

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA *LATO-SENSU*  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL**

**Silvia Pessatto Perin**

**AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE  
INFLUENCIAM A QUALIDADE DO TRABALHO PÚBLICO EM EQUIPE:  
ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE ILÓPOLIS-RS**

Santa Maria, RS  
2016

**Silvia Pessatto Perin**

**AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A  
QUALIDADE DO TRABALHO PÚBLICO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO DE  
UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE ILÓPOLIS-RS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância *Lato-Sensu* Especialização em Gestão da Educação Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão da Educação Municipal**

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Andréa Cristina Dörr  
Co-Orientador: Prof. Dr. Leocadio José Correia Ribas Lameira

Santa Maria, RS  
2016

**Silvia Pessatto Perin**

**AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A  
QUALIDADE DO TRABALHO PÚBLICO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO DE  
UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE ILÓPOLIS-RS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância *Lato-Sensu* Especialização em Gestão da Educação Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão da Educação Municipal**

**Aprovado em 26 de agosto de 2016:**

---

**Leocadio José Correia Ribas Lameira, Dr.**  
(Presidente/Co-Orientador)

---

**Juliana Sales Jacques, MSc.**

---

**Mara Denize Mazzardo, MSc.**

Santa Maria, RS  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

É sempre oportuno agradecer, pois gratidão é um sentimento que propicia satisfação e sensação de felicidade. Portanto, neste momento agradeço de forma especial:

- a orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andréa Cristina Dör, pela atenção, pelas sugestões e pelas orientações, as quais foram imprescindíveis para o desenvolvimento do trabalho;
- as amigas e colegas Ana, Anacélia e Débora por me ouvirem, me apoiarem e por contribuírem de inúmeras formas, permitindo meu crescimento;
- a toda equipe atuante na EMEI Criança Feliz, pelo esmero nas entrevistas, possibilitando o desenvolvimento de um trabalho sério e responsável;
- a amada família: ao esposo, por me incentivar permanentemente; aos filhos Brenda e Saulo por revogarem muitos momentos de atenção e carinho em favor do meu estudo;
- aos coordenadores e professores do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação - PRADIME, que de forma muito competente e comprometida desenvolvem o Programa que contribui com a qualidade educacional almejada;
- e a Deus, minha sustentação.

## RESUMO

### **AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DO TRABALHO PÚBLICO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE ILÓPOLIS-RS**

AUTORA: Silvia Pessatto Perin  
ORIENTADOR: Prof. Dr<sup>a</sup> Andréa Cristina Dörr  
CO-ORIENTADOR: Leocadio José Correia Ribas Lameira

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, com foco na avaliação e identificação de fatores que influenciam a qualidade do trabalho em equipe, tendo em vista a problemática do não reconhecimento de pertencimento e de interdependência dos processos individuais e coletivos, na corresponsabilidade pelo sucesso ou fracasso da instituição. Propõe-se, através da análise documental, revisão bibliográfica e pesquisa de campo aplicada, a investigação de fatores formais e informais que afetam e dão forma às práticas quotidianas. Tendo em vista que a educação cumpra com seu papel, conclui-se a necessidade de evoluir na direção de consolidar uma prática mais participativa de toda comunidade escolar, sob a ótica da construção de novos parâmetros para qualidade educacional, através do desenvolvimento de uma ordem social onde os recursos humanos passem a vivenciar a verdadeira democracia.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Equipe. Qualidade educacional. Democracia.

## ABSTRACT

### AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DO TRABALHO PÚBLICO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE ILÓPOLIS-RS

AUTHOR: SILVIA PESSATTO PERIN  
ADVISOR: ANDRÉA CRISTINA DÖRR  
CO-ADVISOR: LEOCADIO JOSÉ CORREIA RIBAS LAMEIRA

This research is a case study, focusing on evaluation and identification of factors that influence the quality of teamwork, with a view to the issue of non-recognition of belonging and interdependence of individual and collective processes, responsibility the success or failure of the institution. It is proposed by document analysis, literature review and applied field research, research of formal and informal factors that affect and shape the daily practices. Given that education fulfills its role, it is clear the need to move towards consolidating a more participative practice of all school community, from the perspective of construction of new parameters for quality education through the development of a social order where human resources start to experience true democracy.

**Key-words:** Human resources. Team. Educational quality. Democracy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faixa etária .....	37
Figura 2 - Tempo de atuação na profissão.....	38
Figura 3 - Professores com formação em nível de ensino superior .....	39
Figura 4 - Formação em nível de pós-graduação.....	39
Figura 5 - Formação em nível de mestrado/doutorado .....	40
Figura 6 - Nível de satisfação pela escolha da profissão .....	41
Figura 7 - Nível de satisfação pessoal com o salário que recebe .....	41
Figura 8 - Nível de satisfação com a autonomia no trabalho .....	42
Figura 9 - Nível de satisfação com o sistema de organização administrativa .....	43
Figura 10 - Nível de satisfação com as relações sociais dentro da instituição .....	44
Figura 11 - Nível de satisfação com as formações continuadas .....	44
Figura 12 - Nível de satisfação com o plano de carreira .....	45
Figura 13 - Infraestrutura.....	46
Figura 14 - Participação na elaboração do PPP.....	49
Figura 15 - Conhece o PPP da instituição, procurando considerá-lo em sua prática .....	50
Figura 16 - Participação na elaboração do PME (decênio 2015/2025) .....	51
Figura 17 - Conhece o PME (decênio 2015/2025) .....	51
Figura 18 - Nível de conhecimento do Regimento Escolar .....	52
Figura 19 - Você é convidado a participar na tomada de decisões .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Equipe de servidores efetivos .....	36
Quadro 2 - Formação em ensino médio de todos os servidores .....	38
Quadro 3 - Aspectos motivadores e aspectos desmotivadores no ambiente de trabalho .....	54
Quadro 4 - Conceito individual de equipe .....	55
Quadro 5 - Reflexão sobre a prática coletiva .....	55
Quadro 6 - Conceito de democracia.....	56
Quadro 7 - Conceito individual de qualidade educacional.....	57
Quadro 8 - Conceito individual de qualidade educacional .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
CE	Conselho Escolar
CPM	Círculo de Pais e Mestres
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
RT	Referencial Teórico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	12
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
1.2	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	EQUIPE E RECURSOS HUMANOS, INDISSOCIÁVEIS?.....	15
2.2	USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	17
2.3	POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	18
2.4	QUALIDADE E DEMOCRACIA NO CONTEXTO EDUCACIONAL .....	19
2.5	PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL .....	25
2.5.1	<b>Diretor de escola, um líder necessário</b> .....	26
2.5.2	<b>Ferramentas de avaliação e desempenho</b> .....	27
2.6	PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	28
2.7	REGIMENTO ESCOLAR.....	30
2.8	PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	33
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	34
3.3	INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	35
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	36
4.1	DIAGNÓSTICO COMPLEMENTAR: APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO.....	36
4.2	AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO PESSOAL CONFORME A FUNÇÃO EXERCIDA NA INSTITUIÇÃO .....	40
4.3	MAPEAMENTO DA QUALIDADE DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DE CADA FUNÇÃO.....	45
4.4	ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO APLICADA NO COTIDIANO ESCOLAR.....	46
4.5	IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO .....	48
4.6	IDENTIFICAÇÃO DOS CANAIS DE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS ATUANTES NA INSTITUIÇÃO .....	53
4.7	ANÁLISE DA CONCEPÇÃO INDIVIDUAL DE EQUIPE, DEMOCRACIA E QUALIDADE EDUCACIONAL.....	54
4.7.1	<b>Equipe</b> .....	54
4.7.2	<b>Democracia</b> .....	55
4.7.3	<b>Qualidade educacional</b> .....	57
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	63
	<b>APÊNDICE</b> .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O verdadeiro trabalho em equipe exige vínculo de pertencimento, desafio que possibilita evolução individual e coletiva de forma harmônica e democrática, estimulando comportamentos participativos, cooperativos e solidários. Sentimento esse que eleva a autoestima do sujeito, pois ele se percebe reconhecido pelo grupo e o reconhece.

A ideologia individualista da cultura industrial capitalista moderna construiu uma representação da pessoa humana como um ser mecânico, desenraizado e desligado de seu contexto, que desconhece as relações que o tornam humano e ignora tudo o que não esteja direta e imediatamente vinculado ao seu próprio interesse e bem-estar. (...) Diz-se, então que os humanos perderam a capacidade de pertencimento. (SÁ, 2005, p. 247)

Na atual conjuntura de políticas públicas para educação básica, a educação infantil vem registrando muitos avanços, definida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 como a primeira etapa da educação básica, antecedendo o ensino fundamental e de caráter obrigatório a partir dos quatro anos de idade, é concebida para ser desenvolvida pelos municípios a partir do regime de colaboração entre as esferas federais e estaduais. Certamente, essa atenção ao direito à educação a todas as crianças, desde seu nascimento, traduz uma conquista importante para sociedade.

Portanto, de forma a implementar e consolidar esse direito de melhores oportunidades educacionais de apoio complementar às ações das famílias, é preciso que as creches e pré-escolas, que agora fazem parte dos sistemas educacionais, garantam um atendimento de qualidade.

Nesse sentido, e, tendo em vista o princípio da gestão democrática e a concepção da educação como práxis coletiva e como um valor fundamental de direito e de qualidade social, o Governo Federal, entendendo que a rede física escolar é indispensável à melhoria da qualidade de educação, criou através da Resolução nº 6, de 24 de abril de 2007, o Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil - PROINFÂNCIA, com o objetivo de prestar assistência financeira ao Distrito Federal e aos municípios, visando garantir o acesso de crianças a escolas de educação infantil (creche e pré-escola).

A concretização do programa possibilita aos municípios a construção, a reestruturação de infraestrutura, a aquisição de móveis, brinquedos e equipamentos. Além das melhorias físicas merece destaque, também, a atenção dada à formação continuada dos professores, a ampliação do número de vagas, bem como a regularização de uma série de regras e exigências para qualificar a chamada Primeira Infância, sendo essa, compreendida como base da formação integral do sujeito.

Frente ao exposto, e considerando a existência de uma única escola de educação infantil no município de Ilópolis-RS, regularizada, aprovada e inaugurada em 2014, a qual permite contemplar o atendimento da demanda por creche e pré-escola, e, tendo em vista também a necessidade de alinhar os avanços legais, físicos e sociais para que os resultados atinjam com eficiência e eficácia os propósitos da educação infantil, é que concretiza-se a presente pesquisa, entendendo-a como instrumento imprescindível de avaliação e identificação dos fatores que influenciam a qualidade do trabalho em equipe, no processo educacional do contexto da instituição.

Segundo Toro (2007, p. 29) “quando uma sociedade entende que ela que constrói a ordem social, adquire a capacidade de autofunção, de construir a ordem desejada”, pois de acordo com o mesmo autor, faz-se necessário considerar a participação como um valor democrático e que “uma sociedade é democrática e produtiva quando todos os que dela participam podem fazer competir organizadamente seus interesses e projetar coletivamente novos futuros.”

[...] a escola pública é a escola de todos e não a escola de governo [...] Encaramos coisas e atitudes com dádivas e favores do governo, não como coisas públicas, conquistas e direito da sociedade[...] A construção do público exige desenvolvimento de capacidade de pensar e agir coletivamente e de respeito e de respeito à diferenças. (TORO, 2007, p.31)

Por isso, tem-se o propósito de desvendar razões que não favorecem o crescimento mútuo, em especial o não reconhecimento de pertencimento, de interdependência dos processos individuais e coletivos, na corresponsabilidade pelo sucesso ou fracasso da instituição.

Em acordo com Toro (2007, p. 17) “quando as pessoas assumirem que têm nas mãos seu destino e descobrirem que a construção da sociedade depende de sua vontade e de suas escolhas, a democracia pode tornar-se uma realidade”.

Segundo ele “a ordem social é criada por nós, o agir ou não agir de cada um contribui para consolidação de ordem em que vivemos”.

Nesse raciocínio, o autor exemplifica de forma comparativa a afirmativa de modo a refletirmos o compromisso de cada um na construção de uma sociedade desejada através da participação.

Os gregos se tornaram capazes de criar a democracia quando descobriram que a ordem social não era ditada pelos deuses, mas construída pelos homens. Vislumbraram assim a possibilidade de construir uma sociedade cujo destino não estivesse fora dele, mas nas mãos dos que dela participavam.(TORO, 2007, p. 16)

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar possíveis fatores que influenciam a qualidade do trabalho em equipe da Escola Municipal de Educação Infantil Criança Feliz do município de Ilópolis-RS.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- Avaliar o nível de satisfação pessoal pela função exercida na instituição;
- Mapear a qualidade da infraestrutura disponível para o desenvolvimento de cada função;
- Analisar a prática de gestão aplicada no cotidiano escolar;
- Constatar o índice de participação no planejamento;
- Identificar canais de valorização dos profissionais atuantes na instituição;
- Avaliar a concepção individual de equipe, democracia e qualidade educacional.

## 1.2 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Este trabalho de pesquisa está dividido em cinco capítulos, organizados em subitens para facilitar a compreensão. Cada item descrito propicia reflexões,

possibilidades e orientações, a fim de oferecer subsídios capazes de contribuir para o enfrentamento dos antigos e dos novos desafios postos aos sistemas de ensino.

O primeiro capítulo apresenta a introdução. O segundo capítulo apresenta a pesquisa bibliográfica que resultou no referencial teórico, nos permitindo conhecer conceitos, pensamentos e análises de renomados escritores, os quais contribuem com as questões pertinentes ao estudo de caso, possibilitando ainda, uma análise sintetizada da gestão aplicada no cotidiano escolar da instituição, através do paralelo reflexivo com as atuais teorias que orientam o sistema educacional. Como ponto de partida optou-se em organizar o capítulo através da seguinte divisão: Equipe e recursos humanos, indissociáveis?; Uso de ferramentas na gestão; Políticas públicas de gestão de pessoas; Qualidade e democracia no contexto educacional. Nesse capítulo é apresentado ainda, a pesquisa documental através da análise de documentos legais que orientam a política educacional do município, visando principalmente detectar indícios de gestão democrática e de canais de valorização dos profissionais da educação, entre elas: Lei do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal de Ilópolis-RS, Lei da Avaliação por Desempenho, Plano Municipal de Educação- PME, Plano Político Pedagógico-PPP e Regimento da escola em estudo.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia aplicada na presente pesquisa, suas delimitações, os instrumentos de coleta de dados e os instrumentos de análise.

O capítulo quarto apresenta os resultados e discussões, às quais são organizadas através de figuras e quadros, permitindo assim, visualizar fatores relevantes que conduzem e/ou condicionam ações cotidianas da equipe. O referido capítulo inicia com um breve diagnóstico situacional referente aos recursos humanos atuantes na instituição em estudo, seguido da descrição dos resultados e discussões dos itens em análise, iniciando pela avaliação do nível de satisfação pessoal conforme a função exercida na instituição; na sequência, faz-se o mapeamento da qualidade sobre a infraestrutura disponível para o desenvolvimento de cada função, posterior a isso, apresenta-se a análise sobre as práticas de gestão aplicada no cotidiano escolar; a constatação do índice de participação e planejamento; a identificação de canais de valorização dos profissionais atuantes na instituição e, por fim, a avaliação da concepção individual de equipe, democracia e qualidade educacional.

Já o quinto capítulo apresenta considerações finais, de forma a ser mais um instrumento norteador para uma equipe que busca a unidade com eficiência e eficácia.

Em suma, avaliar e identificar fatores que afetam e dão forma às práticas existentes na instituição pública de educação infantil do município de Ilópolis, visa contribuir para o fortalecimento de uma educação democrática e qualitativa, pois o trabalho em equipe envolve objetivos comuns, confiança nas relações, planejamento estratégico, sentimento de pertencimento e liderança participativa. São esses os pressupostos básicos de relações sociais na organização do processo produtivo e participativo, de todos, no efetivo papel sociopolítico da educação e da instituição, os quais devem convergir com as metas e objetivos da educação infantil, sendo de responsabilidade e interesse coletivo.

Do ponto de vista prático, espera-se que o estudo contribua no sentido de ampliar a qualidade educacional desenvolvida na Escola Municipal de Educação Infantil Criança Feliz de Ilópolis-RS, de modo que a educação proporcione o retorno do eu para o social, deixando de lado o individual e egoísta para conceber espaço ao cidadão atuante e interessado na identidade da escola e no futuro da comunidade. O interesse é que seja fortalecido a condição do sentimento de inserção em determinado grupo social, no caso comunidade escolar, tendo a noção da responsabilidade pela condição cidadã e a capacidade para exercê-lo e modificá-lo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EQUIPE E RECURSOS HUMANOS, INDISSOCIÁVEIS?

Ao tratar-se de recursos humanos, numa perspectiva de sondar fatores que possam interferir na qualidade do trabalho em equipe desenvolvido dentro da instituição de ensino, considerou-se importante realizar uma análise de fatores internos e externos, bem como fatores formais e/ou informais que possam influenciar a prática do cotidiano escolar.

Alguns aspectos referentes às relações interpessoais, atribuições legais de cada função, infraestrutura para o desenvolvimento das atividades, ferramentas de planejamento, canais de comunicação e de valorização, nível de comprometimento, entre outros, mesclam essa pesquisa.

Equipe e recursos humanos são dois termos inseparáveis, à medida que um termo remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora equipe não exista sem recursos humanos, é possível observar recursos humanos sem espírito de equipe e sem um olhar sensível ao coletivo.

Em um grupo de pessoas, as condições de entusiasmo, interação, respeito, cooperação, postura antagonista e/ou protagonista podem determinar a qualidade do trabalho. Portanto, considerou-se importante o desenvolvimento de um trabalho que favoreça a busca de soluções comuns, transformando o grupo de pessoas em uma equipe em prol da unidade.

Diante desse contexto, fez-se necessário primeiro a conceituação do termo equipe. Assim sendo, o conceito de equipe “é uma associação de pessoas que compartilham objetivos e estão engajadas em alcançá-los, e o entendimento entre elas decorre de sua constante interação, o que desperta um sentimento de “fazer parte”. (FERREIRA, GUIMARÃES E CORDEIRO, 2009, p. 239).

Os autores supracitados também apresentam a vertente de uma verdadeira equipe:

[...] a comunicação é intensa e transparente, opiniões divergentes são estimuladas, a confiança é grande, assume-se riscos, as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, e os objetivos compartilhados determinam a sua razão de existir [...] (FERREIRA, GUIMARÃES E CORDEIRO, 2009, p. 239).

No setor público, o termo equipe refere-se ao grupo total de servidores ou aos subgrupos de servidores, divididos e/ou agrupados pelas diferentes funções que exercem. Exemplo: equipe da educação, equipe da saúde, equipe da agricultura, equipe do planejamento, etc., as quais por sua vez são divididas e/ou agrupadas em equipes ainda menores, exemplo: dentro da equipe da educação temos a equipe de limpeza, a equipe diretiva, a equipe pedagógica, e outros. No entanto, é possível inferir um conceito único para equipe, traduzindo-o como um comportamento organizacional de muitas ou de poucas pessoas.

Muitos são os conceitos de equipe, porém nos parece que todos convergem ao entendimento de que equipe é um grupo de indivíduos, participantes e envolvidos na realização de trabalhos/tarefas, embora diferentes, mas com sinergia na busca de objetivos/metas/resultados comuns e positivos a todos.

De acordo com Caldas (2010), o corpo de servidores que atua diretamente nas escolas é o que chamamos de aspectos dos recursos humanos do sistema escolar; para ele, no sistema escolar há uma diversidade de funções, sendo muitas atribuições vinculadas a cada uma delas. Diante do que, outros autores argumentam, cada vez mais a gestão de recursos humanos precisa estar atenta às interfaces que compõem esse importante recurso, capaz de alterar o desempenho da Instituição.

Entendeu-se que trabalho em equipe é algo desenvolvido por um grupo de pessoas, onde todos participam de forma comprometida. Na Educação não é diferente, pois ela é apresentada como uma construção de vários atores, ou seja, jamais será construída de forma individual.

Segundo Batista e Codo (1999, p. 201) educar é uma tarefa incomensurável, por isso mesmo, pais, funcionários, professores, e outros, não poderiam educar se permanecessem cada qual em seus postos.

Educação não é obra de solista: ou se orquestra, ou não ocorre. Entre os professores tem de haver coordenação, diga-se cooperação em torno de objetivos comuns, entre funcionários (todos) e professores, tanto quanto entre alunos e corpo de professores e funcionários, é preciso construir, de alguma forma, uma “comunidade de destino”, por último, comunidade direta e indiretamente envolvida na escola precisa, de alguma forma, participar do processo. (BATISTA e CODO, 1999 p. 201).

## 2.2 USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

Castro (2000) argumenta que o grande desafio da educação brasileira é, portanto, lidar-se com toda complexidade e envolvimento que a educação exige. O professor que se envolve, que se responsabiliza, é aquele que pode fazer a diferença. Ele também apresenta uma reflexão voltada à crise de valores e de clareza sobre as quais devem ser as prioridades sociais e educacionais.

Para Gil (2008) processo educacional necessariamente precisa de forma compartilhada ter foco na unidade, criando assim, a participação como um valor democrático, havendo cumplicidade de pensamentos, busca de evitar-se entraves que geram fluxos desconexos:

[...] Quando uma mesma fundamentação e entendimento é compartilhado por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas passam a manifestar comportamentos convergentes e adotar representações semelhantes sobre o seu trabalho, reforçando uns o trabalho dos outros e, dessa forma, construindo um processo educacional unitário[...] (GIL, 2008, p.24).

Toro (2007 p. 29) nos diz que participação, em um processo de mobilização social, é ao mesmo tempo um objetivo a ser alcançado e um meio para realizar os outros objetivos. Por isso, não podemos falar da participação apenas como pressuposto, como condição intrínseca e essencial de um processo de mobilização, mas uma forma de construir a ordem social desejada.

O mesmo autor apresenta o termo democracia como uma ordem social, que se produz a partir da própria sociedade, não podendo, portanto, ser imposta. Ela tem que ser quotidianamente construída, pois é fruto de uma sociedade que acredita que é possível criá-la a partir de uma unidade de propósito e de respeito pelos diferentes.

Nem toda ordem social é democrática, a monarquia a ditadura por exemplo, são ordens sociais que vem de alguém que se coloca fora, sua fonte é externa da sociedade. Na democracia a ordem social se produz a partir da própria sociedade. As leis são criadas, direta ou indiretamente, pelos mesmos que vão cumprir e proteger. (TORO, 2007 p.19)

Dessa forma, visou-se perceber importantes ferramentas que ao serem aplicadas possam garantir sinergia, através da criação e/ou manutenção de um clima organizacional saudável e integrado.

Hoje sabemos que mais do que simplesmente cobrar resultados é preciso criar um ambiente saudável e estimulante para que as pessoas produzam mais e melhor. Esta função passa diretamente pela capacidade que o gestor deve possuir de estabelecer relações positivas com seus subordinados, estimulando o espírito de equipe (MARTINS, 2007).

Tornou-se portanto, imprescindível a vivência da humildade e utilizar ferramentas estratégicas de gestão de pessoas, as quais podem ser capazes de contribuir para o aumento da motivação da equipe:

A aplicação das ferramentas de gestão de pessoas de maneira conjunta poderá trazer vários benefícios para a instituição onde for adotada sua prática, pois uma complementa a outra, de forma a criarem uma sinergia quando da aplicação de sua totalidade. A aplicação de tais ferramentas deverá sempre ser estruturada com base a se buscar o melhor desempenho das atividades e o consequente alcance dos objetivos institucionais, cumprindo assim a missão e a visão da Instituição. (ALVES, 2013, p.20)

De acordo com Bach (2010 apud FONSECA et al., 2013, p. 1453), “o setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social”.

O alinhamento da força de trabalho aos objetivos organizacionais depende, portanto, da existência de níveis de autonomia que permitam a escolha pelas organizações de diferentes alternativas e modelos de desenvolvimento de pessoas que melhor atendem sua estratégia. Adicionalmente, além dos condicionantes e parâmetros previstos em normativas gerais do setor público, as características específicas das organizações, como estrutura, estratégia, área de atuação e heranças culturais, podem definir internamente diferentes modelos de desenvolvimento de pessoas. (PAAUWE, 2004 apud FONSECA et al., 2013, p. 1454)

Em acordo com Paauwe (2004 apud FONSECA et al., 2013, p. 1458) uma abordagem sistêmica na qual os aspectos internos e externos, formais e informais são refletidos no conteúdo e nos resultados, nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas.

### 2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Compreendendo que a participação de cada um dentro da equipe proporciona a construção de algo inerente aos interesses comuns, e que essa participação se faz necessária para avançar na melhoria da qualidade da educação e no

desenvolvimento e crescimento dos envolvidos, cunha-se a importância de uma mobilização para gestão democrática.

Referências como as apresentadas ao longo do texto, balizam as reflexões para o estudo de caso que visa avaliar e identificar fatores que influenciam na qualidade de um trabalho público em equipe. Tal premissa objetiva contribuir para o crescimento pessoal, profissional e para o bem-estar coletivo, oportunizando o desenvolvimento de atitudes e habilidades que contribuam positivamente com toda a comunidade escolar, superando possíveis contradições existentes entre teorias, discursos e práticas.

Dessa forma, diversos autores como, por exemplo, Alves (2013) trazem importantes reflexões a respeito da avaliação do desempenho e pesquisa de Clima Organizacional; Castro (2000) apresenta diferentes interfaces entre os diferentes fatores que afetam as práticas escolares; Dourado (2007) possibilita uma análise do cenário político-pedagógico que norteiam ações governamentais; Bobbio (2015) apresenta uma reflexão sobre a verdadeira democracia, bem como Fonseca et al. (2013) apresentam uma investigação de fatores ambientais de natureza formal e informal, os quais condicionam práticas de gestão de pessoas, embasando essa pesquisa.

## 2.4 QUALIDADE E DEMOCRACIA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Ao ouvir-se diretores, professores, coordenadores pedagógicos, entre outros, convergem falas que visam o interesse na busca da qualidade educacional. Sendo assim, tornou-se conveniente confrontar conceitos teóricos com práticas cotidianas a respeito da qualidade educacional concebida pelos diferentes atores, propondo reflexões pertinentes às novas possibilidades de engajar-se na construção da verdadeira educação.

Na falta de um conceito mais fundamentado de qualidade do ensino, o que acaba prevalecendo é aquele que reforça uma concepção tradicional e conservadora da educação, cuja qualidade é considerada possível de ser medida pela quantidade de informações pelos sujeitos presumivelmente educados. (PARO, 2007, p.20)

Fundamentados na ideia de Paro (2007) poderia-se entender que a função da escola não é apenas levar os educandos a se apropriarem dos conhecimentos

incluídos nas diferentes disciplinas curriculares, demonstrando tal apropriação em provas e exames que medem esse conhecimento.

[...] o fim último da educação é favorecer uma vida com maior satisfação individual e melhor convivência social. A educação, como parte da vida, é principalmente aprender a viver com maior plenitude que a história possibilita. Por ela se toma contato com o belo, com o justo e com o verdadeiro; aprende-se a compreendê-los e admirá-los, a valorizá-los e a concorrer para sua construção histórica, ou seja, é pela educação que se prepara para o usufruto (e novas produções) dos bens espirituais e materiais. Tudo isso não se dá como simples aquisição de informação, mas como parte da vida, que forma e transforma a personalidade viva de cada um, nunca esquecendo que “cada um” não vive sozinho, sendo então preciso pensar e viver de forma social, em companhia e em relação com as pessoas, grupos e instituições. Assim a educação se faz, também, com assimilação de valores, gostos e preferências; a incorporação de comportamentos, hábitos e posturas; desenvolvimento de habilidades e aptidões e a adoção de crenças, convicções e expectativas. Esses elementos nem sempre são possíveis de medição [...] (PARO 2007, p.22)

Ou seja, a reflexão apresentada pelo autor, demonstra tornar-se imprescindível haver clareza sobre os objetivos que se pretende alcançar, bem como da atualização do dimensionamento do conceito de qualidade da educação escolar.

[...] educação para democracia como um componente fundamental para qualidade de ensino [...], não é possível conceber uma educação pública de qualidade sem levar em conta os fins sociais da escola, o que significa, em última análise educar para democracia [...] (PARO, 2007, p.24).

Segundo Batista e Codo (1999, p. 201) “educar é educar o aluno inserido em uma trama social. Entendeu-se, assim, que convivência social, por não ser natural precisa ser ensinada, aprendida e desenvolvida permanentemente. Portanto, “democracia tem que ser construída não apenas no dia a dia das escolas, mas minuto a minuto, segundo a segundo. A manutenção da democracia na sociedade, exige uma constante vigilância, e agrega, uma construção cotidiana. Segundo ele, podemos ainda entender que a presença de condições democráticas e participativas nas escolas melhora a produtividade, a infraestrutura, diminui a violência, e outros.

Na mesma lógica Toro (2007, p. 20) apresenta que “é nossa responsabilidade de criar nossa própria democracia. Democracia é uma ordem construída. Na

democracia não existem inimigos, mas opositores: pessoas que pensam diferente, que querem buscar objetivos de outra forma[...].”

Para o mesmo autor, uma sociedade é democrática e produtiva quando todos os que dela participam podem fazer competir organizadamente seus interesses, mas ainda insiste-se em pensar e agir como se a situação em que se vive fosse obra do outro. Ele destaca p.33 que “democracia é uma ordem autofundada. Autofundação da democracia supõe que é a sociedade civil quem funda, quem constrói o “Público”.

Para Azeredo (s/d, p.16) “a qualidade da educação não é algo que possa ser atingida sem a participação da coletividade, é uma construção social, em que cada segmento da comunidade é corresponsável”.

A mesma autora aponta indicadores necessários a serem atendidos com exigência de participação/ação dos envolvidos: “ambiente educativo, prática pedagógica, avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, ambiente físico escolar, acesso, permanência e sucesso na escola” (Azeredo, s/d, p.17).

Quando falamos de qualidade da educação, precisamos ter compreensão de que esse conceito está impregnado de ideias de cunho social - inclusão social, socialização, cultura trabalho, comportamentos, conhecimentos – e se refere ao espaço que, antes de tudo, é um espaço social: a escola. (AZEREDO, s/d, p.16)

A gestão democrática escolar é um enunciado da escola pública brasileira, uma política pública que possivelmente se contrapõe à gestão autoritária, característica presente ainda hoje na gestão escolar, da grande maioria das escolas brasileiras.

Pode-se dizer que a gestão democrática da escola caracteriza, com outros enunciados, tais como a educação como direito, a qualidade social da educação, o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, a gratuidade do ensino público, a participação das comunidades escolar e local, os conselhos escolares e as práticas que lhes são concernentes, uma determinada formação discursiva. (GOMES, SANTOS e MELO, 2009, p. 266)

Em análise à Constituição da República de 1988, observou-se que a mesma estabelece que o Brasil é um Estado Democrático, sendo oportuno destacar:

[...] assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos,

fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias[...].

Dessa forma, é possível entender a democracia como “sinônimo” de liberdade de expressão, de opinião, de participação na sociedade. E a escola está nesse contexto. Os estabelecimentos de ensino têm como função social formar o cidadão, construindo conhecimentos, valores e atitudes que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo.

Por sua vez, a Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que trata das Diretrizes e Bases Educação Nacional (LDB), esclarece como deverá ser executada a gestão democrática de ensino no Brasil.

Ou seja, para que se possa afirmar que uma Administração Pública está garantindo o cumprimento do princípio da gestão democrática de ensino é necessário o preenchimento de dois requisitos básicos: “Art. 14... I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”.

Seguindo nessa linha de entendimento, o Plano Nacional de Educação-PNE (decênio 2014-2024), reitera a necessidade de elaborar normas regulamentando a gestão democrática do ensino:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para tanto.

[...] 19.7 - favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; (PNE, 2014-2024)

Conforme se pode verificar a legislação vem, a muito, buscando garantir a participação, envolvendo uma multiplicidade de atores nas ações escolares. Sendo possível reconhecer que esse envolvimento de toda comunidade escolar, tem como premissa a efetivação da gestão democrática na educação.

Acordando com Paro (2007, p.32), políticas públicas comprometidas com objetivos democráticos, constituintes de qualidade de ensino, não podem ignorar os meios adequados para concretude desses objetivos, dentre eles inclui-se a coerência entre discurso e realidade, pois se exige que a organização didático-

pedagógica e a estrutura administrativa se façam em acordo com princípios e procedimentos democráticos.

A verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direitos”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotá-los das capacidades culturais exigidas para exercer essas atribuições [...]. (PARO, 2007 p. 25)

Segundo Bobbio (2015, p. 27) entendeu-se por regime democrático “um conjunto de regras de procedimento para formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”, podendo ser entendida como contraposta a todas as formas de governo autocrático, não deixando de considerar, porém que até mesmo as decisões de grupo são tomadas por indivíduos. Por isso, de acordo com o autor, para que as “decisões tomadas por indivíduos (um, poucos, muitos, todos) possa ser aceita como decisão coletiva é preciso que seja tomada com base em regras”.

De acordo com o mesmo autor, a regra fundamental da democracia é a da maioria, prevalecendo, em regra, as decisões aprovadas pela maioria daqueles a quem compete tomar a decisão, sendo necessário que aqueles “chamados a decidir ou eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em condição de poder escolher entre uma e outra.” Bobbio (2015, p. 36).

Fundamentados em Bobbio (2015), o qual nos leva refletir também que, democracia representativa apresenta-se como a “única forma democrática existente e em funcionamento” que nasceu como método de legitimação e de controle de decisões políticas, eliminando um poder invisível e dando vida à publicidade dos atos e fatos, pois a publicidade é uma forma natural de controle, permitindo distinguir o que é lícito do que não é, permitindo controlar os controladores. Todos os Estados que se tornaram democráticos tornaram-se mais burocráticos.

Se hoje existe uma ameaça à paz mundial, esta vem ainda uma vez do fanatismo, ou seja, da crença cega na verdade e na força capaz de impô-la [...] o que distingue essencialmente um governo democrático de um não democrático é que apenas o primeiro os cidadão podem livrar-se de seus governantes sem derramamento de sangue. (BOBBIO, 2015 p.67).

Sendo assim, segundo Bobbio (2015, p. 68) regras formais da democracia introduziram técnicas de convivência, destinadas a resolver os conflitos sociais sem recurso à violência. Pois, apenas a democracia permite a formação e a expansão

das revoluções silenciosas. Para o autor, “a educação para a democracia surgiria no exercício da prática democrática”, a qual não prevê apenas aumento de eleitores, mas o espaço em que o cidadão pode exercer diretamente seu próprio poder de eleitor, de forma a não entrar no conformismo das massas, pois o empenho de poucos pode custar a indiferença de muitos.

O autor traz também o reconhecimento de que, num sistema fundado sobre o consenso é impossível não existir o dissenso.

[...] num regime que se apoia no consenso não imposto de cima para baixo, alguma forma de dissenso é inevitável e que apenas onde o dissenso é livre para se manifestar o consenso é real, e que apenas onde o consenso é real o sistema pode proclamar-se com justeza democrático. (BOBBIO, 2015 p. 102).

Segundo Toro (2007, p. 10) a democracia trata-se de uma forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando como seu fundamento a diversidade e a diferença. Em uma segunda definição o mesmo autor apresenta democracia como uma ordem construída onde as leis, as normas e as instituições são criadas pelas mesmas pessoas que vão cumprir e proteger (Toro, 2007, p. 33). Nessa lógica, Brito, Freire, Gurgel (2011, p. 102) sintetizam a democracia, sendo essa “associada à ideia da participação de toda sociedade em construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos”.

Com base em Gadotti (1995), compreende-se a gestão compartilhada como uma ação necessária, pois a relação entre os participantes de uma equipe de trabalho, vai muito além de estar juntos, trocar ideias, dividir tarefas, mas é também enfrentar dificuldades e superar divergências.

Nesse sentido, destacou-se a importância de conhecer as atribuições legais de cada servidor atuante de forma direta na instituição. Portanto, tornou-se imprescindível uma análise de documentos que orientam a política educacional do município, como: a Lei Municipal nº 2.510, de 29 de abril de 2015, que aprova o PME para o decênio 2015-2025, a Lei Municipal nº 2.469, de 10 de dezembro de 2014, que trata do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, bem como o regimento e Projeto Político-Pedagógico da escola em análise, visando entender a organização do sistema da Rede Pública Municipal de Ensino.

Tudo que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (PAULO FREIRE, s/d)

## 2.5 PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL

Em análise ao Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, Lei nº 2.469, de 10 de dezembro de 2014, é possível considerá-lo uma ferramenta com propósitos claros de obter um melhor desempenho e produtividade da equipe, além de promover e estimular a motivação, pois retrata a valorização da educação e do ensino pela administração pública local.

O referido Plano tem regras claras para ingresso, avaliação de desempenho, critérios de evolução funcional por meio de trajetória de formação inicial e continuada e tempo de serviço. Prevê também composição da jornada de trabalho com hora-aula e horas-atividades para os professores.

Art.31 [...] §2º Para os professores da educação infantil a carga horária será de 22 (vinte e duas) horas semanais, sendo que 20% (vinte por cento) deste período ficam reservados para horas atividades.

Art.32 As horas atividades são reservadas para preparação de aulas, planejamento, avaliação da produção dos alunos, reuniões escolares, contatos com a comunidade, formação continuada e colaboração com a Administração da escola e outras atividades a serem realizadas na forma definida pelo respectivo projeto-pedagógico. (Lei Municipal nº 2.469/2014)

O piso salarial profissional, entendido como instrumento de valorização dos profissionais do magistério e de qualificação da oferta educacional, é cumprido de acordo com o definido na Lei Federal nº 11.738, de 16 de julho de 2008.

De acordo com Art. 48 da Lei Municipal nº 2.469, de 10 de dezembro de 2014, “Fica assegurado aos servidores abrangidos por esta Lei a irredutibilidade de vencimentos, nos termos do que preconiza o inc. XV do Art. 37 da Constituição Federal de 1988”.

De acordo com Alves (2013) “[...] gestão de pessoas no setor público deve facilitar o desenvolvimento de competências individuais, provendo a equipe de capacitações e treinamentos específicos, além de criar mecanismos de monitoramentos das entregas de cada colaborador [...].

Com objetivo de promover reflexões, capacitação, valorização dos profissionais, atualização e ampliação do saber na busca da qualificação das práticas pedagógicas, os servidores que atuam nas escolas da rede pública municipal, são convidados e motivados a participar do programa de formação continuada em serviço. A mesma está garantida inclusive sob a forma de lei.

Art. 2 §3º Será garantindo anualmente a todo profissional da educação, no mínimo quarenta (40) horas de curso de atualização e aperfeiçoamento dentro da área da educação, respeitando o cronograma da Secretaria Municipal de Educação e Cultura” (Lei Municipal nº 2.469/2014)

Embasados pelas afirmações de Azeredo (s/d) a busca por mais qualidade na educação básica passa necessariamente pelo investimento em formação e valorização dos profissionais de educação. Dessa forma, o município de Ilópolis demonstra estar empenhado em promover em regime de colaboração a formação inicial, continuada e a capacitação permanente dos profissionais da educação.

### **2.5.1 Diretor de escola, um líder necessário**

Em uma gestão participativa a interlocução permanente com a comunidade escolar é fundamental, por isso uma atenção especial deve ser dada ao diretor da escola.

[...] é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada[...]. (GIL, 2008, p. 23)

Fundamentados em Gil (2008) o diretor da escola é visto como um personagem essencial para garantia de gestão democrática de ensino, um líder que tem como dever executar as atividades inerentes à administração da escola e o gerenciamento dos recursos humanos e materiais que lhe são disponibilizados, bem como gerenciar os assuntos pertinentes às atividades relacionadas ao corpo discente.

[...]é ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com suas diretrizes políticas e educacionais públicas para a implementação de seu Projeto Político-Pedagógico e comprometido com os princípios da democracia [...] (GIL,2008, p. 25)

Por razões como as citadas a atual diretora da EMEI Criança Feliz, assim como as demais escolas da Rede Municipal de Ensino de Ilópolis, tem suas funções norteadas por lei, com definição de suas atribuições, carga horária, requisitos de admissão e valor a ser assegurado ao profissional, o qual é de “livre” designação e destituição pelo Chefe do Poder Executivo, nos termos do art. 37 V, da Constituição da República.

Na mesma lei municipal registram-se os requisitos para o provimento da função: “a) Ser professor ocupante de cargo de provimento efetivo; b) Experiência docente mínima de três anos”. E, é em razão dessa concepção que faremos uma análise da prática de gestão aplicada na Instituição de Educação Infantil, a qual estará descrita no capítulo dos resultados e discussões (capítulo quatro).

### **2.5.2 Ferramentas de avaliação e desempenho**

De acordo com Alves (2013, p. 7), “[...] avaliação é uma ferramenta de gestão de pessoas utilizada para medir o desempenho de um colaborador frente ao desempenho que se espera para atividade e ou função para qual este foi contratado.”.

Para o mesmo autor são muitas as aplicações da avaliação do indicador de desempenho dentro de um ambiente de trabalho, a qual cria mecanismos de monitoramento das entregas de cada colaborador, com foco no interesse público.

- a) Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente da instituição; b) Estímulo à comunicação interpessoal; c) Informação ao colaborador de como seu desempenho é percebido; d) Indicação de promoções e de aumentos salariais por mérito; e) Indicações de necessidade de treinamento; f) Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado; g) Serve de apoio às pesquisas de clima organizacional. (ALVES, 2013, p. 7)

A Lei Municipal nº 2.470 de 10 de dezembro de 2014, regulamenta e institucionaliza as avaliações de desempenho, trazendo vantagens ao servidor que preencher os requisitos definidos legalmente, possibilitando, dessa forma, avanços aos profissionais avaliados sob aspectos que possibilitam o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, evitando com isso negligenciar ações desconectas à função, inclusive no estágio probatório.

Essa lei municipal, instituída em 2014, disciplinou avaliação por merecimento que já ocorria com fins, primeiro de motivação através de vantagens financeiras, desde 2006, porém sem regras claras e objetivas. A nova lei também passou a observar aspectos de desempenho e busca ativa de formação. De acordo com as planilhas analisadas, a avaliação por desempenho visa especialmente mensurar o comportamento do profissional, suas atitudes frente às metas e objetivos da instituição educacional.

## 2.6 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, veio agregar dois dispositivos ao princípio da gestão democrática do ensino público, sendo que o exercício deve ocorrer na forma da lei e da legislação aplicada dos sistemas de ensino, sendo:

Art. 14 - I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB, 1996)

Entendendo que o PPP soma-se à organização de uma Educação Democrática, que provoca autonomia, cultiva a identidade escolar, e, certamente, estimula ao comprometimento e sentimento de pertencimento, sua importância está no próprio significado e no papel da educação. Educação entendida como um espaço de formação e construção social, política e cultural, voltado, sobretudo, para a potencialização dos sujeitos e da sociedade.

Com esse propósito, a participação dos diferentes atores em sua construção, indica o exercício das funções e atividades na educação formal que devem ocorrer de modo a respeitar a vontade e o desejo dos envolvidos.

A participação, trata-se de um ponto crucial, sem o qual todas as intenções caem por terra. Entretanto, é necessário fortalecer a gestão compartilhando ações, pois a interação entre os participantes de um grupo de trabalho não é só “estar juntos”, trocar ideias ou dividir tarefas do dia a dia, mas também, enfrentar dificuldades e superar divergências. Em suma, participação é a construção de algo que pertence a todos e tem relação direta com a qualidade de vida de todos os envolvidos. (BRITO, FREIRE e GURGEL, p. 103 (Gadotti, 1995)

O PPP, da escola em análise, entendido pelos construtores como documento norteador do processo educacional, foi elaborado em 2014, sendo estruturado pelos marcos: situacional, doutrinal e operacional. O documento é apresentado como fruto de uma construção coletiva com a comunidade escolar de Ilópolis, após estudos, pesquisas e muitos debates.

O Projeto Político-Pedagógico da Escola Municipal de Educação Infantil Criança Feliz de Ilópolis-RS, além de ser exigência legal traduz a visão, a missão, os objetivos, as metas e as ações que determinam o caminho para qualidade educacional, definindo a identidade da própria escola. (PPP, 2014, p. 7)

Observou-se que na construção do Projeto deu-se relevância aos manifestos da comunidade, ocorridos especialmente em encontros para esse fim, nos anos de 2013 e 2014. Os enfoques e debates deram-se frente a realidade que temos e a realidade que queremos, pautando aspectos como: espaço físico, profissionais, metodologia, avaliação, habilidades e competências, projetos, recursos didáticos/pedagógicos, regras de funcionamento e outros.

Descrito como sendo “um documento de gestão democrática, será objeto de permanente mudança e reflexão coletiva no que se refere aos princípios e valores que fundamentam as finalidades da Educação”. (PPP, 2014, p. 14)

O documento traz entre seus aspectos filosóficos, a intenção de “possibilitar de fato e de lei, a vivência da infância em sua plenitude, tendo a consciência da indissociabilidade do educar e do cuidar”. (PPP, 2014, p. 15). Reconhecendo a criança como não sendo um monopólio da educação, prevê buscar parcerias intersetoriais, mantendo o importante canal de comunicação com a família, objetivando bem-estar físico, social e emocional.

Tendo como meta o cuidar e educar, apresenta interesse de um trabalho integrado com diferentes atores/colaboradores, alicerçados no diálogo e na cooperação. (PPP, 2014, p. 22)

Enfim, o objetivo primordial da EMEI Criança Feliz, descrito no PPP, é de atender com qualidade a demanda de zero a cinco anos de idade, promovendo situações prazerosas de descobertas, redescobertas e aprendizagens, com atenção ao desenvolvimento integral em seus múltiplos aspectos. (PPP, 2014, p. 26).

## 2.7 REGIMENTO ESCOLAR

O documento que rege as ações do estabelecimento de ensino compõe-se de: objetivos do estabelecimento; objetivos dessa faixa etária; organização curricular; regime de matrícula; processo pedagógico; organização pedagógica e ordenamento do sistema escolar.

Aprovado por unanimidade pelo Plenário do Conselho Estadual de Educação, em sessão de 29 de outubro de 2014, através do processo de nº 49.587/19.00/14.0, folha de nº 227 a 228, credencia a escola para oferta de educação infantil na faixa etária de 0 a 5 anos.

Em análise, visando identificar fatores que permitem participação da comunidade escolar, bem como indicadores de qualidade educacional, observou-se em seu capítulo III, que a elaboração do PPP deve ocorrer de forma coletiva, incluindo toda comunidade escolar, e, esse deve fundamentar o plano do professor, que por sua vez deve privilegiar relações democráticas de respeito mútuo.

Considerou-se válido destacar que em seu capítulo V, o qual regimenta o processo pedagógico, destaca-se a intenção de que a metodologia garanta também, as condições de uma boa convivência e interação com o outro, bem como avaliação participativa.

Será adotado como instrumento de monitoramento da qualidade da educação e mediação das atividades e metodologias desenvolvidas, um processo participativo de avaliação institucional, pautada nas diferentes dimensões: promoção da saúde; espaços, materiais e mobiliários; formação e condições de trabalho dos professores e demais profissionais; cooperação e diálogo escola/família; multiplicidade, experiências e linguagens; planejamento institucional. (Regimento, 2014, p. 9)

Observou-se e entendeu-se como um fator que visa qualidade educacional a relação criança/aluno, sendo previsto no regimento o limite máximo de crianças por faixa etária para cada professor.

- 0 a 2 anos – até 05 crianças por professor;
- 3 anos – até 15 crianças por professor;
- de 4 anos até completar 6 anos – até 20 crianças por professor;
- na faixa etária de 0 a 2 anos, admite-se a possibilidade do atendimento de até 10 crianças por professor com assistência de um auxiliar. (Regimento, 2014, p. 8)

## 2.8 PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

O PME, Lei Municipal 2.510, de 29 de abril de 2015, aprovado para o decênio 2015/2025, apresenta em suas entrelinhas a expectativa de um processo de mudança na participação envolvendo uma multiplicidade de atores. As estratégias foram pensadas de forma coletiva, com a participação da comunidade civil organizada, pois pretendem estimular e qualificar a participação da comunidade escolar. Além disso, reconhecem envolvimento como premissa para que se efetive a gestão democrática na educação do município de Ilópolis.

Exemplificando tais premissas destacam-se as metas:

Meta 4 do Eixo da Educação Infantil.[...] 4.9 Criar mecanismos e espaços de participação da comunidade e de profissionais na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, contemplando aspectos relevantes a serem observados, de modo a garantir a construção de currículos capazes de incorporar os avanços das ciências no entendimento da população de Educação Infantil. (PME-Lei Municipal nº 2.510/2015, p. 22).

Meta 5 do Eixo do Ensino Fundamental [...] 5.10 Promover através de uma gestão democrática o planejamento participativo, com todos os envolvidos, ações que visem a melhoria pedagógica, técnica e o investimento financeiro.[...] 5.19 Mobilizar as famílias e setores da sociedade civil articulando a educação formal com experiências de educação popular e cidadã, com os propósitos de que a educação seja assumida como responsabilidade de todos, possibilitando uma rede de apoio integral. (PME-Lei Municipal nº 2.510/2015, p. 27).

Meta 1 do Eixo do Financiamento [...] 1.2 Aperfeiçoar os mecanismos de acompanhamento e controle social, a fim de garantir transparência no investimento do salário educação e de todos os recursos públicos aplicados em educação, bem como controle de investimento e tipo de despesa per capita por estudantes em todas as etapas da Educação Básica. (PME-Lei Municipal nº 2.510/2015, p. 40).

Ao analisar as estratégias de ação que visam a implementação das metas definidas no PME, as quais apresentam-se em consonância ao PNE é possível compreender que sociedade, democracia e educação não são dissociadas, ou seja, se entrelaçam e se completam.

O PME é um documento oficial que visa garantir a atuação da comunidade como protagonista na busca de superação da desigualdade e exclusão, compreendendo que para isso, a Educação deve estar no centro do projeto de desenvolvimento do Município e ser considerada como bem público e direito social essencial à qualidade de vida de todo ilopolitano.

Sendo assim, o PME que é decorrência de um processo responsável e democrático, em prol dos avanços necessários à Educação, apresenta-se hoje como um documento oficial que respeitou o princípio da democracia, fazendo-se necessário colocar em prática de forma consciente as ações/avaliações/ações.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Demo (2002, p. 10) “a formação científica torna-se formação educativa, quando se funda no esforço sistemático e inventivo da elaboração própria, através da qual se constrói um projeto de emancipação social e se dialoga com a realidade.”

Entendeu-se que dialogar com a realidade é também perceber mutações, é diagnosticar erros e acertos, é unir planos e ações, é evoluir como cidadão e como ser humano, visualizando o ponto de chegada e traçando para isso caminhos a percorrer.

Historicamente o ser humano busca explicações para os fenômenos que ocorrem no mundo. É uma incessante busca por conhecer e compreender cada vez mais e melhor o seu cotidiano. A descoberta de novos conhecimentos acontece à medida que se depara com um universo mais complexo e uma diversidade de fenômenos que nele se manifestam. Ocorre que, para chegar a uma descoberta que proporcione mais garantias de aproximação com a realidade, estabelecem-se alguns procedimentos ou etapas, de maneira a se construir um método de investigação. (LEÃO, 2012, p. 5)

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo debruça-se sobre a realidade de trabalho dos membros que compõem a equipe de servidores municipais atuantes dentro da instituição de educação infantil da rede pública municipal. Procurou-se explicações que se baseiam na multicausalidade como inter-relação de fatores.

Tendo como interesse primeiro diagnosticar a realidade, e, num segundo plano confrontar teoria e prática, numa tentativa de coletar dados que possam fornecer informações capazes de abranger os objetivos, respondendo indagações relativas à problemática existente, o método de abordagem concilia procedimentos qualitativos e quantitativos. Optou-se pela referida mescla de pesquisa em razão da necessidade de unir vários subsídios para melhor compreensão do fenômeno estudado.

Com base em MINAYO (2010, p. 23) a metodologia quantitativa objetiva trazer dados, indicadores e tendências observáveis ou produzir modelos teóricos de alta abstração com aplicação prática, considerando nesse caso especialmente os dados objetivos. Já o universo dos significados, aspirações, crenças, valores e

atitudes não podem ser reduzidos às operacionalizações de variáveis, pois são realidades subjetivas, ou seja produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Sendo, portanto necessário o método qualitativo.

Sendo assim, para dar conta das reflexões pertinentes às múltiplas possibilidades de interferências na qualidade do trabalho em equipe, utilizou-se uma metodologia que abrange análise documental, revisão bibliográfica e pesquisa de campo aplicada.

Compreendendo a pesquisa bibliográfica como prática necessária para o pensamento reflexivo, especialmente na produção científica, ela visa fundamentar o trabalho, pois é ali que encontramos informações e fontes de pensamentos que podem contribuir com a questão levantada.

Segundo Leão (2012, p. 33) por meio da atitude de revisar artigos, livros, monografias, teses e dissertações já publicadas em relação ao tema, evita-se abordar 'problemas' que já foram esgotados em outros trabalhos. Sendo assim, para familiaridade e embasamento da pesquisa utilizaram-se fontes bibliográficas como livros, artigos científicos, monografias e sites.

Em acordo a Sulpino (2011) a pesquisa bibliográfica é um meio de formação por excelência, é geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Segundo Gil (2008 p. 51) a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, valendo-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico. Nesse caso, definiu-se leis municipais já citadas anteriormente, como documentos a serem analisados.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com o objetivo de tornar a problemática da pesquisa ainda mais explícita, visando construir um diagnóstico situacional mais claro, optou-se também pelo estudo de campo através de pesquisa aplicada, entendendo-a como facilitadora no mapeamento de fatores e condições que dão forma à ação e à prática dos servidores de diferentes funções, "à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões" assim como afirma Gil (2008 p. 56). O estudo de campo através de pesquisa aplicada deu-se por um conjunto de questões objetivas nas modalidades abertas, onde o sujeito tem a liberdade de

elaborar respostas pessoais, bem como através de questões fechadas, as quais permitem o respondente escolher as respostas dentre as opções previamente definidas pelo pesquisador. O questionário foi aplicado no período de 15 de março a 15 de abril de 2016 para os ocupantes de funções e/ou cargos que atuam diretamente nas atividades cotidianas da escola analisada, totalizando 20 respondentes (universo total da instituição).

O referido instrumento de pesquisa foi constituído de três partes: a primeira, referentes à caracterização dos entrevistados: formação, grau de instrução, faixa etária e tempo de serviço. A segunda parte contém 10 perguntas do tipo fechadas, relacionadas às variáveis com escala de 1 a 3: (1)satisfeito (2)insatisfeito (3)razoavelmente satisfeito e 6 questões com as variáveis: (1)não (2)sim (3)em parte. A terceira parte, composta por 8 questões abertas para descrição de conceitos e opiniões próprias (Apêndice). Visando proteger a identidade dos respondentes, foram atribuídos aos servidores letras do alfabeto como forma de identificação.

A pesquisa de campo permitiu a coleta de dados primários, que por sua vez, possibilitaram compreensões e até mesmo conclusões de hipóteses levantadas no início da pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados obtidos através do questionário aplicado, deu-se através de método estatístico. Os dados foram apurados e expostos em quadros e/ou figuras, apresentando as frequências e percentuais. Na sequência, fez-se uma interpretação avaliativa, constatações descritas em sucintos comentários junto aos gráficos, bem como apontamentos descritos junto às considerações finais.

Em síntese, com o método de pesquisa aplicada através de questionário, construiu-se o perfil dos profissionais e evidenciou-se diversos pontos possíveis de serem indicadores da atual conjuntura no trabalho da equipe atuante na referida instituição.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados sobre o diagnóstico situacional, construído a partir dos dados observados, é um instrumento objetivo que possibilita um planejamento de políticas voltadas à melhoria efetiva da qualidade educacional, sendo eles apresentados e discutidos neste capítulo em seis tópicos. Ademais, apresentam-se alguns resultados sobre o diagnóstico complementar.

O desafio foi conhecer melhor quem faz parte da equipe de trabalho da instituição em estudo, objetivando munir-se de instrumentos para análise a fim de desvendar razões da problemática existente.

### 4.1 DIAGNÓSTICO COMPLEMENTAR: APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO

Os dados da pesquisa revelam, conforme Quadro 1, o porte da instituição, através das informações sobre número de servidores e suas respectivas funções e/ou cargos, dentro da composição estrutural dos recursos humanos, atuantes de forma direta na EMEI Criança Feliz, sendo eles colaboradores ao estudo de caso. Agregam-se (Quadro 1) informações completares como: carga horária de trabalho semanal de cada servidor, número de alunos atendidos pela equipe e um paralelo comparativo com o ano de 2013, ano que antecede a inauguração da PROINFÂNCIA.

Quadro 1 – Equipe de servidores efetivos

Quadro de servidores (função/cargo)	Número de servidores		H de trabalho semanal
	2013	2016	
Equipe diretiva	01	02	44h
Professores	08	10	22h
Nutricionista	01	01	20h
Auxiliares de creche	0	03	30h
Copeiras/serventes	02	04	48h
<b>TOTAL DE SERVIDORES</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	
<b>Número de alunos atendido pela equipe</b>	<b>80</b>	<b>122</b>	

Fonte: Pesquisa aplicado aos servidores (abril, 2016)

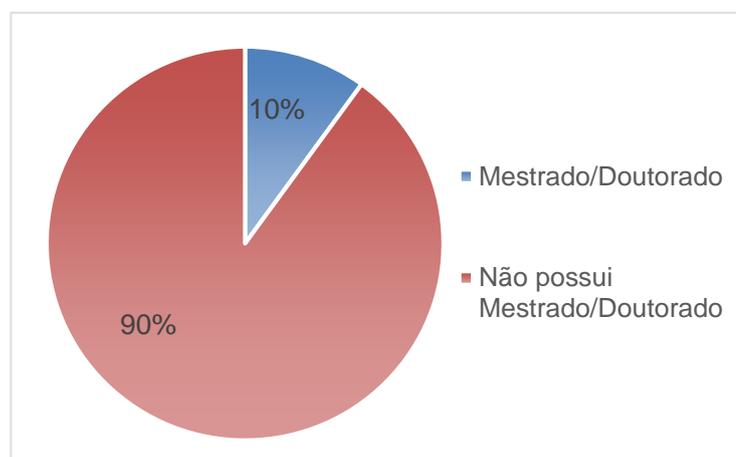
Observou-se também que a equipe possui cinco professores com matrículas duplicadas, ou seja, poderíamos considerar 15 professores atuantes, mas esses

foram computados apenas como um indivíduo na pesquisa. Também não foram considerados os estagiários que contribuem com a equipe, sendo esses em número de dois.

A análise do paralelo comparativo entre os servidores efetivos atuantes no ano anterior ao da inauguração e o número de crianças atendidas, possibilita perceber um expressivo aumento, ultrapassando 50%. Provavelmente, esse aumento pode, naturalmente, provocar aumento de conflitos/divergências, fazendo-se necessário, ainda mais, a utilização de estratégias que visam o comprometimento de todos, transformando as divergências em convergências que possam ajudar os diversos atores a estabelecer, com responsabilidade, os caminhos que a escola escolheu para percorrer.

Em observância aos dados (Figura 1), pode-se inferir que a maioria dos servidores atuantes na instituição tem entre 30 e 40 anos. Faixa etária considerada de baixa discrepância o que pode favorecer ao equilíbrio de “padrões” construídos por diferentes gerações.

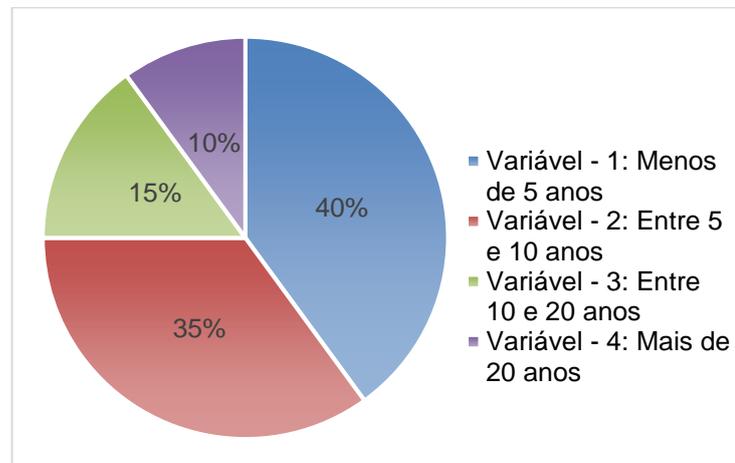
Figura 1 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Quanto à experiência na função exercida (Figura 2), o percentual de iniciantes, considerando com menos de 20 anos de efetivo trabalho na função exercida é de 90%. Possivelmente essa faixa etária amplia a diversidade de opiniões, o que pode promover conflitos, porém se bem conduzido, pode ser fator favorável na integração de diferentes saberes.

Figura 2 - Tempo de atuação na profissão



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Referente ao grau de instrução, um aspecto relevante a ser observado diz respeito às exigências mínimas de formação para atuar nesse nível de ensino. Os resultados indicam que 100% dos professores entrevistados possuem como formação inicial Magistério, 40% desses, possuem também nível superior de licenciatura plena na área de Pedagogia, e 40% graduação e/ou pós-graduação na área da Educação. Os demais servidores (auxiliares de creche e copeiras/serventes) possuem formação mínima em nível médio (Quadro 2).

Quadro 2 – Formação em ensino médio de todos os servidores (N=20).

Profissionais	Nível Médio Magistério	Nível médio outros
Professores	10	
Auxiliares	01	02
Equipe diretiva	02	
Nutricionista		01
Copeiras/serventes		04
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>07</b>

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

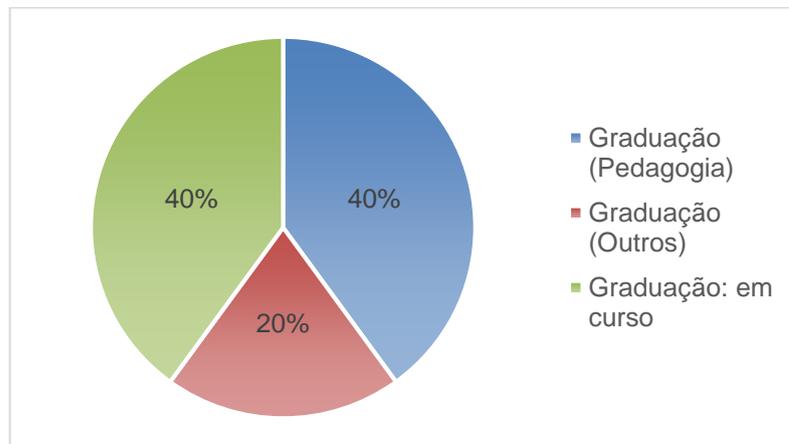
Como pode-se verificar, os resultados da pesquisa estão em alinhamento com a LDB, a qual define a formação mínima para atuar nos diferentes níveis de ensino.

Art. 62 A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidade e institutos superiores de educação, admitida, como formação

mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal. (LDB nº 9.394/960).

Tendo em vista o disposto no artigo descrito acima, percebeu-se que os servidores atuantes no quadro efetivo da EMEI Criança Feliz, possuem formação adequada para exercer suas funções de docentes (Figura 3), aspecto considerado fator positivo no alinhamento dos interesses educacionais.

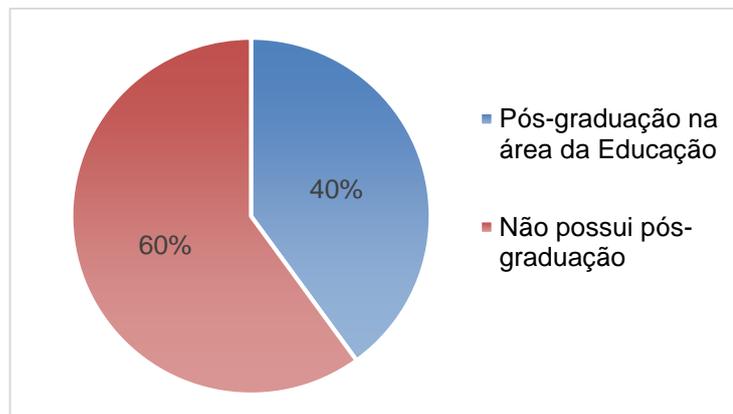
Figura 3 – Professores com formação em nível do ensino superior (N=10)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

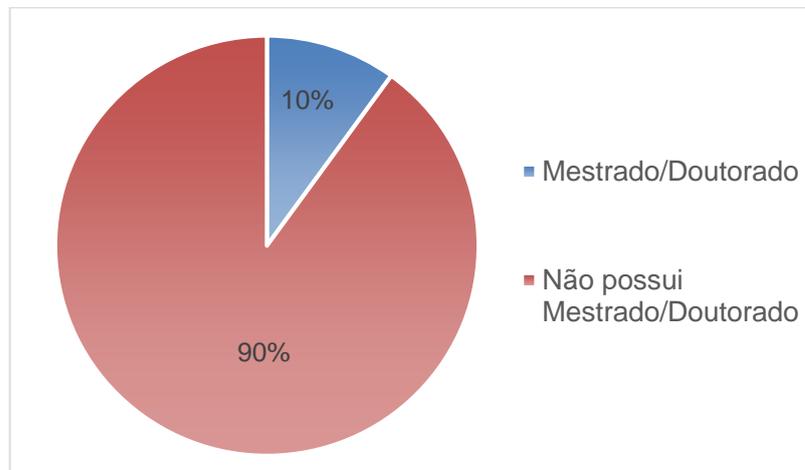
Observa-se (Figura 4 e Figura 5) a existência de profissionais que não visam apenas atender a obrigatoriedade de formação mínima exigida, mas que optam em buscar formação como avanços individuais, considerando as informações geradas a partir do questionário aplicado na pesquisa de campo.

Figura 4 – Formação em nível de pós-graduação (N=10)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Figura 5 – Formação em nível de mestrado/doutorado (N=10)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO PESSOAL CONFORME A FUNÇÃO EXERCIDA NA INSTITUIÇÃO

Entendendo a escola como um espaço construído pela pluralidade cultural, pela diversidade étnica racial, pelos distintos níveis socioeconômicos e diferenciados estilos de relações sociais, um dos grandes desafios é promover um convívio harmônico e democrático que propicie um bom nível de satisfação pessoal, na função exercida dentro da instituição.

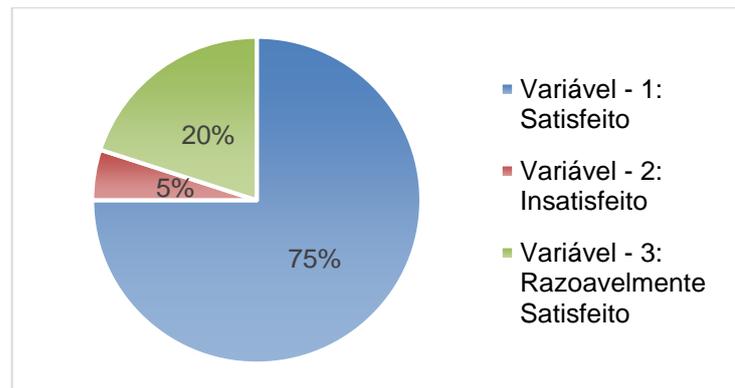
Nesse sentido, a escola deve ser um local onde seja possível desenvolver a coexistência, em igualdade, dos diferentes. Esse trabalho possivelmente se dá a todo instante, sendo baseado na tolerância, no respeito e na ação cidadã compartilhada por todos os envolvidos.

Embora, o sentido do termo satisfação, seja algo mutante, apresentando variáveis de acordo com o momento vivido de cada um, a pesquisa visou detectar, mesmo que em linhas gerais, o nível de satisfação pessoal pela função exercida, entendendo que esse seja um fator de relevância no desenvolvimento de um trabalho comprometido. Pois, indivíduos que apresentam bons níveis de satisfação normalmente dispõem-se ao diálogo, apresentando capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivas, assim como a superação de obstáculos e divergências, para evolução dos propósitos comuns.

Compondo a segunda parte do questionário avaliou-se níveis de satisfação pessoal em relação a diferentes aspectos.

Conforme pode-se observar na Figura 6 o nível de satisfação com a profissão é bastante satisfatória, tendo 75% dos respondentes declarados como satisfeitos, estando no exercício da profissão por opção e desejo.

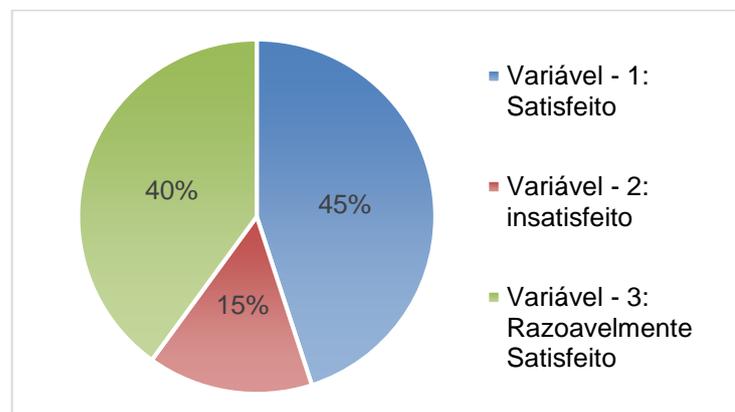
Figura 6 – Nível de satisfação pela escolha da profissão (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Entendendo que o salário pode ser uma das ferramentas motivacionais para realização de um trabalho com dedicação e empenho, sendo, na maioria das vezes entendido como item de valorização profissional, fez-se uma análise do nível de satisfação pessoal pelo salário atribuído ao cargo e/ou função exercida (Figura 7). As variáveis assinaladas demonstram que apenas uma minoria encontra-se insatisfeita.

Figura 7 – Nível de satisfação pessoal com o salário que recebe (N=20)



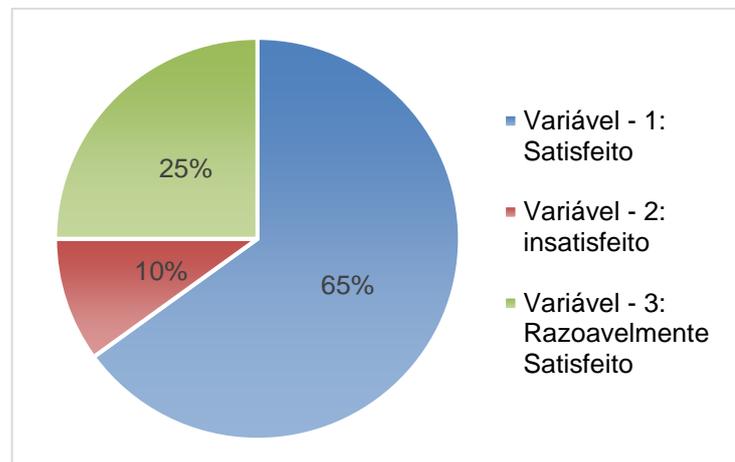
Fonte: Dados da pesquisa aplicada

No tangente satisfação com autonomia no trabalho, observou-se que um percentual expressivo de servidores entende possuir autonomia em suas ações (Figura 8), o que poderia configurar-se como uma postura participativa e/ou democrática, demonstrando haver valorização e respeito aos diferentes potenciais.

Sob tal compreensão, entendeu-se que a descentralização de poder é um estímulo ao exercício da comunicação e expressão individual para com o coletivo. Porém, é preciso atentar à existência ou não de alguns fios condutores que possam interferir diretamente na produção, sendo necessário evitar uma autonomia individualista que vá ao encontro de um trabalho fragmentado.

Compreendeu-se também que cabe ao gestor implementar um modelo de gestão que permita valorizar essa autonomia sem perder a unidade, evitando posturas que possam sustentar fragmentações indesejadas. Pois, sabe-se que as principais atribuições das unidades de ensino, devem trilhar um caminho orientado pela democracia, a qual implica em decisões coletivas, pressupondo participação de toda a comunidade escolar.

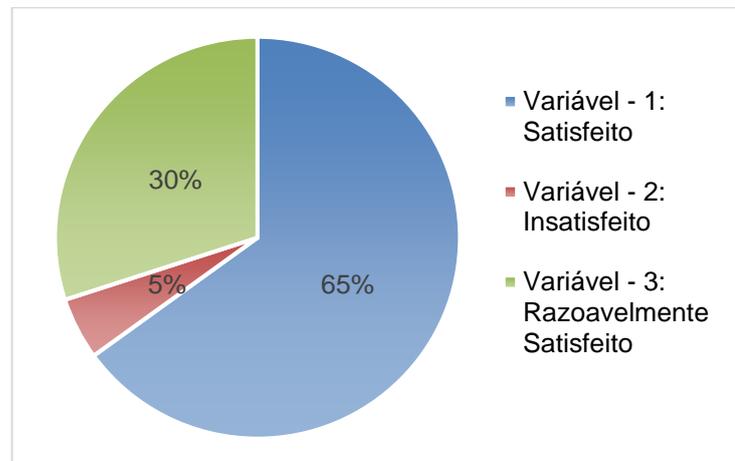
Figura 8 – Nível de satisfação com a autonomia no trabalho (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

De acordo com o resultado apresentado (Figura 9), o sistema de organização administrativa satisfaz a maioria dos servidores, sendo que 65% deles sinalizou a variável satisfeito.

Figura 9 – Nível de satisfação com sistema de organização administrativa (N=20)



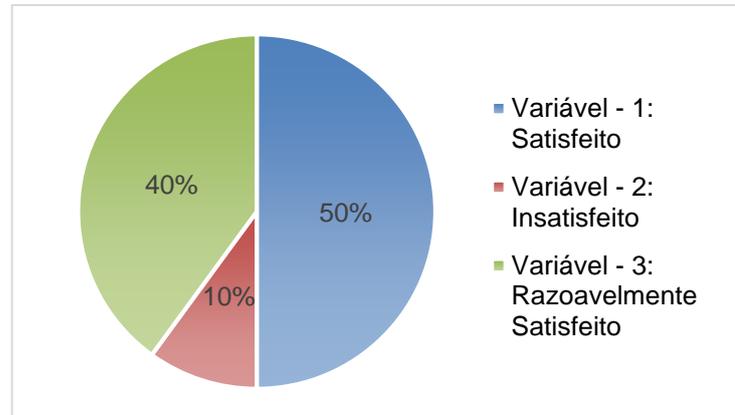
Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Relativo aos dados coletados no tangente nível de satisfação com as relações sociais dentro da instituição de ensino (Figura 10), observa-se que o percentual de insatisfeitos e/ou razoavelmente satisfeitos, se equipara aos que demonstraram satisfação. Nesse caso, o equilíbrio entre as variáveis não é um bom resultado, o elevado percentual de insatisfeitos e/ou razoavelmente satisfeitos pode trazer desajustes nas ações. Do ponto de vista teórico, as relações humanas devem resultar em mútua interação, pois é através delas que ele conduz seu pensar, seu agir, seu sentir, e, é através das relações com o outro que o ser humano tem a possibilidade de evoluir.

Em conformidade ao referencial teórico pode-se afirmar que o clima no ambiente de trabalho influencia diretamente o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o. Da mesma forma um clima ruim pode trazer consequências desfavoráveis como: “baixa produtividade; aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho; retrabalho e desperdício; queda na motivação; baixa autoestima; dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e; diminuição das ideias e do espírito de inovação da equipe.”.

Esse resultado vem ao encontro da inquietação de que a dificuldade de relacionamento e de diálogo demonstrado pelo grupo, pode ser um dos agravantes na problemática do não reconhecimento da corresponsabilidade pelo sucesso e ou fracasso da instituição.

Figura 10 – Nível de satisfação com as relações sociais dentro da instituição (N=20)

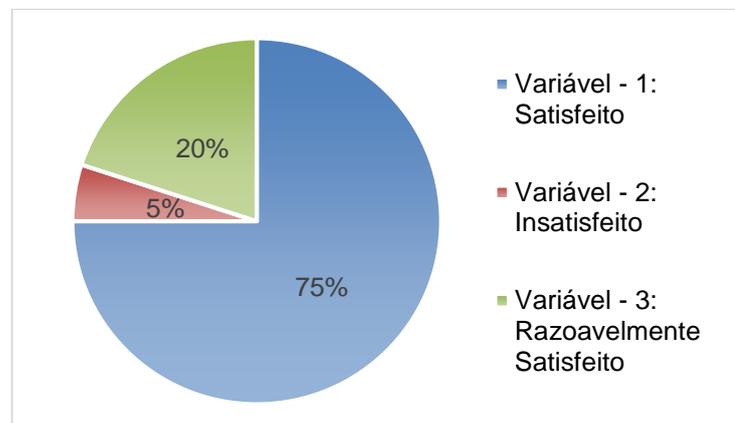


Fonte: Dados da pesquisa aplicada

De acordo com o resultado pesquisa apresentados na (Figura 11), os servidores que se beneficiam com o programa de formação continuada demonstram-se satisfeitos, destacando que a mesma é/tem sido organizada pela Secretaria de Educação, considerando opiniões e sugestões do grupo, buscando ir ao encontro dos desejos, prioridades e necessidades apresentadas. Também é destacado como item satisfatório a conquista de no mínimo 40h anuais de formação gratuita, disponível a todos os profissionais do setor educacional, direito esse garantido sob forma de lei, no Plano de Carreira do Magistério Público Municipal de Ilópolis.

Pode-se inferir que os resultados apontam que tanto os professores, que são a maioria, quanto os demais profissionais demonstram satisfação, sendo que 75 % dos entrevistados sustentam essa afirmativa.

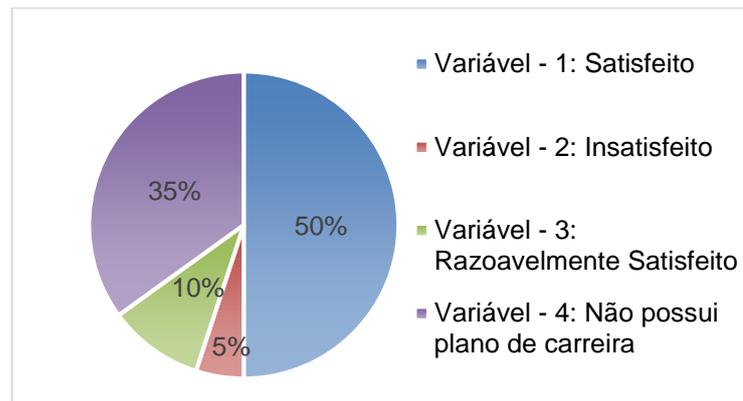
Figura 11 – Nível de satisfação com as formações continuadas (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Relativo ao o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, que foi elaborado pelo comitê com representatividade da classe, representa um fator favorável à qualidade e desempenho da equipe (Figura 12), assim como a regularização da avaliação do desempenho.

Figura 12 - Nível de satisfação com o plano de carreira (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

A análise às questões possibilita ainda compreender que os profissionais integrantes do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, demonstram satisfação com a nova reestruturação, destacando como principais avanços as formas de progressão funcional, vantagens financeiras entre diferentes habilitações, incentivando com isso que os profissionais do magistério continuem estudando de maneira a manterem-se atualizados, licença prêmio, gratificações para regência em salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE), gratificações para cargos de direção e coordenação, gratificação para difícil acesso, garantia de horas atividades destinadas ao planejamento e formação continuada, e garantia de no mínimo 40h gratuitas de formação continuada aos profissionais.

#### 4.3 MAPEAMENTO DA QUALIDADE DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL PARA O DESENVOLVIMENTO DE CADA FUNÇÃO

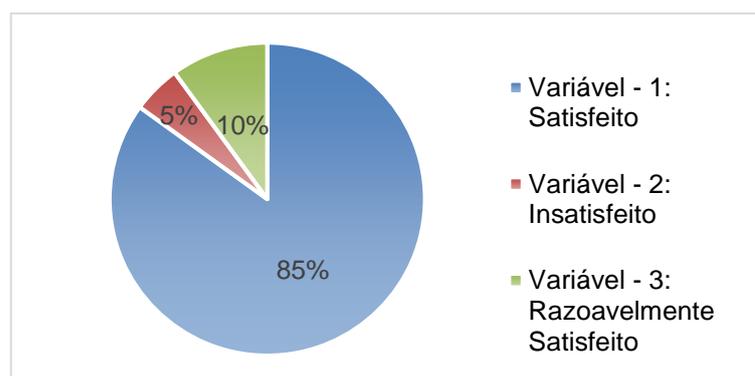
No quesito infraestrutura, a análise se fundamentou aos aspectos do ambiente físico englobando instalações, mobiliários, materiais e equipamentos disponíveis para execução das diferentes atividades desenvolvidas na escola,

considerando, ainda, que a infraestrutura precisa oferecer um ambiente adequado às necessidades de cada faixa etária e possibilitar o desenvolvimento das atividades de cada função e/ou setor.

Os dados da pesquisa revelam que a infraestrutura proporciona condições necessárias para um trabalho de qualidade, sendo que a mesma apresenta dimensões adequadas e funcionais para as finalidades a que se destina.

O resultado apresentado vem ao encontro da constatação realizada antes mesmo da pesquisa, pois a execução do Programa Federal PROINFÂNCIA, possibilitou ampliar significativamente a qualidade da infraestrutura existente anteriormente no município (Figura 13).

Figura 13 – Infraestrutura



Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores apresentados na pesquisa proporcionaram um panorama das principais questões relacionadas à infraestrutura da EMEI Criança Feliz, apontando caminhos e desafios em relação a ela, com foco especial na expansão do atendimento da educação infantil em sua plenitude.

#### 4.4 ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO APLICADA NO COTIDIANO ESCOLAR

Com base no referencial teórico, é possível afirmar que coordenar pessoas não é tarefa fácil, sendo necessário utilizar, para isso, habilidades de liderança, buscando a convergência de interesses dos vários segmentos e a superação dos conflitos deles decorrentes.

Nesse sentido, o gestor, assertivamente, deve abrir-se e provocar a participação de todos nas decisões que visam a definição e o alcance das finalidades do projeto pedagógico, buscando constantemente transformar a realidade através de uma integração coletiva formando parcerias entre escola e comunidade, cultivando o respeito às diferenças, às habilidades e competências de cada um.

Dessa forma, para que a educação municipal seja, realmente, um processo de construção coletiva, o gestor/diretor deve estar imbuído do verdadeiro sentido da palavra gestão/gestar, conhecendo amplamente suas atribuições e sabendo delegar responsabilidades e compromissos.

Como ponto forte de entendimento quanto à prática do gestor é que o mesmo deve atuar como um líder democrático, evitando falta de confiança, inibição da criatividade, insatisfação, queda de produtividade, sensação de não pertencimento.

Com essa lógica, fez-se a análise reflexiva das respostas apresentadas pela equipe. Ao analisar-se o perfil da diretora atuante na escola em análise, coube observar formação para o exercício do cargo, experiência e atuação voltada ao foco de existência ou não de implicações na implementação de um gestão democrática.

De acordo com as observações, constatou-se que o diretor(a) da escola é escolhido pelo secretário (a) de educação, ou seja não há participação da comunidade, porém para isso o Dirigente Municipal necessariamente precisa respeitar algumas exigências, entre elas assegurar que o diretor(a) tenha formação mínima exigida para o exercício do cargo e que mesmo possua experiência docente de no mínimo três anos.

Sob os aspectos descritos no parágrafo anterior, concluiu-se através do resultado da pesquisa que o Dirigente Municipal está respeitando rigorosamente os requisitos de escolha.

Quanto às questões relativas à implementação ou não de uma gestão democrática, os relatos demonstram haver de forma permanente provocações de envolvimento e participação de todos nas decisões. Ficou entendido que, para a grande maioria dos entrevistados a prática busca promover co-liderança, compartilhando responsabilidades, sendo adotado uma metodologia de comunicação clara e objetiva, com o cultivo do hábito da escuta. Porém, a pesquisa nos possibilitou observar que embora os servidores tenham nos descrito que a diretora possui características de líder, nos é apresentado um déficit no

envolvimento da comunidade escolar, sendo que a escola não possui Círculo de Pais e Mestres - CPM, não possui Conselho Escolar - CE e com raridade é convidada para tomada de decisões.

Confrontando teorias e práticas apresentadas através da pesquisa aplicada foi possível captar consolidação de uma gestão participativa muito frágil e limitada, onde mesmo que o gestor busque desenvolver um papel de líder democrático, atuando como um negociador de conflitos, lançando mão de poderes e buscando utilizar-se de diálogo, o grupo demonstrou principalmente nas respostas das questões abertas falta de confiança e de diálogo, entre os envolvidos.

Muitas das respostas nos permitem perceber falhas em relação à participação da comunidade escolar no planejamento. As respostas permearam no sentido de terem uma noção de gestão democrática da educação como um processo de articulação para o envolvimento mais participativo. Assim, todos dizem haver democracia, mas reconhecem a necessidade de ampliar o envolvimento de toda comunidade escolar, especialmente nas questões de planejamento.

Nesse viés, fez-se necessário conclamar a todos ao entendimento de seus deveres, entre eles: a garantia de planejamento participativo e comprometido com o coletivo e com a unidade necessária.

Assim, para que se garanta de forma efetiva os direitos que vêm sendo adquiridos, os profissionais da educação, crianças, e comunidade devem perceberem-se diante da possibilidade real de construir democraticamente e coletivamente o PPP da escola, buscando interagir cotidianamente nos processos de constituição de novas identidades e solidariedade. É preciso transformar a escola onde todos os usuários sejam agentes ativos e participativos e não apenas fiscalizadores ou meros recebedores dos serviços

#### 4.5 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO

Fundamentados na LDB, a sociedade é colocada como centro de atenção das políticas educacionais, sugerindo ainda o fortalecimento de sua autonomia. Portanto é papel da escola estimular e assegurar a participação de gestores, professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade local na discussão do trabalho pedagógico. Nesse sentido, organizando o seu trabalho pedagógico, a escola avança para outro nível de autonomia, mais solidário e com mais diálogo, que

pode levar os segmentos a se envolver no processo de forma mais efetiva. Essa autonomia construída de forma coletiva, objetiva ampliar os espaços de decisões e participações da comunidade que a compõe. O envolvimento de todos, significa um avanço na qualidade à medida que todos realmente se responsabilize pelas suas ações coletivas, numa prática de vivência democrática.

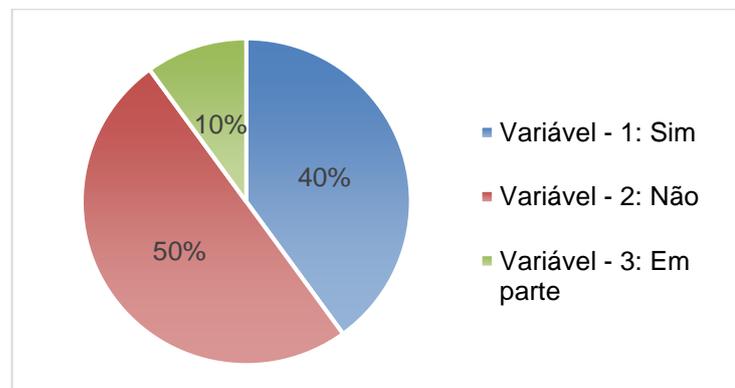
Considerando tais afirmativas, embasadas no referencial teórico, analisou-se, através do questionário aplicado, os indicadores de participação, conhecimento e aplicação do PPP, os quais foram respondidos com variáveis sim, não e em parte (Figura 14 e Figura 15).

Com base na realidade apresentada, destacou-se que um percentual expressivo (50%) dos entrevistados demonstrou não ter participado da elaboração de documentos norteadores das ações pedagógicas, sendo o mais agravante, o conhecem de forma parcial ou superficial.

Buscando entender o porquê, um grande percentual dos profissionais não participou da elaboração do PPP, concluiu-se que essa parcela dos servidores é novo na escola, ou seja, foram designados a atuarem na instituição posteriormente a construção do projeto.

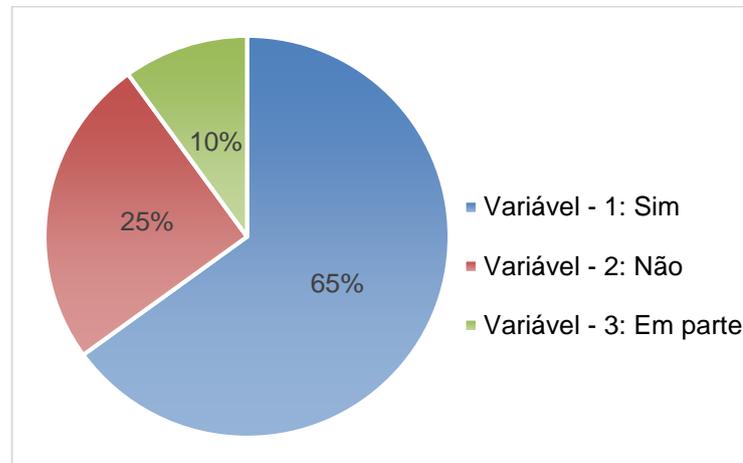
Sendo assim, e crédulos de que não pode haver pedagogia neutra ou ação educativa sem compromisso, pois entendemos que o desenvolvimento das pessoas, especialmente o das crianças, ocorre pelos outros e com os outros, visualizou-se essa situação como um aspecto negativo para o processo educacional, requerendo urgência alteração desse resultado.

Figura 14 – Participação na elaboração do PPP (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Figura 15 – Conhece o PPP da instituição, procurando considerá-lo em sua prática (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

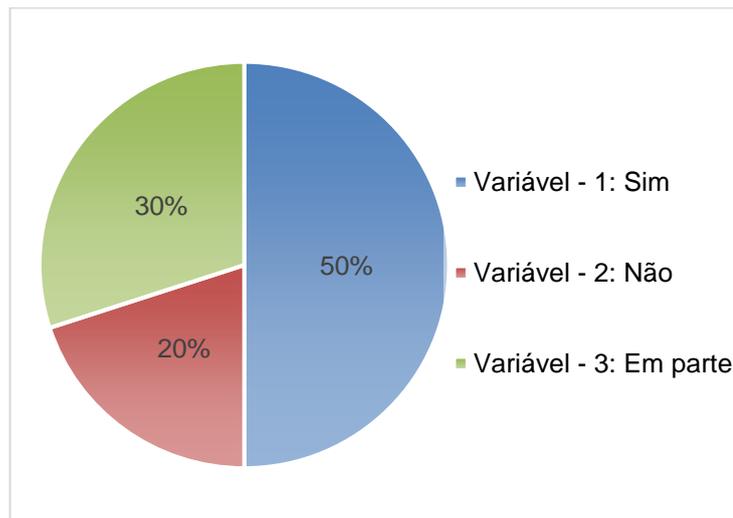
Com o resultado da pesquisa, percebeu-se uma problemática desafiadora a ser resolvida na instituição, a de proporcionar avaliação e reestruturação do PPP da escola, reconhecendo a importância do trabalho coletivo para organização de suas ações, assim como a necessidade de compartilhar suas práticas. Atitude essa, que de caráter coletivo, possibilitará maior sucesso, pois o PPP aponta o rumo que a escola deve tomar, considerando a organização do trabalho escolar como um todo, sendo um instrumento que possibilita inovação das práticas pedagógicas, na medida em que apresenta novos caminhos para situações que precisam ser modificadas.

Cumprindo sua ação social por meio de ações a curto, médio e longo prazo, a escola que é “única” deve discutir seu projeto pedagógico, tanto no âmbito do que a escola já é quanto naquele que poderá vir a ser, pois ele também é um dever e um direito da escola. Não deixando de considerar as diretrizes nacionais, normas, regulamentações e orientações curriculares e metodológicas, bem como as práticas e as necessidades dos vários sujeitos da comunidade escolar que criam novas dinâmicas de trabalhos e interferem nos rumos da escola.

Da mesma forma em que se analisa a participação dos servidores na elaboração do PPP, o qual proporciona uma identidade à escola, analisou-se a participação na elaboração do PME, que por sua vez apresenta-se também como um instrumento que deve ser de construção coletiva, norteando as ações da educação, sendo de interesse apartidário. Com variáveis: sim, não, e em parte pode-

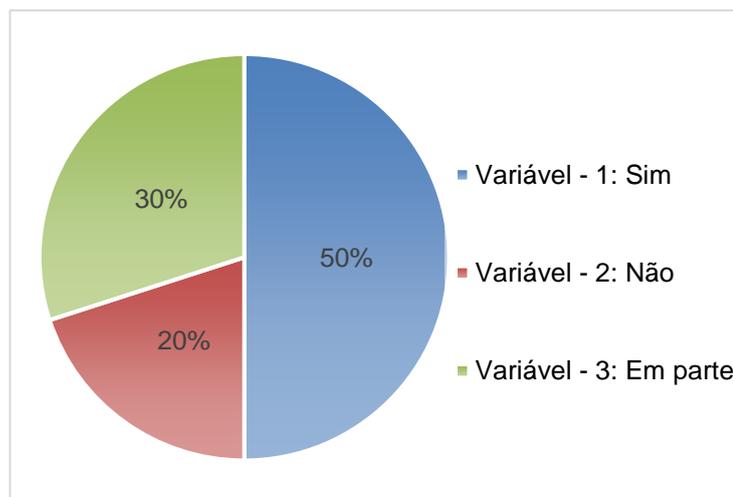
se tabular (Figuras 16 e 17) os seguintes resultados: a grande maioria dos servidores conhece e participou da elaboração do plano decenal, cabendo agora a participação e acompanhamento do monitoramento e avaliação na execução das metas.

Figura 16 – Participação na elaboração do PME (decênio 2015/2025) (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Figura 17 – Conhece o PME (decênio 2015/2025) (N=20)



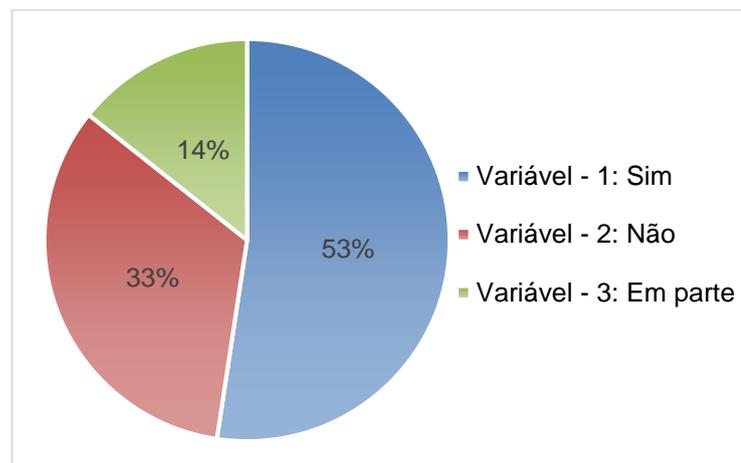
Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Entre as demarcações referentes ao PME, trazidas pelos entrevistados, como favorecedoras de um trabalho qualificado de equipe, destacou-se de forma sintetizada: Valorização dos profissionais da educação, particular atenção dada à formação inicial e continuada e tempo destinado ao planejamento e formação, garantia de piso salarial e carreira com avanços progressivos, entre outros.

Os entrevistados demonstraram em observações paralelas que consideram o PME de Ilópolis um importante avanço institucional para o município (Figura 18), definindo metas e estratégias com vistas avançar no processo de melhoria da educação municipal, e conseqüentemente estadual e nacional, assegurando a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades, especialmente porque foi uma construção coletiva que certamente muitos estarão atentos ao cumprimento de suas metas.

Diante dos questionamentos referentes ao conhecimento do conteúdo contido no regimento escolar, pode-se observar (Figura 18), que quase metade da equipe não conhece o documento ou o conhecem parcialmente. Todavia, esse percentual negativo é somado pelos auxiliares e servidores em geral, os professores e direção demonstram conhecê-lo em sua íntegra. Dessa forma configura-se novamente a clareza de uma gestão democrática fragilizada e parcial.

Figura 18 – Nível de conhecimento do Regimento (N=20)



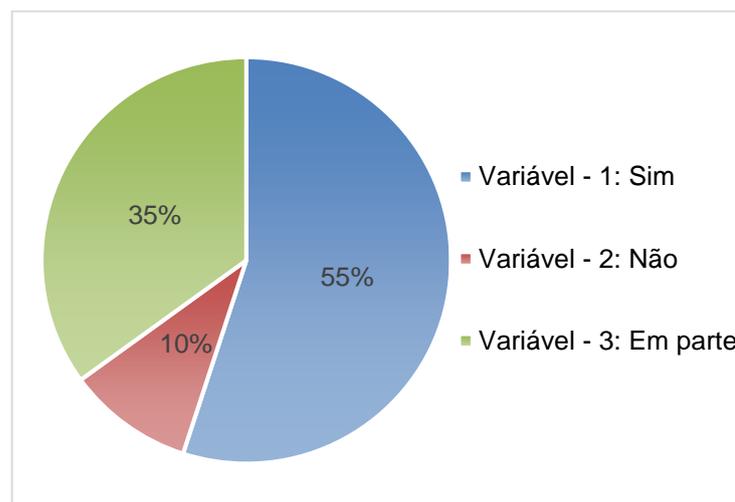
Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Diante dos resultados (Figura 19), o diagnóstico é a lacuna existente entre teoria e prática, pois se apresenta novamente um elevado percentual de servidores que entendem não serem convidados a participar da tomada de decisões.

Apesar de 55% dos pesquisados estarem entendendo a necessidade de participar na tomada de decisões, esse resultado demonstra que ainda há carência no envolvimento de todos.

Nesse sentido, a prática deve ser objeto de reflexão constante de todos seus segmentos. Entretanto, essa não pode ocorrer no vazio, mas sustentada em uma base teórica sólida, considerando aspectos pedagógicos, financeiros, administrativos e jurídicos.

Figura 19 – Você é convidado a participar na tomada de decisões (N=20)



Fonte: Dados da pesquisa aplicada

#### 4.6 IDENTIFICAÇÃO DOS CANAIS DE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS ATUANTES NA INSTITUIÇÃO

Para melhor entender o ambiente de trabalho, incluiu-se no questionário de entrevistas questões abertas relativas aos aspectos motivacionais. Os resultados foram analisados e tabulados pelas palavras e frases chaves apontadas em cada questionário, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Aspectos motivadores e aspectos desmotivadores no ambiente de trabalho

Aspectos motivadores no ambiente de trabalho:	Aspectos desmotivadores no ambiente de trabalho:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ coleguismo</li> <li>✓ alegria e carinho demonstrado pelas crianças</li> <li>✓ resultado positivo nas crianças</li> <li>✓ rotina diversificada</li> <li>✓ amor ao trabalho com crianças</li> <li>✓ gestão democrática</li> <li>✓ gestão participativa</li> <li>✓ sentimento de pertencimento no processo de educação</li> <li>✓ dedicação grupal</li> <li>✓ relacionamento saudável</li> <li>✓ plano de carreira motivador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ foco nas ações do outro</li> <li>✓ falta de diálogo entre os colegas</li> <li>✓ ausência de comprometimento e envolvimento</li> <li>✓ especulações desnecessárias</li> <li>✓ pouco apoio familiar</li> <li>✓ falta de ética por parte de colegas</li> <li>✓ falta de limites de grande parte das crianças</li> <li>✓ fofocas no ambiente de trabalho</li> <li>✓ mau humor de certos colegas</li> <li>✓ falta de reconhecimento pela comunidade escolar</li> <li>✓ ideias desconsideradas</li> <li>✓ críticas desnecessárias</li> <li>✓ falta de compreensão entre os colegas</li> <li>✓ despreocupação com a identidade profissional</li> <li>✓ falta de sensibilidade para os fatos</li> <li>✓ descontinuidades de governos(federal, estadual</li> <li>✓ frequentes mudanças em políticas educacionais</li> <li>✓ diferenças partidárias</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Entre as respostas destacou-se com sinônimos como aspectos desmotivadores e negativos as frequentes mudanças em diretrizes do sistema de ensino, políticas (estaduais e federais) educacionais partidárias e descontínuas, na esfera municipal, várias respostas deixaram claro como um ponto negativo e desmotivador as diferenças partidárias, as quais servem de barreiras que resultam em prejuízos no ambiente de trabalho.

Também foram significativos os dados que apontam para a problemática de pouco diálogo entre os servidores, pouca ética profissional e baixo espírito de equipe, o que certamente provoca desajustes na unidade da equipe e mesmo para a direção.

#### 4.7 ANÁLISE DA CONCEPÇÃO INDIVIDUAL DE EQUIPE, DEMOCRACIA E QUALIDADE EDUCACIONAL

##### 4.7.1 Equipe

De forma simplificada, é possível verificar que o conceito de equipe é entendido e/ou descrito pelos entrevistados (Quadro 4) como um grupo que planeja e trabalha em prol de objetivos comuns.

#### Quadro 4 – Conceito individual de equipe

Entrevistado	Respostas
A	“É um grupo que planeja ações coletivas, visando o bem comum a todos”
B	“Trabalhar unidos e ajudar-nos uns aos outros sempre”
C	“Grupo que convive e trabalha em colaboração, visando objetivos em comum”
D	“Unidade. Conjunto de pensamentos, ideias e ações”
E	“Grupo de pessoas focadas em um mesmo objetivo”

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Visando provocar uma reflexão referente à importância da coerência entre o pensar e o agir, os entrevistados foram questionados quanto à existência de haver cotidianamente práticas com espírito de equipe. De acordo com as respostas todos visualizam haver na prática um trabalho em equipe, principalmente através do planejamento coletivo com vistas ao bem comum. Observou-se, porém que as respostas das questões abertas diferem das questões fechadas, bem como os aspectos que motivam e/ou desmotivam a equipe (Quadro 5).

#### Quadro 5 – Reflexão sobre a prática coletiva

Entrevistado	Respostas
F	“Sim nos ajudamos sempre”.
G	“Planejamos juntos e colaboramos uns com os outros”.
H	“Nosso grupo trabalha em equipe”.
I	“Tentamos trabalhar juntos na mesma direção”.
J	“Tentamos trabalhar de forma coletiva e para o bem comum”.
K	“Sempre são estimuladas ações compartilhadas”.
L	“As ideias são discutidas coletivamente e nos ajudamos para concretizá-las”.

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

#### 4.7.2 Democracia

Na análise dos conceitos de democracia educacional descritos pelos respondentes, o mesmo é descrito como algo que se reporta ao senso comum, vontade da maioria, algo em que todos podem opinar (Quadro 6).

## Quadro 6 – Conceito de democracia

Entrevistado	Respostas
A	“Onde cada profissional possa opinar e que a decisão seja um acordo entre todos.”
B	“É realizado em conjunto, onde todos têm a liberdade de expor suas opiniões e planejar juntos, assumindo as responsabilidades”.
C	“Cada profissional possa opinar e que a decisão seja um acordo entre todos”.
D	“Todos para tudo – polivalência – onde há construção de um sentimento de pertencimento e comprometimento, que permite repensar, replanejar, buscar novas parcerias, superando incertezas conduzindo ao aprender.”
E	“É a maneira de gerenciar, com a participação de vários segmentos”.
G	“Todos tem direitos e deveres tratados com igualdade”.
H	“Quando as decisões mais importantes são tomadas em conjunto. Todo o grupo escolar tem voz”.

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

As compreensões demonstradas, pelas conceituações individuais, nos parecem bastante superficiais, distanciando-se do sentido maior do termo apresentado no referencial teórico. Sendo, portanto, oportuno fazer uma ressalva da real necessidade de promoção de estudos aos servidores, numa tentativa de aprofundamento e entendimento no campo das políticas e práticas democráticas escolares.

Quanto ao questionamento: Em sua escola você acredita ser praticado a democracia educacional (sob aspectos administrativos, pedagógicos e de sala de aula). Justifique.

Os dados levantados, pela questão descrita acima, acentuam os perigos de uma visão fechada da compreensão do significado de democracia escolar. Observou-se uma tendência por práticas democráticas de construções coletivas, porém apenas sob os aspectos administrativos, desviando-se do conhecimento e responsabilidades individuais para com o coletivo.

Assim, a meta é difundir e ampliar as bases sociais de recepção de uma educação verdadeiramente democrática, no sentido de difundi-las como um valor fundamental à instituição escolar e às práticas político-pedagógicas, as quais são indissociáveis da concepção de educação como direito da qualidade socialmente referenciada.

### 4.7.3 Qualidade educacional

Após análise da questão relativa ao conceito individual de qualidade educacional, proposto no questionário aplicado junto a todo corpo de servidores atuantes na instituição (Quadro 7), concluiu-se em uma análise macro: o conceito de qualidade educacional compreendido e trazido pela maioria das respostas individuais demonstraram uma aparente falta de clareza, podendo, as respostas, serem interpretadas como se cada entrevistado não se julgasse integrante das ações que constroem a qualidade educacional almejada, ou seja algo alheio a sua pessoa.

Quadro 7 – Conceito individual de qualidade educacional

Entrevistado	Respostas
A	“Quando todos são tratados com igualdade”.
B	Eu acho que depende de cada um saber buscar e dar o máximo de si para atingir o máximo que puder”.
C	“Preocupar-se com o aprendizado do aluno, motivando-o a vir para a escola com alegria e interesse em aprender”.
D	“Considero que a qualidade educacional seja o melhor nível onde os alunos possam atingir”.
F	“Aquilo que se pratica visando o desenvolvimento pleno do sujeito”.
G	“Bons professores e profissionais em geral, com formação continuada para estar sempre preparado para atender nossas crianças”.
H	“Apoio e valorização dos pais para que a gente se sinta seguro em realizar um bom trabalho”.
I	“É o professor estar atento e preparado”.

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Em uma análise micro (Quadro 8) evidenciou-se em algumas respostas uma maior compreensão da complexidade e riqueza de interfaces intrínsecas na busca eficiente e eficaz da qualidade educacional. As respostas demonstraram a compreensão em ser sujeito corresponsável com o que se busca e o que se conquista.

Quadro 8 – Conceito individual de qualidade educacional

Entrevistado	Respostas
L	“É um (re) significado do ensinar/aprender, com uma práxis interpessoal e intrapessoal, que avalia constantemente para promover aprendizagens”.
M	“Creio que a qualidade educacional se faz com diversos aspectos como o resultado positivo no desempenho global dos alunos, currículos e propostas pedagógicas de acordo com a realidade, recursos materiais e humanos suficientes...”
N	“Creio que a qualidade educacional se faz com diversos aspectos como o resultado positivo no desempenho global dos alunos, currículos e propostas pedagógicas de acordo com a realidade, recursos materiais e humanos suficientes...”
O	“É a soma de vários fatores: professores qualificados, profissionais qualificados e o ambiente adequado para execução das atividades, resultando em uma prática educacional feita com envolvimento de todos”.

Fonte: Dados da pesquisa aplicada

Como pode-se observar, não existem respostas únicas para a questão que visa compreender o conceito individual de qualidade educacional. As definições talvez estejam atreladas a fatores como: conhecimentos científicos, valores nos quais as pessoas acreditam no contexto histórico, social e econômico no qual a escola está inserida, e outros. Sendo assim, a qualidade educacional pode ser concebida de forma diversa. Por esse motivo o processo de definir e avaliar a qualidade educacional almejada para uma instituição educacional e/ou para um grupo de pessoas deve ser participativo, pois possibilita a reflexão e a definição de um caminho próprio a ser seguido.

Fundamentados nos conceitos trazidos no referencial teórico e os conceitos apresentados pelos servidores, torna-se imprescindível ampliar a clareza sobre os objetivos que se pretende alcançar, bem como, da atualização do dimensionamento do conceito de qualidade da educação escolar, numa tentativa de que a instituição encontre seu próprio caminho na condução e desenvolvimento de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e contribuam na construção de uma sociedade mais democrática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a situação problema presente no âmbito da Escola Municipal de Educação Infantil Criança Feliz de Ilópolis-RS, os objetivos dessa pesquisa, os referenciais teóricos que embasaram as reflexões e o resultado da pesquisa de campo considera-se não ser possível avaliar e identificar plenamente todos os fatores que influenciam a qualidade do trabalho público em equipe, pois além da amplitude de fatores internos e externos, perceptíveis, existem ainda os ocultos, entre eles: os traços de personalidade, as intenções, as atitudes, valores e outros. Entre tantas constatações de fatores que influenciam de forma positiva ou negativa o trabalho de equipe, destaca-se como sendo um forte pressuposto, a necessidade de desenvolver uma ordem social verdadeiramente democrática, implicando em um sistema de colaboração e reciprocidade, onde todos possam participar da definição dos fins e dos meios de uma prática de convergência aos objetivos da instituição de ensino.

Sendo assim, considera-se que o nível de satisfação pessoal dos profissionais que compõe a equipe de trabalho da EMEI Criança Feliz é excelente, pois a grande maioria se diz satisfeito. Destacando-se como o principal motivo para essa satisfação a escolha voluntária e opcional da profissão exercida, entre os aspectos relevantes podemos citar ainda: o salário atribuído ao cargo e/ou função, a autonomia existente para o desenvolvimento do trabalho e o plano de carreira. O resultado da análise confirma, também, uma das hipóteses da problemática existente, a dificuldade de relacionamento social, aspecto esse que vem provocando desencontros e desajustes ao foco. Tais fatores possivelmente desqualificam a eficácia do trabalho, pois a deficiência apresentada pode constituir um forte obstáculo ao desenvolvimento dos objetivos e alcance das metas, trazendo ainda insatisfação pessoal.

No quesito infraestrutura, a mesma é considerada pelos pesquisados uma grande conquista dos munícipes. Oferecendo condições excelentes e favoráveis ao trabalho, tendo ampliado as possibilidades de desenvolvimento pleno das atividades pertinentes ao nível de ensino.

Confrontando teoria e prática aplicada no cotidiano escolar, percebe-se a existência de um esforço, por parte da diretora, para desenvolver uma gestão com características de líder, porém percebe-se que ainda há um longo caminho a

percorrer, pois a modalidade demonstra grande fragilidade. Faz-se necessário evoluir na consolidação da confiança e do diálogo entre os envolvidos, bem como, criar o Conselho Escolar, o Círculo de Pais e Mestres e oportunizar planejamento coletivo a todos os envolvidos. O momento é de promover um novo modelo de gestão, que privilegie a interação e a corresponsabilidade das ações públicas educacionais.

Na análise das oportunidades de participação no planejamento, considera-se haver existência uma grande problemática, um aspecto a ser melhorado, que requer urgência na alteração do resultado. O nível de participação apresenta-se baixo, com ações fragmentadas. Documentos como PPP, Regimento Escolar, PME, e outros, são vistos como mera formalidade a ser cumprida por exigência legal. Essa visão, equivocada, certamente resulta no não envolvimento na elaboração ou até mesmo o desconhecimento na íntegra de seus conteúdos, fatores esses, que possam estar influenciando no desempenho da equipe. Dessa forma, podemos afirmar que oportunizar à comunidade o trabalho de construção, especialmente do PPP da escola, é compartilhar a responsabilidade dos compromissos assumidos coletivamente.

A partir dos apontamentos, trazidos pelos beneficiados, foi possível perceber que o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, é entendido como um dos principais canais de valorização dos profissionais. Em paralelo a isso, a autonomia confiada a cada indivíduo, também é item considerado positivo e de valorização.

Após a análise das respostas, que visou detectar conceitos individuais de termos como equipe, democracia e qualidade educacional, observa-se falta de clareza sobre os conceitos. Entre os conceitos descritos podemos assim sintetizar: “equipe é um grupo que planeja e trabalha em prol de objetivos comuns”; “democracia é algo que se reporta ao senso comum, vontade da maioria, algo em que todos podem opinar”; quanto aos termos qualidade educacional, observa-se dois focos distintos, um sendo “algo a ser construído pelo coletivo incluindo-se como sujeito corresponsável com o que se busca e o que se conquista”, outro, onde é percebido como algo que depende do outro, colocando-se fora das ações necessárias para o alcance da qualidade educacional.

Por fim, conclui-se que mesmo parecendo que as relações entre os setores estejam tranquilas, faz-se necessário concentrar ações estratégicas de qualificar as relações pessoais e provocar uma prática democrática com participação dos

diferentes atores sociais, os quais têm diferentes papéis no processo educativo. Acredita-se que as deficiências apresentadas e descritas por essa pesquisa podem ser um forte obstáculo na qualidade educacional almejada. Outrossim, o não reconhecimento de pertencimento, de interdependência dos processos individuais e coletivos, na corresponsabilidade pelo sucesso ou fracasso da instituição, certamente faz emergir cidadãos à margem do desenvolvimento social, sujeitos que pensam e agem como se a situação em que vivem fosse obra do outro.

Destaca-se dessa forma, que a atuação participativa configura, hoje, uma necessidade latente, pois os cidadãos não devem permitir-se à passividade, aceitando situações impostas, como meros espectadores que aguardam novos passos de um sistema alheio a sua vontade.

O resultado da pesquisa retrata uma escola que não responde total positividade a um dos desafios que seu papel lhe coloca, o de desenvolver um sistema de trabalho democrático, de forma a construir quotidianamente os propósitos de interesses coletivos, expressados em forma de programas, projetos e leis, onde os mesmos que criam devem cumpri-los e protegê-los. No entanto, acredita-se que esse quadro possa ser revertido, se a equipe ampliar a disposição de inteirar-se e agir a favor dos reais objetivos da escola.

Sugere-se, portanto, que a base do trabalho deva estar na participação consciente e na liberdade responsável, pois acredita-se que assim é possível a eficácia coletiva. Para que haja essa participação, há de se ter consciência e responsabilidade, o que exige dos envolvidos presença comprometida, reflexão, monitoramento e avaliação constante.

Compreende-se que os gestores devem necessariamente lapidar o espírito pessoal de líder, exercendo papel fundamental na gestão estratégica de pessoas, já que as pessoas são essência para qualquer organização escolar.

Portanto, estabelecer o permanente diálogo entre o líder e todos os integrantes do coletivo é fundamental, certamente esse proporcionará a busca de propostas de soluções conjuntas, sendo elemento propulsor, que traz principalmente benefícios ao projeto pedagógico.

Por isso, sugere-se trabalhar coletivamente, não significando necessariamente que todos trabalhem juntos o tempo todo, sendo possível dividir responsabilidades e executar atividades com subgrupos ou mesmo individualmente,

desde que se garanta a troca constante de informações e a continuidade do trabalho na direção dos objetivos estabelecidos em acordo.

Destarte, proporcionar ao sujeito o aumento de sua atuação social, é, devolver ou dar-lhe a condição de responsável pelas decisões/ações, pois, entende-se que o protagonismo possibilita a correção dos descaminhos, assegurando uma educação voltada à formação de cidadãos aptos e interessados nos problemas sociais do grupo de que fazem parte, a fim de que haja a transformação desejada.

Enfim, para concretizar a participação que é constitucionalmente garantida a todos, dever-se-á inserir noções de pertencimento a um grupo, com ênfase à importância de se buscar ideais coletivos, é preciso que todos acreditem em sua luta e que sua causa seja por toda a comunidade, calcada no diálogo, na participação ativa e constante na busca permanente por uma realidade melhor, sendo esses indicadores/ferramentas que efetivam a qualidade de um trabalho em equipe.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Daniel Palácio. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. São Paulo, 2013.

AZEREDO, Marta Roseli. **Gestão e Implementação de Políticas Educacionais no Município**. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais. (s/d).

BATISTA, Analía S.; CODO, Wanderley; SORATTO, Lúcia, VASQUES-MENEZES, Iône. **Educação: carinho e trabalho. “Burnout”, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação**. Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação. Universidade de Brasília, Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia; uma defesa das regras do jogo** /Norberto Bobbio; tradução de Marco Aurélio Nogueira. — Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11738.htm). Acesso em: 03 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm). Acesso em: 07 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em: 07 mai. 2016.

BRITO, Lydia Maria Pinto; FREIRE, Josiana Liberato; GURGEL, Fernanda Fernandes. **Gestão participativa: um processo contínuo?**. Revista do LABOR, Fortaleza, v. 1, n. 5, p. 99-120, 2011.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Gestão de pessoas no ensino público municipal: aspectos de recursos humanos no sistema escolar**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 23/091 – Seleção e desempenho de ocupantes de cargos gerenciais e de direção. Dias 15, 16 e 17 de março de 2010, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF, 2010. Disponível em: [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_23/gestao\\_de\\_pessoas\\_no\\_ensino\\_publico\\_municipal.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_23/gestao_de_pessoas_no_ensino_publico_municipal.pdf). Acesso em: 10 fevereiro.

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura-compreensiva: artigo a artigo**-Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. **A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal.** Em Aberto, Brasília, v. 17, p. 71-87, 2000.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo.** 9. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas.** Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, 2007.

FERREIRA, Oscar Manuel de Castro. GUIMARÃES, André. CORDEIRO, Léia. **Gestão de Pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009

FONSECA, Diogo Ribeiro da. et al. **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa.** Revista de Administração Pública, 47(6), 1451-1475, 2013.

GADOTTI, Moacir. **Pensamento Pedagógico Brasileiro.** 6. ed. Editora Ática: São Paulo, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.**-6.ed.-São Paulo: Atlas 2008.

GOMES, Alfredo Macedo. SANTOS, Ana Lúcia F. Dos. MELO, Darci B. Lira de. **Escola de gestores: política de formação em gestão escolar.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAAE – v.25, n.2, p. 263-281, 2009.

ILÓPOLIS. **Lei Municipal nº 2.469, de 10 de dezembro de 2014.** Disponível em: <http://www.ilopolis-rs.com.br/leis/LEI246914.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Municipal nº 2.470, de 10 de dezembro de 2014.** Disponível em: <http://www.ilopolis-rs.com.br/leis/LEI247014.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Municipal nº 2.510, de 29 de abril de 2015.** Disponível em: [http://www.sitesdovale.com.br/camarailopolis/fotos/LEI\\_MUNICIPAL\\_2510\\_-PLANO\\_MUNICIPAL\\_DE\\_EDUCACAO.pdf](http://www.sitesdovale.com.br/camarailopolis/fotos/LEI_MUNICIPAL_2510_-PLANO_MUNICIPAL_DE_EDUCACAO.pdf). Acesso em: 18 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político-Pedagógico da Escola Municipal de Educação Infantil Criança Feliz, elaborado em 2014.**

LEÃO, Débora Ortiz. **Metodologia Científica-** Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais. (s/d)

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 29.ed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

RIO GRANDE DO SUL. **Parecer do Conselho Estadual de Educação nº 841/2014, de 29 de outubro de 2014.** Disponível em: <http://www.ceed.rs.gov.br/conteudo/9522/parecer-n%C2%BA-0841-2014>. Acesso em: 01 abr. 2016.

SÁ, Lais Mourão. **Pertencimento.** In ENCONTROS e caminhos: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores. Coautoria de Luiz Antônio Ferraro Junior. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2005, p. 245 - 256.

SULPINO, Célia Medeiros; RAMALHO, Rosangela Palhano. **Elementos para a gestão democrática na educação.** Trabalho de Conclusão de Curso - Paraíba, 2011.

TORO, A. J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social: um modo de construir uma democracia e a participação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

## APÊNDICE

### UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

**CURSO:** Gestão da Educação Municipal

**TEMA TCC:** Avaliação e identificação dos fatores que influenciam a qualidade do trabalho público em equipe: Estudo de caso da EMEI Criança Feliz de Ilópolis- RS

**ACADÊMICA:** Silvia Pessatto Perin

**ENTREVISTA:** Período: de 15/03 a 30/03/16

**ENTREVISTADOS:** Professores, Copeiras/Serventes, Direção, Coordenadora Pedagógica, Auxiliares e Nutricionista

Este questionário, faz parte do trabalho de pesquisa científica, no estudo de caso da EMEI Criança Feliz. Portanto, solicita-se sua colaboração respondendo-o honestamente. Agradecemos antecipadamente seu importante apoio.

Os resultados da pesquisa ficarão disponíveis para uso da instituição, como base diagnóstica de possíveis planos de ação.

#### **Parte 1 – Informações pessoais:**

##### **1-Tempo de atuação na profissão:**

- (1) menos de 5 anos
- (2) entre 5 e 10 anos
- (3) entre 10 e 20anos
- (4) mais de 20 anos

##### **2- Faixa etária:**

- (1) menos de 20anos
- (2) entre 20 e 30 anos
- (3) entre 30 e 40 anos
- (4) mais de 40 anos

##### **3- Formação:**

- (1) Ensino Médio- Cite área \_\_\_\_\_
- (2) Graduação- Cite área \_\_\_\_\_
- (3) Pós-Graduação- Cite área \_\_\_\_\_
- (4) Mestrado/Doutorado-Cite área \_\_\_\_\_

#### **Parte 2 - São 16 questões fechadas, com escala de 1 a 3. Assinale sua opção:**

##### **1-Quanto a função que exerce hoje:**

- (1) opção (2) falta de opção (3) circunstância

##### **2-Nível de satisfação com sua profissão, modo geral:**

- (1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**3-Nível de satisfação com salário que recebe:**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**4-Nível de satisfação com sua autonomia de trabalho**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**5-Nível de satisfação com o sistema de organização administrativa**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**6-Nível de satisfação com os materiais e equipamentos disponíveis para execução de suas atividades:**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**7-Nível de satisfação com o plano de carreira:**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**8-Nível de satisfação com as relações sociais dentro da instituição:**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**9-Nível de satisfação com o ambiente físico de trabalho:**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**10-Nível de satisfação com as formações continuadas:**

(1) satisfeito (2) insatisfeito (3) razoavelmente satisfeito

**11-Participou na elaboração do PPP?**

(1) sim (2) não (3)em parte

**12-Conhece o PPP da Instituição, procurando considera-lo em sua prática?**

(1) sim (2) não (3)em parte

**13 - Participou na elaboração do PME (decênio 2015/2025)?**

(1) sim (2) não (3)em parte

**14- Conhece o PME (decênio 2015/2025)?**

(1) sim (2) não (3)em parte

**15 – Conhece o regimento escolar?**

(1) sim (2) pouca (3)em parte

**16 – Você é convidado a participar da tomada de decisões?**

(1) sim (2) pouca (3)em parte

**Parte 3 - Questões abertas. Escreva de forma simplificada. (Para melhor satisfazer os objetivos da pesquisa, responda o que primeiro lhe vier a mente. Evite pesquisas):**

1- Dois, aspectos que o motivam ao trabalho.

---

---

2- Dois, aspectos que o desmotivam no trabalho.

---

---

3- Qual seu conceito de equipe?

---

---

4- Qual seu conceito de qualidade educacional?

---

---

5 -Qual seu conceito de gestão democrática escolar?

---

---

6-Em sua escola, você acredita ser praticado a democracia educacional (sob aspectos administrativos, pedagógicos e de sala de aula)? Justifique.

---

---

7- Na sua opinião, em sua escola o trabalho é realizado com espírito de equipe? Justifique.

---

---

8- Na sua opinião, o envolvimento familiar influencia na qualidade do trabalho de equipe dentro da escola? Justifique.

---

---