamento de Estágio, corpo docente e supervisores de campo, obtivemos condições de construção de uma proposta metodológica para a realização de estágio no formato remoto, intitulada "Proposta Metodológica Operacional de Estágio Supervisionado em Serviço Social VI, no Formato Remoto Excepcional, para o Semestre Acadêmico de 2021.1"[7]. Posteriormente à minha coordenação, que foi encerrada em 24 de julho de 2021, foi desenvolvida pela nova coordenação uma mostra de estágio que seguiu também a lógica de promoção de espaço participativo com avaliação conjunta do estágio remoto desenvolvido, bem como foi desenvolvida posteriormente a proposta de oferta de atividades de estágio no formato híbrido, intercalando atividades remotas com presenciais, em conformidade com o que estava sendo possível realizar dentro do quadro epidemiológico no momento.

O destaque ficou, então, para o desenvolvimento da participação coletiva tanto dos docentes quanto dos discentes e profissionais supervisores de campo, que puderam expor seus limites e desafios com a situação da pandemia e, em conjunto, pensar as formas de criação virtual do estágio supervisionado obrigatório, cumprindo as prerrogativas pertinentes e regulamentares da prática do estágio curricular, o que pode ser obtido a partir da estratégia inicial do encontro de forma remota do referido Fórum e demais reuniões que se seguiram no formato virtual.

Na experiência seguinte, como chefe de departamento, iniciada em 25 de julho de 2021, ainda no auge da pandemia, em conjunto com a subchefia do departamento, além das reuniões ordinárias e regulamentadas com o corpo docente e realização de todas as ações pertinentes às atribuições da chefia, foram realizados encontros virtuais com a comunidade acadêmica, ao longo do semestre acadêmico de 2021.1 e 2021.2, nomeados de "*Lives* Integrativas do SSC". Essas *lives* tinham como objetivo criar espaço integrativo e participativo para os discentes se apresentarem e dialogarem com as gestões do curso, sejam elas chefia e/ou coordenações de curso e estágio, para tiragem de dúvidas e espaço de encaminhamento de demandas estudantis, assim como discussões e informes sobre ensino e estágio remotos e questões como a PEC 32, e a mobilização necessária. Esses encontros *on-line* eram divulgados com antecedência para o centro acadêmico e para os discentes, e no *website* do departamento e redes sociais.

Os encontros contavam também com a participação artística e, por vezes, de coletivos locais, e proporcionaram momentos de acolhimento virtual tão necessário no contexto pandêmico pelos impactos negativos do distanciamento social e sanitário que afetou diretamente a saúde mental e emocional de membros da comunidade acadêmica. Não foram raros os relatos de situações de crise de ansiedade desencadeadas com as condições de vida impostas pela pandemia. Isolamento social e vida vivida entre telas virtuais ocasionaram desorganização emocional e psicológica. E revelaram sobrecarga emocional e adoecimento.[8] Revelaram também as dificuldades de atendimento administrativo a demandas no formato remoto.

Para o enfrentamento das questões institucionais cotidianas foram disponibilizados os atendimentos via WhatsApp (contato pessoal) e os *e-mails* institucional e do departamento, que foram intensificados nesse período, para docentes e discentes. Necessário foi, então, desenvolver uma gestão estratégica para a garantia da participação, entendendo como Kauchakje (2008, p. 102), que "participação é o ato de tomar parte no direcionamento da sociedade e na gestão pública". Nesse sentido, abrir espaços, mesmo que virtuais, para ouvir as demandas, as sugestões e para uma tomada de decisão coletiva, como foi a construção da proposta do estágio curricular obrigatório no formato remoto excepcional, revelou-se um caminho para uma gestão de viés democrático.

A Universidade, portanto, não deixou de ser realizada durante a pandemia, mas esta revelou condições objetivas diferenciadas de acesso ao ensino no formato remoto, causadas pela profunda desigualdade social e econômica que vivenciamos na sociedade capitalista. Revelou também, além dos desafios, caminhos estratégicos e possibilidades de intervenção para uma gestão participativa e democrática.

Considerações finais

Como gestora e docente, a experiência de trabalhar de forma remota na pandemia trouxe a intensificação da jornada de trabalho digitalizada, pois tudo envolvia o acesso via computador e celular. Trouxe, também, o desafio de humanizar as relações sociais virtuais, de tentar aproximar o que fisicamente estava distante, e de garantir meios de participação mesmo que de forma remota. Alia-se também o comprometimento de realização de gestão com os encaminhamentos do projeto ético-político profissional, com a centralidade da ética e busca de garantia de direitos e socialização de informações, rompendo, assim, com uma noção patrimonialista de gestão, de cunho burocrático e concentrador da administração pública, que por vezes pode permear as relações institucionais e organizacionais.

Considerados os desafios apresentados, ao longo dos semestres acadêmicos de 2021, o início do ano escolar de 2022 trouxe os desafios da volta do trabalho no formato

presencial, mesclado com atividades no formato remoto e todos os cuidados sanitários ainda sendo necessários. A "*Live* Integrativa" assumiu o formato presencial de "Encontro Integrativo" com os discentes e se revelou importante instrumento de gestão participativa, tanto para a chefia de departamento quanto para a coordenação de curso.

Referências

ABÍLIO, L C. Uberização traz ao debate a relação entre precarização do trabalho e tecnologia. [Entrevista concedida a] Ricardo Machado. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, n. 503, p. 20-27, 24 abr. 2017.

ANTUNES, Ricardo (org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0.** 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020. 333 pp.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Manual de conduta do agente público civil do poder executivo federal**. Brasília: SGP/ Ministério da Economia, 2020.

BURAWOY, Michel. **A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado**. Disponível em: http://www.anpocs.org.br/portal/publicações. Acesso em: 14 ago. 2012.

KAUCHAKJE, Samira. **Gestão pública de serviços sociais**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008, 145 p.

MÉSZÁROS, István. Desemprego e precarização: um grande desafio para a esquerda. *In*: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: Hucitec, 1988.

SENNET, Richard. Flexível. *In*.: SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SOUZA FILHO, Rodrigo de; GURGEL, Claudio. **Gestão democrática e serviço social**: princípios e propostas para a intervenção crítica. v. 7. São Paulo: Cortez, 2016. Coleção Biblioteca Básica de Serviço Social.

Notas

[1] Art. 43 do Estatuto e Regimento Geral da UFF: "O corpo docente da UFF será constituído pelo pessoal que nela exercer atividade de magistério. § 1º - Entendem-se por atividades de magistério:
a) as pertinentes à pesquisa e ao ensino, que visem à produção, ampliação e transmissão do saber; b) as que estendam à comunidade sob a forma de cursos e serviços especiais, as atividades de ensino e os resultados da pesquisa; e c) as inerentes à direção ou assessoramento exercidas por professores na própria instituição, ou em órgão do Ministério da Educação e Cultura. § 2º - São privativas dos integrantes da carreira do magistério superior as funções da administração acadêmica, exceto aquelas compreendidas nas áreas de planejamento ou equivalente, de pessoal, de finanças ou de serviços gerais". Disponível em: http://www.noticias.uff.br/arquivos/estatuto/estatuto-regimento-uff.pdf

[2] Para mais informações acesse: https://news.google.com/covid19/map?hl=pt-BR&mid=%2Fm%2F02j71&gl=BR&ceid=BR%3Apt-41

[3] Para mais informações: https://www.paho.org/pt/noticias/24-11-2021-opas-destaca-crise-saude-mental-pouco-reconhecida-causada-pela-covid-19-nas;https://bvsms.saude.gov.br/saude-mental-e-a-pandemia-de-covid-19/

[4] Essas tendências foram identificadas por meio de uma avaliação realizada por uma equipe de docentes, entre os discentes e docentes do SSC, e apresentadas em reunião ordinária de dezembro de 2020. Ata disponível em: Essas tendências foram identificadas por meio de uma avaliação realizada por uma equipe de docentes, entre os discentes e docentes do SSC, e apresentadas em reunião ordinária de dezembro de 2020. Ata disponível em: http://atas.uff.br/sites/default/files/atas/ATA%20ORDIN%C3%81RIA%20-%20DEZEMBRO%202020.pdf

[5] Atas das reuniões departamentais estão disponíveis em: http://atas.uff.br/?q=atas&combine=ssc&field_data_value%5Bvalue%5D%5Bday%5D=&field_data_value%5Bvalue%5D%5Bmonth%5D=&field_data_value%5Bvalue%5D%5Byear%5D=

[6] Relatório do IX Fórum de Supervisão de Estágio em Serviço Social está disponível em: http://servicosocialcampos.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/364/2021/05/RELAT%C3%93RIO-IX-F%C3%93RUM-DE-SUPERVIS%C3%83O-DE-EST%C3%81GIO.pdf

[7] Disponível em: http://servicosocialcampos.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/364/2021/05/APROVADA-Proposta-Metodol%C3%B3gica-Operacional-de-Est%C3%A1gio-Supervisionado-em-Servi%C3%A7o-Social-VI-no-formato-remoto-excepcional-para-o-semestre-acad%C3%AAmico-2021.1-1.pdf

[8] Essas tendências foram identificadas por meio de uma avaliação realizada por uma equipe de docentes, entre os discentes e docentes do SSC, e apresentadas em reuni ão ordinária de dezembro de 2020. Ata disponível em: http://atas.uff.br/sites/default/files/atas/ATA%20ORDIN%C3%81RIA%20-20DEZEMBRO%202020.pdf