

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Marly Duarte

**PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO
INFANTIL**

Belo Horizonte
2012

Marly Duarte

PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência na Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Infantil

Orientador: Sandro Coelho Costa

Belo Horizonte

2012

Marly Duarte

PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência na Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Infantil.

Aprovado em 14 de julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Sandro Coelho Costa - Faculdade de Educação da UFMG

Ademilson Sousa Soares - Faculdade de Educação da UFMG

RESUMO

A presente pesquisa é resultado de uma investigação/intervenção em uma Unidade Municipal de Educação Infantil. Teve como objetivo identificar e discutir as condições de trabalho e as relações interpessoais entre professores e funcionários em função da precarização do trabalho docente observada na escola. Dessa maneira, discutir sobre os profissionais da educação, significa discutir também o papel de vários outros atores envolvidos na educação infantil, seja ela comunidade civil, acadêmica e instâncias governamentais. Sendo assim, o estudo analisou o clima organizacional destacando alguns aspectos de convivência escolar resultantes da relação existente entre o gestor e os membros da escola. A análise dos dados teve como referência pressupostos da Gestão Democrática e da teorização sobre o Clima Organizacional escolar, cujos resultados demonstraram que o modelo de gestão atual não possibilita uma integração dos membros da escola e que são poucos eventos de participação coletiva. Por outro lado, a análise do clima também constatou que parte dos profissionais, não possui plenamente desenvolvida uma cultura democrática. Nesse sentido, se faz necessário para o desenvolvimento de um trabalho educativo agradável e de qualidade, ter uma convivência mútua de todos os atores, uma vez que na escola democrática as ações são realizadas por meio das práticas sociais coletivas.

Palavras- chave: relações interpessoais, gestão democrática, clima orgnizacional

SUMÁRIO

1 CONTEXTO DE PRODUÇÃO DA PESQUISA	6
1.1 Apresentação de minha história	7
1.2 Justificativa.....	8
1.3 Objetivos do trabalho	9
1.4 Como atingir os profissionais	12
1.5 Unidade Municipal de Educação Infantil - UMEI	16
2 A PRÁTICA PEDAGÓGICA COMO GERADORA DE PROBLEMAS.....	18
2.1 Instrumentos de coleta de dados	20
2.2 Organização dos dados	25
3 CONTRUINDO PRÁTICAS EXITOSAS	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
5 REFERÊNCIAS.....	31

1 – O CONTEXTO DE PRODUÇÃO DA PESQUISA

Este estudo está sistematizado em quatro capítulos. Na primeira parte apresento minha trajetória de vida com destaque para a carreira docente e as condições que vivenciei nesses locais de trabalho; apresento também minha inquietação em refletir acerca dos problemas do cotidiano da escola, no sentido de enfatizar a precarização do trabalho docente dentro das Unidades de Educação Infantil.

Na segunda parte, analiso quem são as professoras da educação infantil e de onde surge a demanda por esta profissional. Apresento os procedimentos metodológicos da pesquisa, explicitando os caminhos, os sujeitos e os instrumentos de coleta de dados.

Na terceira parte descrevo a ação desenvolvida junto aos professores, como forma de contribuir para a harmonia do grupo. O objetivo é trazer benefícios morais e produtivos para todos os envolvidos. Enfim, a intenção é de criar, e articular estratégias de liberdade de expressão, buscando enfatizar a qualidade do trabalho dentro da instituição, como forma de mostrar a relevância social do professor.

Na última parte, descrevo os resultados obtidos por meio das análises feitas na instituição, acerca das ações propostas, no sentido de minimizar os impactos nas relações interpessoais entre docentes e os demais segmentos, gerados por medidas interventivas que instrumentalizam a vontade governamental e negam a institucionalização da cultura democrática.

1.1 – APRESENTAÇÃO DE MINHA HISTÓRIA

Meu ingresso ao curso superior de História, no Centro Universitário de Belo Horizonte UNI-BH, me proporcionou a participação em cursos e seminários que me suscitaram questões de pesquisa, no sentido de tentar entender a engrenagem política e história da educação em nosso país. Acredito que nosso desafio é construir uma educação que seja parte do processo de transformação social e do desenvolvimento pleno do ser humano. Para isto, é fundamental que as individualidades e práticas culturais, religiosas e políticas de cada comunidade sejam respeitadas a fim de que toda escola se transforme em um espaço de superação e aquisição de conhecimento para todas as classes.

Atualmente, sou educadora, trabalho em uma Unidade Municipal de Educação Infantil -UMEI- e atuo como representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Rede Pública Municipal de Belo Horizonte (Sind-Rede). Durante minha trajetória acadêmica, das ações que orientaram minha prática, considero que as relacionadas as condições em que ocorrem a docência se configuram como as que mais me inquietam, uma vez que o contato direto com os professores, a percepção das dificuldades e necessidades diárias, despertou-me o desejo de contribuir para as reflexões acerca dos problemas do cotidiano da escola.

Pensar a prática a educação infantil me levou a buscar soluções para tantos problemas ocorridos no interior destas instituições; pois acredito que, por mais importante que seja equipar a escola com novas tecnologias, ter uma estrutura física adequada, nada substitui uma atuação de qualidade dos profissionais em educação e, ao meu entender, esta qualidade está diretamente ligada à valorização dos profissionais e que estes tenham sua capacidade criativa respeitada e incentivada.

1.2 - JUSTIFICATIVA

A importância desse trabalho é compreender política de gestão e intervenção que precariza o trabalho docente nas UMEI's. É necessário pensar até que ponto o conjunto de medidas interventivas atropelam a prática no chão da escola, deixando perplexo o grupo de docentes que percebem claramente uma cultura escolar onde há um fortalecimento de estratégias de hierarquização, controle e desvalorização.

Nesse sentido, ao se pensar a institucionalização da cultura democrática é preciso criar e articular estratégias de liberdade de expressão, com relações sociais mais amplas, enfatizar bem a qualidade do trabalho dentro da escola e ter flexibilidade para atender as especificidades pedagógicas que são fundamentais, de maneira que vise o professor como figura de relevância social.

Tais mecanismos tornam-se facilitadores tanto para a direção como para as tarefas do professor e a execução de seu trabalho na sala de aula. Para que estas mudanças na escola se concretizem administração e do gestor, propiciando e enfatizando a valorização das relações interpessoais e profissionais de todos os seguimentos ali inseridos. Neste sentido Navarro afirma que:

Construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito as diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos.(NAVARRO,2004, p.24).

Nessa perspectiva, cabe-nos a realização de uma investigação com o coletivo da escola como forma de detectar como os planos e políticas educacionais e, até mesmo as discontinuidades administrativas afetam nas práticas pedagógicas e interferem nas relações interpessoais do grupo.

1.3 – OBJETIVOS DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo apresentar e discutir as condições de trabalho em uma Unidade Municipal de Educação Infantil e especificamente, realizar uma ação junto aos professores em função da precarização do trabalho docente observada na instituição; onde ao meu ver, os planos e políticas educacionais e as descontinuidades administrativas engessam e desmotivam a prática pedagógica, interferindo assim, na qualidade do processo de ensino-aprendizagem e nas relações interpessoais.

O pressuposto que norteou o estudo foi a definição instituída desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 de que os sistemas públicos de educação devem pautar a sua administração sob o princípio da gestão democrática.

Este preceito se encontra no artigo 206 da Constituição Federal, inciso VI e no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Nacional de 1996 (LDBEN) que postula que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades.”

Além da referida legislação buscamos contribuições em estudos como os realizado por Bordignon e Gracindo (2000) que evidencia que desde o apontamento legal para uma gestão democrática as escolas das redes públicas que realizaram esforços no sentido de instituí-la tem o desafio de colocar em prática este princípio. Constitui-se um desafio porque:

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo permanentemente em processo. Processo que é mudança contínua e continuada. Mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova ordem do conhecimento, que, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (BORDIGNON e GRACINDO, 2000, p. 147).

Nesse sentido, a implantação da gestão democrática no contexto escolar alcança diferentes dimensões, tanto em nível das estruturas da administração como nas relações pedagógicas e interpessoais. Para tanto, faz-se necessário cultivar um clima organizacional positivo, pois é este que possibilita as pessoas ao desafio da construção coletiva e a valorização tanto profissional e quanto efetiva, gerando o prazer de frequentar o ambiente do trabalho (FERREIRA & AGUIAR, 2006, p. 168).

O clima organizacional é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da

organização e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO *apud* LUZ, 2003, p.12). Alguns autores ressaltam que o comportamento específico das atitudes dos membros de uma organização reflete seus valores e afetam a maneira pela qual as pessoas ou os grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Luz (2003), quando o modelo de gestão tem por foco apenas o trabalho baseado pela racionalidade da eficiência de resultado, esta forma de procedimento impactará o cotidiano da organização em suas decisões e nas atribuições de seus funcionários, influenciando todo o processo de trabalho; podendo criar um clima organizacional de desarmonia e sem perspectiva de qualidade.

Dessa forma quando a harmonia entre os grupos sociais de trabalho deixa de existir, as atividades funcionais não são exercidas com êxito e coerência, trazendo poucos benefícios morais e produtivos para os que ali estão envolvidos, uma vez que todos os profissionais são importantes para a realização dos objetivos propostos pela instituição e da qualidade do trabalho. Neste sentido Bastos demonstra que:

O patrimonialismo, o clientelismo e a burocracia enraizados no sistema público e econômico continuam emperrando as transformações necessárias a administração escolar. A transição para a democracia política não conseguiu abolir o regime de correlação de forças desiguais entre o ministério da educação e cultura e as secretarias de educação, entre, estas, as escolas. (BASTOS, 2005, p. 8).

Para a institucionalização da cultura democrática é preciso criar e articular estratégias e liberdade de expressão, com relações sociais mais amplas, enfatizar bem a qualidade do trabalho dentro da escola, ter flexibilidade para atender as especificidades pedagógicas que são fundamentais de maneira que vise o aluno como figura eminente de relevância social. Tais mecanismos tornam-se facilitadores tanto para a direção como para as tarefas do professor e a execução de seu trabalho na sala de aula. Para que estas mudanças na escola se concretizem de forma global há uma necessidade da compreensão das relações institucionais partindo da administração e do gestor, propiciando e enfatizando a valorização das relações interpessoais e profissionais de todos os seguimentos ali inseridos. Nessa direção Navarro afirma que,

Construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos. (NAVARRO, 2004, p.24).

Portanto, há uma necessidade de realizar um trabalho baseado no coletivo da escola, no qual o corpo docente não seja apenas um instrumento mecânico de trabalho e sim um sujeito consciente e capaz. O contrário disto é o modelo autoritário e burocrático baseado estritamente na racionalidade instrumental sem comunicação, tal modelo tem como objetivo trabalhar de forma mais excludente e com menos pessoas possível (GENTILINI, 2001).

1.4 – COMO ATINGIR OS PROFISSIONAIS

Ao definir como foco de estudo a observação do grupo de professores da UMEI onde atuo e, sabendo-se da importância de um bom andamento das relações entre estes profissionais e a própria instituição, consideramos importante oferecer a eles momentos de reflexão e debate para que haja uma investigação e aprofundamento das relações do grupo. Sendo assim, com a realização deste trabalho, esperamos contribuir para a reflexão do coletivo da escola, onde cada trabalhador possa exercer suas funções baseadas nas relações de igualdade como a democracia exige; desenvolver um trabalho educativo agradável e de qualidade; e conviver reciprocamente com todos os membros dos variados seguimentos, uma vez que na escola democrática as ações são realizadas por meio das práticas sociais de qualidade.

Para tal compreensão, buscaremos entender melhor as repercussões das atuais políticas de construção da gestão democrática na Rede Municipal de Belo Horizonte, implementadas pela administração municipal em defesa de uma escola pública gratuita e de boa qualidade. Mello (1985) assim define a gestão democrática da educação:

“...aquela que se preocupa com o investimento e o custo, que tem sempre presente a necessidade de investir nos aspectos que afetam o cotidiano, a rotina do trabalho escolar, que busca atuar sobre as práticas já consolidadas tornando-as como ponto de partida, sem fazer desabar pacotes prontos que presunçosamente negam tudo que o professor já fez e propõem começar tudo de novo; é gestão que se dá conta de que não adianta construir escolas nem adotar as belas teorias pedagógicas ou sofisticadas das tecnologias de ensino, se o salário do professor está aviltado e sua dignidade profissional degradada pelo clientelismo, irmão bastardo do autoritarismo; ou então na basta investir no professor e dar-lhe apoio técnico, se a escola está caindo aos pedaços, e desprovida de infraestrutura operacional e administrativa.” (MELLO, 1985, p.30.).

Mello (1985) considera fundamental três eixos de ação: a compreensão do papel do professor na melhoria da qualidade de ensino; a democratização das relações internas da escola e a participação dos professores no destino da educação; e as escolhas teóricas que nortearão as ações de apoio técnico-pedagógico.

O cargo de Educador Infantil foi criado em 2003 por meio da Lei nº 8.679/03, rompendo a carreira única da Educação e impondo aos trabalhadores da educação infantil salários inferiores aos das professoras com a mesma função. O trabalho da

educação infantil tem uma singularidade; se por um lado é tratado pela administração como pouco qualificado, por outro, há um reconhecimento social da importância de sua função e da exigência de capacitação profissional.

Nos últimos anos percebe-se um acelerado processo de desvalorização da educação, onde a política de tratamento dos trabalhadores em educação é marcada pelo desrespeito profissional, pelo assédio moral, ameaças, processos administrativos, advertências, pelo controle e pela chantagem da política de bônus. Enfim, programas e procedimentos importados e construídos de cima para baixo e com péssima qualidade invadem as escolas sem diálogo e sem respeitar os projetos das escolas, em todas as modalidades da educação.

Esses ataques deterioram as condições de trabalho e dificultam a construção de relações democráticas no espaço escolar. Nesse sentido, faz-se necessário reconstruirmos os espaços de participação da gestão democrática, reorganizarmos junto com os movimentos sociais para interferirmos nos Colegiados, nas Assembleias Escolares, Conselhos e nas Conferências, para que sejam efetivamente espaços públicos de debates e decisões, e não meras instâncias de instrumentalização da vontade governamental. Segundo Padilha:

Para tanto, podem apostar no diálogo como exercício da democracia e, mais do que isso, podem voltar a ter esperança de que por meio de uma educação politizada, que estimule o senso crítico, que leve a conscientização, estaremos evitando aceitação dócil e passiva de uma dura realidade da educação em nome da manutenção de seus privilégios. Mais do que isso, estaremos criando condições para uma ação efetiva com vistas a transformação da sociedade em que vivemos e para a melhoria da escola que temos (PADILHA,2008,p.24).

Compartilhamos com as ideias desse autor, no sentido que se faça presente nas instituições escolares o diálogo com a democracia, pois quando esta perspectiva se torna contrária ou inexistente, o exercício do poder autoritário penetra nas relações de interpessoais e sociais, desequilibrando todo o processo de trabalho na escola, tornando complicado a realização do mesmo.

Percebemos no local onde está sendo realizado o plano de ação que, por um lado, há um profundo processo de precarização dos professores, fruto do achatamento salarial e retirada de benefícios. Por outro, um constante aumento das exigências, tanto no que diz respeito a formação profissional, como a diversificação e ampliação de seu público. O professor trabalha mais, e sob maior pressão,

assumindo funções que anteriormente não lhe pertenciam. No entanto, é cada vez menos remunerado por sua atividade.

Paro (2004) caracteriza a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente deve envolver, cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Sendo assim, para que uma gestão participativa e democrática possa se concretizar, o diálogo e a transparência das ações são de extrema importância, além, de necessários para a condução de uma boa reorganização do processo escolar.

Nesse sentido, quando o gestor de uma escola nega-se assumir estes procedimentos básicos e necessários para a efetivação, dá-se entender que a união de forças interpessoais não implica na construção de um bom funcionamento do trabalho, o que parece ser o ponto de partida para uma reflexão. Criar oportunidades de relações depende de nossas decisões, e esta se encontra dentro da escola, na qual passamos grande parte de nossas vidas.

Libâneo conclui que,

[...] a escola é uma organização em que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados como formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais afetivas nela têm lugar; b) as instituições escolares por prevalecer nela o elemento humano precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação (LIBÂNEO, 2008, p. 294).

Portanto, pensar na participação coletiva dos sujeitos e enfatizar as relações interpessoais requer o entendimento cuidadoso do gestor, pois, cabe a ele saber que antes de tudo, seu principal papel é o de buscar meios para soluções dos problemas. Deve ainda ter consciência de que os funcionários que trabalham na escola são pessoas humanas, capazes de transformar a sociedade e até mesmo mudar o mundo.

Deste modo é importante buscar compreender as causas culturais e políticas que estão determinando a predominância dos modelos de gestão que pactuam e causam conflitos no espaço educacional, onde a participação coletiva não é preconizada, pois segundo Teles, (2003) a democracia não se concretiza devido a não aceitação e o não reconhecimento das sociedades civil para o seu funcionamento.

Optamos por realizar a pesquisa de campo qualitativa por esta ser o caminho que possibilita fazer descobertas, encontrar novos significados sobre o tema

estudado. A pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. É por meio da pesquisa que se compreende técnicas interpretativas para a descrição dos objetos e posteriormente possíveis análises. Neste sentido o espaço escolar como fonte direta dos dados e o pesquisador é a fundamental ferramenta, procurando detectar e apontar maiores situações do cotidiano da escola pesquisada. A análise dos dados pretende adotar um processo analítico que se fundamentam a partir das verificações dos dados. (ALVES-MAZZOTTI, 2002).

Tendo por base os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa buscou-se identificar a importância das relações interpessoais entre professores, funcionários da escola por que estas constituem um elemento básico da gestão escolar democrática e participativa da educação brasileira.

1.5 – UNIDADE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL - UMEI

A Unidade Municipal de Educação Infantil Santa Maria, possui uma equipe composta por trinta e quatro educadoras, legalmente habilitadas e admitidas em concurso público; dois auxiliares de escola e um auxiliar de secretaria escolar, sete funcionários que cuidam da alimentação e limpeza da escola, e ainda dois porteiros e dois vigias contratados pelo caixa escolar. O número total de alunos na instituição é de 257.

Uma das principais características da escola é a ótima infraestrutura, adaptada e planejada para crianças de 0 a 5 anos e 8 meses de idade. A instituição tem um espaço organizado por salas de aula amplas, arejadas e ventiladas. Há também uma sala multiuso, pátio interno, cozinha e refeitório, instalações sanitárias adequadas as crianças e funcionários. Possui ainda, sala de professores, área de serviço, berçário com sala de repouso e de atividade, lactário, fraldário, área verde com espaço para recreação e brinquedos fixos, área cimentada, arena com arquibancada e espaço para banho de ducha.

Os recursos materiais como mobiliário equipamentos necessários as atividades cotidianas são adequados. Os brinquedos e o material de apoio pedagógico são fornecidos Prefeitura de Belo Horizonte através de um kit escolar, esse material será utilizado pelo aluno em sala de aula e em casa.

A escola disponibiliza de vários materiais como computadores com acesso a internet, televisão, videocassete, aparelhagem de som, DVD e fitas de vídeo. Não há uma biblioteca, mas sim, livros literários com pouca diversificação para as faixas etárias atendidas; estes livros encontram-se inseridos na sala multiuso, onde estão localizados os aparelhos para sessões de audiovisuais e brinquedos pedagógicos, que são constantemente utilizados de acordo com as necessidades e demanda de cada sala.

A merenda escolar, oferecida a todos os alunos, é elaborada e acompanhada por uma nutricionista da Rede Municipal de Belo Horizonte e tem cardápio variado. Mas, as vezes, cabe a encarregada da merenda inovar, pois nem sempre a secretaria de abastecimento encaminha para as escolas o que consta no cardápio do dia. As crianças, a partir de 4 anos de idade passam a se servir pelo self-service, fazendo isso como parte do processo educativo.

Acreditamos que o ambiente físico da UMEI Santa Maria é suficiente para atender boa parte das necessidades, mas ainda pode ser melhorado através de projetos e discussões realizados por toda comunidade.

No que se refere ao ambiente educativo, a UMEI Santa Maria é um espaço de ensino aprendizagem que tem como finalidade, o desenvolvimento integral da criança, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da sua família e da comunidade na qual está inserida. Propõe também motivar e atender as crianças, respeitar o tempo de brincar e valorizar a expressão da sua essência, criatividade e imaginação, através da arte, do corpo e da música, auxiliando-as no desenvolvimento de seus potenciais, contribuindo assim, para que as culturas infantis sejam transmitidas, resgatadas e construídas.

2 – A PRÁTICA PEDAGÓGICA COMO GERADORA DE PROBLEMAS

Para compreendermos quem são as professoras da educação infantil, precisamos entender de onde surge a demanda por esta profissional. A Constituição Federal de 1988 reconhece o direito a educação também para as crianças pequenas (0 a 6 anos). Com esta mudança a educação infantil passa a fazer parte da educação e afasta-se um pouco do assistencialismo. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) reconhece a educação infantil como primeira etapa da educação básica, integrada ao sistema de ensino, e em seu artigo 62, define a necessidade das docentes da educação básica serem formadas em nível superior, admitindo a formação em nível médio, na modalidade normal, para a educação infantil e primeiras séries do ensino fundamental.

Vendo a necessidade de cumprir as exigências da LDB 9394/96, a Prefeitura de Belo Horizonte criou o cargo de educador infantil através de concurso, exigindo a conclusão do curso magistério, nível médio, como pré-requisito. A prefeitura não podia exigir outra formação que não fosse o magistério, uma vez que a LDB não permitia. No entanto, a exigência do magistério foi um dos principais argumentos para a diferenciação salarial existente entre as professoras da educação infantil (que são concursadas como educadoras infantis) e as professoras municipais (que a partir de 2003 trabalham exclusivamente com o ensino fundamental). Tal prática foi em desacordo com a LDBEN. A referida legislação prevê pedagogia com habilitação para os anos iniciais.

A diferenciação criada pela prefeitura entre a profissional da educação infantil e a profissional do ensino fundamental, demonstram uma hierarquização dos níveis de ensino, fornecendo maior valor ao ensino fundamental do que a educação infantil. Desta maneira a prefeitura demonstra sua concepção da educação infantil: como um nível de educação que não necessita de grande trabalho intelectual, logo, não precisa de formação específica e nem profissionais bem remunerados.

Esta diferença reforça a crítica que o movimento de mulheres e a academia faz aos governos por desqualificarem quem exerce tarefas educativas dirigidas as crianças pequenas pois

“ao considerar o cuidado das crianças e sua educação como inerentes a natureza feminina, o trabalho docente passa por um esvaziamento. Tal situação o transforma em uma atividade não mediatizada ao criativo, não

rentável, não produtiva e até invisível, como uma extensão de trabalho doméstico”. (Fernandez, 1994, p.110)

Entre as profissões de nível superior e técnico é a que tem uma das piores remunerações, registrando-se ainda os mais altos níveis de adoecimento psíquico (depressões, psicoses, síndromes do pânico, entre outros).

Portanto, a falta de propostas para a educação infantil, os baixos salários das professoras dessa etapa da educação básica, um plano de carreira não satisfatório são fatores que contribuem para a precarização do trabalho docente e, conseqüentemente, pela desmotivação deste grupo que é, majoritariamente, formado por mulheres.

Nos últimos anos, a atual equipe da Secretaria de Educação vem acelerando o processo de sucateamento da educação e protagonizando uma das piores políticas de tratamento dos trabalhadores docentes, marcada pelo desrespeito profissional, pelo assédio moral, ameaças, processos administrativos, ou seja, programas e procedimentos importados e construídos de cima para baixo e com péssima qualidade invadem as escolas sem diálogo e sem respeitar os projetos das escolas.

Tendo por base os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa buscou-se identificar a importância das relações interpessoais entre professores, funcionários da escola por que estas constituem um elemento básico da gestão escolar democrática e participativa da educação brasileira.

2.1 – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi aplicado um questionário contendo dezesseis questões para vinte e cinco docentes e um funcionário. Realizou-se a escolha deste instrumento por possibilitar a identificação de aspectos relevantes, possibilitando ao pesquisador construir uma visão geral do problema considerado (ALVES-MAZOTTI, 2002, p.149). Através dessas informações foi possível apreender o interesse e a expectativa dos pontos de vista dos sujeitos entrevistados, já que assim eles se expressam em sua própria lógica. Desta forma, as análises buscaram a partir do embasamento teórico dos autores descritos no referencial teórico, fazer um paralelo em relação às leis e ao modelo de gestão da escola pesquisada, com a finalidade de identificar qual é o predominante, ou seja, se o democrático ou o burocrático tecnicista, e conferir seus impactos no clima organizacional da instituição.

O questionário se baseou em modelos que objetivam diagnosticar o clima organizacional. As questões foram organizadas por meio de um sistema de categorias construídas com base nos referenciais de Luc Brunet (1999) e Luz (2003) e foram aplicadas no próprio local de trabalho. A análise foi elaborada com o agrupamento das questões que buscaram a indicação dos fatores mais relevantes em relação à concepção e opinião dos professores e funcionários acerca da gestão escolar, relações interpessoais, e nas condições de trabalho. Neste sentido, o questionário teve o objetivo de captar os possíveis obstáculos das dimensões sociais e subjetivas ao processo de democratização no ambiente escolar, pois, são importantes para a constituição de um clima organizacional favorável ou não para o desenvolvimento da gestão democrática.

Para que os dados obtidos fossem mais ordenados, buscou-se um procedimento de organização que favorecesse a análise, apresentando e agrupando as respostas das professoras nos questionários em forma de porcentagem.

Portanto a construção das categorias nos baseou na classificação de variáveis constituidoras do clima organizacional escolar de Luc Brunet (1999). Assim sendo as três categorias utilizadas como referência para a análise dos dados foram: percepção do ambiente de trabalho, autonomia individual e características da gestão.

A percepção do ambiente de trabalho está relacionada às relações interpessoais de interesse humano entre os sujeitos envolvidos. Encontram-se baseadas na consideração, respeito, afetividade, calor, e apoio imprescindíveis para um bom funcionamento na organização do processo educativo. Atitudes de pessoas nos trabalhos em grupo ou individuais no contexto da organização revelam a personalidade, a capacidade e determina a qualidade de vida, a saúde dos profissionais e a eficácia da escola. Também são consideradas as características que referem à estrutura tanto em nível de organização, hierarquia e descrição de tarefas. As questões aplicadas para captar este aspecto de percepção do ambiente de trabalho foram 12, 15 e 16.

Este item irá expor a discussão de análise das questões levantadas sobre o ambiente de trabalho. Lembramos que está relacionado nesta categoria o espaço de educação onde as práticas profissionais dão ao lugar a satisfação e bem estar. Na questão que avalia o que seria importante para melhorar a qualidade do trabalho docente, três alternativas foram mais apontadas: 95,6% dos profissionais pesquisados desejam receber melhor remuneração; 86,9% a redução do número de crianças por turma e 73,9% a dedicação exclusiva a uma única unidade de trabalho.

Na mesma categoria os participantes revelam em suas falas que, 82,6% consideram o relacionamento difícil entre professores e equipe dirigente prejudicar o seu trabalho com as crianças na instituição. Já no que se refere ao pouco incentivo para o trabalho docente, 47,8% acredita prejudicar em parte, 43,4% prejudicar e 8,69% não prejudicar.

Em outra questão relacionada à mesma categoria procuramos enfatizar as perspectivas que parecem mais realizáveis, pensando no trabalho docente nos próximos anos. Das três alternativas mais apontadas no questionário, 56,5% apresenta o desejo de continuar na mesma função na rede em que trabalha. já as duas alternativas seguintes seguem empatadas com 34,7%, onde os professores manifestam o desejo de trabalhar em mais dois turnos para complementar a renda ou mudar de profissão.

Com estes dados o que se percebe é que várias pessoas se encontram fechadas em alguns momentos por não acreditar que são atendidas pela gestão da escola, e por isto o ambiente de trabalho fica sem satisfação.

Constatamos, então, que os grupos de profissionais são muito envolvidos e que há troca de experiências nos trabalhos que exercem. Em algumas situações as

peças estão dispostas a exercerem um bom trabalho, mas que, no entanto, sentem que as peças estão magoadas, mas o trabalho continua fluindo.

Luc Brunet (1992) destaca que na existência de heterogeneidade de peças e as subjetividades dos sujeitos o clima atua como catalisador dos comportamentos humanos observados numa determinada instituição. O que concerne em sentimentos e atitudes que, para serem modificados, é preciso sofrer alterações permanentes. Nesse sentido Luz (2003) ressalta que o clima é complexo e nem sempre está definido.

Autonomia individual pode ser entendida por ações envolvidas por um indivíduo que ao tomar suas decisões não são influenciados por outros. Suas resoluções são tomadas por interesses próprios. Segundo Luc Brunet (1992) uma escola em que as peças se sentem autônomas indica a existência de um clima aberto, além de possibilitar e levar o indivíduo a percepção da sua autonomia como fator de reconhecimento de seu trabalho.

Nessa concepção o indivíduo passa a ter vontade de ir e vir para o trabalho para executar suas funções com satisfação. A autonomia individual também identifica o grau de satisfação dos indivíduos na escola. Para a apreensão desta categoria foram formuladas questões relacionadas às condições de materialidade necessárias para a realização do trabalho, sentimentos de reconhecimento individual e de vontade e envolvimento com a instituição ao executar suas funções com satisfação. Neste sentido os tópicos “a” e “b” da questão 13, irão expor a discussão de análise das questões levantadas sobre a autonomia individual, relacionando esta categoria com o espaço de educação onde as práticas profissionais dão ao lugar a satisfação e bem estar. 47,8% dos profissionais pesquisados apontaram que às vezes o ambiente de trabalho é um lugar que encontram pouca dificuldade em manter uma boa comunicação com os colegas e 30,4%, afirmam não ter nenhuma dificuldade de comunicação.

O item que indica com que grau de dificuldade é enfrentada a situação de manter boas relações com funcionários, no geral da escola 8,69 % dos sujeitos admite ter grande dificuldade em se relacionar, mas já 43,4% afirma não apresentar nenhuma dificuldade.

A autonomia individual também identifica o grau de satisfação dos indivíduos na escola. Para a apreensão desta categoria foram formuladas questões relacionadas às condições de materialidade necessárias para a realização do

trabalho, sentimentos de reconhecimento individual e de vontade e envolvimento com a instituição.

60,8% dos participantes assinalaram que o financiamento da educação não garante condições adequadas de trabalho. Já 30,4% dos participantes apontaram que sempre são atendidos quando solicitam algum suporte pessoal e para seu trabalho, isto é a gestão da escola não toma decisões cabíveis de acordo com as necessidades que os docentes apresentam.

Chamou-nos a atenção que 60,8% dos participantes encontram grande dificuldade diante de uma infraestrutura que não permite um local de estudo e reuniões para os professores.

Levando em conta os resultados e a fala dos entrevistados nessa categoria a gestão da escola demonstra uma forma antagônica para a comunidade como se tudo ocorresse na maior tranquilidade. Porém valoriza apenas a competência técnica dos profissionais e servidores como trabalho mecânico deixando de lado a figura humana social do indivíduo.

Nas características da gestão, buscou-se verificar a percepção dos sujeitos da pesquisa quanto à utilização da normatização da gestão da escola para os processos democráticos para execução de seu trabalho. Luc Brunet descreve que o grau de rigidez das normas institucionais sem participação efetiva dos membros escolares indica o paradigma da gestão, podendo assim construir um clima aberto ou fechado. Para o embasamento desta variável foram propostas as questão 14. Estas visaram captar o nível de atitude da gestão e a proporção dos aspectos de participação na perspectiva dos professores e demais funcionários, ou seja, se existe espaço aberto ao diálogo que favorece um clima participativo na escola tanto pessoal quanto educacional.

Conforme foi exposto neste trabalho, a gestão escolar democrática e participativa é uma atividade coletiva que implica participação e objetivos comuns em benefícios de todos e, por outro lado, depende das capacidades individuais e das ações coordenadas e controladas.

É por meio da coletividade, elaboração dos objetivos comuns incorporados pela coletividade da comunidade escolar, que o trabalho pedagógico e administrativo da escola será norteado e dirigido (MEC, 2004). É importante dialogar com os que pensam diferentes de nós e, juntos negociar. Pois como cidadãos democráticos todos têm direito de opinar sobre o que é melhor para eles.

Conforme vimos com Brunet (1992), o clima pode ser fechado ou aberto. Em relação a isto, perguntou-se sobre o grau de concordância em relação a gestão, ou seja, se era democrática no sentido de envolver o coletivo dos docente no planejamento dos trabalhos. 69,5% dos participantes discordaram e 13,04% concordaram que são envolvidas nos processos coletivos da escola. É importante ressaltar que, nessa mesma questão, 13,04% dos docentes apresentaram-se indiferentes.

Outro aspecto importante para detectar as características da gestão se refere ao Projeto Político Pedagógico, ou seja, se este é resultado de um trabalho coletivo e colaborativo dos docentes. Neste aspecto 43,4% dos participantes responderam que a gestão da escola não dá autonomia para execução do projeto. 21,7% apontaram que tem autonomia, e surpreendentemente 30,4% dos participantes da pesquisa apontaram ser indiferentes a este aspecto.

Continuando na mesma categoria, em uma questão foi questionado se o processo de intervenção está contribuindo para o crescimento do coletivo de docentes. 60,8% dos pesquisados discordaram que a gestão está contribuindo para o crescimento do grupo.

Entendemos que o crescimento do grupo está diretamente ligado ao pensarmos nas transformações sociais e movimentos amplos que surgem nas crises, pois os sujeitos neles engajados, produzem ações que apontam para uma realidade ainda pouco conhecida do grupo social. Nesse sentido, nossa intervenção se dedica a observar esses movimentos de ir ao encontro do desconhecido através das análises das minúcias do cotidiano do trabalho docente.

Tendo em vista o modelo democrático de gestão, a forma de trabalho exercida pelo gestor da escola tem como característica predominante um clima fechado . Acreditamos que seria importante para o crescimento do grupo que o gestor escolar agisse como mediador, propiciado o diálogo e a construção de relações democráticas. Percebemos que essa mediação pode ser feita, entre outros meios, pela promoção de momentos de integração e criação de objetivos comuns entre os grupos e investimento na comunicação interna como de forma amenizar conflitos, construindo relações mais solidárias e menos hierarquizadas.

2.2 - A ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Para de apresentação da história da vida real da escola, a pesquisa buscou, por meio dos dados coletados, fazer uma análise da realidade das relações interpessoais e do processo das ações de democratização da escola. Procuramos observar se há neste local a demanda da necessidade de um trabalho humano e igualitário e do entendimento que a gestão da escola é um fator essencial para a promoção do ser humano na sociedade.

De acordo com estudos anteriores a Constituição Federal de 1988, o município instituiu na forma de lei que a democracia prevalecesse nas escolas para a melhoria das organizações dos trabalhos educativos e o clima na escola. Nessa direção, é importante ressaltar que a participação não se decreta e não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL/MEC, 2004, p. 15).

É evidente que descentralizar poderes para a escola implica a gestão democrática trabalhar e efetivar processos de organização com base no esforço que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

Logo vários autores ressaltam que um procedimento democrático permite que todos os níveis, setores, segmentos da escola os quais a autonomia da ênfase ao espírito coletivo permeando apoio, calor, consideração e afetividade. Nesse sentido a autonomia dentro da escola se baseia em dividir e discutir coletivamente ações de maneira que todos saiam ganhando.

Segundo Luc Brunet (1999) a gestão que trabalha com clima aberto, compartilha com seus membros, valoriza a participação da comunidade, o indivíduo tem reconhecimento próprio e desenvolve seu potencial. Trabalhar num clima aberto participativo no coletivo na escola é a forma mais eficaz para promoção de experiências positivas.

Levando em conta os dados coletados que estão relacionados à percepção do ambiente de trabalho, a pesquisa mostrou que os profissionais querem continuar exercendo a função na rede em que trabalham e sentem que a escola é um ambiente favorável para desenvolver seus trabalhos. No entanto os dados confirmaram que não há uma integração sólida dos sujeitos para que o ambiente da escola seja mais agradável, pois só é possível por meio das relações sociais em grupo.

Desta forma o trabalho da gestão exercido com participação esporádica dos membros da instituição e sem troca, isto é, ocorrendo por decisão pessoal, não atingirá a complexidade dos sujeitos da comunidade escolar.

Nesse sentido a prática individualista que vem ocorrendo no interior da escola promove e gera um grau de dependência dos indivíduos num estilo de gestão a qual prevalece à rigidez das normas organizacionais.

3 – CONSTRUINDO PRÁTICAS EXITOSAS

Com o objetivo de desenvolver uma ação junto as professoras no sentido de minimizar os impactos causados pelos planos e políticas educacionais nas relações interpessoais, optamos por realizar uma pesquisa qualitativa como forma de compreender técnicas interpretativas para a descrição de objetos e posteriormente, possíveis análises. Nesse sentido o espaço escolar foi a fundamental ferramenta para o pesquisador procurar detectar e apontar maiores situações do cotidiano da escola pesquisada, que é a Unidade Municipal de Educação Infantil Santa Maria.

Em seguida, após apreendermos o interesse e a expectativa dos sujeitos entrevistados, foi realizada uma ação junto aos professores com o objetivo de tornar o ambiente, principalmente da sala de professores, mais agradável e como forma de fortalecer a relação do grupo.

Percebemos que a sala dos professores era o único espaço da escola onde se tornava possível o encontro com outros colegas, e que no momento do café aconteciam conversas importantes e também mais descontraídas. Nesse sentido, propomos reorganizar o ambiente através da mudança dos móveis, como forma de ampliar o espaço da sala. Em seguida, foram colocadas prateleiras para a organização dos livros e pastas ali existentes. Toalha forrando a mesa, flores e música ambiente, foram recursos utilizados para que o ambiente ficasse mais familiar e menos hierarquizado.

Foi sugerido que fosse instalado um lavatório na sala dos professores para a higienização dos alimentos e até mesmo de objetos para o uso dos professores; e também um purificador de água; este seria instalado perto da torneira. Estes dois itens contribuiriam para valorizar o ambiente de trabalho.

Outra forma de intervenção importante e que está ajudando para que as relações fiquem mais solidárias é o quadro do “Amigo Anjo”. Neste quadro, contém divisórias com os nomes de todos os funcionários que trabalham na escola e, foi realizado um sorteio onde, cada pessoa tiraria o nome de um colega ficaria incumbida de, no decorrer do ano, colocar naquele quadro uma mensagem ou um agrado para o amigo sorteado, que passaria a ser seu amigo anjo. Percebemos o entusiasmo das pessoas tanto ao colocar as mensagens, quanto em recebê-las.

A proposta é que, ao final do ano, se faça a revelação do amigo para o grupo e que aconteça também uma confraternização. Está sendo discutida a possibilidade

desta confraternização acontecer fora do ambiente de trabalho como sítio ou até mesmo na casa de algum professor ou funcionário.

Acreditamos que, propiciando relações sociais mais igualitárias, perceberemos que tropeços e acertos acontecerão, mas que são inerentes a esse processo. E mais, o desafio é manter viva as relações solidárias construídas na instituição educativa como fator central para o desenvolvimento do trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que é importante para desenvolvimento de um trabalho educativo agradável e de qualidade, ter uma convivência recíproca de todos os membros dos variados seguimentos, uma vez que na escola democrática as ações são realizadas por meio das práticas sociais em conjunto.

O estudo teve por objetivo analisar os dados que identificaram, na pesquisa realizada, alguns impactos relacionados à gestão da escola. O modelo de gestão atual apresentou inquietações tanto nos grupos de profissionais quanto no processo de trabalho e nas relações interpessoais. Pois o modelo de gestão não se encontra de maneira integral conforme o paradigma vigente na Constituição de 1988, onde fica instituído que a democracia deve prevalecer na escola para a melhoria das organizações dos trabalhos e do clima na escola.

O modelo de gestão encontrado na pesquisa deixa dúvidas, incertezas, inseguranças para professores, funcionários que ali se encontram inseridos. Nesse modelo de gestão os sujeitos ficam sem um apoio permanente de quem eles mais necessitam dentro da escola. Para alguns profissionais tem algum significado e para outros não acontece o mesmo.

No início do plano de ação, principalmente no que se refere ao quadro interações com o “amigo anjo”, houve um entusiasmo no início, mas no decorrer do processo percebeu-se que parte do grupo se manifestava sempre ao amigo, mas a outra parte, nunca se manifestou ao amigo pelo qual ficou incumbido de mandar mensagens.

Percebo no grupo intimidado e engessado por tantas normas vindas de instâncias governamentais; somado a estas insatisfação existe a sobrecarga de tarefas diárias dentro da escola; lembrando-se que a grande maioria desses profissionais possuem dupla jornada de trabalho para complementar a renda, pois o salário é baixo. É importante considerar também que a própria organização dos tempos não permite o encontro com todo o coletivo, mas sim de pequenos grupos, dificultando ainda mais a interação dos profissionais que atuam na instituição.

A gestão atual trabalha num clima organizacional rígido e burocrático, mas que diz ser democrático. Isto abre espaço para que o clima na escola fique sem perspectiva de harmonia para o desenvolvimento do trabalho educativo. O que se percebe é que o clima na escola mudou, porém não para todos, mas sim para

aqueles profissionais que acham com o novo modelo de práticas de trabalho do gestor não afetou o desenvolvimento do seu trabalho, pois esses profissionais já estão habituados a trabalhar por meio de uma cultura rígida.

Portanto, este estudo demonstrou que além do gestor, é preciso que os outros membros da escola também desenvolvam atitudes e valores democráticos. Sendo assim, é importante se pensar que a melhoria da qualidade da educação exige a elaboração de uma política de valorização do trabalho feito com as crianças, de valorização dos profissionais da educação e de valorização da escola pública.

5- REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais. Pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

BASTOS, Baptista João. **Gestão democrática** – Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005, 4ª edição.

BELO HORIZONTE Lei orgânica do município: Lei de 21 de Março de 1990. <http://bhz5.pbh.gov.br/legislação.nsf/42d34f6e3014477e0325679f0041f8fa/1abf7fae5>. Acesso em 22/04/2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica Conselhos escolares: **democratização da escola e construção cidadania/** elaboração Ignez Pinto Navarro... [et AL.]- Brasília: MEC, SEB, 2004. 56p: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, cadernos 1, 5).

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação: Lei 9.394/96/** apresentação Carlos Roberto Jamil Cury; e notas Antônio De Paulo.- 10. ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

BORDIGNON, Genuino e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto, AGUIAR, Márcia Ângela da S. (orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas, e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000, p. 147-176.

BRUNET, Luc. **Clima de trabalho e eficácia da escola.** in: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

FERNÁNDEZ, Alícia. **A mulher escondida na professora: uma leitura psicopedagógica do ser mulher, da corporalidade e da aprendizagem.** Porto Alegre: Artes médicas, 1994.

GENTILINI, João Augusto. **Comunicação, cultura e gestão educacional**. Cadernos CEDES: Campinas. SP: UNICAMP, v.21 n.54, ago.2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi-6.ed.- São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática**. Curitiba: Centro de Desenvolvimento Aplicado e docente/ PUC-PR, [s/d].

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELLO, Guiomar Namó. Ensino de 1º grau: as estratégias da transição democrática In: MELLO, Guiomar Namó(coord.). Educação e Transição Democrática, Cortez Editora, São Paulo, 1985, p. 30.

NEVES, M. C. de C. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional, in: PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**/ 8. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2008-(Guia da escola cidadã: v.7).

PARO Henrique Vitor. **Políticas públicas & educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

QUELUZ Ana Gracinda. **O trabalho docente: Teoria e Prática**/ Myrtes Alonso (organização). São Paulo: Pioneira, 1999.

TELES, Rosângela Mendonça. **Conselho Municipal de Educação: a participação da Sociedade civil na Gestão do Direito à Educação**. 2003. 263 p. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

VIEIRA, Karina, Augusta Limonta. **Gestão escolar: os parâmetros sócio-antropológicos**. Revista Eletrônica Política e Gestão Educacional: Araraquara, SP, UNESP, Número 2, [s/d].

