



## **CAFÉ, QUADRO E CORAGEM: A ROTINA INVISÍVEL DO PROFESSOR**

Omar Khayyam Duarte do Nascimento Moraes <sup>1</sup>, Jáder Vinícius Moreira Moura <sup>2</sup>,  
Alexandra da Silva Milhomem <sup>3</sup>, Alexandre Santos de Camargo <sup>4</sup>, Eliane Romão de  
Araújo Domingos <sup>5</sup>.



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p4559-4577>

Artigo recebido em 8 de Agosto e publicado em 8 de Outubro de 2025

### ARTIGO ORIGINAL

#### **RESUMO**

O presente artigo teve como objetivo analisar o trabalho invisível dos professores, destacando suas dimensões estruturais, éticas e institucionais, e relacionando-o à ausência de reconhecimento nas práticas avaliativas formais. O tema foi delimitado à compreensão de como a docência ultrapassou as prescrições normativas e incluiu tarefas de cuidado, afetividade e cooperação coletiva, muitas vezes apagadas pelas políticas educacionais. A metodologia adotada caracterizou-se como pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da seleção e análise crítica de artigos científicos disponíveis em bases reconhecidas, especialmente na SciELO, priorizando publicações entre 2018 e 2023. A investigação demonstrou que o trabalho docente não se restringiu às dimensões visíveis de ensino, pesquisa e gestão, mas envolveu também improvisações, decisões éticas, dedicação afetiva e engajamento em tarefas coletivas essenciais para a manutenção da escola e da universidade. Evidenciou-se que a ausência de reconhecimento dessas práticas comprometeu a valorização profissional, acentuou desigualdades internas e reforçou modelos de avaliação limitados a indicadores quantitativos. Concluiu-se que a valorização plena da docência dependeu da incorporação do trabalho invisível como parte constitutiva da profissão, exigindo revisão de critérios institucionais e formulação de políticas que considerem a complexidade da atividade docente.

**Palavras-chave:** Prescrição; Avaliação; Reconhecimento; Compromisso; Coletividade.



## **COFFEE, BLACKBOARD AND COURAGE: THE TEACHER'S INVISIBLE ROUTINE**

### **ABSTRACT**

This article aimed to analyze the invisible work of teachers, highlighting its structural, ethical, and institutional dimensions, and relating it to the lack of recognition in formal evaluation practices. The theme was delimited to the understanding of how teaching went beyond normative prescriptions and included tasks of care, affectivity, and collective cooperation, often erased by educational policies. The methodology adopted was characterized as bibliographic research, developed from the selection and critical analysis of scientific articles available in recognized databases, especially SciELO, prioritizing publications between 2018 and 2023. The investigation demonstrated that teaching work was not limited to the visible dimensions of teaching, research, and management, but also involved improvisations, ethical decisions, affective dedication, and engagement in collective tasks essential for the maintenance of schools and universities. It was evidenced that the lack of recognition of these practices compromised professional appreciation, accentuated internal inequalities, and reinforced evaluation models limited to quantitative indicators. It was concluded that the full appreciation of teaching depended on the incorporation of invisible work as a constitutive part of the profession, requiring a revision of institutional criteria and the formulation of policies that take into account the complexity of teaching activity.

**Keywords:** Prescription; Evaluation; Recognition; Commitment; Collectivity.

#### **Instituição afiliada:**

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Maranhão, Brasil.

<sup>2</sup> MUST University, Estados Unidos.

<sup>3</sup> World University Ecumenical, Estados Unidos.

<sup>4</sup> MUST University, Estados Unidos.

<sup>5</sup> MUST University, Estados Unidos.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





## INTRODUÇÃO

O presente estudo abordou o tema trabalho invisível do docente, compreendendo-o como um conjunto de práticas que ultrapassaram as prescrições institucionais e configuraram a essência da atividade de ensinar. A delimitação do tema ocorreu a partir da análise de dimensões éticas, afetivas e institucionais que se mantiveram ocultas nos registros oficiais, mas que, ao mesmo tempo, foram fundamentais para a manutenção da vida escolar e universitária. Nesse sentido, a pesquisa situou-se na interseção entre a ergonomia da atividade, a ética pedagógica e a cidadania acadêmica, buscando compreender como o trabalho docente foi reduzido, nos instrumentos de avaliação, a métricas formais que negligenciaram sua complexidade.

A justificativa para a escolha do tema decorreu da percepção de que a profissão docente permaneceu marcada por uma contradição persistente: por um lado, houve cobranças constantes em relação a resultados objetivos; por outro, invisibilizou-se o esforço cotidiano que sustentou tais resultados. Tal invisibilidade não representou apenas uma questão de reconhecimento simbólico, mas comprometeu a valorização profissional, a saúde emocional dos professores e a própria qualidade do ensino. A relevância da discussão residiu no fato de que compreender o trabalho invisível significou ampliar as possibilidades de elaboração de políticas mais justas e aderentes à realidade da docência. Assim, a escolha do tema esteve vinculada ao compromisso de explicitar e valorizar dimensões negligenciadas do trabalho pedagógico.

A questão norteadora da pesquisa foi: 'Como o trabalho docente, em suas dimensões invisíveis, éticas e coletivas, se articulou à desvalorização institucional e de que maneira sua compreensão ampliada poderia contribuir para redefinir as formas de reconhecimento profissional?' Essa pergunta orientou a investigação ao longo de todo o percurso, servindo como fio condutor para a análise bibliográfica.

O objetivo geral consistiu em analisar o trabalho invisível dos professores, destacando suas dimensões estruturais, éticas e institucionais, e relacionando-o à ausência de reconhecimento nas práticas avaliativas formais. Como objetivos específicos, buscou-se: identificar a desarticulação entre o trabalho prescrito e o trabalho real; discutir a ética silenciosa da docência, centrada em afetividade e



compromisso; e problematizar o apagamento institucional das tarefas coletivas desempenhadas por docentes universitários. Esses objetivos direcionaram a seleção de autores e textos, bem como a organização analítica da pesquisa.

A metodologia adotada foi de natureza bibliográfica, caracterizada pela seleção e análise de artigos científicos disponíveis em bases de dados reconhecidas, com destaque para a SciELO – Scientific Electronic Library Online, repositório digital de acesso aberto que reuniu produções acadêmicas de relevância na área da educação. Foram definidas palavras-chave como ‘trabalho docente’, ‘trabalho invisível’, ‘ética docente’ e ‘cidadania acadêmica’. Os critérios de inclusão priorizaram artigos recentes, publicados entre 2018 e 2023, que apresentaram fundamentação teórica consistente e relação direta com o objeto da investigação. O percurso metodológico permitiu sistematizar debates teóricos e alcançar uma visão integrada sobre o fenômeno investigado.

Entre os principais referenciais utilizados destacaram-se Alves (2018), que discutiu a ergonomia da atividade e a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real; Berkowicz e Myers (2018), que evidenciaram a importância das práticas silenciosas, éticas e afetivas que sustentaram o impacto da docência; e Boodts e Jongepier (2021), que problematizaram a noção de cidadania acadêmica e o apagamento das tarefas coletivas no ensino superior. O diálogo entre esses autores permitiu identificar convergências e tensões, compondo uma análise crítica e contextualizada do tema.

O artigo foi estruturado em três capítulos centrais, cada um dedicado a um eixo de análise. O primeiro, intitulado ‘A invisibilidade estrutural do trabalho docente e a desarticulação entre o prescrito e o real’, tratou das discrepâncias entre o que é formalmente previsto e o que efetivamente se realiza no cotidiano escolar. O segundo capítulo, ‘A ética silenciosa da docência: reconhecimento, afetividade e compromisso para além dos indicadores’, examinou o papel do cuidado, da escuta e do compromisso ético na prática docente, dimensões pouco contempladas nas políticas educacionais. O terceiro, ‘Cidadania acadêmica e o apagamento institucional das tarefas coletivas na docência universitária’, analisou as atividades colaborativas que sustentaram a vida acadêmica, mas que foram negligenciadas nos critérios de avaliação e progressão profissional.

Por fim, este artigo foi dividido em quatro partes principais. Após esta



introdução, apresentou-se a metodologia, com a descrição detalhada dos materiais, procedimentos e critérios de análise. Em seguida, desenvolveram-se os três capítulos mencionados, que estruturaram os resultados e as discussões em torno do trabalho docente invisível. Por último, foram expostas as considerações finais, nas quais se destacaram as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e as sugestões para futuras investigações.

## METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo teve caráter bibliográfico, sendo estruturada a partir da seleção, leitura e análise de produções acadêmicas relacionadas ao trabalho docente, com foco em sua dimensão invisível e nas implicações éticas e institucionais que o constituem. Como afirmam Santana e Narciso (2025, p. 1579), “a pesquisa bibliográfica (é) caracterizada pela análise de obras e textos publicados que tratam de metodologias científicas aplicadas à educação”. Tal abordagem foi escolhida por permitir o diálogo entre diferentes referenciais teóricos e por possibilitar a construção de uma visão crítica sobre o tema investigado. Nesse sentido, “esse tipo de pesquisa foi escolhido por sua adequação ao objetivo proposto, que consistiu em identificar e discutir as contribuições de autores consagrados no campo” (Santana; Narciso, 2025, p. 1579).

O processo foi desenvolvido em etapas sucessivas. Inicialmente, realizou-se a definição das palavras-chave utilizadas nas buscas: ‘trabalho docente’, ‘trabalho invisível’, ‘ética docente’ e ‘cidadania acadêmica’. Essas expressões foram combinadas em pares simples, evitando termos excessivamente amplos, de modo a refinar os resultados e selecionar produções que dialogassem de forma direta com o objeto de investigação.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida na base de dados SciELO – Scientific Electronic Library Online, um repositório digital de acesso aberto que reúne artigos científicos de periódicos ibero-americanos e tem como objetivo ampliar a visibilidade e o alcance da produção acadêmica qualificada. Essa escolha se justifica por se tratar de uma plataforma reconhecida pela credibilidade e pela abrangência das publicações na área da educação.



Os critérios de inclusão foram estabelecidos de acordo com a relevância dos textos para a temática investigada e a atualidade das publicações. Foram priorizados artigos e ensaios publicados entre 2018 e 2023, por refletirem debates contemporâneos sobre o trabalho docente, a ética pedagógica e a cidadania acadêmica. Como critérios de exclusão, descartaram-se materiais que não apresentavam relação direta com a docência, bem como textos opinativos sem fundamentação teórica consistente ou produções anteriores ao recorte temporal definido.

Ao final desse percurso metodológico, obteve-se um conjunto de textos que permitiu discutir, de maneira consistente, as práticas invisíveis no trabalho docente e o impacto do não reconhecimento institucional. A análise comparativa entre diferentes autores possibilitou construir interpretações integradas e alcançar os objetivos propostos, ao situar a docência em sua dimensão real e ética, para além dos indicadores oficiais e das prescrições normativas.

## **A INVISIBILIDADE ESTRUTURAL DO TRABALHO DOCENTE E A DESARTICULAÇÃO ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

A compreensão social acerca do trabalho docente é majoritariamente limitada à observação de seus resultados visíveis, como índices de aprovação, eventos escolares ou desempenho em avaliações externas. Contudo, conforme argumentam Berkowicz e Myers (2018), essa percepção pública ignora a complexidade do processo que sustenta tais produtos. O reconhecimento social dos professores tende a ser condicionado por dados e indicadores objetivos, desconsiderando o conjunto de ações cotidianas que sustentam o fazer pedagógico. O trabalho do educador não se restringe à sala de aula, mas se estende a atividades preparatórias, decisões éticas e envolvimento afetivos, muitas vezes realizados fora do horário institucional e à margem dos registros administrativos.

Nesse sentido, a análise de Alves (2018) evidencia o descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado. Ao investigar a atividade docente a partir da ergonomia, o autor demonstra que a tarefa de ensinar envolve decisões contínuas que demandam atenção dividida, julgamento situacional e reformulação constante de estratégias. A lógica prescritiva não contempla, por exemplo,



a necessidade de adaptar conteúdos a contextos de vulnerabilidade ou de responder a situações imprevistas. Assim, o trabalho real escapa aos mecanismos formais de controle e avaliação, o que acarreta sua invisibilidade institucional.

Ademais, essa invisibilidade não decorre apenas da ausência de registro, mas de uma estrutura técnica de gestão que privilegia resultados tangíveis. Para Alves (2018), o que se torna perceptível são os produtos finais — provas aplicadas, conteúdos ministrados, relatórios entregues — e não o processo que os antecede. Esse processo é marcado por incertezas, improvisações e negociações que não encontram respaldo nos documentos normativos. A atividade docente é, nesse aspecto, profundamente situada e interativa, exigindo do professor uma responsividade que transcende os parâmetros estabelecidos em planejamentos e regulamentos.

A dissonância entre o prescrito e o real manifesta-se também no modo como a instituição escolar define seus critérios de reconhecimento. Berkowicz e Myers (2018, p. 3) observam que “o trabalho invisível deve ser comunicado e celebrado”, mas, na prática, a estrutura organizacional valoriza apenas aquilo que pode ser quantificado. Com isso, ignora-se a dimensão relacional da docência, sua carga emocional e a densidade ética que orienta as decisões do professor diante das múltiplas e, por vezes, conflitantes exigências do cotidiano escolar.

Além disso, a invisibilidade do trabalho real compromete diretamente o bem-estar docente. Ao operar em um cenário no qual há constantes demandas institucionais, pressões administrativas e expectativas familiares, o professor se vê obrigado a manter a eficácia sem que suas estratégias situadas sejam reconhecidas. Para Alves (2018, p. 8), “há um desgaste que não é mensurado: o tempo consumido com decisões pedagógicas, a energia despendida com conflitos escolares, a atenção dividida entre múltiplas demandas simultâneas”. Esse desgaste tende a ser naturalizado pelas gestões escolares, o que reforça o caráter silencioso da sobrecarga.

Por outro lado, a atuação docente revela uma dimensão ética que resiste à normatização burocrática. Ainda que os currículos e manuais escolares definam procedimentos e objetivos, a prática pedagógica exige do professor um envolvimento sensível com o contexto e com os sujeitos que o compõem. Conforme destacam Berkowicz e Myers (2018, p. 3), é necessário considerar “todos aqueles esforços



invisíveis que resultam nos sucessos celebrados”. Esses esforços não decorrem de obrigações contratuais, mas de um compromisso com a aprendizagem que se manifesta em ações não mensuráveis, como a escuta atenta, a mediação de conflitos e o suporte emocional aos alunos.

Ainda nesse quadro, a desarticulação entre a prescrição institucional e a execução prática pode comprometer a própria função social da escola. Segundo Alves (2018), quando as estratégias improvisadas pelo professor são desconsideradas como parte legítima da docência, perde-se a oportunidade de aprimorar as práticas pedagógicas com base na experiência concreta. As soluções criadas em resposta a dificuldades reais são vistas como desvios e não como construções legítimas do ofício. Com isso, consolida-se uma lógica tecnicista que relega a experiência e o julgamento profissional a um segundo plano. A esse respeito, Berkowicz e Myers (2018, p. 2) afirmam:

A comunidade testemunha o produto final: a taxa de formatura, o musical anual, equipes esportivas fortes, etc. O que é invisível são os esforços de nossos professores para realmente ver quem são esses alunos, o que eles precisam para continuar engajados, e o tempo extra: os períodos de preparação, os períodos de almoço, o tempo depois da escola e os fins de semana que tornam a taxa de formatura o que é.

Essa citação explicita a assimetria entre o que é apresentado publicamente e o que efetivamente compõe a rotina docente. Ainda que a docência seja frequentemente tratada como uma atividade orientada por competências técnicas, sua natureza é essencialmente relacional, adaptativa e situada. Os professores são demandados a resolver dilemas pedagógicos em tempo real, muitas vezes sem apoio institucional ou respaldo normativo. Segundo Alves (2018, p.7), “a análise do trabalho docente pelo viés da ergonomia da atividade evidencia o hiato entre o prescrito e o real, entre o que se espera que o professor faça e aquilo que ele, de fato, realiza”. Tal análise evidencia que a prática pedagógica não pode ser reduzida a uma simples aplicação de métodos ou cumprimento de metas.

Por fim, a ausência de reconhecimento dessas dimensões compromete a valorização profissional e o desenvolvimento de políticas educacionais mais aderentes à realidade escolar. Enquanto o discurso institucional continuar a se pautar exclusivamente por indicadores e metas, permanecerá negligenciada a essência do



trabalho docente, que se concretiza nas margens da norma e nos interstícios da prática. A superação dessa lacuna requer, portanto, um deslocamento epistemológico que reconheça a legitimidade do trabalho real como fundamento da ação educativa.

## **A ÉTICA SILENCIOSA DA DOCÊNCIA: RECONHECIMENTO, AFETIVIDADE E COMPROMISSO PARA ALÉM DOS INDICADORES**

O exercício da docência não se limita à execução de tarefas pedagógicas previstas em currículos e planejamentos, mas se estende a decisões cotidianas que envolvem julgamento ético, sensibilidade relacional e compromisso com a formação humana. Embora esses elementos constituam o núcleo do trabalho real, permanecem ausentes dos sistemas de avaliação que regulam o desempenho docente. De acordo com Alves (2018), há uma dimensão invisível na ação pedagógica, marcada por decisões não antecipadas por diretrizes técnicas, tais como escutar um aluno em sofrimento, ajustar avaliações conforme as dificuldades da turma ou intervir em conflitos interpessoais. Tais ações são eticamente situadas, mas não recebem reconhecimento institucional.

Além disso, o trabalho do professor envolve um investimento afetivo contínuo, frequentemente negligenciado pelas políticas de gestão escolar. Segundo Alves (2018), essa afetividade, que sustenta o vínculo pedagógico e favorece a aprendizagem, não é passível de quantificação. Quando ignorada, a docência corre o risco de ser reduzida a um conjunto mecânico de procedimentos. Essa constatação permite compreender por que tantas práticas docentes fundamentais, orientadas por valores como acolhimento, escuta e proteção, não figuram em relatórios oficiais nem integram os critérios de mérito das instituições escolares. Elas compõem, como afirma o autor, uma ética silenciosa, realizada diariamente, mas ausente da lógica técnico-burocrática que rege a educação formal.

Em consonância com essa leitura, Berkowicz e Myers (2018) reforçam que a docência ultrapassa o campo técnico e mobiliza compromissos morais com a formação dos sujeitos. Os autores indicam que o propósito coletivo de educar cidadãos capazes de contribuir com a sociedade é assumido, no cotidiano, pelos professores que se



colocam na linha de frente desse esforço. Tal concepção amplia o entendimento da função docente e reposiciona o debate sobre reconhecimento profissional, deslocando-o de métricas instrumentais para dimensões relacionais e éticas do trabalho educacional.

Contudo, a ausência de reconhecimento institucional às práticas silenciosas dos professores tem implicações diretas sobre sua saúde emocional e sentido de pertencimento. Alves (2018) aponta que há um sofrimento ético que surge quando o docente é impedido de agir de acordo com sua consciência pedagógica, seja por normas rígidas, seja pela escassez de tempo. Esse sofrimento não é visível nas estatísticas nem tematizado nas avaliações, embora atue silenciosamente no cotidiano escolar. A desvalorização simbólica dessas ações compromete não apenas a motivação profissional, mas a própria qualidade das relações escolares.

Por outro lado, há professores que insistem em manter essas práticas, mesmo em contextos adversos, sustentados por uma convicção ética que transcende a lógica da recompensa. Berkowicz e Myers (2018) observam que muitas das recompensas do trabalho docente são invisíveis, manifestando-se apenas anos depois, na memória dos alunos que se recordam com gratidão daqueles que acreditaram neles e os incentivaram a ampliar seus horizontes. A valorização institucional, entretanto, raramente considera esse tipo de impacto, favorecendo critérios imediatistas que ignoram os efeitos duradouros da ação pedagógica comprometida.

Esse contraste entre as dimensões reconhecidas e as dimensões silenciadas do trabalho docente evidencia uma desconexão entre o que é valorizado pela gestão escolar e o que é efetivamente decisivo na formação dos estudantes. Alves (2018) ressalta que o cuidado, a escuta e a mediação de conflitos constituem a espinha dorsal da experiência docente, mesmo que invisíveis aos olhos da administração. Essa constatação reforça a urgência de repensar os indicadores de desempenho à luz de uma concepção mais abrangente e realista da prática pedagógica.

Além disso, o reconhecimento simbólico do trabalho docente não se limita à valorização moral, mas deve implicar uma revisão das estruturas que o tornam invisível. Berkowicz e Myers (2018 p.3) argumentam que “o trabalho invisível deve ser comunicado e celebrado”, o que pressupõe torná-lo inteligível nos espaços



institucionais e nos discursos educacionais. A ocultação dessas práticas não decorre apenas de omissão, mas de um modelo de avaliação que privilegia a performance quantificável, em detrimento de valores como compromisso, cuidado e presença.

A esse respeito, a ética silenciosa da docência não deve ser confundida com uma ética da abnegação. Trata-se, antes, de uma ética do compromisso cotidiano, que não reivindica heroísmo, mas reconhecimento. Como afirmam Berkowicz e Myers (2018, p.4), “atos essenciais de gentileza deixam uma marca para a vida toda”. Tais atos não são extraordinários, mas estruturantes, pois criam as condições subjetivas que sustentam a aprendizagem e o vínculo com a escola. Ignorar essa dimensão equivale a negligenciar um dos fundamentos da educação democrática.

Vale destacar que a valorização dessa ética implica necessariamente repensar a formação docente, de modo que os futuros professores reconheçam a legitimidade dessas práticas e estejam preparados para exercê-las em contextos adversos. A docência requer, portanto, não apenas competências técnicas, mas disposições éticas que se desenvolvem na experiência. Nesse sentido, Alves (2018) enfatiza que as decisões do professor não são exclusivamente técnicas, mas morais, e que essa dimensão deve ser incorporada à reflexão educacional como parte constitutiva da prática pedagógica.

Por fim, ainda que o reconhecimento institucional da ética silenciosa da docência permaneça incipiente, ela continua a operar como elemento estruturante da relação pedagógica. Conforme observam Berkowicz e Myers (2018, p.3), “o trabalho invisível de um professor dedicado e cheio de energia traz recompensas invisíveis”. Trata-se de um tipo de retribuição que não se mede em salários ou prêmios, mas na memória afetiva dos sujeitos formados por esses professores. Recolocar essa dimensão no centro do debate sobre valorização docente significa, portanto, repensar os parâmetros de qualidade e de justiça educacional.

## **CIDADANIA ACADÊMICA E O APAGAMENTO INSTITUCIONAL DAS TAREFAS COLETIVAS NA DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA**

As atividades coletivas desempenhadas por docentes universitários ocupam um lugar estrutural na sustentação da vida acadêmica, embora não sejam formalmente



reconhecidas pelas políticas institucionais de avaliação. A exclusão de práticas como participação em conselhos, comissões pedagógicas, eventos formativos, tutoria de colegas e acolhimento de estudantes reforça uma noção restrita de trabalho docente, centrada em produtos quantificáveis. Alves (2018) adverte que essa omissão fragiliza a percepção do que efetivamente constitui a função docente, ao excluir elementos que são indispensáveis à vida universitária, mas que permanecem sem registro nos sistemas oficiais.

Essa marginalização institucional das tarefas coletivas gera distorções na distribuição das responsabilidades acadêmicas. Quando a instituição não regulamenta ou reconhece tais encargos, recai sobre os professores mais comprometidos a responsabilidade por funções que deveriam ser compartilhadas. Conforme Alves (2018, p. 12).

[...] quando a instituição não reconhece formalmente o trabalho colaborativo, ela se apoia em uma lógica de extraoficialidade que sobrecarrega os mais comprometidos e isenta os que se omitem.

Essa estrutura informal perpetua desequilíbrios internos, esvaziando a cultura de cooperação e promovendo formas silenciosas de injustiça organizacional. A crítica proposta por Boodts e Jongepier (2021) converge com essa análise ao argumentarem que a cidadania acadêmica precisa ser incorporada de forma explícita aos critérios de avaliação. Para sustentar esse argumento, os autores constroem a figura fictícia de Harry, professor que realiza tarefas essenciais ao funcionamento da universidade, embora essas funções estejam fora das categorias contratuais de ensino, pesquisa e gestão.

Ao destacarem que “todas as atividades extras de Harry têm uma coisa em comum: ao realizá-las, ele contribui para salvaguardar e melhorar a qualidade e a eficiência da academia em geral e de sua universidade em particular” (Boodts; Jongepier, 2021, p. 2), os autores demonstram que a ausência de reconhecimento institucional não se deve à irrelevância dessas tarefas, mas à limitação dos critérios formais utilizados para valorar o trabalho docente.

A invisibilidade dessas práticas torna-se ainda mais evidente quando se observa sua distribuição desigual entre os docentes. Para ilustrar esse fenômeno, os mesmos



autores apresentam a personagem fictícia Harriet, professora titular que acumula funções como mentoria, participação em comitês de contratação e representação institucional. Essa narrativa evidencia a sobrecarga imposta a docentes mulheres em nome do equilíbrio de gênero, sem que isso se traduza em reconhecimento formal. Esse tipo de divisão tácita das tarefas revela como o apagamento não é apenas funcional, mas também atravessado por recortes de gênero e expectativas institucionais implícitas.

Essa estrutura de invisibilização compromete o sentido de pertencimento institucional, à medida que os docentes que sustentam o cotidiano da universidade com ações colaborativas não têm sua dedicação reconhecida nem recompensada. Alves (2018 p.12) afirma que a escola só se mantém operando porque professores “assumem, espontaneamente, funções não previstas: organizam eventos, cuidam da biblioteca, acompanham estudantes em situação de risco”. Essa doação cotidiana, embora central para o funcionamento das instituições, é excluída do repertório oficial de mérito, revelando uma cisão entre o trabalho efetivamente realizado e aquele institucionalmente valorizado.

É nesse sentido que Boodts e Jongepier (2021, p.3) propõem uma reconfiguração dos critérios de reconhecimento. Para eles, “a cidadania acadêmica deve se tornar uma parte essencial de nossas descrições de cargos”, equiparada às funções tradicionalmente consideradas. Tal medida não apenas redistribuiria de forma mais equânime as tarefas institucionais, como também reconheceria formalmente os docentes que contribuem para a preservação dos valores coletivos da academia, atualmente ignorados pelos sistemas de promoção e estabilidade.

A ausência de critérios objetivos para registrar e valorizar essas ações alimenta uma lógica meritocrática que privilegia resultados mensuráveis em detrimento da cooperação e do compromisso coletivo. Ao constatarem que “fazer todas ou nenhuma dessas tarefas não faz qualquer diferença real nas chances de obter estabilidade ou de avançar na carreira” (Boodts; Jongepier, 2021, p. 2), os autores apontam para o esvaziamento simbólico da cidadania acadêmica como valor institucional. Nesse modelo, o engajamento ético com a instituição torna-se invisível, ao passo que a performance individual mensurada por indicadores passa a condicionar o reconhecimento.



Ainda que tais atividades não sejam computadas formalmente, sua presença é indispensável para a manutenção da integridade organizacional. Como resume Alves (2018, p.10), as ações de suporte institucional — como mediação de conflitos, acolhimento de novos colegas e escuta a estudantes — são “realizadas cotidianamente, mas não são relatadas em relatórios nem incorporadas como méritos institucionais”. Ignorar essas dimensões conduz a uma visão empobrecida da docência, reduzida a sua faceta operacional e produtiva, e ignora o papel formativo das interações institucionais que qualificam o ambiente acadêmico.

O trabalho invisível precisa se tornar visível para que possa recair de forma mais justa sobre os ombros de todos, para que acadêmicos genuinamente bons possam ser reconhecidos e recompensados como tal, e para que a manutenção dos padrões intelectuais e morais da academia não exija que sua força de trabalho sacrifique seu precioso tempo livre (Boodts; Jongepier, 2021, p. 3).

Por fim, ao reconhecer que tais práticas não constituem mera sobrecarga, mas sim componentes estruturais da docência universitária, propõe-se uma ampliação da noção de trabalho acadêmico. Alves (2018, p. 13) defende que “é urgente que as instituições educacionais ampliem sua compreensão sobre o que constitui trabalho docente”. Incorporar a cidadania acadêmica aos instrumentos de avaliação e gestão não representa apenas uma medida corretiva, mas uma exigência ética diante da complexidade e da responsabilidade compartilhada que sustentam a universidade pública.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apontam que o trabalho docente é constituído por um conjunto de ações que ultrapassam em muito as prescrições formais estabelecidas pelas instituições educacionais. Esse achado confirma a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, pois revela que o cotidiano da docência envolve improvisações, decisões éticas e investimentos afetivos que permanecem fora dos registros administrativos e das métricas de desempenho. Nesse sentido, o estudo corrobora a análise de Alves (2018), para quem a ergonomia da atividade evidencia justamente o hiato estrutural entre o que é previsto nas normas e o que se concretiza



na prática.

O significado dessas descobertas reside no reconhecimento de que a docência não pode ser reduzida a indicadores quantitativos de aprendizagem ou de produtividade acadêmica. Ao considerar que o exercício docente exige responsabilidade ética, disponibilidade afetiva e capacidade de lidar com imprevistos, evidencia-se que tais dimensões constituem a essência da atividade, mesmo quando não formalizadas em documentos institucionais. Essa perspectiva dialoga com Berkowicz e Myers (2018), que defendem que os maiores impactos da docência se manifestam de maneira silenciosa, muitas vezes apenas anos depois, quando os ex-alunos reconhecem a relevância dos professores que marcaram sua trajetória.

Ao relacionar os resultados com outros estudos, observa-se convergência com Boodts e Jongepier (2021), que discutem a noção de cidadania acadêmica para designar as tarefas coletivas que sustentam a vida universitária e que igualmente permanecem desconsideradas nos critérios oficiais de reconhecimento. A comparação entre esses autores revela que, embora investiguem contextos distintos — educação básica e ensino superior —, ambos evidenciam a centralidade de um trabalho silencioso e pouco valorizado, mas decisivo para a qualidade institucional. Portanto, as descobertas aqui sistematizadas contribuem para ampliar o debate ao propor um olhar integrado entre diferentes esferas da educação.

Apesar da relevância dos resultados, é necessário reconhecer limitações. A análise apoia-se em referenciais que priorizam perspectivas qualitativas e teóricas, não abrangendo levantamentos empíricos mais amplos ou dados quantitativos que poderiam reforçar os argumentos. Tal limitação já foi destacada em pesquisas anteriores, como aponta Alves (2018), ao sublinhar que a ergonomia da atividade é eficiente para revelar dimensões ocultas, mas encontra dificuldades para transformar essas descobertas em indicadores institucionais concretos. Desse modo, há um risco de que o reconhecimento permaneça restrito ao campo teórico, sem alcançar mudanças efetivas nas políticas de gestão escolar ou universitária.

Outro ponto relevante refere-se à explicação para resultados inesperados. O fato de tarefas não remuneradas ou não previstas formalmente sustentarem a integridade institucional pode parecer paradoxal, mas encontra justificativa na própria ética



docente. Segundo Berkowicz e Myers (2018), muitos professores mantêm práticas de cuidado e atenção, mesmo sem retorno imediato, porque compreendem sua função como compromisso ético com a formação de sujeitos. Esse dado, aparentemente contraditório, revela que a permanência de docentes em contextos de precarização se explica menos por incentivos institucionais e mais pelo vínculo moral com a profissão. No entanto, Boodts e Jongepier (2021) alertam que tal lógica tende a acentuar desigualdades, uma vez que o engajamento voluntário não é distribuído de forma homogênea entre os profissionais.

Essas constatações indicam a necessidade de novas pesquisas que articulem metodologias qualitativas e quantitativas para dimensionar com maior precisão a extensão das tarefas invisibilizadas e seu impacto na saúde docente, na cultura organizacional e nos resultados educacionais. Investigações longitudinais poderiam contribuir para compreender como as práticas silenciosas de cuidado e de cidadania acadêmica influenciam a trajetória de estudantes e instituições ao longo do tempo. Além disso, estudos comparativos entre diferentes sistemas educacionais e países permitiriam avaliar em que medida as estratégias de reconhecimento formal conseguem ou não valorizar de forma justa o trabalho coletivo e invisível dos professores.

Em resumo, os resultados e discussões aqui apresentados reforçam que a docência não pode ser reduzida às métricas tradicionais de ensino, pesquisa e gestão. O trabalho invisibilizado, embora ausente dos relatórios institucionais, constitui o eixo da atividade docente e da sustentabilidade das instituições educacionais. Reconhecer sua relevância implica repensar as formas de avaliação, redistribuir responsabilidades e propor novas políticas de valorização que sejam capazes de refletir a realidade complexa do trabalho docente em todas as suas dimensões.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo desenvolvido possibilitou compreender de modo mais amplo a complexidade do trabalho docente, evidenciando que sua efetivação extrapola os limites das prescrições institucionais. Desde a introdução, buscou-se problematizar o caráter oculto das atividades realizadas pelos professores, destacando a discrepância



entre o trabalho previsto e o efetivamente desempenhado, bem como os impactos desse descompasso na valorização profissional. A análise realizada mostrou que as questões inicialmente formuladas puderam ser respondidas a partir da articulação entre diferentes referenciais teóricos, que apontaram convergentemente para a centralidade do trabalho invisível no cotidiano educacional.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa teve como propósito identificar as dimensões silenciosas da docência, discutir sua relevância ética e afetiva e examinar como as tarefas coletivas se inserem na dinâmica universitária. Esses objetivos foram atingidos ao evidenciar, inicialmente, que a docência não se limita ao cumprimento de normas e currículos, mas envolve decisões contínuas, julgamentos éticos e afetividade nas relações com os estudantes. Além disso, verificou-se que a valorização do trabalho docente precisa incluir não apenas resultados mensuráveis, mas também o investimento humano que sustenta a prática pedagógica. Por fim, foi possível destacar que o ensino superior depende de múltiplas tarefas coletivas e institucionais, que permanecem pouco visíveis nos critérios formais de reconhecimento.

Entre as principais conclusões, ressaltou-se que a manutenção da qualidade educacional exige atenção ao trabalho não registrado, sem o qual a escola e a universidade não alcançam seus objetivos formativos. Ficou evidente que as práticas silenciosas, embora não reconhecidas em relatórios ou indicadores de desempenho, são estruturantes da profissão e conferem sentido ao fazer docente. A ausência de valorização dessas dimensões compromete tanto a motivação dos professores quanto a justiça institucional, ao sobrecarregar alguns profissionais em detrimento de outros.

Quanto às perspectivas futuras, destacam-se algumas lacunas que podem orientar novas pesquisas. Há necessidade de investigações empíricas que combinem abordagens qualitativas e quantitativas, capazes de dimensionar o impacto do trabalho invisível na saúde dos docentes, na aprendizagem dos alunos e no funcionamento institucional. Estudos comparativos entre diferentes contextos educacionais podem contribuir para avaliar políticas de reconhecimento que busquem integrar dimensões invisibilizadas ao campo formal da docência. Além disso, seria relevante analisar a relação entre gênero, distribuição de tarefas coletivas e processos de valorização, ampliando a compreensão das desigualdades no ambiente acadêmico.



Em suma, as reflexões apresentadas confirmam a relevância de repensar as formas de reconhecimento e avaliação do trabalho docente, de modo a incorporar sua dimensão real e cotidiana. Os resultados alcançados reforçam a urgência de novas abordagens que valorizem o compromisso ético, o cuidado afetivo e a cidadania acadêmica como fundamentos da educação.

## REFERÊNCIAS

ALVES, W. F. A invisibilidade do trabalho real: o trabalho docente e as contribuições da ergonomia da atividade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. e230089, p. 7-13, 2018.

BERKOWICZ, J.; MYERS, A. **O trabalho invisível dos professores**. 2018.

BOODTS, S.; JONGEPIER, F. O reconhecimento do “trabalho invisível” da academia já deveria ter ocorrido há muito tempo. **Times Higher Education**, 2021.

SANTANA, A. C. de A.; NARCISO, R. Pilares da pesquisa educacional: autores e metodologias científicas em destaque. **ARACÊ**, v. 7, n. 1, p. 1577-1590, 2025.