

Gestão da qualidade de vida no trabalho em escolas públicas: Indagações em escolas municipais

Alessandro Souza Lopes

Fundação Instituto de Administração – SP

Renata Schirmeister

Fundação Instituto de Administração – SP

RESUMO

Ter mecanismos sistemáticos de Gestão da Qualidade de Vida pode não ser uma garantia de melhores condições no ambiente de trabalho, mas norteia e possibilita antecipar e controlar o que pode impactar negativamente na saúde das pessoas e no resultado da organização. A ausência desses mecanismos leva a uma gestão reativa e sem rastreabilidade das origens dos problemas, além de não possibilitar a evolução organizacional. Este artigo busca explorar que motivos levam a não haver, em uma Secretaria Municipal de Educação, mecanismos para a Gestão da Qualidade no Trabalho. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com análise documental, e notou-se que as leis e normas que regulam a contratação dos gestores enfatiza a formação em pedagogia, em detrimento de uma maior especialização em administração. E os gestores, no dia a dia, precisam tomar decisões de gestão. O estudo aponta, para pesquisas mais aprofundadas, que a falta de aperfeiçoamento do pessoal de comando impacta no ambiente e na qualidade destas decisões, gerando diversas consequências na efetividade das escolas.

Palavras-chave: Gestão da qualidade de vida no trabalho, Gestão organizacional, Modelos de gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT) pode ser definida como o “Conjunto de ações de uma organização no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, e envolve as seguintes áreas do conhecimento: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia.” (Limongi-França, 1996), poder-se-ia supor que em um ambiente escolar essa prática seria mais do que natural, uma vez que se trata de um ambiente em que o produto principal é a melhoria e o desenvolvimento de seus estudantes.

Ter mecanismos sistemáticos de Gestão da Qualidade de Vida pode não ser uma garantia de melhores condições no ambiente de trabalho, mas norteia e possibilita verificar, antecipar e controlar o que pode impactar negativamente na saúde das pessoas e na efetividade das ações e práticas que recaem diretamente nos estudantes. A ausência desses mecanismos leva a uma gestão reativa e sem rastreabilidade das origens dos problemas, além de não possibilitar a evolução organizacional.

O convívio dos estudantes com os servidores públicos reflete, em algum grau, na sua formação. Naturalmente, não se está afirmando que os empregados teriam alguma função além de suas atribuições



normais: está se afirmando que o trabalho em si dos funcionários é uma experiência didática aos estudantes, são exemplos, embora secundários, pois evidentemente o principal está na sala de aula. Em a Pedagogia da Autonomia, Paulo Freire afirma que “A educação, qualquer que seja ela, é sempre uma teoria do conhecimento posta em prática” (Freire, 1996). E os funcionários fazem isso naturalmente e quotidianamente na frente dos estudantes, todos em sua profissão servindo de exemplo e educando.

2 OBJETIVO

O principal objetivo do presente artigo é chamar a atenção das pessoas para a questão da Gestão da Qualidade de Vida das pessoas no ambiente de trabalho de Escola de Ensino Fundamental por meio de estudo da literatura da GQVT, da análise de organogramas de uma prefeitura e levantar algumas indagações a respeito dos motivos de não haver mecanismos sistematizados da Gestão de QVT de forma a suscitar levantamentos futuros mais aprofundados.

3 METODOLOGIA

De acordo com Selltitz (1960), um estudo exploratório é aquele cuja principal “acentuação é a descoberta de ideias e intuições, tem como objetivo a familiarização com o fenômeno ou ainda uma nova compreensão deste, para formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”.

Trata-se de um estudo exploratório, para o levantamento de questões para estudos futuros mais aprofundados, cujos métodos utilizados foram a análise de conteúdo documental, examinando-se as leis e resoluções do município em estudo, tais como os organogramas, e as descrições dos cargos pertinentes à Gestão em Ensino Fundamental, constantes em dois Planos de Carreiras implementados, além das percepções do autor principal deste artigo sobre a sua experiência na área de gestão de três escolas municipais de ensino fundamental.

4 DESENVOLVIMENTO

“A GQVT se preocupa com o fornecimento de um local de trabalho mais adequado, benéfico e fundamental para a atividade de qualquer organização e seria mais do que um benefício para o colaborador, mas também um fator necessário para a sobrevivência da empresa, pois a satisfação dos trabalhadores também influencia no desempenho e sucesso da organização.” (Silva, 2023). No caso da sobrevivência da organização, chamada empresa no trecho citado, Escola Municipal, não é algo que seja problema, pois suas atividades são financiadas pelo FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - cujo objetivo é distribuir os recursos da educação de acordo com o número de estudantes da educação básica do município. Porém, o desempenho e sucesso das escolas vai ser avaliado por meio do resultado na alfabetização e formação dos estudantes egressos delas. E

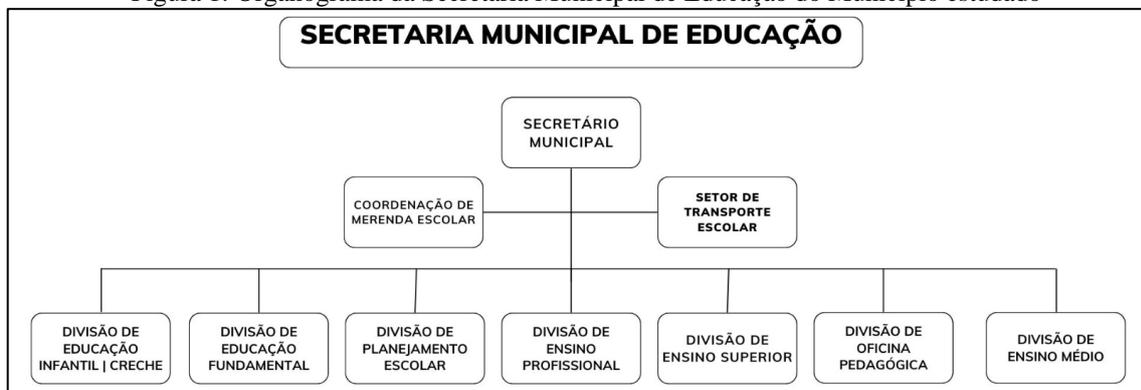
esse aspecto é visto, cotidianamente, nos meios de comunicação e em debates políticos, com muitos bradando que se faz necessário investir mais na educação. Qual investimento faltaria?

O próprio significado da sigla do FUNDEB dá uma pista: ‘...Valorização dos Profissionais da Educação’. Sabemos que mecanismos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho são formas de se valorizar os profissionais. Por que não haveria isso?

Entendendo-se a Valorização dos Profissionais como algo diferente de ‘um tapinha nas costas’ e um elogio, ou um evento de lazer, ou ainda um presente no final do ano, e sim um conjunto de ações sistemáticas, como programa de GQVT, isso deixaria marcas na organização. E o começo da busca dessas marcas, pode ser por uma breve análise de alguns dos Organogramas da Prefeitura Municipal.

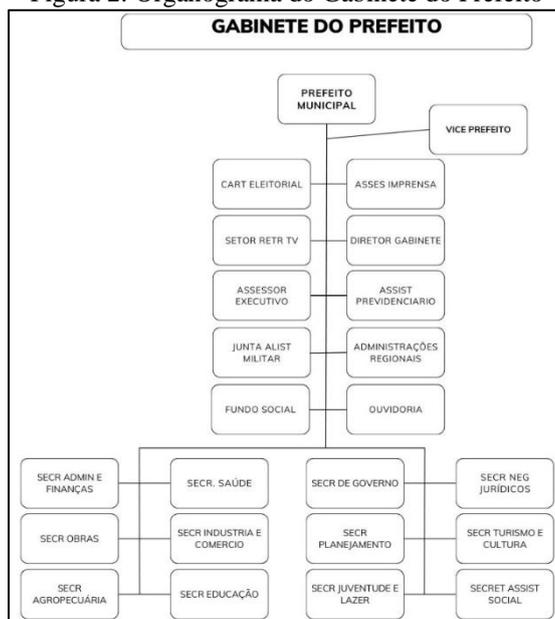
O organograma a seguir (Figura 1), é o de Secretaria da Educação:

Figura 1: Organograma da Secretaria Municipal de Educação do Município estudado



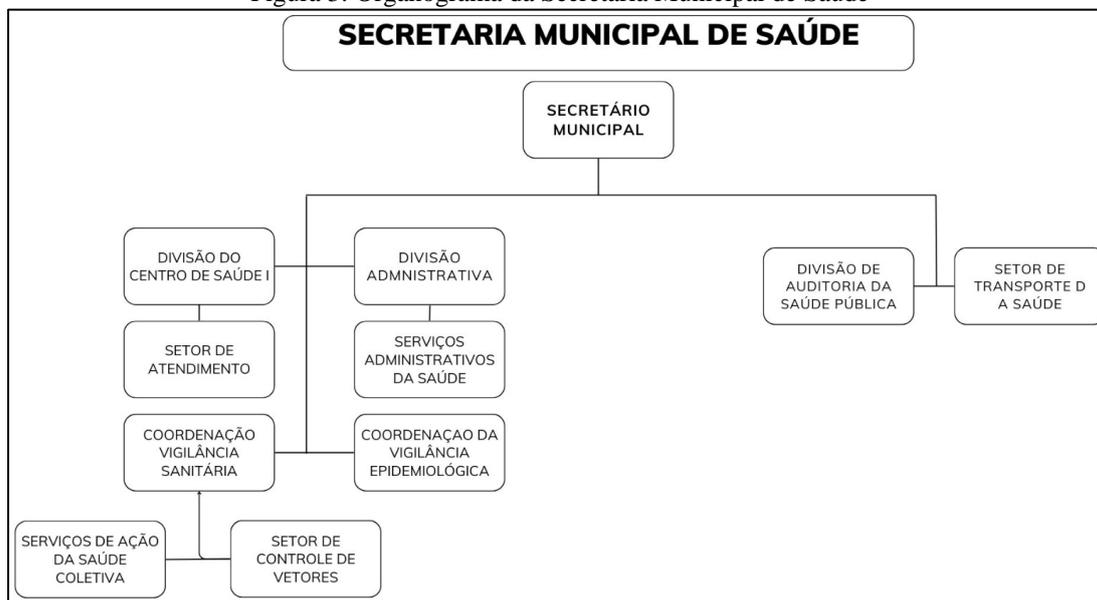
É um organograma funcional, sem espaço para função de assessoria. Poder-se-ia pensar que alguma função de Desenvolvimento e de Gestão da Qualidade de Vida estariam fora da Secretaria da Educação, ou em um nível hierárquico ligado diretamente ao Executivo Municipal. Porém, poderá ser observado que não ocorre isso, conforme organograma a seguir (Figura 2):

Figura 2: Organograma do Gabinete do Prefeito



Além desses dois, analisar o Organograma da Secretaria da Saúde (Figura 3), que seria a área diretamente ligada à Qualidade de Vida no Trabalho, completa esta breve reflexão.

Figura 3: Organograma da Secretaria Municipal de Saúde



Nesse, também não existe alguma função que remeta a mecanismos da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

Assim, com o objetivo de apenas exemplificar a situação, verificou-se que nos três Organogramas da Prefeitura Municipal apresentados, sendo em especial, o da Secretaria da Educação, não há nenhum cargo assessorio de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. Não é segredo que as prefeituras pouco contratam



em seus Cargos de Confiança pessoas com formação e experiência em gestão de organizações, como empresas, por exemplo. E tão pouco isso faz parte de alguma plataforma política de algum candidato, logo não se espera que seja ênfase política. E neste caso a pergunta, que estaria parcialmente respondida, é por que não existe na estrutura administrativa alguma área ligada a Programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho?

Continuando a investigação em busca de motivos, desta vez a partir da descrição de três cargos da Secretaria da Educação: Secretário da Educação, Supervisor de Ensino e Diretor de Escola.

A partir da Lei Complementar 00045, de 03/11/2005, que dispõe sobre uma reestruturação administrativa realizada na época, que envolveu o Enquadramento dos Servidores, verificamos que havia apenas uma descrição dos cargos, sem mencionar qual a formação necessária para se ocupar esses cargos, conforme apresentamos a seguir. A seguir apresentamos as descrições dos cargos:

Cargo: Secretário Municipal de Educação

Descrição: Promover, incentivar e desenvolver as atividades educacionais, coordenando e controlando o seu cumprimento, promover e manter a alfabetização de adultos no Município, promover o intercâmbio com outras entidades afins propondo convênios ou programas de atuação conjunta de interesse para o Município, manter, diretamente ou através de convênio, serviços de atendimento a creches e escolas municipais, aprovar os programas de cursos de ensino supletivo complementares ou profissionalizantes, controlando e coordenando o seu cumprimento, promover, incentivar, desenvolver e coordenar programas e atividades de assistência ao escolar nas áreas de saúde e assistência social, proporcionar assistência ao escolar, inclusive quanto ao fornecimento diário de merenda escolar, executar outras tarefas correlatas e determinadas pelo Prefeito Municipal.

Cargo: Supervisor de Ensino

Descrição: Planejar, assessorar, coordenar, acompanhar e avaliar as atividades de caráter pedagógico e administrativo do processo de ensino-aprendizagem, zelando pelo cumprimento da legislação educacional em vigor.

Cargo: Diretor de Escola

Descrição: Dirigir o estabelecimento de ensino de educação básica (da educação infantil ao médio), planejando, organizando e coordenando a execução de programas de ensino e os serviços administrativos para possibilitar o desempenho regular das atividades docentes e discentes.

Verifica-se nas descrições funções de gestão, especialmente de controle, porém, como já mencionado, nenhum pré-requisito de formação. Esta mesma Lei foi atualizada por um Plano de Carreira dos Servidores da Educação, por meio da Lei Complementar 000319, de 13 de dezembro de 2023. Nesta atualização, já se especificam os requisitos do cargo, conforme verificamos a seguir:

DENOMINAÇÃO: Diretor de Escola

Descrição: Gerir de maneira democrática toda a política educacional na Unidade Escolar; Elaborar, com assessoria da Supervisão de Ensino, a Proposta Pedagógica da Escola garantindo a participação efetiva da comunidade escolar na elaboração e operacionalização do Plano de Ensino da Unidade Escolar; Acompanhar a entrega dos semanários e o Plano Educacional Individualizado; Aplicar medidas disciplinares; Servir, atender e como servidor público buscar excelência no atendimento ao munícipe atuando com segurança, clareza, objetividade, educação, cordialidade, transparência e eficiência; Atuar de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais; Buscar sistematicamente ampliar os conhecimentos referentes aos assuntos relacionados às suas atividades; Prever situações e



atuar antecipadamente, adotando ações pró-ativas ao invés de atuar, somente, através de ações reativas; Executar suas atividades profissionais com exatidão, ordem e esmero; Possuir a capacidade para lidar com diferentes tipos de situações no exercício da função; Desempenhar as atribuições específicas com o objetivo de atingir os resultados estabelecidos; Manter todo material da unidade escolar inventariada e em dia; Dirigir, construir, implementar e participar de todas as atividades pedagógicas da unidade; Articular ações educacionais desenvolvidas pelos diferentes segmentos da unidade escolar, visando a melhoria da qualidade de ensino; Estimular a reflexão sobre a prática docente; Favorecer o intercâmbio de experiências; assegurando a consecução dos objetivos do processo educacional; coordenar as diversas atividades pedagógicas, orientando a elaboração de projetos visando o processo de ensino aprendizagem; desenvolver, acompanhar e orientar projetos e/ou atividades de classificação, reclassificação, aceleração, inclusão e agrupamento dos alunos em turmas. Acompanhar e avaliar de forma sistemática os processos de ensino e aprendizagem; Apontar e priorizar os problemas educacionais a serem tratados; Propor alternativas para resolver os problemas levantados; Supervisionar as atividades de recomposição de aprendizagem dos estudantes; Acompanhar todos os atos administrativos indispensáveis ao bom funcionamento da Unidade Escolar, tais como: livro ponto, faltas, prontuário, ofícios, etc.; coordenar os trabalhos administrativos, supervisionando as atividades, organizando horários de trabalho, escala de férias, encaminhando, devidamente informados, os documentos, petições ou processos que tramitarem pelo estabelecimento; cumprir e fazer cumprir a legislação da educação e todas as decisões e determinações das autoridades superiores; representar a Unidade Escolar e fomentar a mais estreita colaboração entre pais, alunos e comunidade; coordenar a elaboração e execução do projeto político pedagógico da escola. Comunicar ao superior imediato e ao Departamento Pessoal toda e qualquer ausência da Unidade Escolar; Criar condições de organização, disciplina e interação interpessoal na Unidade Escolar; Supervisionar a merenda escolar na Unidade Escolar; Organizar os eventos cívicos e comemorativos da Unidade Escolar; Assinar todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos, expedidos pela Unidade Escolar; Responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações, bem como dos prazos para execução dos trabalhos estabelecidos pelas autoridades superiores; Apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da escola e comunicar ao superior imediato; Executar tarefas correlatas às acima descritas e as que forem determinadas pela chefia imediata; Subordinar-se, cumprir e fazer cumprir todas as determinações da Secretaria Municipal da Educação; Avocar para si as atribuições de seus subordinados na ausência dos mesmos. Executar os programas e projetos, prestar contas à comunidade escolar e os órgãos responsáveis de maneira democrática

REQUISITOS PARA PROVIMENTO DO CARGO: Ter no mínimo de 05 (cinco) anos de exercício na docência, efetivamente prestada no Magistério oficial, desde que exercido em escola devidamente autorizada e reconhecida; e Nível Superior em curso de Graduação em Pedagogia Plena com habilitação em Gestão Escolar ou Administração Escolar; ou Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão Escolar ou Administração Escolar devidamente reconhecido pelo MEC.

DENOMINAÇÃO: Supervisor de Ensino.

FORMAS DE PROVIMENTO: Concurso Público de Provas e Títulos – cargo permanente de provimento efetivo.

Descrição: Orientar o acompanhamento, o controle e a avaliação das propostas pedagógicas das Escolas do Sistema Municipal de Ensino. Assegurar a constante retro informação as propostas pedagógicas das escolas de sua área de atuação; assistir, tecnicamente, aos diretores de escolas sobre a elaboração, execução e avaliação das propostas pedagógicas e projetos referentes às suas unidades escolares; Supervisionar a entrega dos semanários e o Plano Educacional Individualizado; Compatibilizar os projetos da área administrativa e técnico-pedagógica a nível interescolar e com os do Serviço Municipal de Educação. Analisar os dados relativos às escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino e elaborar alternativas de solução para os problemas específicos de cada nível e modalidade de ensino. Servir é atender e como servidor público buscar excelência no atendimento ao munícipe atuando com segurança, clareza, objetividade, educação, cordialidade, transparência e eficiência; Atuar de forma planejada e organizada, otimizando tempo e recursos materiais; Buscar sistematicamente ampliar os conhecimentos referentes aos assuntos relacionados às suas atividades; Prever situações e atuar antecipadamente, adotando ações pró-ativas ao invés de



atuar, somente, através de ações reativas; Possuir a capacidade para lidar com diferentes tipos de situações no exercício da função; Desempenhar as atribuições específicas com o objetivo de atingir os resultados estabelecidos; Cumprir e fazer cumprir as disposições legais relativas à organização pedagógica e administrativa das escolas, bem como, as normas e diretrizes emanadas de órgãos superiores. Garantir o fluxo recíproco das informações entre as unidades escolares e Secretaria Municipal de Educação, através de visitas semanais e de reuniões com seus diretores e professores. Diagnosticar, quanto à necessidade e oportunidade de oferecer cursos de aperfeiçoamento e atualização dos recursos humanos que integram a Secretaria Municipal de Educação. Dar parecer, realizar estudos e desenvolver atividades relacionadas à supervisão de ensino. Colaborar na difusão e implementação de projetos e programas elaborados pelos órgãos superiores. Aplicar instrumentos de análise para avaliar o desempenho global do Sistema Municipal de Ensino, nos seus trabalhos administrativos e pedagógicos. Apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da escola e comunicar ao superior imediato. Assessorar a Secretaria Municipal de Educação em sua programação global e nas suas tarefas administrativas e pedagógicas.

REQUISITOS PARA PROVIMENTO DO CARGO: Ter no mínimo de 08 (oito) anos de exercício, efetivamente prestado no Magistério oficial, desde que exercido em escola devidamente autorizada e reconhecida; e Nível Superior em curso de Graduação em Pedagogia Plena com habilitação em Gestão Escolar ou Administração Escolar ou Supervisão Escolar; ou Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão Escolar ou Administração Escolar ou Supervisão Escolar; devidamente reconhecido pelo MEC.

Pode-se verificar que a maior evolução na descrição dos cargos é a especificação dos requisitos para ocupar o cargo, mencionando a necessidade de os ocupantes terem alguma especialidade em Gestão Escolar ou Administração Escolar.

Aos gestores que assumiram na vigência do primeiro plano, bastava ter algum curso de nível superior em pedagogia plena. Isto é: para cargos com ênfase em gestão, não se entende necessário ter graduação em gestão de organizações. A lógica de Administração ser o processo de chegar a resultados por meio da gestão de pessoas acaba sendo esquecida: dada a ênfase se em se pensar que Secretaria da Educação é impositivo ter Pedagogia, a gestão é deixada de lado, como uma disciplina de segunda linha. O que deve ser deixado bem claro é que não se tem nada contra os profissionais de Pedagogia fazendo seu trabalho em sala de aula, em plano da educação. Porém, em gestão de organizações como uma Secretaria da Educação ou uma Escola, a pedagogia o requisito de formação em Gestão de Organizações, ou de Empresas se faz necessário.

E para corroborar com essa secundarização da gestão, os funcionários da gestão são subordinados a funcionários da pedagogia: os mecanismos de controle, incentivo, liderança são bem diferentes, o que apenas piora o quadro da gestão de pessoas. Pioram porque esses profissionais não são preparados para gerir pessoas, mas sim estudantes. Estudantes tem rol de obrigações bem definidos de acordo com cada etapa do ciclo e do ano em que está cursando. Funcionários nem sempre tem algo tão claro, uma vez que estão sujeitos ao dia-a-dia, o que muitas vezes traz situações completamente inesperadas. E por consequência, as cobranças e o controle sobre cada um (estudantes e funcionários) deve ser bem diferente.

Talvez pela Cultura da Organizacional Pública, que reflete no organograma e nas descrições de cargos, em que se considera somente a atividade-fim e não toda a gestão que deveria ser envolvida para que essa atividade-fim seja exercida da melhor forma possível, com os recursos disponíveis, também hajam



algumas questões a serem exploradas, dos motivos de não haver Programas Sistemáticos de Gestão da Qualidade de Vida nesta Secretaria Municipal da Educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como proposto inicialmente, este artigo busca levantar indagações a respeito da ausência de Programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho a partir de um estudo exploratório em uma Escola de Educação Básica.

O que se verificou é que a estrutura organizacional da Secretaria da Educação é de linha, considerando apenas cargos finais, sem levar em conta que tudo isso deve ser gerenciado: é considerado que se cada um faz a sua função, a “mão invisível” (parafraseando a mão invisível do Mercado de Adam Smith) da administração vai fazer tudo funcionar de maneira perfeita e a organização vai alcançar os seus objetivos. Seria como uma orquestra sem maestro, com um pressuposto de que se cada um desempenha bem suas funções, este não se faria necessário.

Possivelmente, a ausência dos Programas se deve a alguns fatores como:

- Estrutura Organizacional, pensada apenas nas atividades-fim;
- ausência de Gestão do Conhecimento;
- ausência de profissionais de gestão que conheçam os Programas;
- controle de profissionais de atividade-fim sem formação em gestão de organizações;
- requisito para os cargos de gestão de terem formação em gestão apenas como especialização; e
- necessidade de se estudar melhor o que o FUNDEB contempla e usar melhor a verba, porque o aperfeiçoamento dos profissionais é previsto.

O artigo contribui por trazer à luz pontos até agora invisíveis aos gestores municipais, como a previsão do FUNDEB de financiar, além da remuneração, o aperfeiçoamento dos profissionais da Educação, que passam ao largo de suas discussões, e sobretudo indagar: como está a gestão das escolas públicas?



REFERÊNCIAS

- FREIRE, P., *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*, São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho*, Tese de Doutorado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- MUNICÍPIO DE CAPÃO BONITO. Lei complementar nº 045, de 03 de novembro de 2005, em <<https://capaobonito.wls.com.br/index2.php?pag=T0dRPU9EZz1PR009T1RnPQ==&id=10663>>, acessado em 20 de junho de 2024.
- MUNICÍPIO DE CAPÃO BONITO. Lei Complementar nº 319, de 13 de dezembro de 2023, município de Capão Bonito, São Paulo.
- SELLTIZ *et al.* *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Ed Revista, 1960.
- SILVA, T.G. da. A importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro das organizações. *Semana Acadêmica Revista Científica*, v. 11, n. 232, 2023. em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/100_a_importancia_da_qvt_nas_organizacoes_0_0.pdf. Acesso em: 20 de junho de 2024.
- VASCONCELLOS, A.F., *Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas*, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 1, janeiro/março 2001.