

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PPGP - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

MARIA THEREZA FERREIRA CYRINO

**ABSENTEÍSMO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE  
DO CENTRO PAULA SOUZA -  
REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE**

JUIZ DE FORA - MG

2014

MARIA THEREZA FERREIRA CYRINO

**ABSENTEÍSMO E  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE  
DO CENTRO PAULA SOUZA  
REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

JUIZ DE FORA - MG

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

**MARIA THEREZA FERREIRA CYRINO**

ABSENTEÍSMO E  
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE  
DO CENTRO PAULA SOUZA  
REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 11/08/14.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Isabel Monteiro Guerra Leite

Juiz de Fora, 11 de agosto de 2014

Dedico este trabalho de pesquisa aos meus pais, Theóphilo e Maria Aparecida, responsáveis pelo incentivo em todos os passos da minha formação acadêmica, que semearam valores norteadores neste caminho: honestidade, verdade, justiça, ética e amor;

Ao Ronaldo, meu marido e companheiro pelo apoio à esta jornada e que compartilha comigo amor, sonhos e lutas por um mundo melhor e mais solidário;

Aos meus filhos Fábio e Daniela e meus netos Pietro e Luca; Gustavo e Tatiane e minha enteada Lethícia Maria, que preenchem com amor meu coração, com coragem meu caminho e com certezas na criação e formação de Homens de Bem!

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Criador pela oportunidade de realização de mais uma jornada na formação pessoal e profissional.

Ao Orientador Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio e às tutoras Prof. Ms. Carla Silva Machado e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carolina Alves Magaldi, aos Professores do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública e aos Gestores do Centro Paula Souza que oportunizaram a minha participação neste curso.

Em especial, à Prof.<sup>a</sup> Laura Laganá, educadora e gestora exemplar na Superintendência do Centro Paula Souza, referência educacional, a quem guardo profunda admiração.

Agradeço ainda, a todos os diretores das ETECs do Vale do Paraíba e Litoral Norte pela colaboração nas pesquisas.

A todas as pessoas que colaboraram direta ou indiretamente no desenvolvimento deste trabalho

"A equipe deve trabalhar para que  
todas as atividades propostas  
sejam tão significativas  
que ninguém queira se ausentar."

Fernando José de Almeida

## RESUMO

Este trabalho parte de um estudo de caso das escolas técnicas do Centro Paula Souza, Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte que objetivou o estudo sobre o absenteísmo docente, as possíveis estratégias de gestão e sua relação com a qualidade de vida no trabalho docente. Diante deste desafio, foi iniciada uma investigação das pesquisas até então realizadas nesta área de gestão. Das referências levantadas principalmente na área educacional, nada foi encontrado com relação à educação profissional. Para tanto foi elaborado um roteiro investigativo dos elementos históricos, documentais e da operacionalização relativos ao tema proposto, para o levantamento dos dados. No primeiro capítulo, são tratados os dados institucionais do Centro Paula Souza, regime de trabalho, forma de monitoramento do cumprimento da carga horária dos cursos e índices anuais do absenteísmo docente. Além disto, foram estabelecidas as quatro ETECs com maior absenteísmo docente, no período compreendido entre o 2º semestre de 2012 e 1º semestre de 2013 e que constituíram o objeto das pesquisas quantitativas e qualitativas. O segundo capítulo apresenta um breve histórico sobre o estudo do QVT, considerações sobre o trabalho docente, além dos modelos Walton e Westley relacionando com as diretrizes estratégicas institucionais, base para elaboração do questionário de pesquisa aplicado aos docentes. Finalizando este capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos qualitativos e quantitativos, através das entrevistas, pesquisa com os docentes e documental, utilizados no levantamento dos dados. Após análise dos resultados que fundamentaram as hipóteses e conclusões, apresenta a construção da proposta de ação e intervenção no terceiro capítulo, sendo que ao final, apresenta considerações finais, com propostas envolvendo ações da gestão escolar integradas com ações institucionais, num formato de rede, que determinam várias frentes integradoras no sentido de garantir melhorias da gestão escolar, da prevenção e das estratégias, minimizando o absenteísmo docente. Tendo consciência de que sempre vai existir e que cuja gestão é parte da rotina operacional da unidade escolar, na criação propostas pedagógicas e/ou operacionais administrativas inovadoras, é uma das indicações para novas pesquisas sistemáticas potenciais de continuidade e aprofundamento.

**Palavras-chave:** Absenteísmo, Gestão Escolar, Qualidade, Trabalho Docente.

## ABSTRACT

The present dissertation consists of a case study of technical schools of the Centro Paula Souza, Regional of Vale do Paraíba and Litoral Norte which had as its goal teacher absenteeism, possible management strategies and its relation to quality of life in teaching work. Facing such challenge, we started an investigation of the research conducted until then in this management field. Of the references raised mainly in the educational field, nothing was found relating to professional training education. Therefore an investigative guideline was elaborated regarding the history, documents and operationalization related to the proposed topic, towards data gathering. In the first chapter, we deal with the institutional data of the Centro Paula Souza, work regimen, forms of monitoring work hours of each course and annual levels of teacher absenteeism. Moreover, we established the four ETECs with the highest levels of teacher absenteeism, between the 2<sup>nd</sup> semester of 2012 and the 1<sup>st</sup> semester of 2013, which constituted the object of qualitative and quantitative research. The second chapter presents a brief history regarding the study of QVT (Quality of Work Life, in Portuguese), considerations about teaching work, as well as the Walton and Westley models relating to the institutional strategic guidelines, basis to elaborating a survey applied to teachers. Finalizing this chapter, we present the qualitative and quantitative methodological aspects, by means of interviews, survey with teachers and documental research, utilized in data gathering. After the analysis of the results and providing fundament hypothesis and conclusions, we present the construction of an intervention and action plan in the third chapter, ending with final considerations with proposals involving school management actions integrated with institutional actions, in a network system, which determine several integrated fronts towards guaranteeing improvements in the school management, prevention and strategies, minimizing teacher absenteeism. Being aware that it will always exist and that its management is part of the operational routine of the school unit, in the creation of pedagogical and/or innovative management operational proposals, is one of the indications to new systematic potential research to provide continuity and depth to the topic.

**Keywords:** Absenteeism, School Management, Quality, Teacher Work.



## LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
CETEC – Unidade de Ensino Médio e Técnico  
CESU – Coordenadoria da Unidade de Ensino Superior e Graduação  
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas  
CP – Coordenador Pedagógico  
CPS – Centro Paula Souza  
CTURH – Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
ETECs – Escolas Técnicas Estaduais  
ETEC PMUSP – Escola Técnica Estadual Prof. Marcos Uchôa dos Santos Penchel  
ETEC PJSC - Escola Técnica Estadual Prof. José Sant'ana de Castro  
ETEC MA - Escola Técnica Estadual Machado de Assis  
ETEC SI - Escola Técnica Estadual de Santa Isabel  
ETEP – Escola Técnica Everardo Passos  
FATEC – Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo  
GEPED – Supervisão da Gestão Pedagógica  
IBTA – Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançado  
ITES – Instituto Taubaté de Ensino Superior  
NPSO – Núcleo de Promoção da Saúde Ocupacional  
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho  
QVTD – Qualidade de Vida no Trabalho Docente  
SETEC/MEC – Secretaria da Educação Profissional Tecnológica/Ministério da Educação e Cultura  
SDECTI – Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo  
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora  
UNESP – Universidade Estadual Paulista  
UNIP – Universidade Paulista  
UNITAU – Universidade de Taubaté  
UNIVAP – Universidade do Vale do Paraíba  
UCLA – Universidade da Califórnia – Los Angeles

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Supervisões Regionais do Estado de São Paulo .....	26
<b>Figura 2.</b> Municípios da Supervisão Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte ...	26
<b>Figura 3.</b> Controle de aulas previstas e dadas .....	33
<b>Figura 4.</b> Diagrama do PAI – Carrossel Organizacional .....	145

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Número de aulas/semana no CPS.....	65
<b>Gráfico 2.</b> Número de aulas/semana em outras escolas .....	65
<b>Gráfico 3.</b> Faixa etária dos docentes.....	98

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Documentos Institucionais: A-III e A-IV .....	29
<b>Quadro 2.</b> Evolução do Conceito de QVT .....	44
<b>Quadro 3.</b> Fatores que influenciam o QVT .....	52
<b>Quadro 4.</b> Dimensões e Subdimensões do modelo proposto .....	53
<b>Quadro 5.</b> Modelo Proposto - Diretrizes Estratégicas do Ceeteps .....	55
<b>Quadro 6.</b> Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel .....	111
<b>Quadro 7.</b> Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Prof. José Sant'ana de Castro ....	113
<b>Quadro 8.</b> Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Machado de Assis .....	114
<b>Quadro 9.</b> Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC de Santa Isabel .....	116
<b>Quadro 10.</b> QVTD – Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel .....	117
<b>Quadro 11.</b> QVTD – Diretor da ETEC Prof. José Sant'ana de Castro .....	118
<b>Quadro 12.</b> QVTD – Diretor da ETEC Machado de Assis .....	118
<b>Quadro 13.</b> QVTD – Diretor da ETEC de Santa Isabel.....	119
<b>Quadro 14.</b> Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel ....	119
<b>Quadro 15.</b> Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC Prof. José Sant'ana de Castro...	120
<b>Quadro 16.</b> Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC Machado de Assis .....	120
<b>Quadro 17.</b> Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC de Santa Isabel.....	121
<b>Quadro 18.</b> Absenteísmo Docente - ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel.....	122
<b>Quadro 19.</b> Absenteísmo Docente - ETEC Prof. José Sant'ana de Castro .....	122
<b>Quadro 20.</b> Absenteísmo Docente - ETEC Machado de Assis.....	124
<b>Quadro 21.</b> Absenteísmo Docente - ETEC de Santa Isabel .....	125
<b>Quadro 22.</b> QVTD - ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel.....	126
<b>Quadro 23.</b> QVTD - ETEC Prof. José Sant'ana de Castro .....	126
<b>Quadro 24.</b> QVTD - ETEC Prof. Machado de Assis .....	127
<b>Quadro 25.</b> QVTD - ETEC de Santa Isabel .....	128
<b>Quadro 26.</b> Propostas / Estratégias – ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel .....	128
<b>Quadro 27.</b> Propostas / Estratégias – ETEC Prof. José Sant'ana de Castro.....	129
<b>Quadro 28.</b> Propostas / Estratégias – ETEC Machado de Assis .....	129
<b>Quadro 29.</b> Propostas / Estratégias – ETEC de Santa Isabel .....	130
<b>Quadro 30.</b> Proposta de Cronograma de Implantação do Carrossel Organizacional....	144

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Total Geral das Aulas Previstas (TGA I) .....	34
<b>Tabela 2.</b> Total Geral Anual das Aulas Não Dadas (TGA II) .....	35
<b>Tabela 3.</b> Índices Referentes às Aulas Não Dadas.....	36
<b>Tabela 4.</b> Quatro Maiores Índices Referentes às Aulas Não Dadas .....	37
<b>Tabela 5.</b> Caracterização das ETECs.....	40
<b>Tabela 6.</b> ETECs pesquisadas.....	60
<b>Tabela 7.</b> Docência por curso na ETEC.....	61
<b>Tabela 8.</b> Comparativo de Tempo de Docência CPS - Educação .....	61
<b>Tabela 9.</b> Grau de Escolaridade Docente .....	62
<b>Tabela 10.</b> Número de Docentes por Faixa Etária .....	63
<b>Tabela 11.</b> Número de Docentes por gênero .....	63
<b>Tabela 12.</b> Número de Docentes por Acúmulo de Cargo .....	63
<b>Tabela 13.</b> Número de Docentes por Número de ETECs de Docência .....	64
<b>Tabela 14.</b> Número de Docentes por Número de Escolas de Docência além do CPS....	64
<b>Tabela 15.</b> Número de Docentes com Licença Médica.....	66
<b>Tabela 16.</b> Número de dias de Licença Médica dos docentes.....	66
<b>Tabela 17.</b> Questões A1 e A2 .....	67
<b>Tabela 18.</b> Questões A3 e A4 .....	68
<b>Tabela 19.</b> Questões A5 e A6 .....	69
<b>Tabela 20.</b> Questões A7 e A8 .....	69
<b>Tabela 21.</b> Questões A9 e A10 .....	70
<b>Tabela 22.</b> Questões A11 e A12 .....	70
<b>Tabela 23.</b> Questões A13 e A14 .....	71
<b>Tabela 24.</b> Questão A15 .....	71
<b>Tabela 25.</b> Questões B16 e B17 .....	72
<b>Tabela 26.</b> Questões B18 e B19 .....	72
<b>Tabela 27.</b> Questões B20 e B21 .....	73
<b>Tabela 28.</b> Questões C22 e C23.....	74
<b>Tabela 29.</b> Questões C24 e C25.....	75
<b>Tabela 30.</b> Questão C26 .....	75
<b>Tabela 31.</b> Questões D27 e D28.....	76

<b>Tabela 32.</b> Questão D29 .....	77
<b>Tabela 33.</b> Questões E30 e E31 .....	77
<b>Tabela 34.</b> Questões E32 e E33 .....	78
<b>Tabela 35.</b> Questão E34 .....	79
<b>Tabela 36.</b> Questões F35 e F36 .....	79
<b>Tabela 37.</b> Questões F37 e F38 .....	80
<b>Tabela 38.</b> Questões G39 e G40 .....	80
<b>Tabela 39.</b> Questão G41 .....	81
<b>Tabela 40.</b> Quadro Geral – QVTD .....	81
<b>Tabela 41.</b> Síntese do Quadro Geral – Concordância 4 e 5 - QVTD .....	82
<b>Tabela 42.</b> Questões Q1 e Q2 .....	83
<b>Tabela 43.</b> Questões Q3 e Q4 .....	83
<b>Tabela 44.</b> Questões Q5 e Q6 .....	84
<b>Tabela 45.</b> Questões Q7 e Q8 .....	85
<b>Tabela 46.</b> Questões Q9 e Q10 .....	85
<b>Tabela 47.</b> Questões Q11 e Q12 .....	86
<b>Tabela 48.</b> Questões Q13 e Q14 .....	87
<b>Tabela 49.</b> Questões Q15 e Q16 .....	88
<b>Tabela 50.</b> Questões Q17 e Q18 .....	88
<b>Tabela 51.</b> Questões Q19 e Q20 .....	89
<b>Tabela 52.</b> Questões Q21 e Q22 .....	89
<b>Tabela 53.</b> Questões Q23 e Q24 .....	90
<b>Tabela 54.</b> Questão Q25.....	90
<b>Tabela 55.</b> Acúmulo de Cargo .....	91
<b>Tabela 56.</b> Modalidade das Aulas.....	92
<b>Tabela 57.</b> Licenças por ETEC .....	92
<b>Tabela 58.</b> A1 - Igualdade no trato aos docentes pela gestão .....	93
<b>Tabela 59.</b> A3 - Crescimento Profissional.....	93
<b>Tabela 60.</b> A4 - Apoio da Comunidade escolar.....	94
<b>Tabela 61.</b> A5 – Comunicação na equipe .....	94
<b>Tabela 62.</b> A12 – Relação com a comunidade escolar.....	95
<b>Tabela 63.</b> A14 – Gestão democrática na escola .....	95
<b>Tabela 64.</b> A15 – Confiança na gestão escolar .....	96
<b>Tabela 65.</b> B16 - Reconhecimento das potencialidades do docente .....	96

<b>Tabela 66.</b>	B21 - Reconhecimento do trabalho docente pela equipe de gestão.....	97
<b>Tabela 67.</b>	C25 – A idade pode dificultar o exercício da docência.....	97
<b>Tabela 68.</b>	Exercício da docência X Licença no período pesquisado.....	98
<b>Tabela 69.</b>	C26 Recursos materiais para realizar seu trabalho.....	98
<b>Tabela 70.</b>	C29 – Requerimento e recurso.....	99
<b>Tabela 71.</b>	E30 – Tempo exigido para atividades escolares.....	100
<b>Tabela 72.</b>	E31 - Tempo Família afetado pelo tempo do trabalho.....	101
<b>Tabela 73.</b>	E32 – Satisfação com o pagamento.....	101
<b>Tabela 74.</b>	E33 – Satisfação com o Bônus Mérito.....	102
<b>Tabela 75.</b>	E34 – Satisfação com o salário.....	102
<b>Tabela 76.</b>	F36 – Incentivo da instituição para capacitações.....	103
<b>Tabela 77.</b>	F37 – Estabilidade no emprego.....	103
<b>Tabela 78.</b>	F38 – Crescimento Profissional.....	104
<b>Tabela 79.</b>	Q01 – Preocupação e aborrecimento no trabalho.....	105
<b>Tabela 80.</b>	Q03 – Utilização de técnicas de proteção à voz.....	105
<b>Tabela 81.</b>	Q04 – Exame de Admissão pela instituição.....	106
<b>Tabela 82.</b>	Q06 – Eventos de confraternização na escola.....	106
<b>Tabela 83.</b>	Q07 – Influência do trabalho na vida familiar.....	107
<b>Tabela 84.</b>	Q08 – Atividades sociais e lazer fora do trabalho.....	107
<b>Tabela 85.</b>	Q12 – Instituição oferece cursos de capacitação.....	108
<b>Tabela 86.</b>	Q13 – Autorização superior para atividades escolares.....	109
<b>Tabela 87.</b>	Q20 – Mudança de Profissão.....	109

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1 ABSENTEÍSMO DOCENTE NO CENTRO PAULA SOUZA – ESTADO DE SÃO PAULO – UM ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1 O Regime de Trabalho Docente do Centro Paula Souza – Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2 Procedimentos de Monitoramento das Unidades Escolares pela Administração Central do Centro Paula Souza.....</b>	<b>28</b>
1.2.1 Quadro Geral de Aulas Previstas e Dadas (A-IV) .....	28
1.2.1.1 Histórico de Criação dos Documentos A-III e A-IV .....	29
1.2.1.2 Operacionalização do Monitoramento do A-IV .....	31
1.3 As quatro ETECs para estudo .....	34
<b>2 QVTD E CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ESCOLAS ESTUDADAS .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Histórico sobre o estudo do QVT .....</b>	<b>42</b>
2.1.1 A importância do trabalho para o sujeito social.....	44
2.1.1.1 Breve Histórico sobre o Trabalho Docente .....	45
2.1.2 Os Modelos de QVT.....	48
2.1.2.1 Modelo Walton (1973) .....	48
2.1.2.2 Modelo Westley (1979).....	51
2.1.3. Proposta do Modelo Integrado Walton/Westley .....	52
2.1.4. Relações das Diretrizes Estratégicas do Ceeteps e o Modelo Proposto .....	54
<b>2.2 Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3 Análise e Interpretação .....</b>	<b>59</b>
2.3.1 Análise da Pesquisa Docente das 04 ETECs .....	60
2.3.2 Análise sobre QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente.....	66
A) Relacionamento na Escola .....	67
a) Integração social na organização.....	67



b) Utilização da capacidade humana .....	72
c) Segurança e saúde nas condições de trabalho.....	74
d) Constitucionalismo .....	76
e) Trabalho e espaço de vida.....	77
f) Oportunidade de carreira e garantia profissional .....	79
g) Relevância social do trabalho .....	80
B) Relacionamento na Instituição em termos gerais.....	82
2.3.3 Análise Comparativa da Pesquisa Docente por ETEC – Tabulação Cruzada.....	<b>91</b>
2.3.4 Análise das Entrevistas .....	<b>110</b>
2.3.4.1 Entrevistas com os Diretores .....	110
a) Absenteísmo Docente – Diretores .....	111
b) QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente - Diretores.....	117
c) Propostas/Estratégias – Diretores.....	119
2.3.4.2 Entrevistas com os Coordenadores Pedagógicos .....	121
a) Absenteísmo Docente – Coordenadores Pedagógicos.....	121
b) QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente – Coordenadores Pedagógicos .....	126
c) Propostas/Estratégias – Coordenadores Pedagógicos .....	128
2.3.4.3 Entrevista com o Coordenador do Ensino Médio e Técnico - CETEC ....	130
a) Absenteísmo Docente – Coordenador da CETEC .....	130
b) Qualidade de Vida do Trabalho Docente – Coordenador da CETEC ....	132
c) Propostas/Estratégias – Coordenador da CETEC .....	132
2.3.4.4 Entrevista com o Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos .....	133
a) Absenteísmo Docente – CTURH .....	133
b) Qualidade de Vida do Trabalho Docente – CTURH.....	135
c) Propostas/Estratégias – CTURH.....	136
2.3.4.5 Análise Geral Conclusiva.....	138
<b>3 CARROSSEL ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR CEETEPS.....</b>	<b>142</b>
<b>3.1 Carrossel Organizacional da Gestão Escolar Ceeteps – Sistema     Informatizado Diagnóstico.....</b>	<b>145</b>

<b>3.2 Formação Continuada em Gestão Escolar .....</b>	<b>146</b>
<b>3.3 Responsabilidade Institucional .....</b>	<b>146</b>
<b>3.4 Calendário Integrado de Ações Escola/Comunidade .....</b>	<b>146</b>
<b>3.5 Portal Técnico – Ceeteps .....</b>	<b>147</b>
<b>3.6 Incentivos Institucionais .....</b>	<b>147</b>
<b>3.7 Considerações Finais.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>159</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva estudar a qualidade de vida no trabalho docente na Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte do Centro Paula Souza e sua relação com o absenteísmo docente, a fim de levantar possíveis estratégias de gestão que minimizem o problema.

Através de pesquisa na região do Vale do Paraíba e Litoral Norte de quatro ETECs<sup>1</sup> do Centro Paula Souza, a dissertação pretendeu diagnosticar a “Qualidade de Vida no Trabalho Docente - QVTD”, sua possível influência quanto ao absenteísmo docente, bem como sua relação com o clima organizacional destas unidades escolares. Com isto, buscou estratégias preventivas através da gestão escolar adequada, diminuindo as dificuldades de operacionalização administrativa e pedagógica da unidade escolar cada vez que o problema se apresenta.

O absenteísmo docente foi o tema proposto pelos diretores das escolas técnicas da região, como objeto de estudo para 2013, na última reunião regional, em dezembro de 2012, como questão principal no qual o objeto de reflexão foi a dificuldade de gestão, possíveis estratégias para minimizar esta falta, ou seja, aquilo que não se aprende e/ou se aprende na ausência do professor, do conteúdo e das relações interpessoais que caracterizam as múltiplas faltas no processo de ensino-aprendizagem.

Diante deste desafio, foi iniciada uma investigação das pesquisas realizadas nesta área de gestão enquanto objeto de dissertação e/ou artigos, que pudessem trazer teoria e dados para embasamento deste estudo. Das referências levantadas principalmente na área da educação, nada foi encontrado com relação à educação profissional.

Atualmente, os gestores da regional têm manifestado a dificuldade em cumprir a carga horária proposta pelos planos de curso em função do número das faltas docentes. Que embora a instituição preveja legalmente a possibilidade de substituição e reposição de aulas, não acreditam que estas garantam a qualidade das bases propostas nos planos de curso. Os gestores consideram este procedimento um paliativo que nem sempre garante a abrangência de todos os

---

<sup>1</sup> ETEC é a denominação de Escola Técnica Estadual utilizada pelo Centro Paula Souza, autarquia responsável pela gestão, jurisdicionada à Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT) do Estado de São Paulo.

alunos, principalmente quando as aulas ocorrem aos sábados ou fora do horário regular. Acreditam na falta de comprometimento dos professores faltantes que demonstram a fragilidade do pertencimento.

Outro complicador pode ser o contrato de trabalho pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no serviço público, pois traz dificuldades operacionais no sentido de minimizar esta questão.

Este trabalho propôs um estudo diagnóstico através da aplicação dos modelos de Walton (1973) e Westley (1979) após adequação à área pretendida, além do levantamento das informações do banco de dados do A-IV, oficial e institucional. Este documento monitora e fornece mensalmente o número de aulas previstas, aulas dadas, não dadas com seus respectivos motivos, as reposições, as substituições, além do número de aulas por claro docente<sup>2</sup>. Foram realizadas pesquisas com os professores sobre a qualidade de vida do trabalho docente onde os fatores que levam o absenteísmo estão intrínsecos, entrevistas com os coordenadores pedagógicos e gestores escolares sobre possíveis estratégias utilizadas para evitar e/ou minimizar o problema do absenteísmo.

O estudo abrange quatro das 17 ETECs da regional: ETEC Marcos Uchôas dos Santos Penchel localizada no município de Cachoeira Paulista, a ETEC José Santana de Castro, município de Cruzeiro, a ETEC Machado de Assis, na cidade de Caçapava e a ETEC de Santa Isabel no município de Santa Izabel. Os critérios utilizados na escolha desta amostra, tomando o período de agosto de 2012 a julho de 2013 como base de cálculo, foram:

- a) Maior índice de absenteísmo docente, ou seja, aulas não dadas;
- b) Ensino Médio e Cursos Técnicos.

Pretendeu-se também analisar a influência das características de liderança dos gestores no clima organizacional, de que forma desenvolvem o pertencimento dos professores, e a influência das características da gestão com relação ao QVTD e ao absenteísmo.

A metodologia utilizada foi um estudo comparativo a partir destas quatro ETECs, sobre o QVTD e sobre os índices semestrais e anuais de absenteísmo em cada uma delas, as características funcionais da gestão escolar, e as estratégias

---

<sup>2</sup> Claro docente é o termo utilizado quando não há professor contratado para as devidas aulas.

utilizadas em cada uma delas para prevenção e diminuição deste absenteísmo. Também foram coletadas, junto aos setores da Administração Central, as legislações vigentes quanto à orientação operacional sobre a falta docente e como são utilizadas pela equipe de gestão em cada uma das unidades. A partir da aplicação do modelo integrando o modelo de Walton e o modelo de Westley sobre Qualidade de Vida no Trabalho Docente e Clima Organizacional, o estudo diagnóstico e comparativo de 04 (quatro) ETECs abrangeu aproximadamente 25% das unidades escolares da regional, com maior índice anual de absenteísmo docente. O modelo integrado de Walton-Westley, diagnosticou os níveis de satisfação dos docentes objetivando os seguintes fatores: condições de trabalho, compensação justa e adequada, uso e desenvolvimento de capacidades, chances de crescimento e segurança permanente, integração social na unidade escolar, constitucionalismo, comunicação interna e planejamento das atividades docentes.

Atualmente na prática, a legislação vigente prevê algumas alternativas para evitar deficiências curriculares ocasionadas por este absenteísmo tais como: substituições por outros professores, reposições das aulas pelo próprio professor ou por outros docentes da unidade escolar e atividades correlatas como visitas técnicas, feiras tecnológicas e outras afins. Apesar destas estratégias que garantem a carga horária semestral (Cursos Técnicos) ou anual (Ensino Médio), toda ausência do professor é considerada absenteísmo. Os gestores escolares em função dos acentuados índices de absenteísmo docente têm demonstrado preocupação específica, se de fato são garantidas as bases tecnológicas na aprendizagem, visto que este índice de absenteísmo tem se acentuado nos últimos anos.

Para determinar as quatro ETECs de maior absenteísmo, o período de agosto de 2012 a julho de 2013 foi escolhido, por ser de exercício contínuo, sem mudanças na gestão.

Quanto à metodologia, foram estabelecidas duas etapas para o estudo: quantitativo e qualitativo da amostra.

1. Estudo Quantitativo a partir dos dados comparativos realizados através dos dois levantamentos em documentos oficiais, discriminados abaixo:

- Levantamento de Dados Mensais do Anexo IV<sup>3</sup>, que poderão demonstrar a quantidade de aulas não dadas, monitoradas pela Supervisão Regional.
  - Levantamento dos índices anuais de absenteísmo e das causas declaradas das faltas docentes, a ser realizado junto às Diretorias de Serviços Administrativos da unidade, a partir dos códigos coletados nas informações das folhas de pagamentos realizadas neste período.
2. Estudo Quantitativo e Qualitativo sobre o QVTD a partir de questionários e entrevistas, conforme segue:
- Entrevista com o Coordenador do Ensino Médio e Técnico e o Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos;
  - Entrevista com os 04 Gestores Escolares;
  - Entrevista com os 04 Coordenadores Pedagógicos com questões centradas no problema e no contexto operacional.
  - Questionário de pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho Docente baseado no QVTD – Qualidade de Vida no Trabalho Docente, realizada com os docentes das quatro unidades escolares.
3. Pesquisa documental das legislações vigentes abrangendo:
- Regime de Contrato de Trabalho Docente;
  - Legislação sobre os apontamentos da frequência dos docentes;
  - Dados junto ao Núcleo de Promoção de Saúde Ocupacional;
  - Condições Institucionais de Atendimento Médico.

Após estes levantamentos, os dados foram tabulados por unidade escolar e analisados comparativamente, entendendo que trará uma abrangência maior sobre os fatores e as possíveis estratégias utilizadas pela equipe de gestão.

No primeiro capítulo são abordados dados institucionais sobre o Centro Paula Souza, regime de trabalho, forma de monitoramento do cumprimento da carga horária dos cursos e conseqüentemente do absenteísmo docente. Ainda neste

---

<sup>3</sup> Anexo IV - formulário de registro das aulas previstas, dadas, não dadas, repostas, substituídas, o déficit e suas referidas causas. É um dos formulários eletrônico, alimentado mensalmente pelas unidades escolares e monitorado pelo Grupo de Supervisão Educacional – GSE da instituição.

capítulo são levantadas as quatro ETECs com maior absenteísmo docente no período estabelecido para tal, e que serão objeto das pesquisas quantitativas e qualitativas.

Já o segundo capítulo apresenta um breve histórico sobre o estudo do QVT, considerações sobre o trabalho docente, breve abordagem dos modelos Walton e Westley e sua relação com as diretrizes estratégicas institucionais do Centro Paula Souza, o que resultou na construção do questionário de pesquisa aplicado aos docentes. Finalizando este capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados, da análise que fundamentou os resultados quantitativos e qualitativos, as hipóteses e conclusões encontradas. Esta análise subsidiou a construção da proposta de ação e intervenção, encontrada no terceiro capítulo. Finalizando o trabalho, o quarto capítulo aborda os desafios e entraves da pesquisa com a indicação de estudos futuros para ao tema.

Por ser o primeiro estudo científico sobre a Qualidade de Vida do Trabalho Docente e as práticas de gestão do absenteísmo docente no Centro Paula Souza, entendemos que poderá fundamentar e subsidiar planos de ação, programas ou até políticas educacionais de melhoria desta qualidade e, conseqüentemente, do clima organizacional e da frequência docente. Para contextualizar este estudo apresentamos o Centro Paula Souza enquanto autarquia da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, um breve histórico de sua criação, alguns dados do planejamento estratégico como missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas.

## 1 ABSENTEÍSMO DOCENTE NO CENTRO PAULA SOUZA – ESTADO DE SÃO PAULO – UM ESTUDO DE CASO

Autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e Inovação, o Centro Paula Souza, em 2013, administra 211 Escolas Técnicas (ETECs) e 56 Faculdades de Tecnologia (FATECs) estaduais em 161 municípios paulistas. Atualmente atende cerca de 230 mil estudantes nos Ensinos Técnico e Médio. Oferece 127 cursos técnicos para os setores Industrial, Agropecuário e de Serviços. Este número inclui 3 cursos técnicos oferecidos na modalidade semipresencial, 24 cursos técnicos integrados ao Ensino Médio e 2 cursos técnicos integrados ao Ensino Médio na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA). Já nas FATECs, mais de 64 mil alunos estão matriculados nos 65 cursos de graduação tecnológica.

O Centro Paula Souza recebeu essa denominação em 10 de abril de 1971, iniciou suas atividades em 06 de outubro de 1969. Mas as primeiras reuniões do Conselho Estadual de Educação para a criação da instituição aconteceram em 1963, quando surgiu a necessidade de formação profissional para acompanhar a expansão industrial paulista.

A ideia de criar um Centro Estadual voltado para a Educação Tecnológica ganhou consistência quando Roberto Costa de Abreu Sodré assumiu o governo do Estado de São Paulo, em 1967. Em outubro de 1969, o governador Abreu Sodré assinou o Decreto-Lei que criou a entidade autárquica destinada a articular, realizar e desenvolver a educação tecnológica nos graus de ensino Médio e Superior.

O professor *Antônio Francisco de Paula Souza* foi o fundador da Escola Politécnica de São Paulo - Poli, hoje integrada à Universidade de São Paulo. Engenheiro, político e professor. Paula Souza nasceu em Itu, em 1843. De uma família de estadistas, foi um liberal, tendo lutado pela República e Abolição da Escravatura. Em 1892, elegeu-se deputado estadual, ficando poucos meses no cargo, pois o Marechal Floriano Peixoto convocou-o ao Ministério do Exterior. Formado em Engenharia em Karlsruhe, na Alemanha, e em Zurique, na Suíça, foi em toda a sua vida pública um empreendedor e forte opositor da centralização do poder político-administrativo da Monarquia.

Como educador esteve ligado à Poli por 25 anos. Seu desejo era introduzir no Brasil um ensino técnico voltado para a formação de profissionais preocupados



com o trabalho e não apenas com discussões acadêmicas. Seu dinamismo em criar obras é um exemplo dessa preocupação. Criou um conceito novo de ensino, convidou especialistas europeus e americanos para lecionar na Poli, à frente da qual esteve como primeiro diretor, de 24 de novembro de 1894 a abril de 1917, quando faleceu, em São Paulo. Em sua homenagem, o Centro Paula Souza recebe seu nome.

Conforme consta no *site* institucional, a Missão da instituição é: “Promover a educação profissional pública dentro de referenciais de excelência, visando ao atendimento das demandas sociais e do mundo do trabalho.”

A Visão é: “Consolidar-se como centro de excelência e estímulo ao desenvolvimento humano e tecnológico, adaptado às necessidades da sociedade”.

Os objetivos estratégicos também no *site* da instituição são:

- Atender/Antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho;
- Obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza;
- Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais administrativas;
- Alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem;
- Estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica;
- Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos;
- Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano;
- Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos;
- Assegurar a sustentabilidade financeira da instituição.

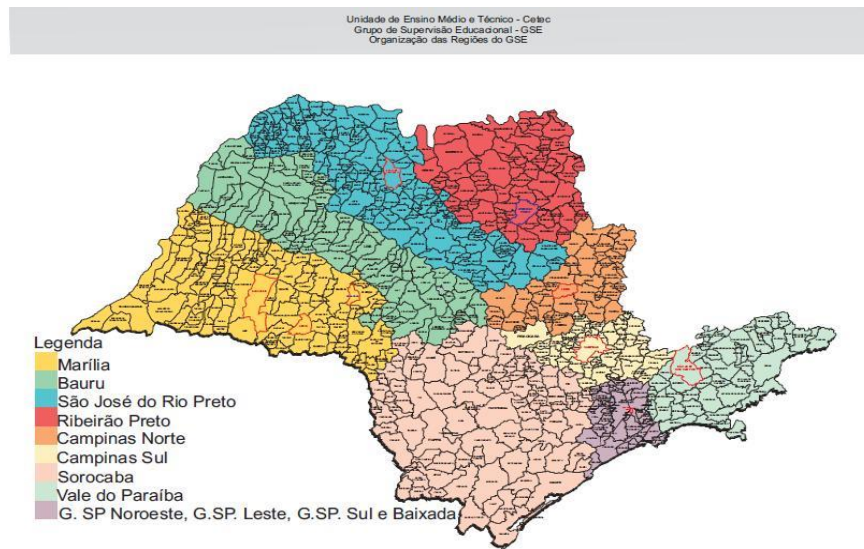
Também no *site* institucional, são seis diretrizes estratégicas que a norteiam:

- **Excelência em educação humana e tecnológica:** Alcançar e manter o grau de excelência em seus processos de ensino e aprendizagem focados na aplicação da tecnologia, criatividade e no desenvolvimento de competências humanas e organizacionais;

- **Satisfação dos públicos (interno e externo):** Compreender as necessidades dos públicos interno e externo com objetivo de atender as suas expectativas;
- **Valorização do capital humano:** Assegurar a valorização dos servidores do Centro Paula Souza por meio de ações que estimulem a prática inovadora;
- **Alto desempenho e melhoria permanente:** Garantir processos permanentes de autocrítica institucional que viabilizem a melhoria contínua das atividades do Centro Paula Souza com o objetivo de alcançar resultados e metas;
- **Parcerias, sinergias e inovação tecnológica:** Estimular a busca de interesses comuns nas iniciativas públicas e privadas para o aprimoramento do conhecimento, da formação profissional e da gestão administrativa de modo a prover a sustentabilidade da instituição;
- **Transparência:** Compartilhar de forma sistêmica informações de interesse dos públicos interno e externo.

Em sendo uma das estratégias, “promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano, associada à diretriz de valorização do capital humano que propõe assegurar a valorização dos servidores do Centro Paula Souza por meio de ações que estimulem a prática inovadora”, observa-se que existe uma preocupação com o desenvolvimento e a valorização do capital humano, conseqüentemente com a qualidade de vida no trabalho docente (QVTD).

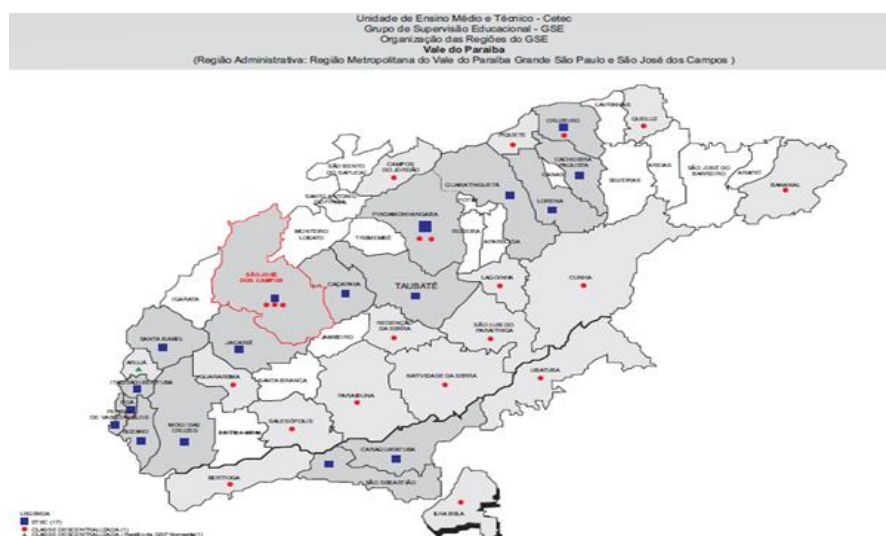
A Coordenadoria do Ensino Médio e Técnico, responsável pelas escolas técnicas possui vários grupos operacionais e entre eles, o da Supervisão da Gestão Pedagógica (Geped), que abrange onze regionais descentralizadas, que mapeiam todo o estado conforme visto na figura 1.



**Figura 1.** Supervisões Regionais do Estado de São Paulo

Fonte: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/cetec/diretoria/organizacao/organizacao-supervisao/mapa/mapa.pdf>

A região do Vale do Paraíba e Litoral Norte têm sob sua responsabilidade, 17 (dezesete) escolas técnicas nos municípios do Alto Tietê, desde Mogi das Cruzes, Poá, Ferraz de Vasconcelos, Suzano, Itaquaquecetuba e Santa Isabel; do Vale do Paraíba desde Jacareí, São José dos Campos, Caçapava, Taubaté, Pindamonhangaba, Guaratinguetá, Cachoeira Paulista, Lorena e Cruzeiro; e Litoral Norte. Caraguatatuba e São Sebastião. A Supervisão Regional está sediada na ETEC de São José dos Campos por ser de fácil localização e pertencente a um ponto central para acesso das unidades escolares conforme visto na figura 2.



**Figura 2.** Municípios da Supervisão Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte

Fonte: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/cetec/diretoria/organizacao/organizacao-supervisao/mapa/mapa.pdf>

Quanto ao capital humano, a estratégia da instituição de “promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano, associada à diretriz de valorização do capital humano que propõe assegurar a valorização dos servidores do Centro Paula Souza por meio de ações que estimulem a prática inovadora”, demonstra que objetiva o desenvolvimento e a valorização do capital humano, o que apresenta relação com a qualidade de vida no trabalho docente . A seguir apresentamos a legislação referente ao regime de contratação dos docentes, e se está previsto atendimento médico visando à saúde ocupacional dos mesmos.

### **1.1 O Regime de Trabalho Docente do Centro Paula Souza – Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo**

Os contratos de trabalho docente da instituição estudada são regidos pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), podendo ser contrato indeterminado através de concurso público quando as aulas são livres e, contrato determinado através de processo seletivo quando as aulas são em substituição.

O serviço é público, porém o contrato de trabalho é pela CLT, o que traz enorme dificuldade na aplicação da lei em aspectos tais como: horas extras que não são pagas, atividades aos sábados que não podem ser descontadas pela ausência, número de horas/aula diária e intervalo obrigatório de horas entre as aulas de dois dias consecutivos.

Além disso, com relação à saúde dos professores e funcionários da instituição, a Unidade de Recursos Humanos da instituição possui o Núcleo de Promoção de Saúde Ocupacional (NPSO) instituído a partir da Deliberação Ceeteps<sup>4</sup> – 2, de 8 de abril de 2010, alterando dispositivos da Deliberação Ceeteps-3, de 30 de maio de 2008, que dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Ceeteps.

Atualmente, o NPSO, ainda está engatinhando em suas atividades e somente atuam em nível de Administração Central com ginástica laboral aos funcionários, palestras informativas e preventivas, comemorações e campanhas.

---

<sup>4</sup> Centro de Educação Tecnológica Paula Souza

Entendemos que saúde ocupacional também deve objetivar a saúde do docente, e que esta ação deve priorizar as condições para sua frequência ao trabalho em sala de aula. Com isto, garante o número de aulas previstas e dadas e o cumprimento da carga horária prevista nos planos de cursos tanto do Ensino Médio como dos cursos técnicos da instituição. Para tanto, uma análise mais detalhada dos dados oferecidos pelo sistema de monitoramento das aulas, propiciou dados mais precisos específicos para a escolha das ETECs da amostra e dos dados a serem coletados.

## **1.2 Procedimentos de Monitoramento das Unidades Escolares pela Administração Central do Centro Paula Souza**

A carga horária das aulas previstas e dadas das unidades escolares é monitorada por dois documentos institucionais chamados de Anexo III (A-III) e Anexo IV (A-IV), criados com o objetivo de garantir a operacionalização dos Planos de Curso no que se refere o cumprimento desta carga horária prevista semestralmente e dos dias letivos propostos anualmente através dos calendários escolares e homologados pela Supervisão Regional.

De uma forma mais detalhada, apresentamos a concepção destes documentos, desde a concepção que gerou a sua criação além de sua funcionalidade em operacionalizar o cumprimento das aulas previstas nos planos dos cursos do Centro Paula Souza.

### **1.2.1 Quadro Geral de Aulas Previstas e Dadas (A-IV)**

Para assegurar a regularidade da vida escolar dos alunos, legalidade e autenticidade dos atos escolares praticados e pleno desenvolvimento dos currículos a Unidade do Ensino Médio e Técnico procurou sistematizar o acompanhamento do cumprimento dos mínimos exigidos pela Legislação Educacional, monitorando as reposições de aulas, carga horária das organizações curriculares atribuídas, horas/aula de divisão de classes em turmas e faltas e afastamentos docentes. As unidades escolares, através dos documentos institucionais e de planilhas eletrônicas chamadas de Anexo III e de Anexo IV, demonstram satisfação com as informações sistematizadas e os gráficos gerados. Além disso, os dados auxiliam o

acompanhamento da Supervisão Educacional e fornecendo indicadores para a CETEC.

O elo entre a educação escolar, o mundo do trabalho e a prática do educando, reflete a necessidade de estabelecer critérios, normas e procedimentos de divisão de turmas que articulem a realização das aulas práticas, realizadas em laboratórios/oficinas e ambiente didáticos com o setor produtivo, com as aulas teóricas dos diferentes componentes curriculares, unindo as experiências cotidianas na aplicação dos conhecimentos e experimentos, visando à melhoria do processo ensino aprendizagem nas unidades técnicas do Centro Paula Souza. O Quadro 1 especifica as legislações vigentes no Centro Paula Souza e que fundamentam o procedimento descrito.

**Quadro 1.** Documentos Institucionais: A-III e A-IV

<b>Documento</b>	<b>Legislação</b>	<b>Assunto</b>
Anexo III	Instrução Conjunta CETEC/CRH 001/05	Quadro de acompanhamento de número de horas/aula, afastamentos docentes e divisão de classes em turmas, quadro geral de aulas do Centro Paula Souza;
Anexo IV	Instrução Conjunta CETEC/CRH 001/05	Quadro de acompanhamento das aulas previstas (AP), aulas dadas (AD) e não dadas (AND) e reposições de aulas.

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados disponíveis em [www.centropaulasouza.sp.gov.br](http://www.centropaulasouza.sp.gov.br)

#### 1.2.1.1 Histórico de Criação dos Documentos A-III e A-IV

O procedimento na instituição, até 2008, para o acompanhamento do cumprimento do currículo, desde as bases tecnológicas até a carga horária prevista no Plano de Curso, era realizado pelo supervisor responsável pela unidade da seguinte forma: As escolas acompanhavam o número de aulas previstas e dadas através de planilha em *excel* e encaminhavam um calendário de reposição ao supervisor para que este analisasse e autorizasse.

Posteriormente, o docente iniciava a reposição, após esta autorização encaminhada à unidade escolar, entregava à secretaria o resumo das atividades desenvolvidas com a lista de presença. Este documento era encaminhado ao diretor

que após validar a reposição, encaminhava novamente ao supervisor para validação e autorização do pagamento.

A ideia do monitoramento do currículo foi concebida pela Coordenadoria do Ensino Médio e Técnico que inclusive criou o esboço da operacionalização deste projeto. Em reuniões com os supervisores, estes constantemente apresentavam grande preocupação em como validar e autorizar o pagamento de algo que não era possível verificar *in loco*.

A ideia de descentralização e responsabilização do procedimento do cumprimento do currículo e pagamento das aulas repostas ao diretor da escola, onde a supervisão ficaria com o acompanhamento pedagógico. Em reunião conjunta do coordenador de Ensino Médio e Técnico, supervisão e URH, nasceu a criação do documento através da Instrução Conjunta CETEC/URH 001/2005, onde este acompanhamento ainda realizado em *excel*, pela supervisora educacional, Prof.<sup>a</sup>. Magda Barbosa dos Santos Rodrigues. Em 2009, o acompanhamento operacional do cumprimento do currículo foi disponibilizado via *site* de um banco de dados chamado A-III e A-IV, buscando a melhoria dos processos e produtos.

A implantação foi gradativa e as escolas inicialmente apresentaram resistência ao documento, alegando aumento da burocracia, porém posteriormente, o procedimento foi aceito, pois perceberam na prática que o documento agregava melhorias no processo, veracidade dos fatos e com isto, conseguiam controlar as reposições de aulas e cumprir o currículo previsto em plano de cursos, se uma forma mais ágil e fácil para o controle do diretor.

No início da implantação, o ruído era de que a supervisão não confiava no diretor da escola e que este não tinha autonomia para as decisões quanto às reposições.

Com a implantação do A-IV, atualmente os diretores verbalizam que este documento é um grande aliado da gestão escolar quanto ao cumprimento do currículo, porém escancarou os descompassos existentes, principalmente após a expansão do ensino profissional no Estado de São Paulo, o que tem trazido maior complexidade às atividades do gestor escolar.

Considerando a evolução do monitoramento através do A-IV, em 2005, passou a ser realizado através de planilhas impressas, em 2008 através de planilhas do Excel impressas e em 2009, a partir do banco de dados alimentado pela unidade escolar, sendo monitorado tanto pelos gestores escolares quanto pelos

supervisores, pelo endereço <http://industrial.educacao.ws>, com restrição de senha para acesso a ambos controladores.

Como todo processo requer melhorias, está sendo proposto um maior detalhamento na ampliação de inserção dos dados, inclusive o nome do responsável pelo lançamento mensal dos dados, além da responsabilidade do diretor já estabelecida.

#### 1.2.1.2 Operacionalização do Monitoramento do A-IV

Regionalizado a partir de 2010, o monitoramento do Anexo IV, permite que mensalmente sejam verificadas as aulas não dadas e conseqüentemente dados importantes como as aulas não atribuídas por falta de professor chamado claro docente, o absenteísmo docente e as suas causas. Os dados são compilados de forma semestral e posteriormente anual.

O monitoramento mensal mais próximo da supervisão permite o apoio da regional em auxiliar a gestão escolar na solução do problema. A Supervisão Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte conta com 17 das 212 ETECs do Estado de São Paulo.

A descentralização deste acompanhamento trouxe agilidade no apoio, dando visibilidade às dificuldades na busca de estratégias pela gestão escolar para minimizar o problema que tem se agravado. As aulas não dadas podem ser compensadas por reposição com ou sem remuneração ou por substituição com ou sem remuneração e ambos dados também são quantificados e estão contemplados no A-IV.

Logo a seguir apresentamos parte de um formulário extraído do banco de dados, exemplificando como ocorrem os lançamentos referentes à Habilitação Técnica do Curso de Administração, com todos os dados lançados de acordo com a turma e com o período em que é ministrada.

Observem que, na última linha, estão consolidados os totais referentes a cada um dos itens já mencionados. No campo “Motivo das aulas não dadas” encontramos os mesmos classificados em claro docente, falta do professor (absenteísmo) e outros, com os dados consolidados mensalmente.

Cabe esclarecer também que os dados são acumulativos mês a mês, facilitando o mapeamento das providências necessárias ao bom andamento de cada



curso e de cada turma. Os cursos técnicos que são semestrais requerem mais cuidado para que o currículo seja cumprido dentro do calendário escolar homologado, evitando alteração de calendário que pode inclusive ocorrer por curso.

Tal sistema tem sido aperfeiçoado anualmente e tem demonstrado grande potencial quanto à integração com outros setores objetivando o cruzamento e complementação de dados. Estes, por sua vez, propiciam análises mais precisas quanto ao alinhamento dos procedimentos envolvendo qualidade pedagógica, monitoramento da secretaria acadêmica e otimização dos recursos financeiros relativos à folha de pagamento dos docentes.

A equipe de gestão para tanto, também deve garantir a eficácia no preenchimento mensal destes dados, pois poderão ser utilizados no planejamento estratégico escolar, subsidiando a construção do Projeto Político Pedagógico, suas metas e projetos para o ano letivo vigente.

Observamos atualmente que este controle de aulas previstas e dadas tem se constituído como um bom indicador oficial quanto à expansão dos cursos integrados da educação profissional na instituição.

**CONTROLE DE AULAS PREVISTAS E DADAS**

**PERÍODO: 1º Semestre 2013**

**ETEC:** \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ **Município:** \_\_\_\_\_ **Responsável pelo preenchimento:**

\_\_\_\_\_ **(Instrução Conjunta CETEC/CRH nº. 001/2005, 9-b)**

Turma	Período	AP	APDCT	AD	BTC	AND	Rep/Sub com Remuneração	Rep/Sub sem Remuneração	Falta Repor
<b>Administração</b>									
1ADN	Noite	500	50	512,5	0	37,5	11,25	26,25	0
1ADT	Tarde	500	50	525	0	25	2,5	22,5	0
2ADN	Noite	500	0	410	0	90	50	40	0
2ADT	Tarde	500	0	460	0	40	0	40	0
3ADN	Noite	500	0	452,5	0	47,5	6,25	41,25	0
3ADT	Tarde	500	42,5	495	0	47,5	0	47,5	0
<b>Totais da habilitação</b>		<b>3000</b>	<b>142,5</b>	<b>2855</b>	<b>0</b>	<b>287,5</b>	<b>70</b>	<b>217,5</b>	<b>0</b>

**Motivo das aulas não dadas**

Claro Docente	50
Falta do Professor (Absentismo)	237,5
Outros (Indicar em Observação)	0
<b>Totais</b>	<b>287,5</b>

**Legenda:**

- AP – Aulas previstas
- APDCT – Aulas previstas com divisão de classe em turmas
- AD – Aulas dadas
- BTC – Bases Tecnológicas/Competências
- AND – Aulas não dadas

**Figura 3.** Controle de aulas previstas e dadas

Fonte: <http://industrial.educacao.ws>. Acesso restrito em 24.08.2013

### 1.3 As quatro ETECs para estudo

Para poder escolher com maior precisão as quatro ETECs objetos deste estudo foram construídos três quadros, a partir dos dados semestrais do Anexo IV da Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte, posteriormente, consolidados em dados referentes ao período de agosto de 2012 a julho de 2013, onde não houve alteração na gestão escolar das unidades escolares.

Na Tabela 1 temos os dados referentes ao total anual de todas as aulas previstas somadas às aulas previstas com divisão de classe em turma, de todas as ETECs.

**Tabela 1. Total Geral das Aulas Previstas (TGA I)**

COD	UNIDADE ESCOLAR	2ºsem/2012	1ºsem/2013	ANUAL
		TOTAL I = AP + APDCT	TOTAL I = AP+APDCT	TGA I = TOTAL GERAL ANUAL I (h/a)
15	ETEC PRESIDENTE VARGAS	51.075,0	43.983,0	95.058,0
26	ETEC PROF. ALFREDO DE B. SANTOS	31.955,0	27.635,0	59.590,0
44	ETEC PROF. MARCOS U. S. PENCHEL	14.918,0	16.930,0	31.848,0
48	ETEC CÔNEGO JOSÉ BENTO	20.285,0	17.545,0	37.830,0
68	ETEC JOÃO GOMES DE ARAÚJO	37.463,0	31.355,0	68.818,0
77	ETEC P. JOSÉ SANT'ANA DE CASTRO	33.363,0	26.280,0	59.643,0
82	ETEC MACHADO DE ASSIS	22.180,0	19.782,5	41.962,5
125	ETEC DR. GERALDO J. R. ALCKMIN	25.102,0	20.412,5	45.514,5
170	ETEC FERRAZ DE VASCONCELOS	20.549,0	16.047,0	36.596,0
188	ETEC DE SÃO SEBASTIÃO	16.400,0	11.867,0	28.267,0
190	ETEC DE SUZANO	23.054,0	18.700,5	41.754,5
195	ETEC DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	22.706,5	18.184,0	40.890,5
210	ETEC DE POÁ	12.000,0	9.000,0	21.000,0
213	ETEC DE CARAGUATATUBA	11.030,0	8.500,0	19.530,0
219	ETEC DE SANTA ISABEL	11.541,0	8.258,5	19.799,5
240	ETEC PE. C. LEÔNICIO DA SILVA	10.387,5	11.794,0	22.181,5
249	ETEC DE ITAQUAQUECETUBA	6.825,0	8.075,5	14.900,5

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 2 foi consolidado o total geral de todas as aulas não dadas calculadas pela soma das aulas de claro docente com as faltas referentes ao absenteísmo com outros. As faltas referentes a outros são as abonadas pela doação de sangue, pelo cartório eleitoral, pelo Fórum e outros.

**Tabela 2.** Total Geral Anual das Aulas Não Dadas (TGA II)

COD	UNIDADE ESCOLAR	2º sem/2012	1º sem/2013	ANUAL
		TOTAL II = CD + Ab + O	TOTAL II = CD + Ab + O	TGA II = TOTAL GERAL ANUAL II (h/a)
15	ETEC PRESIDENTE VARGAS	3.198,0	2.378,5	5.576,5
26	ETEC PROF. ALFREDO DE B. SANTOS	738,0	1.101,0	1.839,0
44	ETEC PROF. MARCOS U. S. PENCHEL	1.328,0	1.878,5	3.206,5
48	ETEC CÔNEGO JOSÉ BENTO	490,0	1.241,5	1.731,5
68	ETEC JOÃO GOMES DE ARAÚJO	1.780,0	1.340,0	3.120,0
77	ETEC P. JOSÉ SANT'ANA DE CASTRO	3.525,0	2.253,5	5.778,5
82	ETEC MACHADO DE ASSIS	1.775,75	1.425,5	3.201,25
125	ETEC DR. GERALDO J. R. ALCKMIN	1.580,25	1.133,75	2.714,0
170	ETEC FERRAZ DE VASCONCELOS	1.221,25	1.169,5	2390,75
188	ETEC DE SÃO SEBASTIÃO	152,0	472,0	624,0
190	ETEC DE SUZANO	1.474,0	988,5	2462,5
195	ETEC DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	714,0	249,5	963,5
210	ETEC DE POÁ	553,0	403,5	956,5
213	ETEC DE CARAGUATATUBA	45,5	666,0	711,5
219	ETEC DE SANTA ISABEL	932,5	426,0	1.358,5
240	ETEC PE. C. LEÔNICIO DA SILVA	510,0	685,0	1.195
249	ETEC DE ITAQUAQUECETUBA	529,5	473,0	1.002,5

Fonte: Elaborado pela autora

Já na Tabela 3, a partir dos totais das aulas previstas e não dadas anualmente, calculamos o percentual das aulas não dadas de cada uma das

unidades escolares estabelecendo em que ordem se posicionam em relação às ETECs da regional.

**Tabela 3.** Índices Referentes às Aulas Não Dadas

<b>COD</b>	<b>UNIDADE ESCOLAR</b>	<b>TGA I</b>	<b>TGA II</b>	<b>%</b>	<b>ORDEM</b>
15	ETEC PRESIDENTE VARGAS	95.058,0	5.576,5	5,86	9 <sup>a</sup>
26	ETEC PROF. ALFREDO DE B. SANTOS	59.590,0	1.839,0	3,09	15 <sup>a</sup>
44	ETEC PROF. MARCOS U. S. PENCHEL	31.848,0	3.206,5	10,07	1 <sup>a</sup>
48	ETEC CÔNEGO JOSÉ BENTO	37.830,0	1.731,5	4,58	11 <sup>a</sup>
68	ETEC JOÃO GOMES DE ARAÚJO	68.818,0	3.120,0	4,53	13 <sup>a</sup>
77	ETEC P. JOSÉ SANT'ANA DE CASTRO	59.643,0	5.778,5	9,68	2 <sup>a</sup>
82	ETEC MACHADO DE ASSIS	41.962,5	3.201,25	7,63	3 <sup>a</sup>
125	ETEC DR. GERALDO J. R. ALCKMIN	45.514,5	2.714,0	5,96	7 <sup>a</sup>
170	ETEC FERRAZ DE VASCONCELOS	36.596,0	2.390,75	6,53	6 <sup>a</sup>
188	ETEC DE SÃO SEBASTIÃO	28.267,0	624,0	2,21	17 <sup>a</sup>
190	ETEC DE SUZANO	41.754,5	2.462,5	5,9	8 <sup>a</sup>
195	ETEC DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	40.890,5	963,5	2,29	16 <sup>a</sup>
210	ETEC DE POÁ	21.000,0	956,5	4,55	12 <sup>a</sup>
213	ETEC DE CARAGUATATUBA	19.530,0	711,5	3,64	14 <sup>a</sup>
219	ETEC DE SANTA ISABEL	19.799,5	1.358,5	6,86	4 <sup>a</sup>
240	ETEC PE. C. LEÔNICIO DA SILVA	22.181,5	1.195,0	5,23	10 <sup>a</sup>
249	ETEC DE ITAQUAQUECETUBA	14.900,5	1.002,5	6,72	5 <sup>a</sup>

Fonte: Elaborado pela autora

Legenda: TGA I = Total Aulas Previstas + Total Aulas Previstas com Divisão de Turmas

TGA II = Total Aulas Não Dadas (Claro Docente+Absentéismo+Outros)

O objetivo desta amostra para os estudos sobre QVTD é que temos a hipótese de que existem vários fatores que relacionam estas faltas com a qualidade de vida do trabalho docente e, conseqüentemente, o absenteísmo docente. Determinadas as quatro escolas objeto da pesquisa, observamos que os dados oficiais, coincidem com as hipóteses empiricamente levantadas pela supervisão.

Sendo assim, foi possível estabelecer as ETECs com os maiores índices de faltas docentes da regional, foram selecionadas e classificadas de acordo com a Tabela 4.

**Tabela 4.** Quatro Maiores Índices Referentes às Aulas Não Dadas

<b>COD</b>	<b>Unidade Escolar</b>	<b>Localização</b>	<b>TGA I</b>	<b>TGA II</b>	<b>%</b>
44	ETEC PROF. MARCOS U. S. PENCHEL	Cachoeira Paulista	31.848,0	3.206,5	10,07
77	ETEC P. JOSÉ SANT'ANA DE CASTRO	Cruzeiro	59.643,0	5.778,5	9,68
82	ETEC MACHADO DE ASSIS	Caçapava	41.962,5	3.201,2	7,63
219	ETEC DE SANTA ISABEL	Santa Izabel	14.900,5	1.002,5	6,86

Fonte: Elaborado pela autora

Observamos que duas das unidades escolares, localizadas em Cruzeiro e Cachoeira Paulista são cidades vizinhas do Vale Histórico, divisa com Rio de Janeiro. Já a cidade de Caçapava encontra-se no Vale Central, vizinha de São José dos Campos e Santa Izabel pertence à Região Metropolitana de São Paulo, no Alto Tietê. Isto demonstra que estão localizadas ao longo da abrangência da regional.

A ETEC Marcos Uchôas dos Santos Penchel situa-se na cidade de Cachoeira Paulista, região do Vale do Paraíba, quase divisa com os Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, numa localidade com mercado de trabalho restrito, com polo industrial e comercial incipiente, porém com relativa proximidade às cidades de Volta Redonda (RJ) e São José dos Campos (SP), que possuem um desenvolvimento mais significativo.

O município, com aproximadamente 32.000 habitantes, IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) igual a 0,764 e a densidade demográfica de 104,49 hab./Km<sup>2</sup>, é voltado para a pecuária (atividade desenvolvida, sobretudo por pequenos produtores que ainda utilizam métodos obsoletos de subsistência), comércio (principal atividade) e outras atividades com menos demanda. Notadamente, nos últimos anos, vem adquirindo vocação turística de certa relevância, devido à presença e atuação da Canção Nova e da Renovação Carismática do Brasil, entidades que desenvolvem atividades de cunho religioso. Essa situação atrai pessoas de diversas localidades do Brasil, o que propicia uma demanda relativa de serviços voltados para esse público, além de movimentar, e/ou aquecer certos setores como imobiliário, por exemplo.

O desempenho da Escola, particularmente, na gestão de parcerias com o setor produtivo têm ampliado seu potencial pela sua localização próxima de municípios como o de Cruzeiro, Lorena e Guaratinguetá.

A ETEC Prof. José Sant'Ana de Castro está situada no Município de Cruzeiro com 80.000 hab., IDHM igual a 0,788 e densidade demográfica de 252,1 hab./Km<sup>2</sup>. No corredor industrial do Vale do Paraíba, próxima ao sul de Minas Gerais, ao Sul Fluminense e às cidades do Vale Histórico do ciclo cafeeiro paulista, a cidade de Cruzeiro foi beneficiada recentemente pela construção de um complexo viário que engloba uma ponte sobre o Rio Paraíba do Sul, dois viadutos e mais acessos para interligarem-se aos maiores polos socioeconômicos do País. Além desse contexto, o Município de Cruzeiro apresenta uma beleza cênica paisagística peculiar, marcada pelos contornos da Serra da Mantiqueira, Parque Nacional de Itatiaia e os Planaltos do Parque Nacional da Serra da Bocaina.

Localizada em uma região onde segmentos da indústria, do comércio, dos serviços, da saúde, do turismo e hospitalidade, da informática e do meio ambiente são bastante representativos e os cursos que são oferecidos na ETEC abrangem esses eixos tecnológicos, para atendimento de uma clientela regionalmente diversificada. Os setores industriais e comerciais vêm mantendo as parcerias e os contatos com a Instituição. A localização geográfica do município é de certa forma privilegiada, haja vista que o município faz fronteira com os três estados mais industrializados do país. Entretanto, o município padecia por anos de falhas básicas de infraestrutura, o que limitou seu desenvolvimento econômico, como o acesso difícil à rodovia Presidente Dutra e limitações na oferta de água, telecomunicações e energia. Felizmente estes problemas estão praticamente solucionados, devido à reconstrução ocorrida nas linhas de transmissão em 230 kW que atendem à região, a construção de centrais hidrelétricas em municípios vizinhos. O município possui boa oferta de água (com fontes cristalinas da Serra da Mantiqueira) e está em vias de construir uma estação de tratamento de esgoto, bem como galerias pluviais para solucionar a questão das enchentes durante o verão. A gestão escolar desenvolve constante comunicação com os setores industriais e comerciais da cidade, interagindo de forma positiva e sempre aberta a negociações para atender às parcerias formadas e continuar atuando com profissionalismo para encaminhar os alunos para estágios e inseri-los no mercado de trabalho.

A ETEC Machado de Assis localiza-se no município de Caçapava no Médio Vale do Paraíba do Sul, no Estado de São Paulo, têm 90.000 hab., IDHM igual a 0,788 e densidade demográfica 229,66 hab./Km<sup>2</sup>. Distante, aproximadamente, 108 Km da capital do Estado, a qual se interliga por meio das Rodovias Presidente Dutra, Ayrton Senna e Carvalho Pinto. Caçapava está a 20 km do Aeroporto de São José dos Campos, a 80 km do Aeroporto de Cumbica, a 120 km do Aeroporto de Congonhas e a 190 km do Aeroporto de Viracopos, bem como a 130 km do Porto de São Sebastião e a 200 km do Porto de Santos.

A área total do município é de 369 Km<sup>2</sup>, sendo apenas 20,4% urbana e os outros 79,6% distribuídos entre a serra do palmital e a serra do jambeiro e áreas remanescentes da atividade agropecuária. De acordo com o Censo realizado em 2010, a população caçapavense é de 84.752 habitantes.

Caçapava, assim como os demais municípios do Vale do Paraíba que margeiam a Rodovia Presidente Dutra, se beneficiou da expansão industrial do Estado de São Paulo, tendo um parque industrial com um razoável número de empresas. Além disso, a escola, pela localização centralizada e facilidade de transporte, atende as outras grandes cidades do Vale, tais como: São José dos Campos, Jacareí, Taubaté.

Diante da quantidade de oportunidades de vagas no mercado de trabalho, a região conta hoje com muitas Instituições de Ensino Superior na área industrial, gestão e serviços. Algumas instituições: UNITAU, UNIP, UNIVAP, UNESP, ITES, Universidade Anhanguera, FATEC, ETEP, IBTA, entre outras.

A ETEC de Santa Isabel localiza-se no município de Santa Isabel com 54.000 hab., IDHM igual a 0,738 e densidade demográfica de 138,87 hab./Km<sup>2</sup>, na Região do Alto Tietê, denominação aplicada aos municípios localizados na região da nascente do Rio Tietê. São eles: Arujá, Biritiba Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Itaquaquetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel e Suzano, totalizando 1.511.078 Habitantes. A região recebe esse nome por causa da localização geográfica das cidades. O Rio Tietê nasce no município de Salesópolis e percorre parte desses municípios antes de chegar à Capital. Por tratar-se de uma região muito próxima de Santa Isabel, vale destacar algumas informações empresarias relevantes sobre a cidade de Arujá. Conforme o *Ranking* decrescente do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) dos municípios da Região do Alto Tiete do Brasil, Santa Isabel é a sétima colocada com o índice de 0,766,



considerado médio, comparado aos outros municípios. A ETEC de Santa Isabel está no centro da cidade de Santa Isabel, município do Estado de São Paulo, na região metropolitana da capital, microrregião de Guarulhos.

Percebe-se que as quatro ETECs objeto de estudo, além da localização apresentam características com relação ao número de alunos e cursos diferenciados conforme a Tabela 5:

**Tabela 5.** Caracterização das ETECs

<b>Unidade Escolar</b>	<b>Nº de Alunos</b>	<b>Nº de Cursos</b>	<b>Cursos</b>
<b>ETEC Marcos Uchôas dos Santos Penchel</b>	955	09	Ensino Médio Tec. Adm. Integrado EM Tec. Informática Integrado EM Administração Enfermagem Especialização em Enfermagem Programação de Jogos Digitais Informática Eletrônica Comércio
<b>ETEC José Sant'Ana de Castro</b>	1635	11	Ensino Médio Téc. Informática Integrado EM Enfermagem Meio Ambiente Nutrição e Dietética Mecânica Marketing Edificações Informática Administração Logística
<b>ETEC Machado de Assis</b>	1135	05	Ensino Médio Administração Informática Mecânica Logística
<b>ETEC de Santa Isabel</b>	556	05	Ensino Médio Tec. Adm. Integrado EM Logística Informática para Internet Administração

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados disponíveis em [www.cpscetec.com.br/planoescolar](http://www.cpscetec.com.br/planoescolar) (acesso restrito) [2014]

Diante da diversidade entre o número de alunos, de cursos e localização das unidades escolares, o estudo apresentou a análise do contexto em que cada ETEC está inserida. A pesquisa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho Docente (QVTD) e sua relação com o Clima Organizacional possibilita levantar fatores que causam o

absenteísmo docente na regional. A partir desta análise, pretendeu propor estratégias de gestão escolar para minimizarem este absenteísmo na região do Vale do Paraíba e Litoral Norte das ETECs do Centro Paula Souza, foi o objetivo principal deste estudo.

No próximo capítulo foram levantados os referenciais teóricos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o histórico sobre este estudo, os modelos de Walton (1973) e Westley (1979) que foram considerados como base na elaboração da pesquisa a ser realizada com os docentes. Ao relacionar as Diretrizes Estratégicas da instituição com o modelo proposto, estabelecemos elementos para organizar as entrevistas com os gestores educacionais envolvidos no processo.

## **2 QVTD E CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ESCOLAS ESTUDADAS**

Iniciamos este capítulo levantando elementos para a construção do instrumento de pesquisa e as questões orientadoras das entrevistas. Para tanto, na fundamentação teórica, estudamos desde a história da teoria do QVT, a importância do trabalho para o sujeito social, histórico do trabalho docente e os modelos relacionados às diretrizes estratégicas da instituição.

Partindo do princípio do prazer e da realidade proposto por Freud (1920), percebe-se que qualidade de vida no trabalho pressupõe prazer no que se realiza a partir do contexto e da realidade que se está inserido. O prazer que ao mesmo tempo significa evitar a dor, sofrimento, tensão, na teoria psicanalítica significa o desejo instintivo de satisfação que o tempo todo é modificado pelas demandas do contexto exterior, isto é, o princípio da realidade.

Sendo assim, se livremente escolhido, a vivência do trabalho na vida do ser humano quando positiva e fonte de satisfação, pode trazer felicidade, bem-estar, portanto qualidade de vida. No caso do trabalho docente percebe-se que esta vivência tem sido frustrada em decorrência do contexto educacional imposto gerando o princípio da realidade, portanto, a insatisfação em trabalhar somente pela sobrevivência. Porém, é no trabalho enquanto determinante funcional que se estabelece um dos aspectos mais relevantes da vida.

Compreendemos, portanto que, a questão da Qualidade de Vida no Trabalho Docente (QVTD) concentra-se na busca de um ambiente adequado para que o professor sinta-se realizado, satisfeito, com prazer nas relações interpessoais permeadas pela profissão.

### **2.1 Histórico sobre o estudo do QVT**

A origem do movimento de qualidade de vida no trabalho tem seu início em 1950, a partir da abordagem social e técnica do trabalho nas empresas. Mas somente na década de 60, os cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, é que se empenharam na busca de melhores formas de organizar o trabalho objetivando minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores.

Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), durante o desenvolvimento de seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos.

Sendo assim, o QVT surge na década de 1970, a partir dos movimentos e aplicações sistematizadas fomentados nas organizações, isto é, ambientes de trabalho melhorados visando à satisfação do trabalhador. Remete não somente às necessidades humanas, mas à satisfação onde se encontra sentimentos, percepções e recursos materiais para sobrevivência, o salário (RODRIGUES, 1994).

As pesquisas relacionadas ao campo do prazer e sofrimento, desenvolvidos através da psicodinâmica do trabalho mostram que o trabalho pode ser prazeroso, desde que as condições e ambiente em que é realizado, sejam adequados e que exista compatibilidade entre as exigências e capacidade do trabalhador, mas também pode ser causador de sofrimento, quando exige do homem mais do que ele pode desenvolver (TAMAYO, 2004).

Cabe observar o que coloca FRANÇA (1997, p.80),

A origem do conceito QVT vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes.

Observamos portanto que a evolução do conceito de QVT demonstra que, de 1959 até hoje, apresentaram nuances e tentativas no estabelecimento de modelos de sucesso.

No quadro 2, podemos observar os períodos em que as concepções evolutivas do QVT foram desenvolvidas assim como um detalhamento das características ou visão de cada um destes períodos, desde uma variável, uma abordagem, um método, um movimento passando a ser considerado como tudo e logo em seguida como nada.

**Quadro 2.** Evolução do Conceito de QVT

Período	QVT - Concepções Evolutivas	Características ou visão
1959 a 1972	QVT como uma variável	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
1969 a 1974	QVT como uma abordagem	Foco no indivíduo antes do resultado organizacional; porém procurava-se melhorar ambos.
1972 a 1975	QVT como um método	Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho tornando-o mais produtivo e mais satisfatório. QVT vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
1975 a 1980	QVT como um movimento	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização, Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais dos movimentos de QVT.
1979 a 1982	QVT como tudo	Como remédio contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
1982 - atual	QVT como nada	Pesquisas estão sendo realizadas para se constatar resultados no futuro.

Fonte: NADLER E LAWER<sup>5</sup> *apud* FERNANDES (1996, p.42).

### 2.1.1 A importância do trabalho para o sujeito social

O trabalho é uma atividade essencialmente humana, culturalmente valorizada e com considerável influência sobre a satisfação do Homem enquanto sujeito social. Por ter no trabalho um dos fatores de sua existência e razão de viver, este sujeito traz potencialmente a possibilidade de transformar-se através do exercício laboral e trazer sentido à sua existência. O homem busca, geralmente, um trabalho através de suas aptidões para que seja significativo e prazeroso. Quando esta atividade vem de suas habilidades menos significativas é mais provável que traga pouca satisfação, desconforto, mal estar e pouco prazer em realizá-lo.

O trabalho, enquanto ação transformadora junto à natureza possibilita maior motivação em exercê-lo em prol da melhoria na qualidade de vida nos mais diversos aspectos do desenvolvimento humano. Quase sempre, nas organizações, o trabalho é realizado de forma coletiva e integrado. É uma forma de relacionar-se com os

<sup>5</sup> NADLER, D. A.; LAWER, E.E. Quality of Work life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, v. 11, n.3, p. 20-30, 1983.

pares e de se sentir pertencente a um grupo constituindo assim um importante elo social fora das relações familiares.

Durante o trabalho, o homem tem a possibilidade de resolver problemas, ampliar seus talentos, ampliar seu potencial humano e suas relações humanas com mais autonomia. Tais relações podem trazer satisfação ou sofrimento dependendo das condições das organizações em que atua. O trabalho é uma atividade que proporciona um espaço que coloca as pessoas em relação umas com as outras, e isto contribui para desenvolvimento da identidade (MORIN, 2001). Um dos aspectos importantes nesta relação homem-trabalho é o alinhamento mínimo e aceitável da moralidade, das regras e dos valores éticos nas práticas sociais impostas pela organização, estabelecidas na hierarquia e nas relações de trabalho. Desta forma, os vínculos estabelecidos podem proporcionar prazer durante a convivência no trabalho, fortalecendo a vida comunitária, prevenindo a solidão e o isolamento das pessoas.

Fica evidente a relevância do trabalho na vida das pessoas e na constituição do sujeito social, principalmente diante das demandas e exigências dos atuais contextos, impostas pela globalização. Neste sentido, assim como os demais trabalhadores, os professores também estão imersos em um ambiente transformado principalmente pelas políticas públicas de universalização da educação, que trouxe para dentro da escola profundas transformações sociais, tecnológicas e culturais. O trabalho requer maior conhecimento do contexto social onde as escolas estão inseridas e uma nova lida nas relações professor aluno na garantia de um tratamento com equidade e igualdade na sala de aula. Sendo assim, um breve estudo sobre o trabalho docente, contemplando história e importância, podem alinhar aspectos necessários no sentido da qualidade de vida desta profissão.

#### 2.1.1.1 Breve Histórico sobre o Trabalho Docente

A concepção de escola, segundo Costa (1995), no contexto de uma sociedade disciplinar constituiu-se a partir do século XV, entendia o homem como um ser moldável e transformável, desenvolvendo uma nova concepção focada na infância. Sendo assim, procedimentos para controlar, corrigir, disciplinar e medir a aprendizagem passou a ser adotados para que se tornassem mais dóceis e úteis. Porém esta “impregnação cultural” dá passagem ao princípio da escolarização no século XVI, em escolas sob a tutela da Igreja, que ao abrir às camadas populares

instrumentalizando o povo para a leitura das escrituras sagradas, onde as atividades docentes pertenciam ao clero. Houve necessidade de ampliação do quadro agregando leigos e o que fez com que fosse instituída uma profissão de fé e conseqüentemente um juramento de fidelidade aos princípios da igreja. Origina-se aí o termo “professor”, ou seja, pessoa que professa a fé e fidelidade dos princípios da instituição e se doa sacerdotalmente aos alunos (KRENTZ, 1986).

Foi na Revolução Francesa que a visão do magistério sacerdotal aparece de forma mais acentuada. Aquele que se doava à resistência ao avanço do liberalismo enquanto causa, caracterizava a concepção de professor. Assumia assim a identidade de figura estratégica enquanto guardião da ordem cuja referência era a o sistema sagrado integrado às normas econômicas e sociais, chanceladas pelas normas e valores religiosos. Incorpora-se assim à visão prática do exercício do magistério, com privilégios a nível intelectual e de autonomia, no campo do trabalho intelectual, lado oposto ao trabalho manual (Moura 1997). Segundo Enguita (1989) a doutrinação antes religiosa passa à doutrinação ideológica, objetivando disciplina material, organização da experiência escolar, preparando alunos para as necessidades da indústria.

A gestão científica imposta pelo taylorismo levaram as escolas ligarem-se nos princípios da eficiência que, com reformadores que transformavam a escola em empresa eficiente, com princípios e normas de organização exageradamente direcionada à vida e às atividades nas salas de aula, como por exemplo, algumas especificamente formuladas aos professores, tais como:

- 1) desenvolver métodos eficazes a serem seguidos pelos professores;
- 2) determinar, em função disso, qualificações necessárias para o exercício da atividade;
- 3) capacitá-los em consonância com as qualificações, ou colocar requisitos de acesso;
- 4) fornecer formação permanente que mantivesse o professor à altura de suas tarefas durante sua permanência na instituição;
- 5) dar-lhe instruções detalhadas sobre como realizar seu trabalho; e
- 6) controlar permanentemente o fluxo do “produto parcialmente desenvolvido”, isto é, o aluno (ENGUITA, 1989, p.125).

As exigências da organização do trabalho docente, segundo Esteve (1999), aumentam as responsabilidades projetadas sobre os educadores, ao mesmo tempo com um processo histórico de transformação rápida do contexto social, modificando sensivelmente o papel do professor. Para Merazzi (1983) as mudanças estão ligadas a três fatos fundamentais:

- 1º) Postura dos agentes tradicionais de socialização (família, ambiente cotidiano e grupos sociais organizados), que têm renunciado às responsabilidades no âmbito educativo, exigindo e delegando às instituições escolares este papel;
- 2º) A função tradicionalmente das instituições escolares, com respeito à transmissão de conhecimentos, modificada pelos novos agentes de socialização (meios de comunicação e consumo cultural de massas, etc.), que concorrem como fontes paralelas de informação e cultura; e
- 3º) O ruído nas instituições quanto a definir qual é a função do professor, e quais valores da sociedade este professor deve transmitir e questionar.

Levado a desempenhar vários papéis, muitas vezes, contraditórios, o professor necessita manter o equilíbrio em várias situações, como companheiro e amigo do aluno, enquanto apoio para o seu desenvolvimento pessoal, contrapondo com o papel de julgamento, oposto da anterior. Estimular a autonomia garantindo a acomodação do aluno às regras do grupo e da instituição. Equilibrar-se entre atendimento individualizado ao aluno ao mesmo tempo em que atende às políticas educacionais direcionadas às necessidades sociais, onde ambos, professor e alunos permanecem submissos, e a serviço das necessidades políticas e econômicas do momento (MERAZZI, 1983).

Para Perrenoud (1993), a profissão docente é uma “profissão impossível”, visto que sempre se insere entre aquelas que trabalham com pessoas. Portanto, este sucesso imposto ao processo educativo nunca estará assegurado. Em relações interpessoais sempre há mudanças, ambiguidades, conflitos, opacidades e mecanismos de defesa. A escola, enquanto célula da sociedade carrega o ônus e o bônus da crise em que vive a sociedade e o Homem. Manter-se na profissão docente não se trata somente da necessidade de atualização contínua, mas uma constante renúncia a conteúdos e a um saber que vinha sendo de seu domínio durante anos e incorporação de procedimentos tecnológicos muito distantes destes imigrantes digitais. Os professores devem incorporar conteúdos integrados às tecnologias que nem sequer eram mencionados quando começaram a exercer esta profissão. Na educação conservadora o professor tem o papel social de transmissor exclusivo do conhecimento associado a hierarquia em sala de aula que lhe confere total poder. Aceitar sair desta zona de conforto onde se sente seguro para um lugar



de questionamentos dos alunos que passam a ser ativos e protagonistas na educação contemporânea, faz com que o professor resista a mudanças, evitando expor-se a situações geradoras de sentimentos de mal-estar.

Estudos sobre o absenteísmo docente no geral estão ligados à educação básica, sendo que alguns realizados no Estado de São Paulo demonstram que a profissão exige mobilização afetiva constante e excesso de contato com outras pessoas e ainda que o clima organizacional se apresente como contexto norteador da qualidade de vida dos professores. Cabe aqui ressaltar a posição de Delchiaro (2009, p. 176).

Sob um olhar crítico, a sociedade civil amplia o debate sobre o absenteísmo docente ao colocar com rigor um rótulo na categoria, ou seja, os docentes são vistos como dotados de privilégios e regalias. É necessário ter cuidado com afirmações desse tipo, pois, embora o número de ausências seja alto, especialmente as causadas por licenças médicas, elas podem ser manifestações individuais ou até mesmo coletivas da desmotivação, descontentamento com o trabalho e de pressões vindas da própria sociedade.

Sendo assim, a qualidade de vida no trabalho docente encontrou horizontes firmes enquanto possíveis bases para um estudo da logística reversa sobre o absenteísmo docente, ou seja, partindo de um diagnóstico do QVTD, observar qual o lugar ocupado pelo problema.

### 2.1.2 Os Modelos de QVT

Estudos relacionados à qualidade de vida e bem estar no trabalho baseado na segurança, saúde e na satisfação dos que o realizam tem sido objeto de estudo de alguns pesquisadores como Hackaman e Oldham, Wertehar e Davis com modelos menos abrangentes e Walton, Westley que elaboraram modelos mais abrangentes. Neste estudo, vamos integrar os modelos propostos por Walton e Westley com o objetivo de abranger o maior número de aspectos relacionados ao QVT entendendo que o exercício da docência envolve o exercício constante das relações humanas no trabalho.

#### 2.1.2.1 Modelo Walton (1973)

A abrangência do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho é ampla em vários aspectos (WALTON, 1973). Já Wesley (1979), confirma Walton (1973),

quando afirma que o termo Qualidade de Vida no Trabalho é aplicado a diversas mudanças aplicadas no ambiente de trabalho e no emprego, fato este que gera confusão. Nos anos 1970, para o autor, o conceito de QVT deveria incorporar as necessidades e aspirações humanas da época, ou seja, o desejo de um empregador socialmente prestativo.

Para Walton (1973), ao estabelecer critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho, dividiu-os em oito categorias conceituais que são compensação justa e adequada; segurança e saúde nas condições de trabalho; oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para o crescimento e segurança continuados; integração social na organização do trabalho; constitucionalismo na organização do trabalho; trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho na vida.

A compensação justa e adequada é o alinhamento entre o que é pago e o que é executado pelo empregado. Porém o consenso em padrões objetivos ou subjetivos no julgamento de compensação adequada, segundo Walton(1973), passa por questões parcialmente ideológicas. Podem também estar relacionadas com o poder de pagamento do empregador ou até com o resultado da produtividade. Por segurança e saúde nas condições de trabalho são variáveis como tempo diário de trabalho, remuneração de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho evitando ou minimizando risco de doenças relacionadas ao trabalho e aos acidentes de trabalho, limite de idade para trabalho potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade.

A oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana é relacionada a cinco variáveis necessárias ao desenvolvimento, afetando principalmente a participação, a autoestima e mudanças no trabalho:

- a) *Autonomia*: autonomia e autocontrole das atividades;
- b) *Habilidades múltiplas*: permissão ao empregado usar suas habilidades;
- c) *Informação e perspectiva*: permite o empregado conhecer todas as regras, normas e leis que regem seu trabalho e os resultados de sua própria ação, consciente da relevância e as consequências destas ações;
- d) *Tarefas completas*: se o trabalho representa o todo ou parte significativa da tarefa a ser realizada;
- e) *Planejamento*: quando o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

A Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados são os aspectos que demonstram a possibilidade de crescer na carreira, como:

- a) *Desenvolvimento*: proporcionadas pelas atividades realizadas tais como atribuições de trabalho e atividades educacionais;
- b) *Aplicação futura*: agregar valor ao currículo;
- c) *Oportunidades de progresso*: disposição com relação às oportunidades organizacionais ou de carreira, reconhecidos pela família e pelos pares e,
- d) *Segurança*: garantia do emprego com renda segura associada a este trabalho.

Com relação à integração social na organização do trabalho, segundo Walton (1973, p.15), “desde que o trabalho e a carreira são perseguidos tipicamente dentro da estrutura de organizações sociais, a natureza de relacionamentos pessoais transforma-se numa outra dimensão importante da qualidade da vida no trabalho”. Assim no ambiente de trabalho devem ser considerados os seguintes atributos:

- a) *Ausência de preconceitos*: passa pela aceitação sem discriminação deste trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física;
- b) *Igualitarismo*: inexistência de divisão de classes dentro da organização em termos de *status*;
- c) *Mobilidade*: possibilidade de ascensão para níveis mais elevados;
- d) *Grupos preliminares de apoio*: constituídos pela ajuda recíproca, com sustentação sócio emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo;
- e) *Senso comunitário*: além dos grupos de trabalho;
- f) *Abertura interpessoal*: compartilhar entre si suas ideias e sentimentos.

O constitucionalismo na organização do trabalho são os direitos e deveres dos membros da organização e se afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu *status* na organização, garante a maneira como ele pode se proteger. Sendo assim, para a qualidade de vida no trabalho e fundamental:

- a) *Privacidade*: ética com relação a privacidade pessoal do empregado;
- b) *Liberdade de expressão*: emitir opiniões sem restrições, desde que mantenha o respeito aos deveres;
- c) *Equidade*: tratamento igual em todos os aspectos, incluindo remuneração como sistema de compensação, premiações e segurança no emprego;
- d) *Processo justo*: utilização da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações.

No que se refere ao trabalho e ao espaço total de vida, a falta de limite individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos tanto na vida pessoal como nas relações familiares como prolongados períodos de trabalho, falta de tempo de lazer e de tempo com a família. Quanto à relevância social do trabalho na vida, a organização não respeitável pode interferir na autoestima do trabalhador, causando prejuízo ao trabalho e depreciação da sua carreira. Neste modelo, estes critérios interferem na qualidade de vida no trabalho de modo geral, pois estão diretamente relacionados aos níveis de satisfação do trabalhador, repercutindo nos seus níveis de desempenho.

#### 2.1.2.2 Modelo Westley (1979)

Neste modelo são quatro categorias que classificam os problemas vivenciados pelas pessoas no ambiente de trabalho: insegurança, injustiça, isolamento e anomia. A insegurança está relacionada com as posições políticas e hierárquicas, que poderia ser minimizada com a instituição do conselho dos trabalhadores o que garantiria a participação nas decisões fortalecendo o sentimento de pertencimento. A injustiça está relacionada à cooperação, a inadequação da remuneração onde a divisão dos lucros seria o mais justo e a participação nas decisões o que favorece a responsabilidade com o cumprimento do trabalho.

Já o isolamento caracterizado pelos agentes de mudança tais como o absenteísmo, objeto deste estudo, além do *turnover*<sup>6</sup> que representa a medição da rotatividade de pessoal, ou seja, a frequência da entrada e das saídas dos

---

<sup>6</sup> O termo *turnover* é a medição da rotatividade de pessoal, que mede o giro de entradas e saídas de colaboradores.

trabalhadores entendido como os colaboradores. A auto realização no trabalho e a valorização das tarefas poderia minimizar este isolamento. Quanto à anomia, a valorização das relações interpessoais na distribuição das responsabilidades na equipe, também são propostas para minimizar o absenteísmo e o *turnover*. No Quadro 3 apresentamos um lista relacionando a natureza do problema, o sintoma, ação para solucionar o problema, indicadores e propostas. Estas ações propostas para cada situação têm como objetivo principal humanizar o trabalho:

**Quadro 3.** Fatores que influenciam o QVT

<b>Natureza do problema (fatores)</b>	<b>Sintoma do problema</b>	<b>Ação para solucionar o problema</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Propostas</b>
Econômicos (1850)	Injustiça	União dos Trabalhadores	- Insatisfação - Greves - Sabotagem	- Cooperação - Divisão dos Lucros; - Participação nas Decisões;
Políticos (1850-1890)	Insegurança	Posições Políticas	- Insatisfação - Greves - Sabotagem	- Trabalho auto-Supervisionado; - Conselho de Trabalhadores; - Participação nas Decisões;
Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de Mudança	- Sensação de Isolamento; - Absenteísmo e <i>turnover</i> .	- Valorização das Tarefas; - Auto realização do trabalho;
Sociológicos	Anomia	Grupos de Autodesenvolvimento	- Desinteresse pelo trabalho; - Absenteísmo e <i>turnover</i> .	- Métodos sócios-tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho; - valorização das relações interpessoais; - distribuição de responsabilidade na equipe, etc

Fonte: Adaptado de Westley (1979)

### 2.1.3. Proposta do Modelo Integrado Walton/Westley

As dimensões e subdimensões da integração dos modelos propostos de Walton(1973) e Westley (1979) do Quadro 4 demonstram subsídios comuns significativos dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados no presente estudo.

**Quadro 4.** Dimensões e Subdimensões do modelo proposto

<b>Dimensões e Subdimensões do modelo proposto</b>	<b>Walton (1973)</b>	<b>Westley (1979)</b>
<b>1. Integração social na organização</b>	Integração Social	-
1.1. Igualitarismo		
1.2 Ausências de preconceito		
1.3 Facilidades de mobilidade social		
1.4 Apoios sociais		
1.5 Condições de abertura interpessoal		
<b>2. Utilização da capacidade humana</b>	Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador Psicológico e Sociológico
2.1. Autonomia		
2.2. Uso múltiplo de habilidade		
2.3. Quantidade e qualidade de informações		
2.4. Execução de tarefas completas		
2.5. Planejamento do trabalho	-	
2.6. <i>Feedback</i> (Extrínseco e Intrínseco)		
<b>3. Segurança e saúde nas condições de trabalho</b>	Segurança e saúde nas condições de trabalho	Indicador Psicológico
3.1. Horários		
3.2. Condições físicas	-	-
3.3. Limites de idade para o trabalho		
3.4. Qualidade/quantidade de recursos materiais		
3.5. Condições psicológicas		
<b>4. Constitucionalismo</b>	Constitucionalismo	Indicador Político e Sociológico
4.1. Privacidade		
4.2. Livre expressão		
4.3. Igualdade de tratamento		
4.4. Possibilidade de recurso		
<b>5. Trabalho e espaço de vida</b>	Trabalho e Espaço de Vida	-
5.1. Tempo de horas extras		
5.2. Tempo com família		
5.3. Atividades cívicas beneficentes		
<b>6. Compensação</b>	Compensação Justa e Adequada	Indicador Econômico
6.1 Justa		
6.2 Adequada		
<b>7. Oportunidade de carreira e garantia profissional</b>	Oportunidade de carreira	Indicador Político
7.1 Oportunidade de continuidade dos estudos		
7.2 Incentivos/investimentos em cursos		
7.3 Estabilidade no emprego ou renda		
7.4 Oportunidade de expansão na carreira		
<b>8. Relevância social do trabalho</b>	Relevância Social do Trabalho	-

Fonte: FREITAS e SOUZA, (2009).

#### 2.1.4. Relações das Diretrizes Estratégicas do Ceeteps e o Modelo Proposto

Ao analisar as Diretrizes Estratégicas do Centro Paula Souza, observamos uma relação com o modelo proposto para pesquisa. Por exemplo, “promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano, com a valorização do capital humano que propões assegurar a valorização dos servidores do Centro Paula Souza por meio de ações que estimulem a prática inovadora”, o que sugeriu uma preocupação com o desenvolvimento e a valorização do capital humano.

Sendo assim, procuramos elaborar um quadro relacionando as dimensões e subdimensões do modelo proposto e as diretrizes propostas pela instituição, com o objetivo de nortear a teoria da Qualidade de Vida no Trabalho dentro dos objetivos do Ceeteps.

Com cada uma das dimensões e subdimensões do Modelo proposto segundo Walton (1973) / Westley (1979) realizamos a correspondência de uma das diretrizes propostas pela instituição, o que entendemos favorecer a análise dos dados tabulados a partir da realização da pesquisa com os docentes da instituição. Sendo assim, foi possível evidenciar até que ponto tais diretrizes refletem, na prática, a qualidade de vida do trabalho docente.

A partir do Quadro 5, estabelecemos os primeiros fundamentos norteadores dos temas e das questões constantes da pesquisa aos docentes (Anexo 1), dividida em duas partes que compreendem a identificação da unidade escolar, perfil do respondente com as devidas opiniões sobre QVTD e Absenteísmo Docente, proposta de estudo deste trabalho.

**Quadro 5. Modelo Proposto - Diretrizes Estratégicas do Ceeteps**

<b>Dimensões e Subdimensões do modelo proposto</b>	<b>Walton (1973)</b>	<b>Westley (1979)</b>	<b>Diretrizes Estratégicas do Centro Paula Souza</b>
1. Integração social na organização	Integração Social	-	Excelência em Educação Humana
1.1. Igualitarismo			Satisfação do Público Interno
1.2. Ausências de preconceito			
1.3. Facilidades de mobilidade social			
1.4. Apoios sociais			
1.5. Condições de abertura interpessoal			
2. Utilização da capacidade humana	Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana	Indicador Psicológico e Sociológico	Alto Desempenho e Melhoria Permanente
2.1. Autonomia			Transparência
2.2. Uso múltiplo de habilidade			Alto Desempenho e Melhoria Permanente
2.3. Quantidade e qualidade de informações			Satisfação dos públicos (interno e externo)
2.4. Execução de tarefas completas			
2.5. Planejamento do trabalho			
2.6. <i>Feedback</i> (Extrínseco e Intrínseco)			
3. Segurança e saúde nas condições de trabalho	Segurança e saúde nas condições de trabalho	-	Alto Desempenho e Melhoria Permanente
3.1. Horários			
3.2. Condições físicas			
3.3. Limites de idade para o trabalho			
3.4. Qualidade/quantidade de recursos materiais			
3.5. Condições psicológicas			
4. Constitucionalismo	Constitucionalismo	Indicador Político e Sociológico	Satisfação do Público Interno
4.1. Privacidade			
4.2. Livre expressão			
4.3. Igualdade de tratamento			
4.4. Possibilidade de recurso			
5. Trabalho e espaço de vida	Trabalho e Espaço de Vida	-	Alto Desempenho e Melhoria Permanente
5.1. Tempo de horas extras			
5.2. Tempo com família			
5.3. Atividades cívicas beneficentes			
6. Compensação	Compensação Justa e Adequada	Indicador Econômico	Valorização do Capital Humano
6.1 Justa			
6.2 Adequada			
7. Oportunidade de carreira e garantia profissional	Oportunidade de carreira	Indicador Político	Valorização do Capital Humano
7.1 Oportunidades de continuidade dos estudos			
7.2 Incentivos/investimentos em cursos			
7.3 Estabilidades no emprego ou renda			
7.4 Oportunidades de expansão na carreira			
8. Relevância social do trabalho	Relevância Social do Trabalho	-	Satisfação dos públicos (interno e externo)

Fonte: Adaptação FREITAS e SOUZA (2009) e elaborado pela autora.



## 2.2 Aspectos Metodológicos

Para este estudo foram utilizadas pesquisas quantitativas e qualitativas, de acordo como dados necessários na construção do contexto escolar para a análise dos resultados que fundamentaram o plano de ação e intervenção proposto no terceiro capítulo..

Segundo Diehl (2004), a pesquisa quantitativa pode ser adotada na utilização de técnicas estatísticas para uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, evitando possíveis distorções de análise e interpretação, o que traz uma maior margem de segurança. Quanto à pesquisa quantitativa, foi utilizada na busca das relações de dependência funcional entre as variáveis, identificando os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo assim a estrutura e a evolução das relações entre tais elementos, a partir de dados métricos e das análises estatísticas propiciadas a partir das tabelas e gráficos construídos com o programa SPSS 21.

Já a pesquisa qualitativa, também na concepção de Diehl (2004), descreve a complexidade de um problema bem delimitado, compreendendo e classificando os contextos dinâmicos dos processos vividos nos grupos, contribuindo num possível processo de mudança, possibilitando compreensão contextualizada das mais diversas peculiaridades que envolvem este grupo.

Foram vários aspectos metodológicos realizados no estudo do absentéismo docente e a qualidade de vida do trabalho docente na instituição. Segundo Lüdke e André (1986, p. 17), o estudo de caso enquanto pesquisa qualitativa, deve ser utilizado por haver interesse na situação singular e particular do tema, por ser bem delimitado com contornos definidos ao longo do estudo. Em relação às outras, a vantagem desta técnica “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (Lüdke e André 1986, p. 34). Para tanto, foram utilizadas entrevistas para obter informações específicas sobre ambos os temas e sua relação, de acordo com a função exercida pelo entrevistado tanto no contexto escolar como institucional (MOREIRA, 2002, p.54). Segundo a classificação de Richardson (1989) foram realizadas entrevistas estruturadas e abertas, com um conjunto de questões sequenciais entendendo que assim, a compreensão dos entrevistados ocorreu de

forma uniforme. Para Lüdke e André (1986), a técnica de entrevista é bem aconselhável aos estudos do ambiente educacional.

Desta forma, entendeu-se que a melhor metodologia de pesquisa para este estudo é a integração entre os métodos quantitativo e qualitativo, em função das características, limites e vantagens nas abordagens realizadas. Foi proposto um estudo comparativo de quatro ETECs da Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte, sobre o QVTD e os índices anuais de absenteísmo docente em cada uma delas, relacionando com o seu clima organizacional. Com isto, pretendeu-se levantar as características funcionais da gestão escolar e das estratégias utilizadas na prevenção deste absenteísmo. Porém, são vários os aspectos que envolvem o problema do absenteísmo, além das ações possíveis e realizáveis em nível de unidade escolar. Também está relacionado ao contexto hierárquico maior da instituição, a Administração Central do Centro Paula Souza, de onde são estabelecidas as legislações de suporte operacional dos vários recursos necessários para a qualidade da educação profissional tais como: físicos, humanos, pedagógicos e tecnológicos. Foi adotada, portanto, uma metodologia objetivando abordar um estudo de dentro, de fora e da integração da unidade escolar com a comunidade interna e externa, envolvendo todos os atores responsáveis pela questão organizacional preventiva e de suporte no trato do absenteísmo docente.

O período compreendido entre agosto de 2012 a julho de 2013 foi o escolhido para a coleta dos dados sobre o absenteísmo docente na regional. A tabulação dos dados, disponibilizados em ordem decrescente com relação ao absenteísmo docente, é que determinaram as 04 (quatro) ETECs objetos deste estudo, onde foram estabelecidas duas etapas para o estudo: quantitativo e qualitativo da amostra.

1. Estudo Quantitativo do Absenteísmo Docente, a partir dos dados comparativos realizados através dos dois levantamentos em documentos oficiais, discriminados abaixo:
  - Levantamento de Dados Mensais do A-IV, que demonstraram a quantidade de aulas não dadas, monitoradas pela Supervisão Regional.
  - Levantamento dos índices anuais de absenteísmo e das causas das faltas docentes, a ser realizado junto às Diretorias de Serviços

Administrativos da unidade, a partir dos códigos coletados nas informações das folhas de pagamentos realizadas neste período.

2. Estudo Quantitativo e Qualitativo sobre o QVTD a partir de questionários e entrevistas, conforme segue:
  - Entrevista com o Coordenador do Ensino Médio e Técnico e Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos;
  - Entrevista com os 04 Gestores Escolares;
  - Entrevista com os 04 Coordenadores Pedagógicos com questões centradas no problema e no contexto operacional das faltas docentes.
  - Pesquisa através de Questionário de Diagnóstico sobre a Qualidade de Vida no Trabalho Docente baseado no QVTD.
  - Regime de Contrato de Trabalho Docente;
3. Pesquisa documental das legislações vigentes abrangendo:
  - Regime de Contrato de Trabalho Docente;
  - Legislação sobre os apontamentos da frequência dos docentes;
  - Dados junto ao Núcleo de Promoção de Saúde Ocupacional;
  - Condições Institucionais de Atendimento Médico.

Após estes levantamentos, os dados foram tabulados por unidade escolar e analisados comparativamente, entendendo que trará uma abrangência maior sobre os fatores e as possíveis estratégias utilizadas pela equipe de gestão.

Cabe, entretanto ressaltar que o absenteísmo docente traz dificuldade da gestão operacional no cumprimento do currículo e conseqüentemente da carga horária dos cursos em que o problema ocorre. São vários os transtornos à gestão quanto à articulação dos horários diários, principalmente quando os professores não comunicam a falta com antecedência. Não será considerada nesta pesquisa, a expansão das escolas técnicas no entorno, entendendo que o número de aulas do professor é limitado na instituição, em função do contrato de trabalho pela CLT.

O modelo integrando o modelo de Walton e o modelo de Whetstley sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional foi o instrumento utilizado no estudo diagnóstico e comparativo de 04 (quatro) ETECs e que abrangeu aproximadamente 25% das unidades escolares da regional, com maior índice anual de absenteísmo docente. São unidades escolares que contam com as modalidades de ensino médio e de cursos técnicos no período estudado. O modelo integrado de

Walton-Westley, aplicado, os níveis de satisfação dos docentes através dos seguintes fatores: condições de trabalho, compensação justa e adequada, uso e desenvolvimento de capacidades, chances de crescimento e segurança permanente, integração social na empresa, constitucionalismo, comunicação internas e planejamento das atividades docentes.

A legislação vigente propõe algumas alternativas para se evitar deficiências curriculares ocasionadas por este absenteísmo tais como: substituições por outros professores, reposições das aulas pelo próprio professor ou por outros docentes da unidade escolar e atividades correlatas como visitas técnicas, feiras tecnológicas e outras afins. Mas mesmo assim, apesar destas estratégias para garantias da carga horária semestral (Cursos Técnicos) ou anual (Ensino Médio), toda ausência do professor é considerada absenteísmo.

Através do Sistema das aulas previstas de dadas A-IV e de todas as legislações oficiais, monitorados e gerenciados pela Supervisão Regional, foram mapeados os dados para a construção de um retrato anual de cada unidade escolar objeto desta pesquisa. Quanto aos gestores escolares, estes têm demonstrado grande preocupação se de fato são garantidas as bases tecnológicas, pois o índice de absenteísmo tem se acentuado nos últimos anos. Junto aos setores da Administração Central, foram levantadas as legislações vigentes quanto à orientação operacional e apontamento quanto à falta docente e como são aplicadas pela equipe de gestão em cada uma das unidades. Os questionários com professores para diagnóstico do QVTD e dos possíveis fatores determinantes do absenteísmo docente, foi realizada com uma amostra proporcional ao número de professores.

Após a aplicação dos questionários e entrevistas, tabulamos os dados que subsidiaram, a partir dos referenciais teóricos, a análise e a proposta de intervenção apresentada no capítulo seguinte.

### **2.3 Análise e Interpretação**

Neste item abordaremos os dados tabulados a partir do questionário da pesquisa realizada com os docentes das quatro unidades escolares objeto do estudo e as considerações feitas nas entrevistas propostas, finalizando com uma análise da relação entre os aspectos essenciais para a elaboração da proposta de intervenção.

Para a pesquisa, foi utilizado o Programa *SPSS Current version Statistics 21*, com a criação das variáveis e a construção do banco de dados com base nos dados dos questionários dos docentes respondentes. As tabelas e dados foram tabulados e extraídos das análises desenvolvidas através deste programa.

### 2.3.1 Análise da Pesquisa Docente das 04 ETECs

As unidades escolares programam ao longo do ano, além dos dias de planejamento no início de cada semestre letivo, quatro reuniões pedagógicas, geralmente aos sábados, em que são programadas atividades palestras, projetos e atividades referentes aos cursos e programações da escola.

A pesquisa foi realizada em horário reservado às reuniões pedagógicas nas quatro unidades. Num primeiro momento, foi apresentado em mídia dados sobre a instituição do mestrado, tema, qual o objetivo e questões referentes ao absenteísmo docente da unidade escolar e informações sobre do modelo integrado Walton/Westley /Diretrizes Estratégicas do Centro Paula Souza.

Em seguida, os docentes foram convidados a participar da pesquisa para a qual se mostraram bastante participativos e cuidadosos no sentido de colaborar com dados reais, principalmente por determinar a base para a proposta de intervenção a ser entregue para a instituição (Anexo 1).

O número de docentes respondentes variou em função do tamanho da escola determinado pelo número de cursos e salas em funcionamento de acordo com a tabela 6.

**Tabela 6.** ETECs pesquisadas

<b>Unidades Escolares Pesquisadas</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
ETEC Marcos Uchôas dos Santos Penchel	43	28,9
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	54	36,2
ETEC Machado de Assis	25	16,8
ETEC de Santa Isabel	27	18,1
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação à docência (Tabela 7), o número de professores na área técnica específica é maior, sendo 53% e somado aos que ministram aulas no ensino médio e técnico, chega a um total de 93,3% do total. Observa-se que este dado está coerente com a franca expansão do Ensino Médio Integrado na instituição, nos últimos quatro anos.

**Tabela 7.** Docência por curso na ETEC

<b>Docência por Curso</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Ensino Médio</b>	10	6,7
<b>Ensino Técnico</b>	79	53,0
<b>Ensino Médio e Técnico</b>	60	40,3
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Cabe ressaltar também que, com relação ao tempo de docência apresentado na tabela 8, mais da metade dos docentes tem menos que 05 anos de docência na instituição e que 72,6% tem até 10 anos. Estes estão incluídos nos 55,7% que ministram suas aulas na educação em geral.

A diferença dos docentes de 0 a 10 anos na educação é de 16,9% com relação aos docentes que estão trabalhando no período pesquisado, somente no Centro Paula Souza.

Isto sugere o acúmulo de cargo e a possibilidade de duas aposentadorias, visto que o contrato de trabalho no Centro Paula Souza é por CLT e estatutária para as Secretarias da Educação Estaduais e Municipais.

Os salários baixos e a necessidade de garantir minimamente uma aposentadoria melhor em dois tipos de contrato de trabalho, CLT e estatutário, é o que também provavelmente incentiva o acúmulo de cargo dos professores pesquisados e a alta jornada semanal de trabalho em pelo menos duas instituições (Tabela 8).

**Tabela 8.** Comparativo de Tempo de Docência CPS - Educação

<b>Tempo de Docência</b>	<b>Centro Paula Souza</b>		<b>Educação em Geral</b>	
	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
0 a 5 anos	84	56,4	50	33,6
6 a 10 anos	24	16,1	33	22,1
11 a 15 anos	17	11,4	21	14,1
16 a 20 anos	17	11,4	14	9,4
21 a 25 anos	6	4,0	21	14,1
mais de 26 anos	1	0,7	10	6,7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

São exigências para docência nas ETECs da instituição, em função do ensino profissionalizante, a contratação de professores não licenciados tecnólogos e bacharéis, sendo que a formação pedagógica pode ocorrer posteriormente, e docentes licenciados. Para tanto devem obedecer, de acordo com o Catálogo de Requisitos oficial no ano vigente, a validação por componente curricular e por curso. Também tem influência na classificação docente para atribuição de aulas em que o grau de hierarquia priorizado são os contratados por tempo indeterminado (concurso público para aulas livres) com licenciatura (licenciados ou formação pedagógica complementar), bacharéis e tecnólogos. No mesmo grau de prioridade, em seguida, são os contratados por tempo determinado (processo seletivo para aulas em substituição). Diante destas normativas, pesquisamos também o grau de escolaridade dos docentes participantes do estudo, cujos dados estão na tabela 9.

**Tabela 9.** Grau de Escolaridade Docente

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual</b>
Tecnólogo	7	4,7
Bacharelado	17	11,4
Licenciatura	47	31,5
Especialização	68	45,7
Mestrado	9	6,0
Doutorado	1	0,7
Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Todos os docentes com especialização, mestrado e doutorado, são licenciados por curso ou por formação complementar que somados aos licenciados totalizou 83,9% dos docentes pesquisados. Sendo assim o índice de 16,1% que corresponde aos tecnólogos e bacharéis pode ser considerado inexpressivo com relação ao conhecimento necessário para o comprometimento com a docência, promovido principalmente nos cursos com formação pedagógica.

Quanto à faixa etária, observa-se uma distribuição homogênea nas diversas faixas consideradas a partir de 26 anos de idade, sendo que o menor índice de 4,7% está entre 20 e 25 anos e o maior índice de 22,1% está nos docentes com mais de 50 anos de idade, portanto nos extremos. Além disto, existe uma tendência de crescimento de docentes nas faixas etárias apresentadas, o que sugere uma permanência no magistério para possível aposentadoria, demonstrado na tabela 10.

**Tabela 10.** Número de Docentes por Faixa Etária

<b>Faixa Etária dos docentes</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
20 a 25 anos	7	4,7
26 a 30 anos	25	16,8
31 a 35 anos	25	16,8
36 a 40 anos	27	18,1
41 a 50anos	32	21,5
Mais de 50 anos	33	22,1
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Na tabela 11, observamos que o índice de professores excede em 10% o índice de professoras, sugerido principalmente pelo ensino da instituição ser predominantemente profissional, ou seja, da área técnica como analisado anteriormente na tabela 7.

**Tabela 11.** Número de Docentes por gênero

<b>Sexo</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Masculino</b>	82	55,0
<b>Feminino</b>	67	45,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Neste momento, a pesquisa com relação ao acúmulo de cargo (Tabela 12) demonstrou que aproximadamente 1/3 dos docentes que apresentam este acúmulo. As considerações relativas à possibilidade de duas aposentadorias foram feitas na análise da Tabela 8.

**Tabela 12.** Número de Docentes por Acúmulo de Cargo

<b>Acúmulo de cargo</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	50	33,6
Não	99	66,4
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Cabe aqui esclarecer que os docentes que dão aula em mais de uma ETEC, somente somam as cargas horárias, pois são considerados de uma única instituição, daí o detalhamento da tabela 13, em função dos possíveis deslocamentos, além das



obrigações com reuniões pedagógicas e planejamentos que são específicos por ETEC.

De acordo com os dados da tabela 13, o índice de 31,5% de docentes com aulas em mais que duas ETECs é um resultado expressivo principalmente no que se refere ao atendimento das exigências pedagógicas em todas elas.

**Tabela 13.** Número de Docentes por Número de ETECs de Docência

<b>Nº de ETECs que leciona</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
01 ETEC	102	68,5
02 ETECs	38	25,5
03 ETECs	7	4,7
04 ETECs	2	1,3
Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

As escolas além do Centro Paula Souza em que os docentes ministram aulas estão demonstradas na tabela 14, onde 37,6% trabalham em uma ou mais escolas na semana e somente 62,4% é docente somente das ETECs.

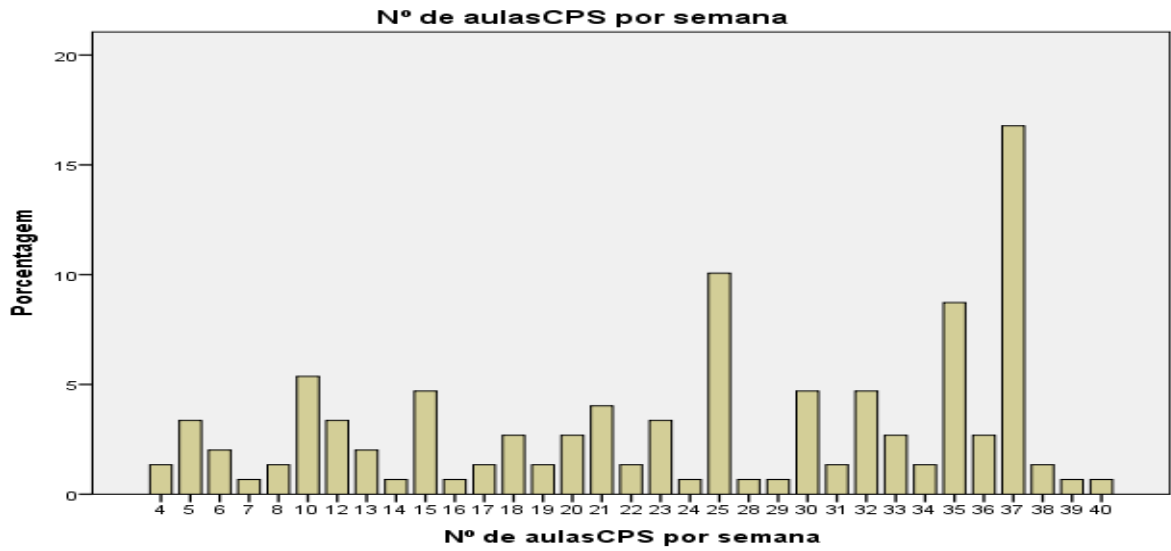
**Tabela 14.** Número de Docentes por Número de Escolas de Docência além do CPS

<b>Nº de Escolas/semana além do CPS</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
0	93	62,4
01 escola	41	27,5
02 escolas	10	6,7
03 escolas	5	3,4
Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

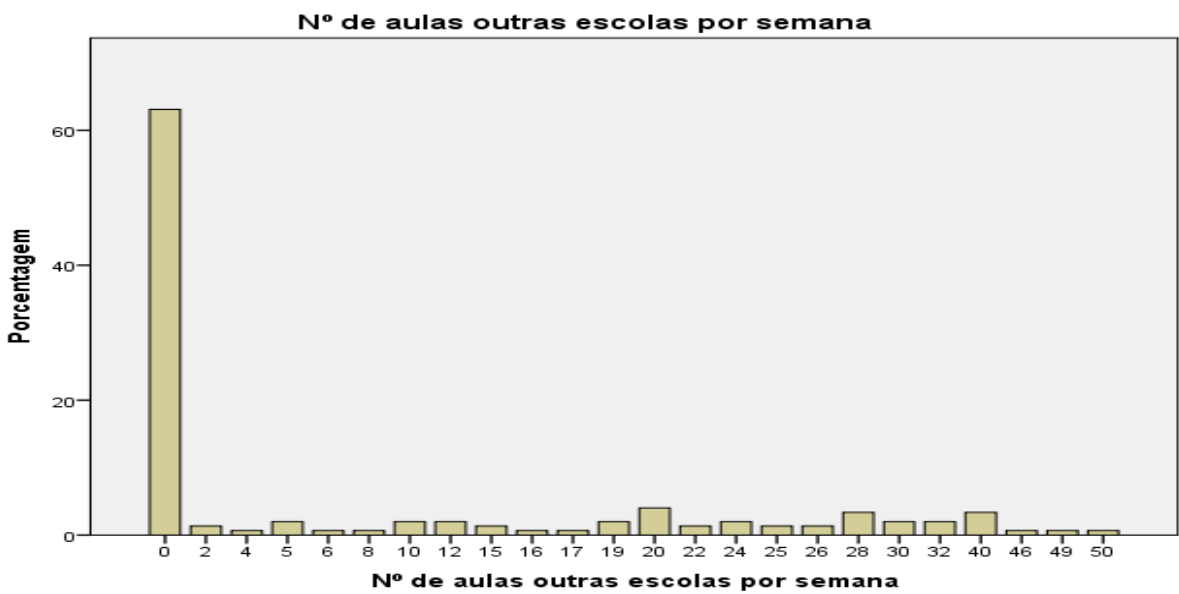
Os gráficos 1 e 2 demonstram mais detalhadamente o número de aulas por semana no Centro Paula Souza e em outras unidades escolares além da instituição. Observe pelo gráfico 1 que, nas ETECs, a concentração percentual é maior em 25, 35 e 37 horas/aula/semanais. Já no gráfico 2, a quantidade de aulas nas outras unidades varia de 02 a 50 horas/aula/semanais, sendo que coincide o índice de 62,4% com zero aulas em outras unidades escolares. Porém, é evidente que existem professores com jornada acima de 20 aulas em outras instituições escolares, o que pode sugerir uma carga horária excessiva em alguns casos.

**Gráfico 1. Número de aulas/semana no CPS**



Fonte: Elaborado pela autora com programa SPSS 21

**Gráfico 2. Número de aulas/semana em outras escolas**



Fonte: Elaborado pela autora com programa SPSS 21

As licenças médicas dos docentes (tabela 15), entretanto, efetivamente declaradas, correspondem a 22,2%, entendendo que 4,0% já tiraram licença, porém não se lembraram se foi no período estabelecido no estudo, somado aos 73,8% que afirmaram não ter usufruído de licença, totalizando 77,8% dos professores.

**Tabela 15.** Número de Docentes com Licença Médica

<b>Licença Médica no período: Agosto/2012 a julho/ 2013</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Porcentual (%)</b>
<b>sim</b>	33	22,2
<b>não</b>	110	73,8
<b>não lembro</b>	6	4,0
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Interessante observar que os 77,8% de professores considerados não licenciados por saúde praticamente equivale aos 77,9% dos professores que na tabela 16 afirmaram que não tiraram nenhum dia de licença. A diferença de 0,1% é desprezível em função do arredondamento decimal aceitável.

**Tabela 16.** Número de dias de Licença Médica dos docentes

<b>Nº de dias de licença médica</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Porcentual (%)</b>
<b>nenhum</b>	116	77,9
<b>até 15 dias</b>	25	16,8
<b>15 a 30 dias</b>	2	1,3
<b>mais de 30 dias</b>	5	3,4
<b>não lembro</b>	1	0,7
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Após o estudo geral, faremos um estudo por ETEC para sinalizar casos de incidência mais específica por unidade escolar no item em que se apresentar de forma acentuada. A seguir faremos a análise referente aos aspectos referentes ao QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente.

### 2.3.2 Análise sobre QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente

De acordo com o modelo integrado Walton/Westley/Diretrizes estratégicas do CPS, foram dois temas principais: o primeiro referente ao relacionamento na escola e o segundo tema relacionado ao relacionamento na instituição em geral (Anexo 2).

## A) Relacionamento na Escola

Com relação ao relacionamento na escola foram sete os aspectos abordados para a análise: integração social na organização, utilização da capacidade humana, segurança e saúde nas condições de trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço de vida, oportunidade de carreira e garantia profissional e relevância social no trabalho.

### a) Integração social na organização

Iniciamos com as questões relacionadas com o igualitarismo e ausência de preconceitos e condições de abertura interpessoal, relacionado com a satisfação do público interno, uma das diretrizes estratégicas da instituição.

**Tabela 17.** Questões A1 e A2

A1- Existe por parte da equipe de gestão igualdade com relação ao trato dos docentes.			A2- Da sua parte procura relacionar-se com os colegas de forma harmoniosa e igualitária.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	7	4,7	0	2	1,3
1	1	0,7	1	1	0,7
2	16	10,7	2	4	2,7
3	19	12,8	3	10	6,7
4	41	27,5	4	32	21,5
5	65	43,6	5	100	67,1
Total	149	100,0	Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

O grau de concordância 4 e 5 na questão A-1 demonstra pelo índice total de 71,1% dos professores, que é preservado o tratamento com igualdade no trato com os docentes.

Além disto, percebe-se que a relação dos docentes no ambiente de trabalho entre os pares é harmoniosa e igualitária, o que ficou demonstrado na concordância 4 e 5 totalizando um índice de 88,6% dos professores pesquisados no total das ETECs.

Tabela 18. Questões A3 e A4

A3- Existe a possibilidade de crescimento profissional nas diversas funções exercidas pelos docentes na instituição.			A4- O apoio dado pela comunidade escolar quando ocorre dificuldade no trabalho é suficiente.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	8	5,4	0	5	3,4
1	16	10,7	1	4	2,7
2	14	9,4	2	14	9,4
3	39	26,2	3	47	31,5
4	36	24,2	4	51	34,2
5	36	24,2	5	28	18,8
Total	149	100,0	Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação ao crescimento profissional, observamos uma pulverização dos resultados em aproximadamente 75% nos graus de concordância 3, 4 e 5, o que evidencia aproximadamente 25% que pouco concorda que há possibilidade de crescer na instituição. Podemos analisar que tal resultado se deve à proporção entre cargos de gestão ser relativamente pequeno em relação ao número de professores da unidade escolar, o que de fato procede, embora para ocupar a maioria deles, o principal requisito é ser professor da instituição.

Entendendo que suficiente significa total apoio nas situações de dificuldade no trabalho, a concordância 5 de 18,8% significa que, nos 65,7% da concordância 3 e 4, os docentes acreditam que poderia ser mais determinante o apoio nestas dificuldades. Um índice de 15,5% equivalente à concordância 0, 1 e 2 num total de 23 professores entende que há pouco apoio quando a dificuldade profissional ocorre.

Nóvoa (1999) afirma que os docentes avaliam que, atender os problemas comunitários e administrativos que não são tarefa da docência, são atividades árduas e estressantes, causadoras do mal-estar na escola. Estas carências dentro e fora da escola trazem acúmulo de fatores de fadiga e muitas vezes sofrimento psíquico para o professor em sala de aula, principalmente por não ter ferramentas e nem ser da sua competências este trabalho. Precisa, portanto, de um apoio da equipe de gestão permanente, *full time* nas escolas, especializados para tais atendimentos e encaminhamentos quando ocorrem.

**Tabela 19.** Questões A5 e A6

<b>A5- O grau de comunicação entre os membros da equipe de trabalho é bom.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>A6- Seu relacionamento com os alunos é bom.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	1	0,7	0	1	0,7
<b>1</b>	5	3,4	1	0	0
<b>2</b>	16	10,7	2	0	0
<b>3</b>	34	22,8	3	5	3,4
<b>4</b>	56	37,6	4	34	22,8
<b>5</b>	37	24,8	5	109	73,2
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Novamente, percebemos um índice de 14,8% que entendem que a comunicação na equipe de trabalho não é boa, sendo que somente 24,8% concordam totalmente com a afirmação. Percebe-se aí que a comunicação também no grau de concordância 4 atinge 37,6% o maior número de professores. Mesmo assim, observa-se que a comunicação pode e deve ser um dos aspectos objeto de atenção, pois vários outros aspectos estão atrelados à qualidade deste aspecto.

Quanto ao bom relacionamento com os alunos, o total de 96% referentes à concordância 4 e 5, demonstra que na visão do professor, este é um aspecto determinante na docência.

**Tabela 20.** Questões A7 e A8

<b>A7-Seu relacionamento com os outros docentes é bom.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>A8- O relacionamento com o Coordenador de Curso é bom.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	0	0	0	1	0,7
<b>1</b>	1	0,7	1	0	0
<b>2</b>	1	0,7	2	1	0,7
<b>3</b>	8	5,4	3	11	7,4
<b>4</b>	53	35,6	4	36	24,2
<b>5</b>	86	57,7	5	100	67,1
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Os relacionamentos tanto com os outros docentes quanto com o Coordenador de Curso, ambos apresentam aproximadamente concordância 4 e 5 totalizando índice acima de 90%, o que demonstra que há bom relacionamento entre docentes.

**Tabela 21.** Questões A9 e A10

A9- A relação com o Coordenador Pedagógico é boa.			A10- Seu relacionamento com a Equipe de Gestão (Diretor de Serviços Administrativos, Acadêmico e ATA) é bom.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	1	0,7	0	0	0
1	2	1,3	1	1	0,7
2	7	4,7	2	6	4,0
3	7	4,7	3	14	9,4
4	32	21,5	4	41	27,5
5	100	67,1	5	87	58,4
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando que, Coordenador Pedagógico e Equipe de Gestão são funções hierarquicamente superiores, e que os docentes apresentaram índice de concordância 4 e 5 acima de 85% quanto ao seu relacionamento com os gestores, isto vem corroborar o bom relacionamento na escola.

**Tabela 22.** Questões A11 e A12

A11- Com o Diretor da escola seu relacionamento é bom.			A12- Na maioria das vezes a equipe de trabalho apresenta postura de cooperação entre os colegas.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	2	1,3	0	1	0,7
1	1	0,7	1	3	2,0
2	2	1,3	2	9	6,0
3	10	6,7	3	32	21,5
4	33	22,1	4	57	38,3
5	101	67,8	5	47	31,5
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Na questão A-11, relacionada ao bom relacionamento com o diretor, o índice de 89,9% no total da concordância 4 e 5, também demonstra o bom relacionamento com a de gestão. Já a cooperação entre os colegas, o total de 91,3% ficou diluído nos níveis 3, 4 e 5 de concordância, sendo que foi no grau 4 o maior deles igual a 38,3%. Se voltarmos à questão A-4, sobre o relacionamento bom entre os docentes, observa-se que isto não garante a cooperação efetiva entre eles.

**Tabela 23.** Questões A13 e A14

<b>A13- Você pode afirmar que a relação com a comunidade escolar é boa.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>A14- A gestão democrática participativa na escola é satisfatória.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	0	0	0	2	1,3
<b>1</b>	0	0	1	3	2,0
<b>2</b>	0	0	2	7	4,7
<b>3</b>	15	10,1	3	29	19,5
<b>4</b>	48	32,2	4	49	32,9
<b>5</b>	86	57,7	5	59	39,6
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

A relação com a comunidade escolar existe e está evidenciada pelo total da concordância 4 e 5 com índice de 89,9%. Quanto à gestão democrática e participativa na escola está demonstrado no índice total de 75,5% de concordância 4 e 5 que existe porém há um caminho ainda para ser perseguido referente à concordância 3, com índice de 19,5%, que somados às concordância 0, 1 e 2 totalizam 27,5%, portanto, aproximadamente 25% dos professores não consideram satisfatória as ações democráticas e participativas da gestão.

**Tabela 24.** Questão A15

<b>A15- Você acredita e confia nos meios utilizados pela direção para a gestão escolar.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	2	1,3
<b>1</b>	4	2,7
<b>2</b>	4	2,7
<b>3</b>	26	17,4
<b>4</b>	54	36,2
<b>5</b>	59	39,6
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Novamente, observamos uma diluição entre às concordâncias 3, 4 e 5, num total 93,2% sendo que 39,6% é referente à concordância 5. Este é um campo que merece também certo cuidado, pois acreditar e confiar na gestão estão diretamente relacionados ao tipo de liderança. Um maior detalhamento sobre quais poderiam ser estes aspectos de forma mais específica poderia constituir um novo estudo.



## b) Utilização da capacidade humana

**Tabela 25.** Questões B16 e B17

<b>B16- O reconhecimento das potencialidades do docente pela equipe pode ser considerado como satisfatório.</b>			<b>B17- Você avalia como bom o grau de autonomia para a realização de suas atividades na escola.</b>		
	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>		<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	3	2,0	<b>0</b>	1	0,7
<b>1</b>	3	2,0	<b>1</b>	3	2,0
<b>2</b>	11	7,4	<b>2</b>	1	0,7
<b>3</b>	33	22,1	<b>3</b>	18	12,1
<b>4</b>	62	41,6	<b>4</b>	47	31,5
<b>5</b>	37	24,8	<b>5</b>	79	53,0
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Podemos evidenciar que o índice de 66,4% de que o reconhecimento das potencialidades do docente referente à concordância 4 somada à 5 é satisfatório, porém os 33,5% restantes referentes à concordância que varia de 0 a 3 indica que é um aspecto que deve ser mais bem trabalhado pela gestão.

Na questão (B-17), o índice total de 96,6%, crescente quanto à concordância de 3 a 5, evidencia que o grau de autonomia do docente para realização de suas atividades é bom.

**Tabela 26.** Questões B18 e B19

<b>B18- A quantidade de informações que você tem para realizar seu trabalho pode ser considerada satisfatória.</b>			<b>B19- A qualidade de informações que você tem para realizar seu trabalho pode ser considerada satisfatória.</b>		
	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>		<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	1	0,7	<b>0</b>	1	0,7
<b>1</b>	1	0,7	<b>1</b>	1	0,7
<b>2</b>	8	5,4	<b>2</b>	8	5,4
<b>3</b>	28	18,8	<b>3</b>	26	17,4
<b>4</b>	61	40,9	<b>4</b>	71	47,7
<b>5</b>	50	33,6	<b>5</b>	42	28,2
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Embora aproximadamente 75% dos professores considerem que a quantidade e qualidade de informações que os docentes têm para realizar seu trabalho são satisfatórias, existe um total de 25% que acredita que poderia ser Melhor.

Relacionamos este resultado ao número de professores contratados por tempo determinado para substituir todos àqueles que ocupam funções na área de gestão, somados aos novos professores contratados em função da expansão nos últimos cinco anos.

Isto está demonstrado no perfil do respondente em que na tabela 8, evidenciamos que 56,8% dos professores têm de 0 a 5 anos de docência no Centro Paula Souza.

**Tabela 27.** Questões B20 e B21

<b>B20- Você planejar suas aulas de acordo com o Plano de Trabalho Docente.</b>			<b>B21- A postura de reconhecimento do trabalho docente por parte da equipe de gestão é satisfatória.</b>		
	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>		<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	0	0	0	3	2,0
<b>1</b>	1	0,7	1	3	2,0
<b>2</b>	1	0,7	2	4	2,7
<b>3</b>	6	4,0	3	24	16,1
<b>4</b>	37	24,8	4	60	40,3
<b>5</b>	104	69,8	5	55	36,9
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

São 94,6% dos professores que afirmam planejar suas aulas de acordo com o Plano de Trabalho Docente, o que corresponde ao trabalho efetivo da instituição quanto ao alinhamento do Plano de Curso, Plano de Trabalho Docente e Diário de Classe. O monitoramento é uma das atribuições do Coordenador de Curso, orientados pelo Coordenador Pedagógico e pelos indicadores de avaliação da instituição.

Já o reconhecimento do trabalho docente pela equipe de gestão é satisfatório em 77,2% referente à concordância 4 e 5, maior em 10,8% que o índice da questão B-16 que referencia em 66,4% o reconhecimento das potencialidades do docente pela equipe de gestão.

Reconhecimento é um fator motivacional importante para a melhoria da qualidade nas relações interpessoais e conseqüentemente profissionais. Segundo Zimmerman (2010) constitui o quarto vínculo nas relações humanas, quando afirma que:

É especialmente importante o aspecto do vínculo do reconhecimento em relação à inserção social do indivíduo nos mais diversos lugares, como, por exemplo, a família, a escola, o clube, as instituições, etc. Aquilo que, de fato, todo sujeito espera de seus grupos sociais é o reconhecimento, por parte dos demais, de quem esperam demonstrações que confirmem a sua legítima *pertencência* (ou pertença) e a aceitação de seu pleno direito a compartilhar o mesmo espaço e os valores comuns a todos (ZIMERMAN, 2010, p.219).

c) Segurança e saúde nas condições de trabalho

**Tabela 28.** Questões C22 e C23

C22- Você considera que as condições para a realização do seu trabalho docente asseguradas pela gestão são satisfatórias	Nº de Docentes	Percentual (%)	C23- Na escola, os horários de trabalho são estabelecidos de acordo com a sua opção e necessidade.	Nº de Docentes	Percentual (%)
1	2	1,3	1	1	0,7
2	8	5,4	2	9	6,0
3	26	17,4	3	18	12,1
4	64	43,0	4	43	28,9
5	46	30,9	5	73	49,0
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Que as condições de realização do trabalho são asseguradas pela gestão é concordância de 73,9%, assim como 77,9% afirmam que os horários de trabalho são estabelecidos de acordo com sua opção e necessidade. Sendo assim, em ambas as questões C22 e C23, temos por volta de 25% dos professores que indicam a possibilidade de melhoria nestes aspectos. Este é um índice aceitável visto que 37,6% dos professores são docentes em 01 ou mais escolas além da ETEC pesquisada, de acordo com a Tabela 14.

**Tabela 29.** Questões C24 e C25

<b>C24- Sua condição física é adequada para exercer a docência.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>C25- A idade pode dificultar o exercício da função de docência.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	2	1,3	0	29	19,5
<b>1</b>	0	0	1	19	12,8
<b>2</b>	1	0,7	2	13	8,7
<b>3</b>	6	4,0	3	15	10,1
<b>4</b>	37	24,8	4	35	23,5
<b>5</b>	103	69,1	5	38	25,5
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Apresentam condições físicas adequadas para o exercício da docência, afirmaram 93,9% dos docentes, porém destes, 49% acreditam que a idade pode dificultar o exercício da função de docência. Do total dos professores pesquisados, 32,3% com concordância 0 e 1, evidenciam que não discordam com esta afirmação.

**Tabela 30.** Questão C26

<b>C26- Você classifica os recursos materiais disponibilizados pela escola para realizar seu trabalho como bons.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	4	2,7
<b>1</b>	9	6,0
<b>2</b>	25	16,8
<b>3</b>	28	18,8
<b>4</b>	58	38,9
<b>5</b>	25	16,8
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Um melhor detalhamento quanto ao que o professor entende como recursos materiais disponibilizados pela escola para que realize seu trabalho, traria mais subsídios para a análise dos somente 55,7% com concordância 4 e 5, enquanto que 47,3% afirmaram concordância de 0 a 3. Das quatro ETECs pesquisadas, três tiveram suas melhorias nos recursos físicos quanto à acessibilidade, e manutenção. Uma delas também tem 05 anos de existência, portanto condições físicas adequadas. Porém, somente duas delas contam com bibliotecária, biblioteca completa, muito bem organizada. Duas delas não têm bibliotecárias e o acervo bibliográfico é insuficiente.

Quanto à tecnologia, todas têm cursos técnicos em informática e/ou informática para internet e/ou redes de computadores, portanto, totalmente atendidas por laboratórios de informática.

Os equipamentos de multimídia como *datashows* e televisores fazem parte do patrimônio de todas as ETECs por aquisição da instituição e/ou Associação de Pais e Mestres.

d) Constitucionalismo

**Tabela 31.** Questões D27 e D28

D27- A livre expressão é garantida em todas as instâncias na escola.	Nº de Docentes	Percentual (%)	D28- A igualdade de tratamento com relação ao absenteísmo docente é garantida pela equipe de gestão.		
				Nº de Docentes	Percentual (%)
0	4	2,7	0	5	3,4
1	3	2,0	1	10	6,7
2	7	4,7	2	14	9,4
3	21	14,1	3	15	10,1
4	47	31,5	4	45	30,2
5	67	45,0	5	60	40,3
<b>Total</b>	149	100,0	Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto à garantia de livre expressão nas diversas instância da escola, 76,5 afirmaram concordância 4 e 5. Sendo assim, observa-se que 23,5 % não sentem que está garantida a livre expressão, o que pode sugerir como certa autocensura ou até censura da própria gestão.

Já com relação ao absenteísmo, 70,5% afirmaram concordância 4 e 5, portanto, que há igualdade no tratamento pela equipe de gestão, Já em 29,6% dos docente a concordância foi pouco expressiva variando de 0 a 3.

**Tabela 32.** Questão D29

<b>D29- A possibilidade de esclarecimentos através de requerimento e recurso é uma prática na unidade escolar.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
0	3	2,0
1	5	3,4
2	10	6,7
3	30	20,1
4	40	26,8
5	61	40,9
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Fica evidente que esclarecimento através de requerimentos e recursos é uma prática na instituição, afirmada por 67,7%. Já os 20,1% que assinalaram concordância 3, pode sugerir certo desconhecimento de como usar este direito. Mesmo assim, os 12,1% restantes que assinalaram concordância de 0 a 2, requer atenção por parte da gestão e da própria instituição quanto à transparência dos procedimentos realizados.

e) Trabalho e espaço de vida

**Tabela 33.** Questões E30 e E31

<b>E30- As atividades escolares exigem mais tempo do que o estabelecido para o trabalho.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>E31- O tempo que passa com a família sem ser afetado pelo trabalho levado para ser concluído em casa, pode ser.</b>		
			<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	
0	5	3,4	0	14	9,4
1	5	3,4	1	26	17,4
2	14	9,4	2	31	20,8
3	26	17,4	3	30	20,1
4	33	22,1	4	30	20,1
5	66	44,3	5	18	12,1
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto ao tempo exigido para as atividades escolares, 64% afirmam ser maior do que o estabelecido, o que indica que de fato a função exige atividades extraclasse como planejamento das aulas, preparação e correção de avaliações.

**Tabela 34.** Questões E32 e E33

E32- Seu pagamento em relação ao seu trabalho docente (dedicação, experiência, habilidades e currículo) é satisfatório.	Nº de Docentes	Percentual (%)	E33- O Bônus Mérito enquanto benefício recebido é satisfatório.		
			Nº de Docentes	Percentual (%)	
0	31	20,8	0	16	10,7
1	33	22,1	1	19	12,8
2	24	16,1	2	23	15,4
3	21	14,1	3	23	15,4
4	31	20,8	4	30	20,1
5	9	6,0	5	38	25,5
<b>Total</b>	149	100,0	Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Cabe aqui esclarecer que o professor recebe por 4,5 semanas de trabalho, acrescido de 20% de descanso semanal remunerado, que passará de acordo com o novo plano de carreira, em 2015 para 30%. A carga horária máxima pelo contrato CLT é de 200h/a mensais o que significará que as 37h/a semanais hoje possíveis, passarão em 2015 para 34h/a semanais.

Na questão E-32, fica evidente que existe baixa concordância com relação à remuneração em relação ao trabalho docente, num índice de 73,1% com concordância variando entre 0 até 3, e somente 26,8%, avaliam como satisfatória tal remuneração.

No período em que as pesquisas foram realizadas, os docentes estavam se mobilizando para iniciar uma paralisação para a inclusão de emendas e aprovação do plano de carreira, em negociação entre a instituição, sindicato e governo, já há quatro anos. Sendo assim, a baixa concordância (0 até 3) de que o Bônus Mérito é satisfatório representa 54,3% dos professores.

Como o Bonificação por Resultados (Bônus Mérito)<sup>7</sup> varia de 0 a 2,4 referentes à média dos proventos mensais relativos ao ano anterior associado à frequência e aos indicadores de produtividade da unidade no ano anterior, existe uma correspondência entre as questões.

<sup>7</sup> Bônus Mérito é a bonificação por resultados instituída pela LEI COMPLEMENTAR Nº 1086, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2009. Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS, e dá providências correlatas

**Tabela 35.** Questão E34

<b>E34- Você considera seu salário em relação à outras instituições educacionais satisfatório.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	13	8,7
<b>1</b>	21	14,1
<b>2</b>	30	20,1
<b>3</b>	31	20,8
<b>4</b>	36	24,2
<b>5</b>	18	12,1
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Apenas 36,3% consideram o salário satisfatório em relação a outras instituições educacionais. A expansão do Instituto Federal na região, onde o professor é contratado por regime de dedicação exclusiva, e o aumento das vagas para docência nas inúmeras faculdades que também estão chegando à regional, tem trazido reflexos no sentido deste descontentamento salarial.

f) Oportunidade de carreira e garantia profissional

**Tabela 36.** Questões F35 e F36

<b>F35- Você investe na carreira através de capacitações na instituição e ou fora dela.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>F36- Existe incentivo da instituição para realização das capacitações.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	2	1,3	<b>0</b>	7	4,7
<b>1</b>	4	2,7	<b>1</b>	8	5,4
<b>2</b>	12	8,1	<b>2</b>	28	18,8
<b>3</b>	22	14,8	<b>3</b>	29	19,5
<b>4</b>	38	25,5	<b>4</b>	33	22,1
<b>5</b>	71	47,7	<b>5</b>	44	29,5
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto ao investimento pessoal na carreira, o índice de 73,2% com concordância 4 e 5, contrapõem com os 51,6% com concordância 4 e 5 sobre o incentivo da instituição para a realização de capacitações. Pode caracterizar certa discrepância, visto que a instituição subsidia transporte, alimentação, garante o pagamento do professor substituto para a realização de capacitações no Centro de Capacitações (Ceteccap) da própria instituição, em todas as áreas.



Além disto, existe incentivo na licença de parte das aulas para os docentes em estudos de mestrado e doutorado. Segundo a tabela 9, vemos que 45,7% dos docentes tem especialização, mas somente 6,0% têm mestrado e 0,7% tem doutorado, o que demonstra baixo investimento na carreira.

**Tabela 37.** Questões F37 e F38

F37- Você considera o grau de estabilidade no emprego satisfatório.			F38- As oportunidades de crescimento profissional na escola são operacionalizadas de forma democrática e participativa.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	16	10,7	0	7	4,7
1	12	8,1	1	9	6,0
2	18	12,1	2	22	14,8
3	30	20,1	3	36	24,2
4	38	25,5	4	33	22,1
5	35	23,5	5	42	28,2
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

O grau de estabilidade de emprego na opinião dos docentes tem índice de 49% com concordância 4 e 5, e a operacionalização democrática e participativa para a oportunidade de crescimento profissional na escola é de 50,3% o que demonstra uma certa insegurança e um descontentamento em metade dos professores pesquisados.

g) Relevância social do trabalho

**Tabela 38.** Questões G39 e G40

G39- O grau de satisfação em ser docente desta ETEC é bom.			G40- Seu grau de satisfação em ser docente do Centro Paula Souza é bom.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	0	0	0	2	1,3
1	2	1,3	1	3	2,0
2	4	2,7	2	3	2,0
3	14	9,4	3	15	10,1
4	40	26,8	4	39	26,2
5	89	59,7	5	87	58,4
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

A satisfação em ser docente do Centro Paula Souza é de 84,6% com concordância 4 e 5, equivalente a ser docente da ETEC em que leciona que na mesma concordância apresenta o índice de 86,5%.

**Tabela 39. Questão G41**

<b>G41- A imagem do Centro Paula Souza perante a comunidade local é de uma instituição bem conceituada.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	1	0,7
<b>1</b>	1	0,7
<b>2</b>	6	4,0
<b>3</b>	7	4,7
<b>4</b>	41	27,5
<b>5</b>	93	62,4
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

O Centro Paula Souza perante a comunidade local é uma instituição com uma imagem bem conceituada na visão de 89,9% dos professores.

**Tabela 40. Quadro Geral – QVTD**

<b>Relacionamento na Escola</b>	<b>% Média de Concordância</b> →						<b>Total</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
A - Integração Social na organização;	1,5	1,5	4,5	23,8	29,2	48,6	100,0
B - Utilização da capacidade humana;	1,0	1,3	3,7	15,1	37,8	41,1	100,0
C – Saúde e Segurança nas condições de trabalho	5,8	4,1	7,5	12,5	31,8	38,3	100,0
D – Constitucionalismo	2,6	4,0	6,8	14,8	31,5	42,1	100,0
E – Trabalho e Espaço de Vida	10,5	14,0	14,3	17,7	21,5	20,0	100,0
F – Oportunidade de Carreira e garantia profissional	3,8	4,8	15,1	19,3	23,5	33,5	100,0
G – Relevância Social no Trabalho	0,4	1,3	2,9	8,4	26,8	60,2	100,0
<b>Média Geral</b>	<b>3,5</b>	<b>4,3</b>	<b>7,5</b>	<b>15,6</b>	<b>28,6</b>	<b>40,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação aos sete aspectos que caracterizam o relacionamento na escola, na média geral dos resultados tabulados, considerando que a concordância 4 e 5 evidenciam praticamente a afirmação quanto à satisfação em cada um dos aspectos. Sendo assim temos os resultados:

**Tabela 41.** Síntese do Quadro Geral – Concordância 4 e 5 - QVTD

<b>Aspectos do QVTD</b>	<b>Índice</b>
<b>A - Integração Social na Organização</b>	77,8%
<b>B - Utilização da Capacidade Humana</b>	78,9%
<b>C - Saúde e Segurança nas Condições de Trabalho</b>	70,1%
<b>D - Constitucionalismo</b>	73,6%
<b>E – Trabalho e Espaço de Vida</b>	41,5%
<b>F - Oportunidade de Carreira e Garantia Profissional</b>	57,0%
<b>G - Relevância Social no Trabalho</b>	87,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Embora a média geral de todos os itens seja de 69,1%, cabe ressaltar que o índice de 41,5% referente ao trabalho e espaço de vida e de 57% com relação à oportunidade de carreira e garantia profissional devem ser objeto de atenção no plano de intervenção a ser proposto à instituição, como resultado do estudo realizado.

#### B) Relacionamento na Instituição em termos gerais

A seguir, serão analisados os dados apresentados na parte II da pesquisa, referente especificamente à postura do professor perante o absenteísmo docente e seu relacionamento com a instituição em geral. Tais resultados permitem relacionar com os dados apresentados na parte I, com o objetivo de verificar possíveis contradições ou coerência nas respostas (Anexo 2).

**Tabela 42.** Questões Q1 e Q2

Q1- O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimento.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q2- Você já se sentiu Constrangido ou humilhado por colocações da gestão com relação ao seu trabalho.	Nº de Docentes	Percentual (%)
0	32	21,5	0	77	51,7
1	24	16,1	1	21	14,1
2	16	10,7	2	12	8,1
3	37	24,8	3	11	7,4
4	31	20,8	4	15	10,1
5	9	6,0	5	13	8,7
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Se o trabalho traz preocupações e aborrecimento, os índices apresentaram-se diluídos. Nos extremos, concordância zero em 21,5% e na concordância 5 com 6%. Se considerarmos as concordâncias 3, 4 e 5, o total de 51,6% significa que pelo menos metade dos docentes pesquisados se preocupam e se aborrecem com o trabalho. Os 73,9% que afirmam que não se sentem constrangidos ou humilhados novamente manifestam o bom relacionamento em relação aos 26,2% com grau de concordância 3, 4 e 5.

**Tabela 43.** Questões Q3 e Q4

Q3- Você utiliza técnicas para proteção e preservação da voz.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q4- A instituição oferece exame de admissão.	Nº de Docentes	Percentual (%)
0	68	45,6	0	60	40,3
1	15	10,1	1	6	4,0
2	30	20,1	2	3	2,0
3	16	10,7	3	10	6,7
4	11	7,4	4	9	6,0
5	9	6,0	5	61	40,9
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

É considerável o que 75,8% dos docentes pesquisados afirmem não utilizar técnicas de proteção à voz, visto a importância da saúde vocal nesta profissão. Cabe aí a possibilidade de um cuidado maior quanto à prevenção que pode e deve

ser oferecido pela instituição. Porém, esta é uma questão delicada, pois a instituição solicita para contratação o exame médico admissional, porém não o subsidia o que fica claramente demonstrado nos dois extremos da pesquisa, com 40,3% na concordância 0 e 40,9% na concordância 5, o que demonstra que tem conhecimento da necessidade de exame de admissão. Aliás, o mesmo ocorre com o exame demissional que embora seja exigência pela CLT, também não é ressarcido.

**Tabela 44.** Questões Q5 e Q6

Q5-São realizados exames médicos periódicos.			Q6- Existe na escola eventos de confraternização ou lazer com a comunidade interna e seus familiares.		
	Nº de Docentes	Percentual (%)		Nº de Docentes	Percentual (%)
0	118	79,2	0	19	12,8
1	13	8,7	1	19	12,8
2	6	4,0	2	24	16,1
3	6	4,0	3	36	24,2
4	1	0,7	4	19	12,8
5	5	3,4	5	32	21,5
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Como não existe um atendimento médico institucional, visto que o Centro Paula Souza é uma autarquia da Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e Inovação, portanto não têm os direitos de atendimento à saúde oferecido pela Secretaria da Educação do Estado, fica evidente que os exames médicos periódicos não são realizados o que afirmam 79,2% dos pesquisados.

Entendemos, dessa forma, que os 20,8% restantes buscam este atendimento médico por seus próprios meios para que possam realizar estes exames periódicos.

Entendendo também que os eventos de confraternização ou lazer trazem fortalecimento do sentimento de pertencimento, estreitando os vínculos com a comunidade gerando confiança e abertura à participação, verificamos novamente a pulverização dos dados nos seis níveis de concordância, isto demonstra que não há uma efetividade desta prática nas escolas e que pode ser um viés a ser explorado ou intensificado pelo gestor escolar. Podemos analisar também que existem docentes novos na instituição que ainda não vivenciaram estas práticas que pelos

dados da concordância 3, 4 ou 5 em 58,5%, esta prática existe, porém, de forma pouco acentuada.

**Tabela 45.** Questões Q7 e Q8

<b>Q7- Seu trabalho influencia a sua vida familiar.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Q8- Fora do trabalho tem tempo para atividades sociais e de lazer.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
0	7	4,7	0	5	3,4
1	7	4,7	1	7	4,7
2	7	4,7	2	21	14,1
3	27	18,1	3	35	23,5
4	39	26,2	4	40	26,8
5	62	41,6	5	41	27,5
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que o trabalho influencia a vida familiar com 85,9% afirmando com concordância 3, 4 e 5, e que mesmo assim, ter tempo para atividades sociais e de lazer fora do trabalho, é a afirmação de 77,8%. Já nos níveis de concordância 0, 1 e 2, considerados baixo, 22,2% afirmam que não tem este tempo fora do trabalho. Estes dados sugerem a possibilidade de capacitações práticas relacionadas ao alinhamento de organização do tempo e das atividades com efetividade para o exercício da profissão. Entretanto, é claro que a característica pessoal de organização é individual, independente da profissão. É uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida. Geralmente, as pessoas perfeccionistas funcionais, exageram neste tempo em detrimento às atividades sociais e de lazer.

**Tabela 46.** Questões Q9 e Q10

<b>Q9- É necessária a realização de atividades além do horário regular de trabalho.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Q10- Você se sente à vontade para expressar sua opinião para a gestão escolar.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
0	6	4,0	0	4	2,7
1	4	2,7	1	7	4,7
2	11	7,4	2	11	7,4
3	23	15,4	3	26	17,4
4	45	30,2	4	40	26,8
5	60	40,3	5	61	40,9
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Que utilizam tempo além do horário de trabalho para o exercício da profissão já afirmado anteriormente no item E-30 com 83,8% dos pesquisados, também é a afirmação de 85,9% dos docentes na concordância 3, 4 e 5, portanto demonstrando coerência entre os dados.

Quanto a se sentir à vontade para expressar sua opinião para a gestão escolar é a afirmação de 85,1% dos docentes e que também corresponde ao índice de 90,6% na questão D-27 sobre a garantia da livre expressão nas diversas instâncias da escola, ambos considerados no total dos níveis de concordância 3, 4 e 5. A diferença de 5,5% refere-se à questão da gestão escolar que é uma destas instâncias.

**Tabela 47.** Questões Q11 e Q12

Q11- Você contribui positivamente com sua frequência para que você receba o Bônus Mérito.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q12- Há investimento em sua carreira por oferecimento de cursos de capacitação pela instituição.		
			Nº de Docentes	Percentual (%)	
0	0	0	0	16	10,7
1	0	0	1	10	6,7
2	1	0,7	2	16	10,7
3	5	3,4	3	29	19,5
4	25	16,8	4	33	22,1
5	118	79,2	5	45	30,2
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

No geral, os professores acreditam que contribuem positivamente com a frequência no trabalho com o objetivo de recebimento do Bônus Mérito, num total de 96% com concordância 4 e 5.

Quanto aos cursos oferecidos pela instituição pelo Centro de Capacitação da Administração Central, como investimento no capital social docente, que objetivam atualização técnica e pedagógica, somente 52,3% acreditam na efetividade desta ação.

Cabe neste aspecto um estudo mais detalhado com o objetivo de alinhar as ações deste importante setor institucional com as necessidades do mercado de trabalho e os interesses dos docentes principalmente da área técnica que é a maior demanda docente.

**Tabela 48.** Questões Q13 e Q14

Q13- Necessita de autorização superior para decidir como realizar suas atividades.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q14- As informações e conhecimentos que tem são suficientes para decidir o que e como fazer suas atividades.		
				Nº de Docentes	Percentual (%)
0	39	26,2	0	0	0
1	22	14,8	1	4	2,7
2	20	13,4	2	5	3,4
3	22	14,8	3	16	10,7
4	24	16,1	4	53	35,6
5	22	14,8	5	71	47,7
<b>Total</b>	149	100,0	Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto à autorização superior para decidir como irá realizar suas atividades, a pulverização dos dados nos diversos níveis vai ao encontro das diversas atividades pedagógicas possíveis nos cursos técnicos desde as visitas nas empresas afins, participação em eventos tais como palestras, feiras e encontros das diversas áreas profissionais.

Como o ingresso de alunos menores de idade no ensino médio integrado ou nos cursos concomitantes a partir do 2º ano do Ensino Médio regular é permitido, a forma de processar atividades muitas vezes, depende de autorização do responsável pelo aluno. Sendo assim, há necessidade de planejamento junto aos coordenadores de cursos para realização destas atividades.

Além disto, a maior parte dos cursos técnicos concomitantes é oferecida no período noturno e atende alunos trabalhadores que na melhor das hipóteses apresentam possibilidade para participação em atividades externas, geralmente aos sábados.

Já com relação às informações necessárias para realização das atividades docentes e se estas são suficientes para o exercício principalmente com relação à constante atualização tecnológica enquanto exigência nas demandas técnicas do mercado de trabalho, 94% dos docentes assinalou concordância 3, 4 e 5, portanto as orientações operacionais administrativas e pedagógicas são bastante satisfatórias.



**Tabela 49.** Questões Q15 e Q16

Q15- É de sua responsabilidade o resultado, a qualidade e o bom desempenho de seu trabalho.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q16- O Centro Paula Souza é reconhecido e possui prestígio junto à comunidade.	Nº de Docentes	Percentual (%)
1	1	0,7	1	0	0
2	3	2,0	2	2	1,3
3	17	11,4	3	12	8,1
4	35	23,5	4	38	25,5
5	93	62,4	5	97	65,1
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Dos professores pesquisados, 85,9% acreditam ser responsáveis pelo resultado do trabalho enquanto qualidade e bom desempenho. Que o Centro Paula Souza é uma instituição reconhecida e com prestígio pela comunidade, foi a afirmação de 90,6% dos docentes pesquisados com concordância 4 e 5.

**Tabela 50.** Questões Q17 e Q18

Q17- Você sente orgulho de dizer onde trabalha.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q18- Você se sente realizado em ser professor.	Nº de Docentes	Percentual (%)
2	2	1,3	2	4	2,7
3	7	4,7	3	15	10,1
4	21	14,1	4	31	20,8
5	119	79,9	5	99	66,4
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

É notável o índice dos que sentem orgulho de dizer onde trabalham, pois 95% dos docentes pesquisados apresentam concordância 4 e 5. Além disto, 87,4% se sentem realizados em ser professor com concordância 4 e 5.

Nas questões Q-17 e Q-18, cabe ressaltar que não houve dados nos níveis 0 e 1, o que sugere que todos professores pesquisados manifestam de certa forma, realização na profissão e que sentem orgulho em ser docente do Centro Paula Souza. Muitos inclusive manifestam que, estar em exercício na instituição garante a abertura das portas no mercado de trabalho formal na área técnica de atuação docente.

**Tabela 51.** Questões Q19 e Q20

Q19- Você sente prazer em ser professor.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q20- Se pudesse você mudaria de profissão.	Nº de Docentes	Percentual (%)
0	1	0,7	0	77	51,7
1	3	2,0	1	21	14,1
2	4	2,7	2	6	4,0
3	8	5,4	3	15	10,1
4	28	18,8	4	19	12,8
5	105	70,5	5	11	7,4
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Sentir prazer em ser professor foi a afirmação de 89,3% dos docentes com concordância 4 e 5. Já com concordância 0 e 1, praticamente 65,8% discordam de que se pudessem mudariam de profissão. Isto significa que dos restantes, 20,2% com concordância de 0 a 3 afirma que mudaria sim de profissão se pudesse. Comparando com a questão Q-18 com concordância 2 e 3 de 12,8% que se sentem realizados, porém isto não significa que gostariam de permanecer de profissão.

**Tabela 52.** Questões Q21 e Q22

Q21- Evita o máximo faltar e só falta por necessidade.	Nº de Docentes	Percentual (%)	Q22- Quando falta procura avisar com antecedência.	Nº de Docentes	Percentual (%)
0	1	0,7	0	1	0,7
1	0	0	1	1	0,7
2	0	0	2	2	1,3
3	4	2,7	3	3	2,0
4	8	5,4	4	9	6,0
5	136	91,3	5	133	89,3
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Interessante o índice de 96,7% de docentes que afirmam na concordância 4 e 5 de que evitam ao máximo faltar e só recorre à falta por necessidade. O alto índice de 95,3% que afirmam avisarem com antecedência sobre a falta com concordância 4 e 5, representa a possibilidade da gestão escolar trabalhar com propostas inovadoras de prevenção, sendo esta uma estratégia possível de ser fomentada e construída pelos gestores a partir da capacitação e incentivo da instituição com relação à Gestão Escolar Empreendedora.

**Tabela 53.** Questões Q23 e Q24

<b>Q23- Deixa atividades para que os alunos realizem.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Q24- Quando decide faltar só se preocupa com seu bem estar.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	2	1,3	0	97	65,1
<b>1</b>	1	0,7	1	24	16,1
<b>2</b>	3	2,0	2	12	8,1
<b>3</b>	8	5,4	3	5	3,4
<b>4</b>	28	18,8	4	2	1,3
<b>5</b>	107	71,8	5	9	6,0
<b>Total</b>	149	100,0	<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Um total de 90,6% dos docentes com concordância 4 e 5 afirmam que deixam atividades para que os alunos realizem quando faltam. Este é um dado alinhado com o incentivo na participação das capacitações da instituição subsidiando transporte e alimentação, além do pagamento das aulas do dia sem necessidade de reposição, desde que deixem atividades para serem realizadas pelos alunos e aplicadas por outros professores que recebem como substituição.

Sendo assim, são 9,4% de professores que provavelmente não deixam tais atividades o que podemos relacionar com o índice médio de absenteísmos das quatro ETECs, objeto deste estudo que é de 8,7% das aulas previstas.

**Tabela 54.** Questão Q25

<b>Q25- Você se preocupa com os alunos/escola quando falta.</b>	<b>Nº de Docentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>0</b>	1	0,7
<b>1</b>	3	2,0
<b>2</b>	1	0,7
<b>3</b>	4	2,7
<b>4</b>	14	9,4
<b>5</b>	126	84,6
<b>Total</b>	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Que não se preocupam somente com seu bem estar na falta e com concordância 0 e 1, foi a afirmação de 66,2%. E que se preocupam com os alunos/escola quando faltam, afirmaram na concordância 4 e 5 um total de 94%.

Com relação aos dados pulverizados no grau de concordância de 0 a 5, assim como aqueles em que demonstram falta de concentração mais específica como um todo, analisaremos a seguir os dados a partir da estatística descritiva através dos dados das tabelas de referência cruzada as quais estabelecem para cada ETEC, o número de professores por grau de concordância.

### 2.3.3 Análise Comparativa da Pesquisa Docente por ETEC – Tabulação Cruzada

Nesta análise, levantamos as tabelas de referência cruzada das questões relacionadas ao perfil dos respondentes e também da pesquisa referente aos dados de cada uma das ETECs quando necessário, tendo a possibilidade de uma análise mais detalhada para compararmos tais dados. Os valores percentuais estão calculados pelos totais das colunas, conforme o programa do SSPS/21 utilizado para a tabulação dos dados da pesquisa.

**Tabela 55.** Acúmulo de Cargo

ETEC		Você tem acúmulo de cargo?		Total
		Sim	Não	
ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel	Docentes	14	29	43
	%	28,0%	29,3%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	16	38	54
	%	32,0%	38,4%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	6	19	25
	%	12,0%	19,2%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	14	13	27
	%	28,0%	13,1%	18,1%
Total	Docentes	50	99	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando que 33,6% dos docentes pesquisados tem acúmulo de cargo segundo a tabela 12, analisando este aspecto por ETEC, observamos que proporcionalmente, é na ETEC de Santa Isabel o maior índice de acúmulo de cargo que corresponde a um índice de 52% dos docentes.

**Tabela 56.** Modalidade das Aulas

ETEC		Modalidade das Aulas			Total
		Ensino Médio	Ensino Técnico	Ensino Médio e Técnico	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	4	17	22	43
	%	40,0%	21,5%	36,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	2	35	17	54
	%	20,0%	44,3%	28,3%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	17	7	25
	%	10,0%	21,5%	11,7%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	3	10	14	27
	%	30,0%	12,7%	23,3%	18,1%
Total	Docentes	10	79	60	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com os dados da Tabela 56, em todas as escolas, o maior número dos docentes está concentrado nos cursos técnicos e/ou no ensino técnico integrado ao médio, o que comprova o foco profissionalizante da instituição.

**Tabela 57.** Licenças por ETEC

ETEC		Tirou Licença de agosto de 2012 a julho de 2013?			Total
		Sim	Não	Não Lembro	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	15	26	2	43
	%	46,9%	23,6%	28,6%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	12	38	4	54
	%	37,5%	34,5%	57,1%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	2	22	1	25
	%	6,3%	20,0%	14,3%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	3	24	0	27
	%	9,4%	21,8%	0,0%	18,1%
Total	Docentes	32	110	7	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação à licença docente no período estudado, 46,9% dos professores que se lembram de ter tirado licença, são da ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel, sendo esta unidade escolar a de maior absenteísmo da regional, conforme visto na Tabela 4.

**Tabela 58. A1 - Igualdade no trato aos docentes pela gestão**

ETEC		Existe por parte da equipe de gestão igualdade com relação ao trato dos docentes.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	2	0	4	7	12	18	43
	%	28,6%	0,0%	25,0%	36,8%	29,3%	27,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	5	1	3	4	11	30	54
	%	71,4%	100,0%	18,8%	21,1%	26,8%	46,2%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	0	5	5	8	7	25
	%	0,0%	0,0%	31,3%	26,3%	19,5%	10,8%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	0	4	3	10	10	27
	%	0,0%	0,0%	25,0%	15,8%	24,4%	15,4%	18,1%
Total	Docentes	7	1	16	19	41	65	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Os índices acentuados na concordância 4 e 5 demonstram que os docentes são tratados com igualdade. Já o maior índice dos que discordam são 71,4% da ETEC Prof. José Sant'ana de Castro.

**Tabela 59. A3 - Crescimento Profissional**

ETEC		Existe a possibilidade de crescimento profissional nas diversas funções exercidas pelos docentes na instituição.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	1	3	1	7	14	17	43
	%	12,5%	18,8%	7,1%	17,9%	38,9%	47,2%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	7	6	9	15	10	7	54
	%	87,5%	37,5%	64,3%	38,5%	27,8%	19,4%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	4	3	12	4	2	25
	%	0,0%	25,0%	21,4%	30,8%	11,1%	5,6%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	3	1	5	8	10	27
	%	0,0%	18,8%	7,1%	12,8%	22,2%	27,8%	18,1%
Total	Docentes	8	16	14	39	36	36	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Verificamos que na ETEC Machado de Assis um menor número de docentes acredita que existe possibilidade de crescimento profissional enquanto que na ETEC Prof. Marcos Uchôa dos Santos Penchel este é o maior índice.

**Tabela 60. A4 - Apoio da Comunidade escolar**

ETEC		O apoio dado pela comunidade escolar quando ocorre dificuldade no trabalho é suficiente.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	0	4	13	16	10	43
	%	0,0%	0,0%	28,6%	27,7%	31,4%	35,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	4	3	6	15	17	9	54
	%	80,0%	75,0%	42,9%	31,9%	33,3%	32,1%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	1	2	8	12	1	25
	%	20,0%	25,0%	14,3%	17,0%	23,5%	3,6%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	0	2	11	6	8	27
	%	0,0%	0,0%	14,3%	23,4%	11,8%	28,6%	18,1%
Total	Docentes	5	4	14	47	51	28	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

E todas as unidades escolares a concordância 3 e 4 foram as de maior incidência o que demonstra que a maioria dos docentes considera que ao apoio poderia ser maior, observando inclusive que na ETEC Machado de Assis é a que somente um professor assinalou concordância 5.

**Tabela 61. A5 – Comunicação na equipe**

ETEC		O grau de comunicação entre os membros da equipe de trabalho é bom.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	0	2	10	20	11	43
	%	0,0%	0,0%	12,5%	29,4%	35,7%	29,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	1	4	6	13	17	13	54
	%	100,0%	80,0%	37,5%	38,2%	30,4%	35,1%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	0	2	6	12	5	25
	%	0,0%	0,0%	12,5%	17,6%	21,4%	13,5%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	1	6	5	7	8	27
	%	0,0%	20,0%	37,5%	14,7%	12,5%	21,6%	18,1%
Total	Docentes	1	5	16	34	56	37	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A comunicação entre os membros da equipe também deve ser objeto de melhoria pela gestão escolar em todas as unidades pesquisadas.

**Tabela 62.** A12 – Relação com a comunidade escolar

ETEC		Você pode afirmar que a relação com a comunidade escolar é boa.			Total
		3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	5	15	23	43
	%	33,3%	31,3%	26,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	5	12	37	54
	%	33,3%	25,0%	43,0%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	3	10	12	25
	%	20,0%	20,8%	14,0%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	2	11	14	27
	%	13,3%	22,9%	16,3%	18,1%
Total	Docentes	15	48	86	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Em todas as unidades, a relação com a comunidade está pontuada em concordância 4 e 5 o que demonstra que o clima relacional bom.

**Tabela 63.** A14 – Gestão democrática na escola

ETEC		A gestão democrática e participativa na escola é satisfatória.					Total	
		0	1	2	3	4		5
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	0	4	6	17	16	43
	%	0,0%	0,0%	57,1%	20,7%	34,7%	27,1%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	1	3	1	4	14	31	54
	%	50,0%	100,0%	14,3%	13,8%	28,6%	52,5%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	0	1	11	9	4	25
	%	0,0%	0,0%	14,3%	37,9%	18,4%	6,8%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	1	0	1	8	9	8	27
	%	50,0%	0,0%	14,3%	27,6%	18,4%	13,6%	18,1%
Total	Docentes	2	3	7	29	49	59	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

É na ETEC Machado de Assis que o grau de concordância com a gestão democrática e participativa está acentuado na concordância 3 o que demonstra que nesta unidade escolar, a gestão pode e deve melhorar neste aspecto.



**Tabela 64.** A15 – Confiança na gestão escolar

ETEC		Você acredita e confia nos meios utilizados pela direção para a gestão escolar.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	0	3	5	20	15	43
	%	0,0%	0,0%	75,0%	19,2%	37,0%	25,4%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	2	1	0	6	13	32	54
	%	100,0%	25,0%	0,0%	23,1%	24,1%	54,2%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	3	0	9	11	2	25
	%	0,0%	75,0%	0,0%	34,6%	20,4%	3,4%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	0	1	6	10	10	27
	%	0,0%	0,0%	25,0%	23,1%	18,5%	16,9%	18,1%
Total	Docentes	2	4	4	26	54	59	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação à confiança na gestão escolar, foi na ETEC Machado de Assis que a incidência ficou acentuada no grau de concordância 3 e 4, o que novamente evidencia à gestão democrática e participativa.

**Tabela 65.** B16 - Reconhecimento das potencialidades do docente

ETEC		O reconhecimento das potencialidades do docente pela equipe pode ser considerado como satisfatório.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	1	1	2	8	20	11	43
	%	33,3%	33,3%	18,2%	24,2%	32,3%	29,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	1	0	7	11	20	15	54
	%	33,3%	0,0%	63,6%	33,3%	32,3%	40,5%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	1	1	10	10	3	25
	%	0,0%	33,3%	9,1%	30,3%	16,1%	8,1%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	1	1	1	4	12	8	27
	%	33,3%	33,3%	9,1%	12,1%	19,4%	21,6%	18,1%
Total	Docentes	3	3	11	33	62	37	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Novamente, o reconhecimento das potencialidades do docente pela equipe é relativo na ETEC Machado de Assis, sendo que nas outras três, acentua-se nas concordâncias 4 e 5.

**Tabela 66.** B21 - Reconhecimento do trabalho docente pela equipe de gestão

ETEC		A postura de reconhecimento do trabalho docente por parte da equipe de gestão é satisfatória.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	0	2	5	21	15	43
	%	0,0%	0,0%	50,0%	20,8%	35,0%	27,3%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	2	2	1	9	17	23	54
	%	66,7%	66,7%	25,0%	37,5%	28,3%	41,8%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	1	1	6	10	7	25
	%	0,0%	33,3%	25,0%	25,0%	16,7%	12,7%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	1	0	0	4	12	10	27
	%	33,3%	0,0%	0,0%	16,7%	20,0%	18,2%	18,1%
Total	Docentes	3	3	4	24	60	55	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

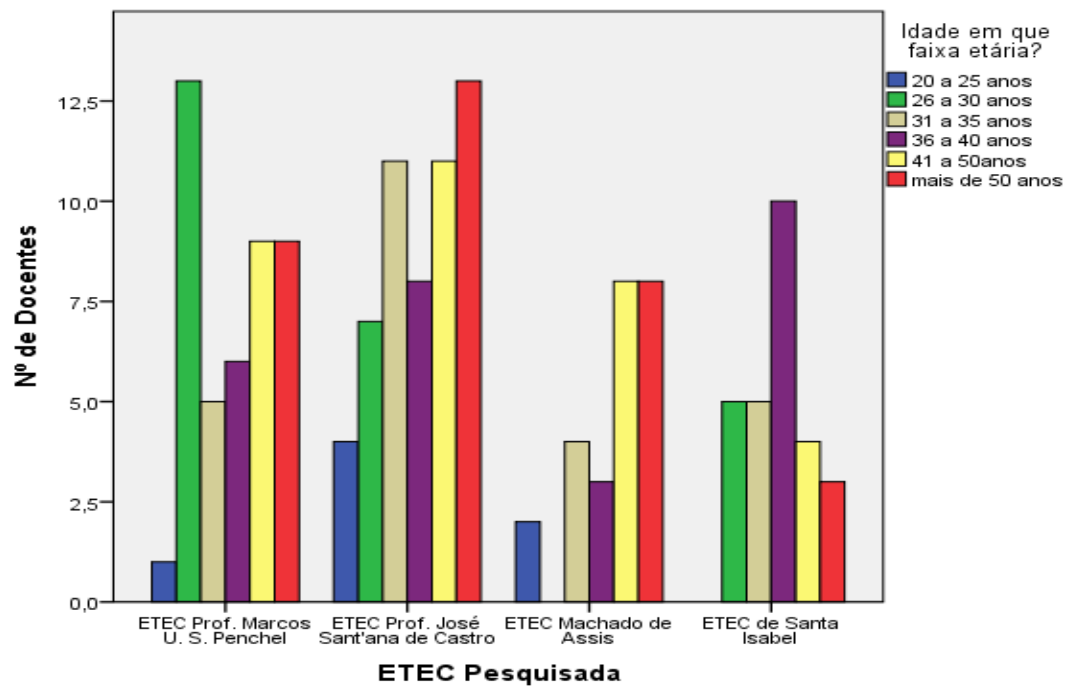
O reconhecimento do trabalho docente apresenta uma uniformidade em todas as unidades escolares pesquisadas.

**Tabela 67.** C25 – A idade pode dificultar o exercício da docência.

ETEC		A idade pode dificultar o exercício da função de docência.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	3	3	3	4	15	15	43
	%	10,3%	15,8%	23,1%	26,7%	42,9%	39,5%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	14	9	5	7	5	14	54
	%	48,3%	47,4%	38,5%	46,7%	14,3%	36,8%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	5	5	1	1	8	5	25
	%	17,2%	26,3%	7,7%	6,7%	22,9%	13,2%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	7	2	4	3	7	4	27
	%	24,1%	10,5%	30,8%	20,0%	20,0%	10,5%	18,1%
Total	Docentes	29	19	13	15	35	38	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Que a idade pode dificultar o exercício da função docente fica evidenciado na opinião dos professores da ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel, a que apresentou o maior absenteísmo no período estudado. Pelo gráfico 3, observamos também que proporcionalmente é onde há concentração de um maior número de docentes na faixa etária entre 26 e 30 anos de idade.

**Gráfico 3. Faixa etária dos docentes**

Fonte: Elaborado pela autora - Programa SPSS 21

Na tabela 57 comparativa, observamos que 69,7% do total dos docentes afirma que a idade pode dificultar a docência e que relacionada com os dados do quadro 8, corresponde à unidade escolar onde houve o maior número de licenças no período estudado.

**Tabela 68. Exercício da docência X Licença no período pesquisado**

ETEC	A idade pode dificultar o exercício da função de docência.			Tirou licença no período de agosto/12 a julho/13		
	Nº Docentes Concordânci a 4 e 5	Total de Docentes	%	Nº Docentes Licença	Total de Docentes	%
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	30	43	69,7	15	43	34,8
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	19	24	35,1	12	24	22,2
ETEC Machado de Assis	13	25	52,0	2	25	8,0
ETEC de Santa Isabel	11	27	40,7	3	27	11,1

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 69. C26 Recursos materiais para realizar seu trabalho**

ETEC		Você classifica os recursos materiais disponibilizados pela escola para realizar seu trabalho como bons.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	4	4	6	20	9	43
	%	0,0%	44,4%	16,0%	21,4%	34,5%	36,0%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	4	4	12	6	19	9	54
	%	100,0%	44,4%	48,0%	21,4%	32,8%	36,0%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	1	7	9	7	1	25
	%	0,0%	11,1%	28,0%	32,1%	12,1%	4,0%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	0	2	7	12	6	27
	%	0,0%	0,0%	8,0%	25,0%	20,7%	24,0%	18,1%
Total	Docentes	4	9	25	28	58	25	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação aos recursos materiais para execução do trabalho, as que apresentam maior pulverização dos resultados são a ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel e ETEC Prof. José Sant'ana de Castro, as duas de maior absenteísmo, o que pode ter sido definido pelo número maior de cursos técnicos que oferecem.

**Tabela 70.** C29 – Requerimento e recurso

ETEC		A possibilidade de esclarecimentos através de requerimento e recurso é uma prática na unidade escolar.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	1	2	8	11	21	43
	%	0,0%	20,0%	20,0%	26,7%	27,5%	34,4%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	2	3	4	7	16	22	54
	%	66,7%	60,0%	40,0%	23,3%	40,0%	36,1%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	0	2	7	6	9	25
	%	33,3%	0,0%	20,0%	23,3%	15,0%	14,8%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	1	2	8	7	9	27
	%	0,0%	20,0%	20,0%	26,7%	17,5%	14,8%	18,1%
Total	Docentes	3	5	10	30	40	61	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Há necessidade de maior informação quanto aos registros em forma de requerimento e recursos para esclarecimento e transparência na gestão, evidenciado de forma mais significativa na ETEC Machado de Assis e ETEC de Santa Isabel. Observamos que esta prática depende muito da postura democrática e participativa com que a gestão escolar atua.

Geralmente, os docentes evitam protocolo de requerimento ou recursos junto aos setores das unidades escolares, com receio inclusive de ferir suscetibilidades com relação à hierarquia, mesmo que não se sintam satisfeitos com as explicações verbais, quando dadas. Infelizmente é um direito pouco praticado internamente nas unidades escolares.

Pelos dados apresentados no aspecto trabalho e espaço de vida na pesquisa do QVTD, dos quadros 21 a 25, levantamos a tabulação cruzada com o objetivo de verificar como é o comportamento em cada uma das ETECs objeto deste estudo.

**Tabela 71. E30 – Tempo exigido para atividades escolares**

ETEC		As atividades escolares exigem mais tempo do que o estabelecido para o trabalho.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	1	5	8	8	21	43
	%	0,0%	20,0%	35,7%	30,8%	24,2%	31,8%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	2	3	4	6	9	30	54
	%	40,0%	60,0%	28,6%	23,1%	27,3%	45,5%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	1	2	6	8	8	25
	%	0,0%	20,0%	14,3%	23,1%	24,2%	12,1%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	3	0	3	6	8	7	27
	%	60,0%	0,0%	21,4%	23,1%	24,2%	10,6%	18,1%
Total	Docentes	5	5	14	26	33	66	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

O grau de concordância sobre o tempo exigido para as atividades escolares é além do tempo estabelecido para a realização do trabalho, em análise à Tabela 71, ficou bem acentuado na ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel e ETEC Prof. José Sant'ana de Castro, as duas unidades escolares que apresentaram maior absenteísmo na regional no período estudado.

**Tabela 72.** E31 - Tempo Família afetado pelo tempo do trabalho

ETEC		O tempo que passa com a família sem ser afetado pelo trabalho levado para ser concluído em casa, pode ser considerado bom.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	3	8	9	10	10	3	43
	%	21,4%	30,8%	29,0%	33,3%	33,3%	16,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	8	8	11	8	10	9	54
	%	57,1%	30,8%	35,5%	26,7%	33,3%	50,0%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	5	6	5	6	3	25
	%	0,0%	19,2%	19,4%	16,7%	20,0%	16,7%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	3	5	5	7	4	3	27
	%	21,4%	19,2%	16,1%	23,3%	13,3%	16,7%	18,1%
Total	Docentes	14	26	31	30	30	18	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Em todas as unidades escolares observamos que, de certa forma, o trabalho levado para ser concluído em casa afeta o tempo com a família.

**Tabela 73.** E32 – Satisfação com o pagamento

ETEC		Seu pagamento em relação ao seu trabalho docente (dedicação, experiência, habilidades e currículo) é satisfatório.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	7	7	6	7	11	5	43
	%	22,6%	21,2%	25,0%	33,3%	35,5%	55,6%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	15	13	6	8	9	3	54
	%	48,4%	39,4%	25,0%	38,1%	29,0%	33,3%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	2	9	4	6	4	0	25
	%	6,5%	27,3%	16,7%	28,6%	12,9%	0,0%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	7	4	8	0	7	1	27
	%	22,6%	12,1%	33,3%	0,0%	22,6%	11,1%	18,1%
Total	Docentes	31	33	24	21	31	9	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Embora todos praticamente discordem de que o pagamento é satisfatório, foi na ETEC Machado de Assis que nenhum professor assinalou concordância 5 e na ETEC de Santa Isabel, somente 01 professor assinalou a concordância 5.

**Tabela 74. E33 – Satisfação com o Bônus Mérito**

ETEC		O Bônus Mérito enquanto benefício recebido é satisfatório.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	3	8	2	10	9	11	43
	%	18,8%	42,1%	8,7%	43,5%	30,0%	28,9%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	3	4	9	7	11	20	54
	%	18,8%	21,1%	39,1%	30,4%	36,7%	52,6%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	4	3	6	2	6	4	25
	%	25,0%	15,8%	26,1%	8,7%	20,0%	10,5%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	6	4	6	4	4	3	27
	%	37,5%	21,1%	26,1%	17,4%	13,3%	7,9%	18,1%
Total	Docentes	16	19	23	23	30	38	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A bonificação por resultado, mais conhecida como bônus mérito na tabulação cruzada não apresenta evidencia mais acentuada pois os dados estão pulverizados para todas as unidades escolares.

**Tabela 75. E34 – Satisfação com o salário**

ETEC		Você considera seu salário em relação à outras instituições educacionais satisfatório.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	2	3	7	8	16	7	43
	%	15,4%	14,3%	23,3%	25,8%	44,4%	38,9%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	6	11	10	9	10	8	54
	%	46,2%	52,4%	33,3%	29,0%	27,8%	44,4%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	2	3	10	5	5	0	25
	%	15,4%	14,3%	33,3%	16,1%	13,9%	0,0%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	3	4	3	9	5	3	27
	%	23,1%	19,0%	10,0%	29,0%	13,9%	16,7%	18,1%
Total	Docentes	13	21	30	31	36	18	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Já a satisfação com o salário relacionando com as outras instituições educacionais não apresentou concordância 5 de nenhum professor na ETEC Machado de Assis.

**Tabela 76.** F36 – Incentivo da instituição para capacitações

ETEC		Existe incentivo da instituição para realização das capacitações.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	2	3	3	9	6	20	43
	%.	28,6%	37,5%	10,7%	31,0%	18,2%	45,5%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	5	4	12	6	13	14	54
	%.	71,4%	50,0%	42,9%	20,7%	39,4%	31,8%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	1	6	6	9	3	25
	%	0,0%	12,5%	21,4%	20,7%	27,3%	6,8%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	0	7	8	5	7	27
	%	0,0%	0,0%	25,0%	27,6%	15,2%	15,9%	18,1%
Total	Docentes	7	8	28	29	33	44	149
	%.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Foi nas duas ETECs de maior absenteísmo que o grau de concordância de 0 a 3, quanto ao incentivo para capacitações pela instituição teve um resultado maior, portanto menor incentivo. Isto pode ser resultado da distância geográfica destas unidades à capital, onde as capacitações na sua maioria são ministradas. Por transporte de ônibus coletivo, o tempo para se chegar à capital é de aproximadamente de 04 a 05 horas em trânsito.

**Tabela 77.** F37 – Estabilidade no emprego

ETEC		Você considera o grau de estabilidade no emprego satisfatório.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	2	3	4	6	12	16	43
	%	12,5%	25,0%	22,2%	20,0%	31,6%	45,7%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	13	8	7	7	11	8	54
	%	81,3%	66,7%	38,9%	23,3%	28,9%	22,9%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	1	5	6	9	3	25
	%	6,3%	8,3%	27,8%	20,0%	23,7%	8,6%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	0	2	11	6	8	27
	%	0,0%	0,0%	11,1%	36,7%	15,8%	22,9%	18,1%
Total	Docentes	16	12	18	30	38	35	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

A ETEC Prof. José Sant'ana de Castro apresentou o maior grau de discordância com relação à estabilidade no emprego. É a maior ETEC de todas as



pesquisadas, com o maior número de cursos técnicos e eixos tecnológicos mais diversificados, onde a demanda oscilante de inscrições para o Vestibulinho associado aos índices de evasão, já determinou o fechamento de alguns cursos por período, como Meio Ambiente, Turismo Receptivo e Agenciamento de Viagens, o que trouxe certa insegurança aos docentes.

Além disto, a política institucional de criação de cursos técnicos integrados ao Ensino Médio no diurno tem determinado o fechamento dos cursos técnicos concomitantes no período da tarde, que apresentam evasão acima de 30% e demanda de Vestibulinho abaixo de 02 candidatos /vaga, nas unidades do Estado de São Paulo em geral.

**Tabela 78. F38 – Crescimento Profissional**

ETEC		As oportunidades de crescimento profissional na escola são operacionalizadas de forma democrática e participativa.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	1	2	5	9	9	17	43
	%	14,3%	22,2%	22,7%	25,0%	27,3%	40,5%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	5	6	7	13	11	12	54
	%	71,4%	66,7%	31,8%	36,1%	33,3%	28,6%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	0	5	6	9	4	25
	%	14,3%	0,0%	22,7%	16,7%	27,3%	9,5%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	0	1	5	8	4	9	27
	%	0,0%	11,1%	22,7%	22,2%	12,1%	21,4%	18,1%
Total	Docentes	7	9	22	36	33	42	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com os dados, observamos que a gestão democrática e participativa para as oportunidades de crescimento profissional nas unidades é menos acentuada na ETEC Machado de Assis e na ETEC de Santa Isabel.

A seguir, analisaremos as questões relacionadas à parte II do instrumento de pesquisa sobre o QVTD, possível de ser relacionado de forma mais efetiva com os sete aspectos abordados na parte I da pesquisa. Além disto, observar as discrepâncias entre as respostas afins em ambas as partes do instrumento de pesquisa.

**Tabela 79. Q01 – Preocupação e aborrecimento no trabalho**

ETEC		O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimento.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	7	6	7	9	11	3	43
	%	21,9%	25,0%	43,8%	24,3%	35,5%	33,3%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	11	13	6	8	11	5	54
	%	34,4%	54,2%	37,5%	21,6%	35,5%	55,6%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	2	3	2	13	4	1	25
	%	6,3%	12,5%	12,5%	35,1%	12,9%	11,1%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	12	2	1	7	5	0	27
	%	37,5%	8,3%	6,3%	18,9%	16,1%	0,0%	18,1%
Total	Docentes	32	24	16	37	31	9	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto à preocupação e aborrecimento relativos ao trabalho, as ETECs de maior absenteísmo é que os professores apresentaram o maior grau de concordância 4 e 5.

**Tabela 80. Q03 – Utilização de técnicas de proteção à voz**

ETEC		Você utiliza técnicas para proteção e preservação da voz.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	14	5	11	9	2	2	43
	%.	20,6%	33,3%	36,7%	56,3%	18,2%	22,2%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	35	4	5	3	4	3	54
	%	51,5%	26,7%	16,7%	18,8%	36,4%	33,3%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	7	4	7	3	2	2	25
	%	10,3%	26,7%	23,3%	18,8%	18,2%	22,2%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	12	2	7	1	3	2	27
	%	17,6%	13,3%	23,3%	6,3%	27,3%	22,2%	18,1%
Total	Docentes	68	15	30	16	11	9	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Não existe por parte da instituição nenhum trabalho preventivo com relação à saúde do docente, principalmente com relação à técnicas de proteção e preservação da voz. Este é mais um aspecto a ser inserido no plano de ação e intervenção proposto no capítulo 3.

**Tabela 81. Q04 – Exame de Admissão pela instituição**

ETEC		A instituição oferece exame de admissão.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	18	2	2	3	4	14	43
	%.	30,0%	33,3%	66,7%	30,0%	44,4%	23,0%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	22	1	1	5	3	22	54
	%	36,7%	16,7%	33,3%	50,0%	33,3%	36,1%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	7	2	0	2	1	13	25
	%	11,7%	33,3%	0,0%	20,0%	11,1%	21,3%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	13	1	0	0	1	12	27
	%	21,7%	16,7%	0,0%	0,0%	11,1%	19,7%	18,1%
Total	Docentes	60	6	3	10	9	61	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Embora seja necessário em função do regime de contratação celetista, cabe ao professor providenciar seu exame de admissão, não sendo ressarcido deste custo pela instituição. Existem algumas iniciativas esporádicas da própria ETEC em ressarcir através de ações da Associação de Pais e Mestres, porém no geral não é a prática adotada.

**Tabela 82. Q06 – Eventos de confraternização na escola**

ETEC		Existe na escola eventos de confraternização ou lazer com a comunidade interna e seus familiares.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	5	4	5	12	5	12	43
	%	26,3%	21,1%	20,8%	33,3%	26,3%	37,5%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	12	5	8	9	8	12	54
	%	63,2%	26,3%	33,3%	25,0%	42,1%	37,5%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	5	3	11	4	2	25
	%	0,0%	26,3%	12,5%	30,6%	21,1%	6,3%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	2	5	8	4	2	6	27
	%	10,5%	26,3%	33,3%	11,1%	10,5%	18,8%	18,1%
Total	Docentes	19	19	24	36	19	32	149
	%.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Observamos que é na ETEC Machado de Assis onde menos ocorrem eventos de confraternização ou lazer envolvendo a comunidade interna e seus familiares, o que pode fragilizar ou até desmotivar o sentimento de pertencimento.

Pode inclusive trazer dificuldades na participação de outras ações administrativas e pedagógicas da unidade escolar.

**Tabela 83.** Q07 – Influência do trabalho na vida familiar

ETEC		Seu trabalho influencia a sua vida familiar.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	1	4	1	6	9	22	43
	%	14,3%	57,1%	14,3%	22,2%	23,1%	35,5%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	2	1	3	10	17	21	54
	%	28,6%	14,3%	42,9%	37,0%	43,6%	33,9%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	0	0	6	9	9	25
	%	14,3%	0,0%	0,0%	22,2%	23,1%	14,5%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	3	2	3	5	4	10	27
	%	42,9%	28,6%	42,9%	18,5%	10,3%	16,1%	18,1%
Total	Docentes	7	7	7	27	39	62	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Está evidenciado que em todas as ETECs, os docentes na sua maioria afirmam que o trabalho influencia na sua vida familiar, podendo este tema ser objeto de estudos mais detalhados futuramente na instituição. Onde mais se acentuou esta evidência de concordância também foi nas duas escolas de maior absenteísmo.

**Tabela 84.** Q08 – Atividades sociais e lazer fora do trabalho

ETEC		Fora do trabalho tem tempo para atividades sociais e de lazer.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	0	2	6	9	15	11	43
	%	0,0%	28,6%	28,6%	25,7%	37,5%	26,8%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	3	2	9	14	7	19	54
	%	60,0%	28,6%	42,9%	40,0%	17,5%	46,3%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	1	0	2	7	11	4	25
	%	20,0%	0,0%	9,5%	20,0%	27,5%	9,8%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	1	3	4	5	7	7	27
	%	20,0%	42,9%	19,0%	14,3%	17,5%	17,1%	18,1%
Total	Docentes	5	7	21	35	40	41	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

De certa forma, a maioria dos docentes vivenciam atividades sociais e de lazer fora do trabalho, porém cabe ressaltar que foi na ETEC Prof. José Sant'ana de Castro e na ETEC de Santa Isabel que houve alguma concordância de 0 a 3.

**Tabela 85.** Q12 – Instituição oferece cursos de capacitação

ETEC		Há investimento em sua carreira por oferecimento de cursos de capacitação pela instituição.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	1	2	4	7	13	16	43
	%	6,3%	20,0%	25,0%	24,1%	39,4%	35,6%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	9	4	4	10	10	17	54
	%	56,3%	40,0%	25,0%	34,5%	30,3%	37,8%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	0	1	3	7	7	7	25
	%	0,0%	10,0%	18,8%	24,1%	21,2%	15,6%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	6	3	5	5	3	5	27
	%	37,5%	30,0%	31,3%	17,2%	9,1%	11,1%	18,1%
Total	Docentes	16	10	16	29	33	45	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Embora na questão F36 da tabela 76 do quadro tenha sido nas duas ETECs de maior absenteísmo que o grau de concordância foi de 0 a 3, portanto menor, ocorre que no quadro 85 observamos que este dado corresponde à ETEC José Sant'ana de Castro e à ETEC de Santa Isabel.

Sendo assim, entendemos que não basta o fato da instituição somente oferecer cursos de capacitação, cabe por parte do docente também um interesse associado à disponibilidade para participação nestes cursos oferecidos pela instituição.

Percebe-se que é necessário também uma cultura de incentivo e apoio no planejamento de ambos, pelo docente e pela equipe de gestão da unidade escolar para que realmente participem

Quando o docente se inscreve para um curso na Cetecap, imediatamente a inscrição é encaminhada eletronicamente para a primeira validação do diretor da ETEC sede, em seguida para as outras ETECs onde leciona com carga complementar.

Temos indícios que alguns diretores não validam tais inscrições por dois motivos, ou para evitar dificuldades operacionais na escola ou para segurar os que querem participar de tudo, equacionando uma distribuição igualitária entre os professores da sede.

**Tabela 86.** Q13 – Autorização superior para atividades escolares

ETEC		Necessita de autorização superior para decidir como realizar suas atividades.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	9	11	5	2	9	7	43
	%.	23,1%	50,0%	25,0%	9,1%	37,5%	31,8%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	11	6	12	6	8	11	54
	%.	28,2%	27,3%	60,0%	27,3%	33,3%	50,0%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	8	4	1	7	3	2	25
	%.	20,5%	18,2%	5,0%	31,8%	12,5%	9,1%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	11	1	2	7	4	2	27
	%.	28,2%	4,5%	10,0%	31,8%	16,7%	9,1%	18,1%
Total	Docentes	39	22	20	22	24	22	149
	%.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados pulverizados na tabela 48 geraram a Tabela 86 onde fica evidente que existe maior discordância quanto à necessidade de autorização superior tanto na ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel quanto na ETEC Prof. José Sant'ana de Castro o que cabe atenção por parte da equipe de gestão quanto a um maior detalhamento em nível de unidade escolar.

**Tabela 87.** Q20 – Mudança de Profissão

ETEC		Se pudesse você mudaria de profissão.						Total
		0	1	2	3	4	5	
ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel	Docentes	26	3	1	3	7	3	43
	%	33,8%	14,3%	16,7%	20,0%	36,8%	27,3%	28,9%
ETEC Prof. José Sant'ana de Castro	Docentes	27	8	4	7	4	4	54
	%	35,1%	38,1%	66,7%	46,7%	21,1%	36,4%	36,2%
ETEC Machado de Assis	Docentes	15	7	0	1	2	0	25
	%	19,5%	33,3%	0,0%	6,7%	10,5%	0,0%	16,8%
ETEC de Santa Isabel	Docentes	9	3	1	4	6	4	27
	%.	11,7%	14,3%	16,7%	26,7%	31,6%	36,4%	18,1%
Total	Docentes	77	21	6	15	19	11	149
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborada pela autora

Fica evidente pela tabulação cruzada que na ETEC Machado de Assis, existe um maior número de professores que não mudariam de profissão. Já nas outras três unidades escolares a concordância 3, 4 e 5 atinge no mínimo 15% dos professores, o que também pode sugerir certo desinteresse na docência.

Objetivando os aspectos qualitativos da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores e coordenadores pedagógicos das quatro unidades escolares objeto de estudo, apresentados na sessão seguinte.

#### 2.3.4 Análise das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas individualmente e *in loco*, em cada uma das unidades escolares para diretores e Coordenadores pedagógicos e na Administração Central para as outras funções, com agenda prévia. Nas ETECs, o primeiro entrevistado sempre foi o diretor e, em seguida, o coordenador pedagógico. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Observamos que em todas as unidades escolares, muito foi falado sobre as dificuldades em lidar com o absenteísmo docente. Sobre a qualidade de vida do trabalho docente, apesar de estarem presentes no dia em que a pesquisa foi realizada com os docentes, as colocações foram um pouco mais restritas. Com relação às possíveis propostas/estratégias para minimizar a questão do absenteísmo e melhorar a qualidade de vida do trabalho docente, estas foram mais restritas ainda.

Com relação às unidades escolares, organizamos, portanto, um roteiro por entrevistado e por tema, de acordo com a hierarquia da escola para garantir uma análise qualitativa mais detalhada e compreensível.

##### 2.3.4.1 Entrevistas com os Diretores

As entrevistas foram realizadas iniciando pela unidade escolar de maior absenteísmo e em ordem decrescente na sequência. Em seguida fizemos uma análise dos pontos comuns elencados pelos diretores em cada um dos temas abordados.

Cabe aqui ressaltar a posição de Delchiaro (2009, p. 176):

Sob um olhar crítico, a sociedade civil amplia o debate sobre o absenteísmo docente ao colocar com rigor um rótulo na categoria, ou seja, os docentes são vistos como dotados de privilégios e regalias. É necessário ter cuidado com afirmações desse tipo, pois, embora o número de ausências seja alto, especialmente as causadas por licenças médicas, elas podem ser manifestações individuais ou até mesmo coletivas da desmotivação, descontentamento com o trabalho e de pressões vindas da própria sociedade.

## a) Absenteísmo Docente – Diretores

**Quadro 6.** Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel

1. Primeiro, eu considero crônico o efeito saúde, em função dos índices apresentados aqui para o Centro Paula Souza, sempre comunicando a supervisão a respeito da grande margem que nós temos de aulas não dadas em função de atestados médicos.
2. Não tem professor faltoso, tem professor doente.
3. Tenho substituições em sistema de reposição aos sábados, nem toda turma se apresenta porque muitos alunos trabalham muitos alunos não vêm, eles avisam porque tem outras atividades como: trabalho com o pai, cursinho e outros.
4. E esse é um fator que atrapalha muito a parte acadêmica porque o desencadeamento pedagógico fica prejudicado.
5. O professor eventual, aquela pessoa ciente que ela está na escola pra desempenhar uma função de substituição, ele já vai se preparar dentro da área de atuação (professor eventual da Secretaria da Educação), ele já vai estar preparado para uma eventual ausência de professor, diferente daquele professor que não sabe que o colega vai se ausentar por motivos de saúde ou por uma falta justificada que seja, mas ele entra na sala sem um preparo de aula, ele vem pra substituir.
6. Numa escola do nosso porte seriam necessários três professores eventuais e por eixo temático.
7. O Centro Paula Souza tem um sistema facilitador para atestados médicos por não ter perícia, somente acima de 15 dias, pelo INSS.
8. Eu quis até fazer uma denuncia sobre a facilidade de atestados médicos e mandei um e-mail pra secretaria de saúde do estado pra tentar entrar em contato com o CRM pra fazer o conselho trabalhar em cima disso.
9. Mas nos semestres passados eu tive a deficiência disso em situações críticas ai que eu tive que fazer workshop para dar uma palestra para três turmas ao mesmo tempo, eu tive que fazer o pedido pra conseguir um professor para dar aula para duas turmas ao mesmo tempo, ele ganhava um período só, mas dava aula pra duas turmas. Eu tive momentos de fazer visita técnica pra conseguir porque eu não tive professor pra fazer substituição, nós fizemos visita técnica no ano retrasado e ano passado para Santos no final de semana, com uma carga horária de oito horas no sábado, então repor oito aulas porque eu não tinha professor para dar a reposição. Eu tive professor de área diferente pra ir fazer a visita, mas para dar aula não tinha.
10. Os pais do ensino médio reclamam muito nas reuniões, os pais dos alunos do curso técnico não, mas os alunos de curso técnico nas reuniões de representantes reclamam muito mais.
11. Em todo planejamento eu falo do professor que falta e não avisa. Eu peço, *"por favor, coloque-se no lugar do aluno que vem de Lorena, que vem de Cruzeiro, outra cidade, ele chega aqui, não tem aula e não tem ninguém que faça a reposição, qual seria a sua reação nesse sentido?"*
12. Teve uma reunião que nós marcamos oito horas e propositalmente, eu combinei com todo mundo aqui, nós atrasamos vinte minutos, ai uma professora falou assim *"olha, a reunião era pra começar às oito horas, até agora não começou"* ai eu falei *"mas foi de propósito, pra vocês sentirem o que é o drama de chegar um professor e falar pra vocês que amanhã dará tal disciplina, você se prepara pra fazer uma apresentação e ele não vem, foi o que aconteceu"*.



**Quadro 6. Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel**

13. A professora pediu para os alunos prepararem uma atividade de debate, os alunos prepararam, vieram vestidos, todos a caráter, com terno e a professora simplesmente não veio e nem avisou que não viria.
14. Então a cabeça do professor tem que entender que ele prejudica demais não avisando e pedimos pra ele deixar o material, o material didático. Vários deixaram, mas o aviso, alguns professores ainda não engoliram a ideia.
15. No PPG foi apontado como situação problema, mas não tem meta nem projeto, somente o processo da conscientização nós estamos falando, falando, batendo na tecla demais.
16. Com relação ao plano de ação, a Coordenação Pedagógica fez um trabalho que se você perceber nós temos um mínimo de reposição em aberto, mas tem um grande número de reposições já feitas. Nós fizemos um trabalho para repor, o trabalho de conscientização, estamos falando, cobrando, mas muitos ainda não incluídos a estar nessa linha, no pensamento que isso aqui é importante pra eles, é o dinheiro, o salário deles e muitos ainda não se encaixaram na ideia.

Fonte: Elaborada pela autora

Ao longo da entrevista, o diretor citou vários exemplos de sua postura como docente, bem como na Secretaria da Educação, visto que acumula cargo. Ressaltou que o número de atestados é alto, tratando-se, portanto, de professores doentes e não faltosos. Afirmou que a qualidade do ensino fica bastante prejudicada, pois a falta sem aviso prévio dos professores impede o planejamento de aulas de substituição ou reposição com qualidade. Sugeriu a facilidade de se obter atestados médicos na cidade, porém, fez somente uma denúncia por e-mail e não tomou qualquer outra providência junto à Secretaria de Saúde Municipal. Destacou que existe um descontentamento dos alunos e pais do Ensino Médio em função da defasagem de conteúdo para o vestibular. A desmotivação e o descontentamento dos alunos dos cursos técnicos são levados na reunião dos representantes de classe, o que também gera evasão e até possível fechamento de curso. Não existe meta nem projeto para esta situação problema que é apontada no Plano Plurianual de Gestão, porém utiliza da conscientização para minimizar o problema, solicitando que avisem com antecedência e que deixem atividades para a aula, e utilizando duas vezes as expressões *“alguns professores não engoliram a ideia”*, e *“muitos ainda não se encaixaram na ideia”*. Não citou onde ocorre o maior número de faltas, se no Ensino Médio ou no Técnico.

### Quadro 7. Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Prof. José Sant'ana de Castro

1. O absenteísmo é alto: o primeiro é o atestado médico e não tem o que se fazer e nem questionar. O segundo é a falta pelo motivo pessoal que geralmente ainda dá uma satisfação e se consegue administrar melhor.
2. O atestado de dois três dias é o que não se tem o que fazer a atrapalha muito o andamento. Não é ético ver o CID, não tenho costume de ver.
3. Dou abertura para saber se é o carro, a mãe ou o o filho.
4. A estratégia da direção é a primeira opção o coordenador de curso e alguns professores, do Ensino Médio, utilizo as disciplinas projeto para que o professor possa entrar nas aulas em substituição e reposição.
5. No Ensino Técnico é mais fácil porque o coordenador de curso entra.
6. A substituição traz prejuízo para a qualidade do ensino.
7. Cumprir o anexo IV é fácil, mas e o conteúdo, este fica prejudicado e as bases tecnológicas são dadas apressadamente e a produtividade baixa traz a evasão.
8. Postura dos pais e dos alunos no Ensino Médio, 1º e 2º ano ainda é mais tranquilo, mas o 3º ano não quer perder aula de jeito nenhum por conta do vestibular.
9. O aluno do técnico reclama, fica desmotivado e até desiste, porque há quebra.
10. A comunidade no geral não aceita a falta do professor.
11. Professores reclamam de falta de base dos alunos.
12. Se não entregou as menções, chama e se precisar, senta do lado e apoia.
13. Se não entregou o PTD, não precisa brigar, sabe que perde ponto na classificação.
14. Dor de dente e dor de cabeça com horário marcado evidencia que há um excesso e um exagero de atestados.
15. Fico tranquilo na gestão porque tem a supervisão, se tira a supervisão, falta formação e o que tem muito é cobrança da instituição em tudo.
16. Falta de conhecimento sobre gestão de pessoas, pois é diferente tratar aluno, pais, professores e funcionários.
17. O gestor não pode cobrar nada, pois tudo é assédio moral, virou moda, falta capacitação antes de assumir a gestão escolar.
18. Cobrar absenteísmo da unidade com um resultado de Bônus de 0,99 que num máximo de 2,4 salários, a comunidade recebe 2,376 salários, fica difícil.

Fonte: Elaborada pela autora

Na segunda ETEC pesquisada, o diretor citou duas razões para o absenteísmo docente: o atestado médico, por motivo de saúde, e por motivo pessoal. O segundo é mais administrável, em sua opinião. Citou que o pior é o atestado médico de poucos dias, que evita ver o CID (Classificação Internacional de Doenças), porém mostrou-se aberto para ouvir as dificuldades dos professores quando é procurado. Os Coordenadores de Cursos são os primeiros a substituírem

as aulas e posteriormente os professores das disciplinas projeto do Ensino Médio por terem maior disponibilidade de carga horária para repor. Também afirmou que há prejuízo na qualidade do curso quando o número de faltas dos professores é elevado. Os pais e alunos do 3º ano do Ensino Médio são os que mais reclamam em função do vestibular. Os alunos do técnico desmotivados evadem. A comunidade no geral não aceita a falta do professor. Os professores reclamam da falta de pré-requisito dos alunos. Acentuou que falta formação do gestor escolar com relação à gestão de pessoas, pois são públicos diferentes, alunos, pais, funcionários e professores, que requerem formas diferentes de se tratar, e que agora é moda, tudo ser assédio moral. Afirmou que se sente mais seguro por ter a Supervisão Regional para apoio nas mais diversas questões e a quem não mede para recorrer. Concluiu dizendo que numa escola onde o bônus atingiu 2,38 salários, onde o máximo é 2,4 salários, significa que está tudo ótimo e na questão do absenteísmo não está.

#### **Quadro 8.** Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Machado de Assis

1. O absenteísmo é um problema muito sério porque prejudica o aprendizado que fica defasado e a reposição não traz a mesma qualidade.
2. Uma intervenção seria chamar outro professor com antecedência para substituir e o professor que tem o direito à repor não concorda e tem o direito de repor em outro horário, a maioria dos alunos não vem.
3. O professor justifica com atestado e tem o direito de reposição que a instituição ampara.
4. O professor faltoso por direito ou não, dá a reposição para ganhar sem dar a aula duas vezes: nem no dia certo nem na reposição e o aluno fica desmotivada, queda na aprendizagem e evasão.
5. Relaciono a evasão alta da escola com o absenteísmo, principalmente no noturno que o aluno fica desmotivado e desiste.
6. O professor não cumpre com qualidade o planejamento o que afeta o processo ensino aprendizagem.
7. Claro docente também caracteriza o absenteísmo e o processo de contratação do professor é muito lento.
8. Antigos professores muitas vezes são acomodados, não mudam, são irredutíveis a mudanças, não se qualificam, nem se modernizam e continuam na mesma coisa e ganhando mais, não tem mais motivação depois de certo tempo, falta comprometimento em vir trabalhar.
9. A reclamação não vem por escrito, somente verbal, pois ficam constrangidos, pois a cidade é pequena e todos se conhecem.
10. Dificuldade no aluno do EM que faz técnico quando o professor do EM falta muito, às vezes os alunos até desistem do técnico.
11. Absenteísmo é maior no ensino técnico. Não existe um estudo sobre a carga horária

### Quadro 8. Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC Machado de Assis

<p>deste professor, porém os professores que dão aula somente aqui são os que mais faltam e estão em fim de carreira.</p> <p>12. Muito professores são de fábrica e não faltam.</p> <p>13. Penso que é em função da idade que faltam mais.</p> <p>14. No PPG da escola foi tratado, tem meta e projeto para evitar que isto aconteça em forma de conscientização do profissional para evitar faltar, pois perde a credibilidade com relação ao professor.</p> <p>15. O aluno fala que ter ou não ter a aula com determinado professor, tanto faz, é a mesma coisa.</p> <p>16. Estar preso na Dutra sempre é desculpa de professor aqui que interfere no atraso e não na falta, pois vem de Taubaté e São José dos Campos.</p> <p>17. Tinha um conceito sobre absenteísmo e qualidade de vida do trabalho docente, pois fiz pedagogia e tinha sugerido trabalhos em tecnologia da informação para colaborar com o absenteísmo, por exemplo, o Portal Clickidéia.</p> <p>18. Eu tinha conhecimento sobre gestão democrática e participativa na teoria pois foi o meu trabalho de conclusão, mas na prática a história é outra.</p> <p>19. Não é justo o aluno vir, o professor faltar e repor no sábado, que nenhum aluno quase pode vir, o aluno fica prejudicado e o processo de aprendizagem fica comprometido, pois a qualidade da aula não é a mesma.</p>
--

Fonte: Elaborada pela autora

O diretor da terceira unidade escolar salientou inicialmente o prejuízo na qualidade do ensino que o absenteísmo docente causa. Quando o professor traz atestado da falta, a instituição ampara o direito à reposição onde nem todos os alunos comparecem, principalmente quando ocorre aos sábados e o professor ganha duas vezes sem praticamente dar aula, sendo essa sua observação mais efetiva sobre a questão. Também apresentou o claro docente, ou seja, aulas livres e falta de professor para o concurso público que também adjetivou como burocrático e moroso, apesar de descentralizado. Afirmou que o maior absenteísmo é no curso técnico, pois lá se concentram os professores mais antigos e que por conta da idade faltam mais, o que também avalia a idade como um dos fatores causadores do absenteísmo. A logística de acesso pela Rodovia Presidente Dutra dos professores que vem de Taubaté ou São José dos Campos, é um dos fatores determinantes dos atrasos dos professores que também acontecem de forma acentuada. Afirmou que no Plano Plurianual de Gestão consta meta e projeto para minimizar a questão, porém, a Supervisão Educacional que homologa o mesmo, não encontrou nada referente. Seu cargo de professor é na área de informática e por ter cursado

pedagogia afirmou conhecer sobre o assunto do absenteísmo e também sobre a qualidade de vida do trabalho docente, porém disse que a prática é muito diferente da teoria e aposta em projetos tecnológicos como o Portal Clickidéia.

**Quadro 9. Absenteísmo Docente - Diretor da ETEC de Santa Isabel**

1. O absenteísmo docente, quando o professor falta por motivo de doença ou somente falta, este absenteísmo prejudica o calendário escolar e o planejamento de todos os cursos onde este professor falta.
2. No momento não existe nenhum tipo de projeto ou meta para diminuir o absenteísmo.
3. A estratégia é conversar com o professor e saber o que está acontecendo para que ele falte e até nos propomos a ajudar para evitar que ele falte.
4. Mais no EM e no EM Integrado é que ocorre maior absenteísmo.
5. Já fiz algumas consultas verificando documentação ou conversando, e vi que existe questão crônica de doença, não cuidada de fato.
6. O maior problema é de saúde ou pessoal. Com relação à distância onde moram não ocorre. Não vejo falta por acúmulo de cargo.
7. Quando é esporádico, pedimos para o Coordenador de Curso dar aula que o professor deixou ou ele mesmo entra e faz uma atividade.
8. Geralmente dão aulas da disciplina do professor e não do professor que faltou.
9. Professor preenche uma ficha justificando a falta com atestado ou sem atestado, aí defiro ou indefiro permitindo ou não a reposição.
10. Os fatores independem do gestor da escola e às vezes faço troca de professores em dias e horários para evitar o absenteísmo.
11. A gestão e a coordenação devem estar unidas para que haja um clima organizacional bom e que pode garantir menor absenteísmo.

Fonte: Elaborada pela autora

O diretor da quarta ETEC iniciou sua fala afirmando que a falta do professor prejudica o calendário e o andamento dos cursos. Também não existe nenhum tipo de projeto ou meta para diminuir o problema na unidade escolar. A estratégia utilizada é o diálogo para entender o problema e ajudar o professor caso seja possível. As faltas são mais acentuadas no Ensino Médio regular e no integrado. As causas são por saúde ou pessoal. Não observa que as faltas ocorrem por distância ou por logística de acesso, nem por acúmulo de cargo. Os coordenadores de curso geralmente assumem a substituição ou também costuma realizar trocas entre os professores para garantir a presença, apesar de não ser uma prática incentivada pela instituição. Afirmou categoricamente que o gestor e o coordenador pedagógico devem trabalhar integrados no propósito de minimizar o absenteísmo docente.

b) QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente - Diretores

Com relação a este tema, as colocações foram mais tímidas, ficando claro o pouco ou até mesmo o desconhecimento sobre o tema conforme a seguir.

**Quadro 10.** QVTD – Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel

1. O valor de um salário daqui é muito bom, o professor daqui não pode reclamar, mas ficamos engolidos ai pela greve, fomos colocados numa situação que o salário está defasado por causa da inflação.
2. Eu acredito que o professor aqui, hoje, pelo que ele ganha, em nenhum lugar em Cachoeira Paulista ele vai ganhar o mesmo salário trabalhando a carga horária que ele trabalha que é menor que quarenta horas. Em um banco, em uma empresa aqui da região, o professor com dez a doze anos de casa não ganha acho que dois terços que ele ganha aqui dando aula.
3. E o plano de carreira que vem a partir de julho vai melhorar ainda mais.
4. O acumulo de cargo é pequeno aqui, embora nunca levantei os dados no papel e quem acumula, pouco falta.
5. Os professores mais antigos, eles tem uma reclamação, por exemplo, com indisciplina, que a nossa clientela hoje é essa, a clientela nossa não adianta você dar um passo atrás. A clientela hoje nossa é a do celular, é do tablet, é do boné, é a clientela que nós temos que fazer uma transformação pela escola, eles estão aqui realmente pra se transformar. E eles reclamam muito. Então o professor cobra muito da direção, por exemplo, indisciplina em aula dos alunos. Mas na aula, dentro da sala de aula, a disciplina quem faz é o professor.
6. O ambiente de trabalho com relação à estrutura física, os professores não reclamam. Eles reclamam da conduta do aluno, de cobrança de documento, do papel, da burocracia, isso eles reclamam de mais.
7. Analisando, são professores que reclamam, inovam pouco, cobram demais e querem um milagre em sala de aula, Irredutíveis com relação também à dinâmica, no planejamento.
8. Os professores mais novos são mais atualizados, então penso que a idade interfere na produtividade do professor.

Fonte: Elaborada pela autora

O diretor considera a remuneração do professor boa para a cidade e para a região, afirmando que o plano de carreira irá melhorar ainda mais. O relacionamento dos professores antigos com os alunos é comprometido, pois os docentes alegam indisciplina por conta do celular, tablet, boné e outros.

A burocracia com os registros também é motivo de desagrado, principalmente dos professores mais antigos, que pouco os docentes inovam e não aproveitam as capacitações proporcionadas pela instituição.

**Quadro 11.** QVTD – Diretor da ETEC Prof. José Sant’ana de Castro

1. Tenho esperança no futuro em função da aprovação do novo Plano de Carreira.
2. Temos uma cultura de não se falar na reunião de Coordenadores de Curso o nome do professor, para se evitar fofoca.
3. Na situação problema converso com o professor olho no olho e conscientizo o que tem melhorado muito no clima organizacional.
4. Apoio ao professor pela equipe de gestão, descentralizando e dando autonomia de forma construtiva, sempre.
5. Dialogar profissionalmente com os professores e não de forma pessoal.
6. Melhoria no Sistema Acadêmico informatizado para melhoria dos registros e dos resultados.

Fonte: Elaborada pela autora

Novamente, o segundo diretor mostrou-se esperançoso pela aprovação do plano de carreira. Também a ética em não falar o nome de professores na reunião dos coordenadores de curso está sendo praticada, entendendo que facilita o diálogo particular nas soluções dos problemas evitando expor os professores a comentários desnecessários. A postura dialógica é adotada pela gestão para melhoria do clima organizacional da unidade escolar.

**Quadro 12.** QVTD – Diretor da ETEC Machado de Assis

1. Penso que é em função da idade que os professores faltam mais.
2. Com relação à saúde, aqui são sempre os mesmos dois professores, não é por doença crônica: é por virose, dor de cabeça, sendo mais faltas pontuais.
3. Incentivo ao professor para participar das qualificações para serem agentes multiplicadores e se não fizerem, não terão a inscrição aprovada.
4. Incentiva a participação dos professores multiplicadores.
5. Garante a liberdade de expressão junto à gestão escolar.
6. O clima organizacional não influencia em nada na questão do absenteísmo docente.

Fonte: Elaborada pela autora

Novamente foi colocado que a idade do professor interfere na frequência e que o docente tem liberdade de expressão. Evidenciou que acredita que o clima organizacional não influencia na questão do absenteísmo.

**Quadro 13.** QVTD – Diretor da ETEC de Santa Isabel

1. Os professores que faltam ou os assíduos, a maioria tem prazer em lecionar nesta unidade.
2. Aqui tem condições de equipamentos datashow, ou agenda o auditório para uso.
3. A gestão providencia o que o professor precisa para trabalhar.
4. A maior reclamação é que a instituição não dá suporte de assistência médica para os professores, nem convênio médico.
5. Não ligam em pagar, mas gostariam que a instituição oferecesse assistência médica para o funcionário e para seus familiares.
6. Elogiam o Centro Paula Souza pelo atendimento quanto a materiais e equipamentos.
7. É uma instituição organizada que faz muitas vezes o professor procurar o gestor para ajudar a resolver seus problemas até o que não é da sua alçada.
8. O que pode diminuir o absenteísmo é melhorar o salário mais digno, para que tenha condições com a renda mensal de conquistar os objetivos.

Fonte: Elaborada pela autora

O diretor evidenciou o prazer que os professores sentem em trabalhar na instituição. A gestão apoia os professores quanto aos equipamentos e ambientes. E ficou evidente o descontentamento dos docentes pela falta de assistência médica pela instituição.

c) Propostas/Estratégias – Diretores

**Quadro 14.** Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel

1. Contratar professor eventual como prestador de serviços, por eixo tecnológico; para o Ensino Médio, um pedagogo.

Fonte: Elaborada pela autora

A única proposta do diretor da primeira ETEC foi a possível contratação do professor eventual, um para cada período ou por eixo tecnológico, como prestadores de serviço para garantir as aulas dos professores faltosos.

Observamos que o impacto dos custos orçamentários que uma proposta como esta iriam acarretar nem sempre são considerados. Por outro lado criar soluções internas, planejando, executando e avaliando resultados, não é uma prática da equipe de gestão.



**Quadro 15.** Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC Prof. José Sant’ana de Castro

1. Ter um livro base, uma apostila, pois na ausência já é possível saber o que fazer.
2. A gestão está trabalhando com o ciclo de melhoria contínua para garantir a qualidade.
3. Desenvolvimento de material referente encorpado e incorporado de qualidade envolve o aluno e o curso não é prejudicado.
4. Projeto de nivelamento no início do semestre para os pré-requisitos básicos para o andamento das aulas.
5. Os atrasos são marcados e aplica o regimento para descontar o atraso, para não virar rotina.
6. Criou um sistema de apoio tecnológico ao professor.
7. Apoio técnico da instituição de perícia do Médico do trabalho avaliando os atestados ajudaria muito, pois para alguns, não caberia atestado.
8. Formação Continuada para Gestores Escolares: Conceitos Básicos de Gestão, Ouvidoria, uma imersão do gestor para depois ir para a direção (difícil sair direto da sala de aula e ir para a gestão); assédio moral; recursos públicos como lidar.

Fonte: Elaborada pela autora

O diretor da segunda unidade foi quem mais fez propostas de apoio técnico demonstrando de certa forma o despreparo da prática da gestão tais como: desenvolvimento de material pedagógico de apoio; programa de melhoria contínua; nivelamento dos pré-requisitos dos alunos; sistema de apoio tecnológico aos docentes; contratação de Médico do Trabalho Institucional; Formação Continuada de Gestores envolvendo conceitos básicos de administração pública, ouvidoria, assédio moral e recursos públicos.

**Quadro 16.** Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC Machado de Assis

1. Melhoria do processo de contratação a nível institucional, para diminuir o tempo para reposição.
2. Rever a classificação docente para privilegiar os frequentes, gratificação pelo comprometimento com a instituição pela frequência.
3. Banco de Dados de Atividades dos diversos cursos com atividades extras, para ter uma solução antecipada, num trabalho de prevenção.
4. A principal ação deveria relacionar o absenteísmo com a classificação docente.

Fonte: Elaborada pela autora

A direção da terceira ETEC propôs melhoria do processo de contratação principalmente para ser mais ágil a nível institucional, evitando assim a ausência do docente em sala por conta da tramitação deste processo. O fato de melhorar o processo de classificação docente, a partir da valorização da frequência, talvez em forma de

gratificação de pontuação, poderia que privilegiar os frequentes como reconhecimento. Propôs um banco de atividades dos diversos cursos para trabalhar preventivamente.

**Quadro 17. Propostas / Estratégias – Diretor da ETEC de Santa Isabel**

1. A proposta é que a instituição aumente as aulas livres para planejamento e correção, que vai aumentar de 20% para 30% no novo Plano de Carreira.
2. Que a instituição pudesse valorizar o professor para ficar na própria unidade, talvez até uma dedicação exclusiva.
3. Como gestor até hoje não pensei em nada inovador como estratégia para minimizar esta situação do absenteísmo docente.
4. Procuramos não passar de 15 dias para repor as aulas e garantir o cumprimento da carga horária e do calendário escolar.
5. Na contratação do professor do EM ou EM Integrado, deveria primeiro contratar por tempo determinado para avaliarmos melhor sua atuação e seu comprometimento e depois indeterminando o professor.

Fonte: Elaborada pela autora

O diretor citou novamente a importância do plano de carreira, o aumento para 30% das horas atividades. Citou que a possibilidade de dedicação exclusiva e uma possível contratação temporária por tempo determinado, antes do contrato do tempo indeterminado.

#### 2.3.4.2 Entrevistas com os Coordenadores Pedagógicos

Na sequência foram entrevistados os coordenadores pedagógicos das quatro unidades, na mesma sequência das unidades escolares com que foram realizadas as entrevistas dos diretores, a partir dos mesmos temas para análise, na seguinte ordem: absenteísmo docente, qualidade de vida do trabalho docente (QVTD) e as propostas e estratégias que utilizavam em sua gestão para minimizar o problema.

##### a) Absenteísmo Docente – Coordenadores Pedagógicos

**Quadro 18. Absenteísmo Docente - ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel**

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O maior problema é a saúde, pois tem uma facilidade de atestados médicos.</li> <li>2. Manter a carga horária e dias letivos, mas a qualidade fica comprometida.</li> <li>3. Os professores que substituem nem sempre são do componente curricular.</li> <li>4. O Portal Clickidéia é uma estratégia de apoio na falta do professor, para consulta e até estudo.</li> <li>5. O aluno do Ensino Médio quer aula específica pois acreditam que projetos não serve para o vestibular.</li> <li>6. No PPG aparece como problema o absenteísmo docente, mas a meta é sempre conscientizar o professor, pois são casos pontuais.</li> <li>7. A equipe de gestão demonstra como consequência do absenteísmo os índices de evasão e que pode levar a suspensão do curso.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

A primeira coordenadora pedagógica apontou como a maior causa do absenteísmo docente é a saúde, além da facilidade de atestados médicos na cidade. A qualidade da aula fica comprometida, apesar dos dias letivos e da carga horária ser cumprida. Valorizou o Portal Clickidéia. No Plano Plurianual de Gestão aparece como situação problema, mas não tem meta nem projeto para minimizar o problema.

**Quadro 19. Absenteísmo Docente - ETEC Prof. José Sant'ana de Castro**

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O absenteísmo docente é frequente, causa muito tumulto, pois o professor não avisa, não tem a cultura do aviso prévio.</li> <li>2. O professor liga depois ou a escola é quem liga pra saber.</li> <li>3. Substituição em caráter de emergência traz prejuízo de qualidade pois o professor não deixa atividades para aula.</li> <li>4. Para os alunos, as faltas frequentes dos professores comprometem a qualidade do curso que é menor.</li> <li>5. Primeira providência é a substituição e os professores não tem interesse em repor.</li> <li>6. Perfil do professor comprometido, dificilmente falta, deixa material e repões.</li> <li>7. A grande maioria dos professores falta por saúde, justificam e não repõem depois, nem se mostram inclinados em repor.</li> <li>8. O professor que repõe no outro horário fazem visitas técnicas para garantir a reposição de muitas aulas, facilitando também a vida dele na reposição.</li> <li>9. Foi apontado como ponto fraco e não foi desenvolvida nenhuma meta nem projeto para minimizar, pois é muito complexo.</li> <li>10. A maioria das faltas é médica, ou é justificado, o que vai facilitando a falta aula que é acessiva, pois não perde o dia nem o final de semana.</li> </ol>

**Quadro 19. Absenteísmo Docente - ETEC Prof. José Sant'ana de Castro**

11. Numa rotina de 80 professores, tem falta todo dia.
12. As professoras faltam bastante por conta dos filhos, ou doença ou reunião na escola do filho.
13. Existe um horário fixo que é publicado, mas há flexibilização do horário da coordenação na semana de forma autônoma.
14. Nos técnicos são os Coordenadores de Curso que substituem e repõe e não se colocam positivamente nesta necessidade, pois não gera pagamento se está no horário de coordenação, o que prejudica a coordenação naquele momento.
15. Os professores substitutos geralmente não são aceitos pelo titular, pois os alunos sempre reclamam da metodologia e da avaliação, diferente do que o professor acha o correto.
16. Acredito que o absenteísmo sempre está vinculado com a carga horária excessiva ou com o comprometimento do professor.
17. O professor comprometido sempre caminha um plano de aula tão detalhado que quase não faz falta, mas aqui é um professor num universo de 80.
18. Outra dificuldade é o perfil do profissional que não tem a formação acadêmica para lecionar, pois é da área técnica da indústria, e está aqui para o status, para um salário extra ou demonstra o desvio na formação.
19. A grande maioria não sonhava ser professor, acabou sendo e aí não assume um compromisso com a docência como profissão de fato.

Fonte: Elaborada pela autora

O absenteísmo segundo o coordenador pedagógico da segunda ETEC traz prejuízo na qualidade do curso, pois geralmente o professor não avisa e nem deixa atividade prévia. Os professores não tem interesse em repor a aula então a primeira providência é a substituição. As visitas técnicas são utilizadas para contar como aulas de reposição. Apesar de o absenteísmo docente ser apontado como um ponto fraco da instituição, não foi desenvolvido nenhuma meta nem projeto para mudar este cenário. As faltas na sua maioria são por saúde, portanto justificadas. Na rotina de oitenta professores, as faltas ocorrem praticamente diariamente. Muitas professoras faltam pelas obrigações com os filhos. Os coordenadores de cursos que substituem ou repõem, não se colocam positivamente com relação ao desvio das funções de coordenação, tendo seus horários flexibilizados para dar conta das obrigações, sendo que, muitas vezes, não recebem as aulas dadas. Os alunos geralmente não aceitam o substituto no lugar do titular, reclamam da metodologia e da avaliação. Acredita que o absenteísmo está vinculado a uma carga horária semanal de trabalho, excessiva do professor. Acredita que existe falha de formação,

pois são docentes da área técnica sem a devida formação e intenção primeira de docência.

**Quadro 20. Absenteísmo Docente - ETEC Machado de Assis**

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Casos pontuais e alguns esporádicos e usam do artifício da falta para se abster de cumprir prazos ou participar de alguma atividade.</li> <li>2. Casos específicos, a coordenação pedagógica chama para conversar, abre o diálogo, mas não adianta, continuam faltando. Embora a gente saiba que não tem motivo pra falta, apesar da orientação, mesmo assim o professor continua faltando.</li> <li>3. Ausência de mecanismos punitivos ou são brandos, não tem o que fazer e ele sabe que está prejudicando o aluno.</li> <li>4. Nos casos justificáveis, apoiamos inclusive para realizar a reposição.</li> <li>5. A reposição e substituição por ser de última hora sem planejamento para a aula, o aluno reclama e aceita somente para tampar o buraco e não repor aos sábados.</li> <li>6. A estratégia da reposição ou substituição é complicada por não ter preparado a aula.</li> <li>7. Quando é por capacitação e existe organização prévia aí a substituição é válida.</li> <li>8. O aluno quando tem muita falta de professor, percebe o nível do curso mais baixo e muitas vezes, desiste e há a evasão.</li> <li>9. Quando tem conhecimento prévio da falta os coordenadores substituem. Preferem entrar e dar a aula para evitar reposição em outros horários, porém nem sempre é tão bem dada como do professor, porém é uma forma de evitar reclamação dos alunos que moram mais distantes.</li> <li>10. Tem professor que prontamente já monta o calendário de reposição, mas outros têm que ser notificados para repor ou abrir mão pra outro professor repor.</li> <li>11. No PPG não há nenhuma meta sobre o absenteísmo docente e nem projeto para minimizar.</li> <li>12. O número de faltas no Ensino Médio é grande mas no técnico é muito concentrado.</li> <li>13. São professores que faltam semana sim e semana não ou até quase toda semana.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

Sobre a terceira unidade escolar pesquisada, o coordenador pedagógico coloca que o cumprimento de prazos ou de tarefas é determinante para parte das faltas dos professores. Utiliza a forma dialógica para apoio e conscientização do professor caso seja necessário. Acredita que são poucos os mecanismos punitivos para os casos exagerados sem justificativas, ou não são aplicados. A falta de preparo da aula pelos professores que repõem ou substituem quando necessário, dificulta a qualidade do ensino, mesmo assim existe um apoio da gestão enquanto prioridade para que ambas se realizem prontamente. Os coordenadores de cursos

substituem quando são avisados previamente da falta docente. Alguns professores mais comprometidos prontamente organizam com os alunos o calendário de reposição, porém só viabilizam após notificação disciplinar. O maior número de faltas é no Ensino Médio, pois no técnico ela é concentrada em professores específicos.

**Quadro 21. Absenteísmo Docente - ETEC de Santa Isabel**

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O professor falta por questões de saúde. Ou porque ele ficou doente, ou porque alguém da família ficou doente e ele precisou amparar.</li> <li>2. Nós temos cinco professores que trabalham nas eleições, então para cada dia que ele trabalha, já são dois dias que ele pode abonar aqui na escola. Além disto, tem a eleição e o 2º turno, então este professor às vezes tem de 8 a 10 dias abonados pelo STF mais 06 abonadas do ano. Aqui são 05 professores convocados pelo STF, então o número de abonos é muito alto.</li> <li>3. A mesma professora de inglês foi para o intercâmbio da instituição duas vezes no ano num total de 60 dias, e foi outro grande complicador.</li> <li>4. Carga horária excessiva do professor por conta do acúmulo de cargo também é um fator que determina que ele escolha de acordo com a necessidade, onde vai faltar.</li> <li>5. E a gente percebe que o trabalho dos professores, por mais que ganhe o trabalho adicional do final de semana, ele não tem só o trabalho em sala de aula, ele tem que preparar a aula, dar a aula e corrigir trabalho, enfim, isso cansa o professor também, chega uma hora que ele perde um pouco do tempo com a família, então existe uma cobrança também por parte da família.</li> <li>6. Então a gente tenta sempre mostrar para o professor a importância da presença do professor na sala de aula, dele cumprir os horários, de estar motivado, de fazer a sua parte, porque a falta de um professor acarreta em todo restante da escola. Porque inspetor tem que correr atrás e avisar, a secretaria tem que ligar para o professor, enfim.</li> <li>7. Não temos projetos no PPG nem meta específica para minimizar o absenteísmo docente.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

A coordenadora pedagógica da quarta unidade escolar apontou as questões de saúde do docente ou da família como a principal causa do absenteísmo docente. Além disto, por ser um município pequeno, cinco professores sempre são convocados para as eleições a cada dois anos, o que significa para cada dia trabalhado no pleito, dois dias abonados na escola. Cada um trabalha no mínimo três dias, portanto são seis dias cada um, num total de trinta dias de faltas abonadas. A professora de inglês também foi contemplada pela instituição por duas vezes no ano para intercâmbio de trinta dias cada um, o que gerou muita dificuldade de substituição e/ou reposição. Existe uma cobrança por parte da família quanto ao

trabalho excessivo da escola em casa. A forma de conscientização é dialógica e não existe meta nem projeto da escola para minimizar o problema.

b) QVTD – Qualidade de Vida do Trabalho Docente – Coordenadores Pedagógicos

Com relação à qualidade de vida do trabalho docente, novamente também os coordenadores pedagógicos foram sucintos nas colocações, apesar de terem participado como docentes da pesquisa. Mesmo assim, foi observado que conhecem um pouco mais à respeito da importância do tema, conforme a análise a seguir apresenta.

**Quadro 22.** QVTD - ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para todos os professores, aqui é o paraíso.</li> <li>2. Não tem problemas de alunos drogados dentro da escola, existe preservação do patrimônio e o relacionamento na escola é muito bom.</li> <li>3. Público é selecionado.</li> <li>4. Professores que faltam não tem problema com a comunidade.</li> <li>5. Dificuldades com a vida doméstica faz da escola o 2º plano.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

Na primeira ETEC a coordenadora pedagógica chamou de “paraíso” a expressão utilizada pelos professores que ali lecionam. Estes professores consideram boas as condições de relacionamentos, pois são alunos selecionados. Faltam por problemas domésticos, pois não tem problemas com a comunidade escolar.

**Quadro 23.** QVTD - ETEC Prof. José Sant’ana de Castro

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O clima organizacional no geral é bom.</li> <li>2. Os professores novos sentem certo orgulho de estar pertencendo na instituição.</li> <li>3. Os professores mais antigos agem de forma experiente em relação aos procedimentos e sempre sabem conduzir os processos para que sempre favoreçam a eles.</li> <li>4. O corpo docente sente que o tratamento é igualitário, tem liberdade por parte do diretor e do coordenador pedagógico para se manifestarem livremente.</li> <li>5. Maior dificuldade é o número excessivo de aulas, pois são mais de 30h/a e também em outras escolas ou outro trabalho.</li> <li>6. Não tem levantamento destas questões dos professores.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

O coordenador pedagógico da segunda escola afirma que o clima organizacional da escola é bom, os professores novos tem orgulho da instituição. Afirma também que os professores antigos conhecem quais procedimentos utilizar para favorecimento próprio.

O corpo docente acredita no tratamento igualitário, tanto quanto a liberdade de expressão que é garantida pela gestão e equipe. Acredita também que, o número excessivo de aulas e o acúmulo de cargo, é determinante com relação ao absenteísmo na unidade escolar. Porém suas opiniões são intuitivas, pois não tem levantamento que comprove tais afirmações.

#### **Quadro 24. QVTD - ETEC Prof. Machado de Assis**

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem fator motivacional pelo reconhecimento da equipe de gestão pelo bom trabalho é uma prática na escola.</li> <li>2. Todo mundo aqui tenta se ajudar e a equipe acolhe o professor. Só não é acolhido quem não tem perfil para trabalhar em equipe que não é o nosso caso.</li> <li>3. Salário que não motiva ninguém que quanto ganha é o quanto gasta.</li> <li>4. Somos muito cobrados em qualquer instância do nosso trabalho: o professor pelos alunos, pelo coordenador pelos registros, pelo coordenador pedagógico que por sua vez é cobrado pelo diretor, que é cobrado pela supervisão que é cobrada pela instância superior.</li> <li>5. A qualidade de vida em função das cobranças no atual momento, está comprometida: calendário apertado por copa, greve, calendário da greve, neste semestre está muito difícil.</li> <li>6. Temos confraternização fora da escola e isto ajuda.</li> <li>7. O relacionamento professor- aluno e professor- escola é ponto forte, na escola e relacionamento entre os pares e condições de dar aula é muito bom.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

Na terceira ETEC, existe o reconhecimento do professor pela qualidade de trabalho tanto quanto o apoio da equipe quando o professor precisa, conforme afirma o coordenador pedagógico. Não acredita que o salário é um fator determinante do absenteísmo docente. Sente que há muita cobrança por parte das hierarquias da escola, da Supervisão Regional e da Administração Central.

A qualidade de vida do trabalho docente, dentro e fora da escola, está comprometida em função das pressões do calendário apertado da copa, da greve pela quantidade de reposições e diminuição do recesso. Foi apontado como ponto



forte no Plano Plurianual de Gestão de 2014, o relacionamento professor-aluno, o relacionamento entre os professores, além das condições para docência.

**Quadro 25. QVTD - ETEC de Santa Isabel**

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aqui todos nós apoiamos uns aos outros, o máximo que podemos.</li> <li>2. Clima organizacional entre os professores é bom.</li> <li>3. Quanto a qualidade de vida do professor falta um apoio da instituição quanto à assistência médica, pois não temos.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

A coordenadora pedagógica da quarta ETEC afirmou que existe o máximo de apoio entre os professores, e que o clima organizacional é bom, porém deixou claro que falta assistência médica por parte da instituição o que é muito grave em sua opinião.

c) Propostas/Estratégias – Coordenadores Pedagógicos

Os resultados das entrevistas dos coordenadores pedagógicos demonstram pouca cultura no sentido propostas inovadoras para minimizar o problema. Alguns inclusive paravam para pensar na hora, em qual poderia ser a estratégia utilizada. Somente o coordenador pedagógico da segunda unidade escolar mostrou-se um pouco mais atento à criação de algumas propostas, acreditando inclusive em algumas iniciativas de ordem interna.

**Quadro 26. Propostas / Estratégias – ETEC Prof. Marcos U. S. Penchel**

<b>ENTREVISTA - COORDENADORES PESAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É necessário um Médico do Trabalho Institucional para perícia</li> <li>2. Nos horários de absenteísmo realizar o desenvolvimento de projetos para os Cursos Técnicos.</li> <li>3. A instituição deveria fazer uma intervenção mais específica com relação às questões de saúde, por parte do Recursos Humanos.</li> <li>4. Dificultar a questão dos atestados médicos por perícia institucional.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

Há necessidade da contratação de médico do trabalho a nível institucional na cidade, para realização de perícias, foi a principal proposta apresentada pela coordenadora pedagógica da primeira ETEC.

Em seguida apresenta uma proposta a nível escolar quando coloca que poderia nestes horários de falta do professor, trabalhar com o desenvolvimento de projetos principalmente para os cursos técnicos, onde os alunos fossem protagonistas.

**Quadro 27.** Propostas / Estratégias – ETEC Prof. José Sant’ana de Castro

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda de Professores disponíveis por área ou componente curricular.</li> <li>2. Professores mais disponíveis que substituem ou repõe a aula.</li> <li>3. Pequenos projetos de atividade laboral: alongamento, meditação com os professores.</li> <li>4. Professor eventual não seria possível, pois a forma com que o professor ingressa, inclusive por banca, este professor é trabalhado de acordo com as características da instituição.</li> <li>5. Tem um professor brilhante aqui na escola que quando falta, ele não faz falta pois deixa tudo muito bem organizado inclusive com os alunos. Este professor vai ser convidado para uma palestra e para montar uma comissão para disseminar boas práticas.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

O coordenador pedagógico da segunda ETEC apresentou propostas em execução como a agenda de professores disponíveis por área e/ou componente curricular que a escola já aplica. Além disto, existe uma tímida iniciativa de capacitação em ginástica laboral, visto que a ETEC tem o Curso Técnico de Enfermagem e de Segurança do Trabalho, porém acredita que os professores não praticam rotineiramente. Não acredita na contratação de professor eventual pela característica específica de escola profissionalizante. Estão pensando em montar uma comissão para disseminar boas práticas a exemplo de um professor que quando falta não faz falta de tão organizado que deixa toda a aula.

**Quadro 28.** Propostas / Estratégias – ETEC Machado de Assis

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Professor perto da aposentadoria ou que aposenta e continua, ele tira o pé e perde o estímulo para dar aula, faltam e dão trabalho, faltando motivação , portanto, seria bom um programa de incentivo para aposentadoria.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

A única proposta do coordenador pedagógico da terceira ETEC foi um programa de incentivo à aposentadoria como final de carreira, pois se continuam a trabalhar após aposentar, perdem o estímulo e faltam muito, na grande maioria.

**Quadro 29.** Propostas / Estratégias – ETEC de Santa Isabel

<b>ENTREVISTA – COORDENADORES PEDAGÓGICOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Médico do Trabalho Institucional poderia ajudar a coibir abusos.</li> <li>2. Banco de atividades por curso.</li> <li>3. Portal Clickidéia para o Ensino Médio.</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora

A Coordenadora Pedagógica da quarta ETEC também propôs a contratação de um médico do trabalho para coibir abusos. Também propôs um banco de atividades por curso, além da continuidade do Portal Clickidéia para o Ensino Médio.

#### 2.3.4.3 Entrevista com o Coordenador do Ensino Médio e Técnico - CETEC

Na entrevista realizada com o Coordenador do Ensino Médio e Técnico da Administração Central, os aspectos priorizados sobre a instituição foram: o absenteísmo docente, a qualidade de vida do trabalho docente e as propostas e estratégias para lidar com estas questões, todos referentes às ETECs da instituição.

##### a) Absenteísmo Docente – Coordenador da CETEC

Nos planos dos cursos das escolas de educação profissional que atende a maioria dos nossos alunos, o currículo propõe o desenvolvimento das bases tecnológicas por habilidades e competências. Estas ocorrem com a integração no currículo que subsidia o perfil do concluinte. Em sendo assim, afirmou que sempre vejo as questões de forma global e não pontual. A partir dos dados de 7 a 11% como maior índice anual de absenteísmo das quatro escolas, acredita que no todo, isto não implica no resultado de forma tão significativa, mesmo porque é natural que haja uma previsão da falta do professor na escola.

Por exemplo, citou que numa 2ª feira de manhã se são 07 salas e faltam 04 professores, de que forma a equipe de gestão se prepara para lidar com estas

situações já que a escola está sujeita, pois seres humanos podem ser acometidos de situações de saúde repentinas.

Observa que a escola tem biblioteca, laboratório de informática, sala de multimídia e a possibilidade de planejar atividades diversas para momentos críticos. Isto deve ser construído de forma coletiva, com planejamento e boa gestão. Porém percebe-se que a preocupação só aparece quando o problema acontece. Completando sua colocação, coloca que é difícil lidar com alunos na escola sem que tenham o que fazer.

Confirma que existe na legislação a possibilidade de substituição por outro docente, pelo coordenador de curso ou pedagógico ou até aproveitar o momento para uma abertura de discussão com os alunos. Porém questiona de que forma a equipe de gestão se prepara para momentos críticos, faz algum estudo sobre isto, cria projetos?

Novamente posiciona-se com alguns questionamentos: - Existe no PPG alguma meta para abordar estas questões se for realmente uma questão acentuada? É um indicador possível de relacionar com os dados do websai ou outros indicadores da unidade escolar?

Afirma que o clima organizacional da escola pode influenciar em minimizar o absenteísmo docente pela gestão escolar quando é democrática e onde os projetos são construídos de forma participativa, pois assim, existe um maior cuidado em deixar tudo organizado quando o professor vai faltar, ou algumas propostas viáveis, caso isto não seja possível.

Freitas e Souza, em seus estudos sob o título de “Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas” relacionam a produtividade com a Qualidade Total quando colocam que,

Um ambiente organizacional onde há uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos da organização do próprio trabalho torna-se saudável e mais propício ao aumento da produtividade. Este ambiente reflete no comportamento do funcionário no atendimento aos clientes e no contato com fornecedores (FREITAS e SOUZA, 2008, p.136).

Finaliza sua colocação inicial sobre a gestão do absenteísmo docente, afirmando que:

Os gestores escolares quando assumem a escola estão preparados para lidar com questões como esta, afirma categoricamente, pois como também já foram docentes, já vivenciaram estas questões com os pares então isto não é uma novidade. O importante é levantar hipóteses e tomar decisões em elaborara várias estratégias para lidar com a questão quando ela ocorrer, de acordo com o contexto escolar e para isto tem autonomia.

#### b) Qualidade de Vida do Trabalho Docente – Coordenador da CETEC

Quanto à qualidade de vida do trabalho docente, o Coordenador do Ensino Médio e Técnico citou que são várias ações no sentido de apoiar esta questão, por exemplo:

- ✓ O Centro de Capacitação oferece vários cursos de atualização e qualificação aos docentes. Isto pontua inclusive na classificação do professor para atribuição de aulas. A instituição subsidia o transporte e a alimentação e ainda permite o pagamento de substituição do professor desde que ele deixe atividade para ser aplicada aos alunos neste dia.
- ✓ Além disso, oferece oportunidade de carreira e crescimento na instituição em funções não somente na unidade escolar, mas em outras funções a nível dos órgãos centrais.
- ✓ Existe também a possibilidade de projetos de HAE que podem ser aprovados quando viáveis. Todos os projetos tem parecer de devolutiva, aprovados ou não, além disto, tem outros projetos como o INOVA, o CLICKIDÉIA.
- ✓ Há possibilidade de intercâmbio, a participação e premiação na FETEPS, oferece dois simpósios anuais, o da Memória e o Simpósio do Ensino Médio e Técnico.

#### c) Propostas/Estratégias – Coordenador da CETEC

Afirmou que quando o gestor é otimista e empreendedor, ele sempre vê oportunidades nos problemas e pode fazer disto um bom momento de aprendizagem para todos, inclusive para ele e para toda a equipe de gestão. Acredita que o que existe é a dificuldade de gestão e percebe que não é somente com relação ao absenteísmo ou condições e qualidade de vida no trabalho, mas também com outras questões. De um modo geral, como esta questão pode ser minimizada, propõe algumas possibilidades importantes:

- ✓ Penso que a escuta, a participação e os diálogos são importantes para o bom andamento da unidade escolar.
- ✓ Acredito que trabalhar com a prevenção que deve ser abordada de forma ampla e global. Aprendi isto com um professor. Não olhar de forma pontual, somente naquela direção. O gestor escolar tem que olhar e ouvir o contexto e lidar de forma global.

Concluindo, apesar dos 10% de absenteísmo docente apresentado neste estudo, acredita que o currículo bem trabalhado da forma como é proposto, absorve possíveis ruídos causados pelo absenteísmo e garante os resultados de aprendizagem.

#### 2.3.4.4 Entrevista com o Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos

Apesar de ter sido a primeira entrevista, foi propositalmente colocada em último lugar considerando a ordem hierárquica e de visão sob o ponto de vista da Unidade de Recursos Humanos da Instituição, para análise inclusive da relação com as colocações dos diretores e coordenadores pedagógicos.

##### a) Absenteísmo Docente – CTURH

Afirmou que a pior coisa que tem na escola é a falta do professor e quando é por falta de comprometimento o ensino perde, o aluno perde, o professor perde e a instituição também perde, ou seja, todos perdem.

Colocou que em qualquer empresa, o sujeito precisa sentir que a empresa cuida dele, que independente da circunstância em que se encontra, a empresa está pronta para apoiá-lo; que as pesquisas mostram que as pessoas que se dedicam e são bons profissionais, primeiramente é o pertencimento; que o salário fica em terceiro e até quarto lugar na escala de valores do trabalhador. Sendo assim, afirmou que este trabalhador passa a pensar muito para faltar e falta somente quando é muito necessário por uma questão muito grave e mesmo assim, sente que a empresa está se preocupando em dar-lhe apoio. E principalmente diz que nesta hora, se é possível, o trabalhador já procura prevenir e organizar esta falta.

Em seu artigo sobre “Impactos do Absenteísmo e do Presenteísmo no Trabalho Docente”, com uma análise a partir de pesquisas realizadas em vários estados sobre esta problemática, Altoé dispõe que:

Em termos da realidade educacional, particularmente no que se refere ao trabalho docente, encontram-se pesquisas sobre o absenteísmo, sobretudo, relacionadas às escolas públicas. Embora as pesquisas tenham como foco o absenteísmo, o mal-estar docente e a síndrome de “desistência” ou “síndrome burnout”, informações sobre o presenteísmo aparecem no conjunto de dados coletados (ALTOÉ, 2007, p.1).

Questionado sobre o regime de contrato de trabalho, afirmou que pensa que o regime de CLT para o sistema público é inviável, pois não combina uma coisa com outra. O governo adotou esta medida, pois enquanto fazem os concursos, processos seletivos e remunera o professor na ativa, isto lhe compete. Porém, a decisão foi pelo contrato CLT, pois na aposentadoria, isto fica por conta do governo federal e este ônus previdenciário não fica mais para o Estado. Foi uma forma de minimizar os custos do orçamento com os inativos aposentados. Afirmou ainda que:

“Infelizmente existe uma cultura de descaso com o que é público como se não fosse do cidadão e que isto não é somente para o professor, é para o gestor também, além de não ser só na educação, visto que acontece em todas as instituições públicas.”

Cita ainda quando a pessoa gosta do que faz, tem comprometimento social, têm consciência e cidadania, no caso do professor, ele participa de tudo, inclusive das reuniões aos sábados. Mas aqueles que estão ali pela obrigação somente do salário, estes não se vinculam e nem integram a questão da escola enquanto formadora e ainda por cima não dão bom exemplo e ensinam pela sua atitude, valores escusos e em causa própria.

Novamente comentou que é aí que às vezes, a gestão abusa do poder, comete injustiças e não exerce a postura democrática e participativa proposta pela Constituição Federal, ficando tudo pior ainda.

Quanto a estes dados enquanto possíveis indicadores, afirmou não ter estudos mais específicos com dados concretos sobre o impacto destes índices no orçamento até porque, embora seja a Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, não têm um sistema operacional preciso que dê transparência dos dados para análise e muito menos que seja capaz de reprimir pequenos abusos, visto que o apontamento é descentralizado nas unidades escolares e posteriormente enviado ao URH. Apontou o sistema de eleição de diretor também como uma forma de abrir espaço para uma gestão que faz acordos,

pois fica preocupada com o voto da reeleição é aí, afirmando que este não é mais um bom processo, está gasto e viciado.

O Coordenador também afirmou ainda que:

“Existe a possibilidade de falhas no processo seletivo (substituição) ou concurso público (aulas livres), pois é descentralizado, realizado na escola e são inúmeros casos em que as cartas são bem marcadas, principalmente por amigos e parentes do rei.”

#### b) Qualidade de Vida do Trabalho Docente – CTURH

Novamente afirmou que o absenteísmo docente é péssimo, todo mundo perde, o aluno e o professor, ambos perdem. Observou que no setor ocorre a controladoria e percebe que existe sim absenteísmo. A forma com que procura apoiar os diretores sobre como lidar cuidar desta área do RH na escola é capacitando e mostrando a ele o quanto é importante ter um trabalho correto e justo, principalmente baseado na legislação. Completa dizendo que isto vai apoiá-lo na forma de liderança que irá realizar. Há necessidade de melhorar na escola a relação de pertencimento e de gestão, o que não cabe ao URH e sim ao setor da CETEC e da CESU.

Perguntei sobre a questão da saúde e segurança do professor e ele respondeu que:

Desde que cheguei ao Centro Paula Souza tenho levantado várias possibilidades para uma assistência médica conjunta da instituição e do professor com seus dependentes imediatos. Porém somente agora, após 06 anos é que o plano de carreira que já foi aprovado na Assembleia Legislativa, quando for promulgado pelo governador, tem um artigo que permite esta contratação de Plano de Saúde, desde que haja orçamento para tal.

Hoje, afirmou não ter orçamento e que a preocupação primeira é garantir a lei. Após a aprovação, para o próximo ano, previsão e luta pela garantia do recurso no orçamento serão necessárias para que se dê um pouco de dignidade para o professor com relação ao atendimento de saúde, visto que hoje, não se tem nada.

Quanto ao Núcleo de Promoção da Saúde Ocupacional da instituição, somente uma tentativa acanhada de algum movimento aqui na Administração Central de alguma campanha e de ergonomia com atividade laboral e física para os servidores daqui.



### c) Propostas/Estratégias – CTURH

A primeira proposta apresentada foi a necessidade de ter docentes com pelo menos 05 anos de casa e no mínimo 01 ano na gestão pedagógica ou administrativa, como coordenador de cursos, pedagógico e outros requisitos mínimos, para poder se inscrever numa formação mínima de 06 meses para gestores escolares e líderes educacionais, envolvendo capacitação de todas as áreas da escola, as relações hierárquicas, as responsabilidades sociais e políticas com os recursos públicos e com a escola pública. Além disto, afirmou que:

“É necessário fomentar uma formação de cidadania consciente e comprometida. Se este candidato fosse aprovado, aí iria para a qualificação e eleição. Acrescentou dizendo que esta questão dos itens destes modelos de QVTD poderia ser uma das áreas de formação. Talvez assim, afirmou que poderia se ter bons líderes e esta questão do clima organizacional e pertencimento melhorasse não só com relação ao absenteísmo docente irresponsável, mas iria melhorar de forma acentuada a qualidade do trabalho educacional, talvez mais inovadora e empreendedora.”

Acredita que falta diálogo nas escolas, e pensa que deveria aumentar muito o número de supervisores na CETEC. Por exemplo, citou a Supervisão Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte onde são 17 ETECs e 23 descentralizadas em diversos municípios. Afirmou que se o supervisor chega a ir duas a três vezes na sede e pelo menos uma vez na descentralizada, que isto é pouco. Além disto, sabe que as condições de acesso não são fáceis pela distância e pelo transporte que é próprio, visto que a maioria das descentralizadas só funciona à noite e em estradas pouco ou nada seguras para transitar sozinho neste horário e que é um risco pessoal muito grande.

Concluiu dizendo que deveria ter um supervisor no máximo para cada 05 escolas e que de 15 em 15 dias deveria estar lá para apoiar os diretores e professores nos projetos e nos controles. Controle é necessário e que a instituição deixa a desejar na questão dos controles, pois há necessidade de melhorar e muito os sistemas integrados de informatização dos dados que hoje ocupam muito tempo, pois considera que as condições são precárias. A expansão deveria ter sido gradativa, mas nós mais que dobramos de tamanho e não temos suporte operacional de apoio e controles adequados.

Quanto à forma de governo, acredita na maravilha que a Constituição Federal de 88 pregou, porém vemos desmandos e desvios nos órgãos públicos e não era isto que o povo e nós queríamos.

Quando questionado sobre a qualidade de vida do trabalho docente na instituição acrescentou que:

“Tenho esperança, pois a gestão pública na educação é séria e, não somente no Centro Paula Souza, mas sim em todas as instituições públicas e para fortalecer acredito que o currículo deve priorizar um trabalho efetivo sobre o exercício da cidadania e a vivência cidadã. Para tanto, a instituição deve que melhorar o que oferece para os professores com relação às condições de trabalho, principalmente no que se refere à saúde e segurança, melhorar a qualificação de diretores e o processo de contratação de professores.”

Concluiu dizendo que a participação democrática social e política nas escolas e não partidária tem que sair do papel, e ainda que:

Há necessidade de atender as demandas do contexto onde está inserida com mais diálogo, mais pertencimento do professor e funcionário na escola. Afirmou que estas ações cabem à gestão escolar, e destes gestores escolares com relação à Administração Central com maior participação e diálogo. É necessário ouvir mais para poder decidir junto. Também é necessário monitoramento, controle e responsabilização pelos resultados. Acredita que se tem conhecimento de tudo na teoria e o que falta é a prática. Como exemplo final citou que neste período de greve ficou evidente que as informações aos diversos setores eram contraditórias, o que dificultou muito poder agora reorganizar a casa tanto aqui no URH quanto na CETEC.

A seguir, são estabelecidas as relações entre os resultados levantados nas entrevistas, os dados da pesquisa sobre a qualidade de vida do trabalho docente, inclusive a tabulação cruzada das quatro ETECs objeto do estudo, à luz dos referenciais teóricos apresentados, com o objetivo da formulação no terceiro capítulo do plano de ação e intervenção que será proposto à instituição. Esta análise objetiva que, de forma integrada, sejam estabelecidas várias ações em formato de rede, para que possam trazer melhorias dos resultados apresentados quanto às estratégias de gestão do absenteísmo docente, melhoria da qualidade de vida do trabalho docente e responsabilização dos atores envolvidos.

### 2.3.4.5 Análise Geral Conclusiva

A partir das entrevistas com os diretores e coordenadores pedagógicos, ficou evidente que embora tenham conhecimento da dificuldade que o absenteísmo docente traz não só à qualidade do ensino mas também às questões operacionais da gestão pedagógica e de pessoas na unidade escolar, mesmo assim, foi apontado como ponto fraco e/ou situação problema num único Plano Plurianual de Gestão e em nenhum deles, foi proposto uma meta ou um projeto para minimizar o problema.

Houve alinhamento e discrepância também com relação a alguns dados da pesquisa realizada com os dados apresentados nas entrevistas, no que se refere ao perfil do respondente e à qualidade de vida do trabalho docente, e algumas destas referências estão detalhadas a seguir.

- a) Acúmulo de Cargo: na ETEC de Santa Isabel, unidade escolar onde apresenta o maior índice de acúmulo de cargo (tab. 55), o diretor afirmou que ele não observa de forma alguma que as faltas dos professores estão relacionadas à esta questão.
- b) Licenças Saúde: os dois maiores índices apresentados (tab. 57), corresponde ao que o primeiro diretor da ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel afirma: “– Não tenho professor faltoso, tenho professor doente.” Já o segundo diretor, da ETEC Prof. José Sant’ana de Castro, coloca que: “- O primeiro motivo do absenteísmo alto é o atestado médico, sendo que os de dois ou três dias são os que mais atrapalham o andamento da escola”.
- c) A grande maioria dos professores ministram suas aulas nos cursos técnicos (Tab. 56), cuja concentração maior é no noturno, o que determina que muitos deles, exercem a profissão técnica específica no período diurno, com grande jornada às vezes excessiva de trabalho. Na opinião de um dos coordenadores pedagógicos da segunda escola de maior absenteísmo, ETEC Prof. José Sant’ana de Castro, coloca que: “- Acredito que o absenteísmo sempre está vinculado com a carga horária excessiva ou com o comprometimento do professor.” E conclui afirmando que: “- A grande maioria não sonhava em ser professor, acabou sendo e aí não assume um compromisso com a docência como profissão de fato”.

- d) Integração Social na organização quanto ao igualitarismo: embora baixo o percentual, na unidade onde mais ficou evidenciada a desigualdade no trato segundo os docentes, ETEC Machado de Assis (tab. 58), o diretor afirma que: “- Falta de conhecimento sobre gestão de pessoas, pois é diferente tratar aluno, pais, professor, funcionários e o gestor não pode falar nada que é assédio moral, virou moda, falta capacitação antes de assumir a gestão escolar.”
- e) Integração Social na organização quanto ao grau de comunicação deve ser objeto de melhoria em todas as unidades escolares pesquisadas (tab. 61).
- f) Integração Social na organização quanto à gestão democrática (tab.63), confiança na gestão (tab. 64) e reconhecimento das potencialidades do docente (tab. 65), o índice de baixa concordância ficou concentrado na ETEC Machado de Assis, em que o diretor afirmou que tinha conhecimento sobre gestão democrática e participativa na teoria, mas na prática a história é outra.

Quando a gestão escolar desconsidera a participação da comunidade escolar, principalmente dos docentes nas diversas decisões, a qualidade das relações, elemento de humanização fundamental a qualquer sistema de grupos, os resultados apresentam-se negativos para a organização social e pessoas que constituem tal ambiente escolar, sendo, portanto, um indicativo de deficiências nas condições saudáveis no trabalho. Um bom clima, democrático e participativo, resulta em boas relações internas com reciprocidade de satisfação e compromisso entre as partes. (LÜCK *et al*, 2005)

- g) Utilização da Capacidade Humana quanto ao reconhecimento das potencialidades do docente (tab. 65) também foi evidenciada a menor concordância onde, a gestão democrática e participativa tem maior dificuldade.
- h) Segurança e saúde nas condições do trabalho quanto à idade: na ETEC Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel de maior absenteísmo foi onde ocorreu o maior grau de concordância pelos docentes.
- i) Integração Social na organização quanto ao constitucionalismo embora o índice de concordância mais baixo nas duas ETECs de menor absenteísmo, não houve manifestação de nenhum diretor quanto à orientação quanto aos requerimentos e recursos (tab. 70) para esclarecimentos dos procedimentos.

- j) Trabalho e Espaço de Vida: É a de menor percentual na tabulação geral da pesquisa, onde apenas 41,5% assinalaram concordância 4 e 5, ficando evidente que em todas as unidades escolares, o tempo da família fica prejudicado pelo trabalho levado para ser concluído para casa, ou seja, as atividades escolares exigem mais tempo do que o estabelecido para o trabalho (tab. 72).
- k) Oportunidade de carreira e garantia profissional: também foi o segundo menor índice com grau de concordância 4 e 5, num total de 57%, o que evidencia o baixo incentivo às capacitações nas escolas de maior distância do Centro de Capacitações; a insegurança com relação à estabilidade de emprego em função do fechamento de cursos técnicos em função da evasão, principalmente no período da tarde; e pelo fato de nem sempre a gestão ser democrática e participativa no caso de oportunidades de crescimento profissional na escola (tab. 85).
- l) Quanto às questões gerais do QVTD evidenciamos questões relevantes e norteadoras às ações da instituição, relacionadas inclusive com as entrevistas do Coordenador do Ensino Médio e Técnico e do Coordenador Técnico da Unidade de recursos humanos, abaixo relacionadas:
- Preocupação e aborrecimento no trabalho evidenciando certo stress nas duas ETECs de maior absenteísmo (tab. 79);
  - Os docentes não utilizam técnicas de proteção à voz em nenhuma das unidades escolares (tab. 80)
  - A instituição exige exame de admissão, pois o regime de contrato de trabalho é CLT, porém não oferece assistência médica institucional aos professores (tab. 81).
  - Não é prática nas unidades escolares confraternizações e lazer para os professores e seus familiares. (tab. 82)
  - E que não mudariam de profissão, o grau de concordância maior foi na unidade escolar onde os professores aposentam e permanecem trabalhando. (tab. 87)

Diante da análise dos dados referentes à integração dos resultados da pesquisa sobre a qualidade de vida do trabalho docente com as colocações a partir das entrevistas, elaboramos no terceiro capítulo uma proposta de ação e

intervenção chamada “Carrossel Organizacional da Gestão Escolar”, objetivando várias ações em formato de rede, acreditando que os movimentos conforme forem sendo implementados e executados, trarão plasticidade democrática e participativa, a partir da qual será fortalecido o sentimento de pertencimento, conseqüentemente o clima organizacional, objetivando a melhoria da qualidade de vida do trabalho docente e conseqüentemente dos índices de absenteísmo escolar. A partir de um percentual considerado dentro da normalidade, serão propostas ações preventivas e organizacionais que atendam estas demandas de tal forma que, a partir da melhoria do QVTD aumente a possibilidade dos reflexos de melhorias organizacionais em termos de estratégias para lidar com o absenteísmo docente.

### 3 CARROSSEL ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR CEETEPS

A proposta do “Carrossel Organizacional em Gestão Escolar Ceeteps” é formada por um conjunto de ações que objetivam a melhoria das práticas administrativas e pedagógicas integradas, fortalecendo a gestão democrática e participativa com o lema **“Ouvir para decidir junto”**, com os princípios norteadores **“Pensar grande! Começar pequeno! Inovar e evoluir!”**, com base nos valores da ação correta, verdade e justiça.

Para tanto, é importante ressaltar que em gestão escolar é importante alinhar os métodos para operacionalização da gestão nos aspectos administrativos e pedagógicos; adotar uma política interna que garanta o alinhamento entre as práticas existentes na unidade escolar, considerar e aplicar as legislações vigentes que determinam as potencialidades, restrições e limites da administração pública.

O objetivo geral é criar técnicas de gestão inovadoras, sustentáveis e aplicáveis às unidades escolares, tendo em vista as restrições culturais, legais, temporais e políticas. Já os objetivos específicos seriam: estabelecer a máxima interatividade entre os setores da unidade escolar operando com interação de forma rotineira, sempre otimizando ações e recursos. Com relação à comunicação, incentivar desenvolver mecanismos de comunicação interna com agilidade e registro, criar a pedagogia da resposta rápida aos protocolos, solicitações diversas, criar mecanismo para distribuir e trocar informações implementando a gestão por transparência, garantindo equilíbrio, harmonia e confiança, além de prevenir atitudes desnecessárias e de caráter destrutivo, inovando e criando uma pedagogia da gestão de conflitos internos. A inovação na gestão escolar deve ser uma cultura e para tanto se deve estimular as iniciativas, valorizar as ideias inovadoras, entender os professores e funcionários como o elo capaz de transformar as ideias em realidade, de forma permanente e rotineira.

Quanto à tomada de decisão, a gestão escolar deve decidir sempre o que puder em tempo real, usando os recursos humanos, financeiros, técnicos, culturais e de informações, garantindo a ideia de pertencimento da equipe, a partir da gestão democrática e participativa.

Este capítulo apresenta as ações consideradas relevantes para melhoria da gestão escolar, objetivando na primeira etapa, um diagnóstico organizacional referente à transparência da gestão quanto à qualidade de vida do trabalho docente

e administrativo das unidades escolares, que determinarão os indicadores norteadores da formação continuada da gestão escolar. Será realizado através de um sistema informatizado diagnóstico, chamado “Carrossel Organizacional da Gestão Escolar Ceeteps”. Em seguida como segunda etapa, o planejamento dos quatro blocos em módulos para formação continuada em gestão escolar envolvendo os temas: Administração Pública à luz da Constituição Federal, Gestão Escolar Societal, QVTI<sup>8</sup> e Clima Organizacional na Unidade Escolar e por último Orçamento Público e Gestão de Recursos Financeiros Escolares. A terceira etapa proposta será a instituição de uma comissão de trabalho para a construção da “Lei de Responsabilidade de Gestão Institucional do Centro Paula Souza- LRGICeeteps”, envolvendo todos os níveis de gestão hierarquicamente constituídos, contemplando a “Lei de Responsabilidade da Gestão Escolar” objetivando os aspectos norteadores da qualidade de vida do trabalho docente como forma de melhoria do clima organizacional e conseqüentemente do absenteísmo docente. Já a quarta etapa proposta é o “Calendário Integrado da Ação Escola/Comunidade”, objetivando a participação da comunidade de forma democrática e participativa nas ações da escola, enquanto política institucional para as escolas técnicas profissionalizantes do Estado de São Paulo. Como estratégia preventiva e inovadora, na quinta etapa a proposta será a construção de um portal, integrando do o Centro de Capacitação e o Telecurso Tec<sup>9</sup>, “Portal Técnico – Ceeteps” formado por um banco de atividades, estudos de casos, ações empreendedoras e projetos da FETEPS com o objetivo de subsidiar as unidades escolares com relação ao absenteísmo docente. Com o objetivo do reconhecimento e da valorização das boas práticas, a sexta proposta constará de dois prêmios de incentivos institucionais: “Gestão Escolar Ceeteps – Cidadania, Empreendedorismo e Inovação” e o “Professor Ceeteps faz a diferença”.

A seguir será apresentado um breve detalhamento de cada uma das etapas propostas, a partir de um cronograma de planejamento e replanejamento e execução do plano de ação e intervenção.

---

<sup>8</sup> QVTI: Qualidade de Vidado trabalho Institucional envolvendo QVTGE – Qualidade de Vida do Trabalho do Gestor Escolar, QVTD – Qualidade de Vida do trabalho Docente e QVTF – Qualidade de Vida do trabalho do Funcionário.

<sup>9</sup> Telecurso Tec - parceria entre o Governo do Estado de São Paulo, por meio do Centro Paula Souza e a Fundação Roberto Marinho, o Telecurso TEC é um programa de formação técnica e qualificação profissional a distância lançado em 2007, com o objetivo de expandir a oferta de Ensino Profissional no Estado de São Paulo. <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/telecurso-tec/telecurso-tec.asp>

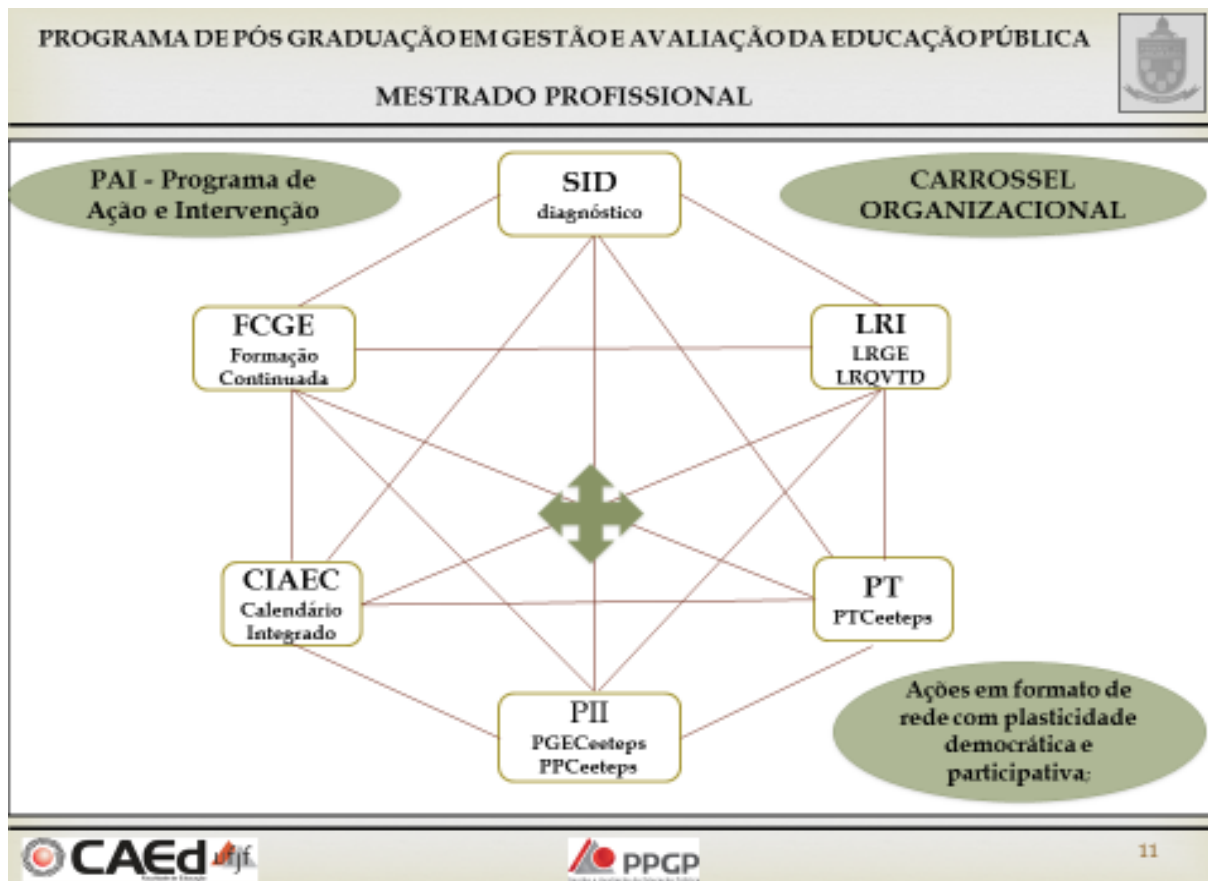


**Quadro 30.** Proposta de Cronograma de Implantação do Carrossel Organizacional

Propostas	Carrossel Organizacional									
	Cronograma									
	2014	2015		2016		2017		2018		
2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.		
Carrossel Organizacional da Gestão Escolar Ceeteps	P	E	E	RP	RP	E	E	RP	RP	
Formação Continuada em Gestão Escolar	P	P	P	E	E	E	E	E	E	
Lei de Responsabilidade da Gestão Institucional	P	P	P	E	E	E	E	E	E	
Calendário Integrado da Ação Escola/Comunidade	P	E	P	E	P	E	P	E	P	
Portal Técnico – Ceeteps	P	P	P	E	E	E	E	E	E	
Prêmio “Gestão Escolar Ceeteps – Cidadania, Empreendedorismo e Inovação”	P	P	P	E	P	P	E	P	P	
Prêmio “Professor Ceeteps faz a diferença!”	P	P	E	P	P	E	P	P	E	
Legenda: P = Planejamento RP = Replanejamento E = Execução										

Fonte: Elaborada pela autora

Apresento na figura 4, um diagrama que retrata um esquema das ações integradas proposta no plano de ação e intervenção à instituição.



**Figura 4.** Diagrama do PAI – Carrossel Organizacional

### 3.1 Carrossel Organizacional da Gestão Escolar Ceeteps – Sistema Informatizado Diagnóstico

Nesta primeira etapa, deve ser construído um sistema informatizado objetivando um mapeamento diagnóstico da gestão escolar com elementos referentes à qualidade de vida do trabalho na unidade escolar, sendo específico em três níveis: gestores em relação à instituição, docentes e funcionários. Os elementos serão os indicadores para aos estudos de caso e oficinas durante a realização da formação continuada dos gestores escolares

### **3.2 Formação Continuada em Gestão Escolar**

As propostas para os módulos serão criadas e desenvolvidas a partir do diagnóstico realizado na etapa anterior e que pressupõe a conscientização sobre a administração pública à luz da Constituição Federal, elementos da Gestão Escolar Societal, Qualidade de Vida do Trabalho Institucional envolvendo a Gestão Escolar, o Docente e o Funcionário, e para finalizar formar sobre orçamento público e a gestão dos recursos escolares.

- a) Administração Pública - CF/88
- b) Gestão Escolar Societal
- c) QVTD e Clima Organizacional na Unidade Escolar
- d) Orçamento Público e Gestão dos Recursos Financeiros Escolares

### **3.3 Responsabilidade Institucional**

Constituir um grupo de trabalho de especialistas para estudos e construção da Lei de Responsabilidade da Gestão Institucional do Centro Paula Souza, onde estarão incluídos todos os órgãos gestores da instituição, inclusive a nível escolar.

- a) LRI – Lei de Responsabilidade Institucional – Ceeteps
- b) LRGE – Lei de Responsabilidade da Gestão Escolar
- c) LRQVTD – Lei de Responsabilidade da Qualidade de Vida do Trabalho Docente

### **3.4 Calendário Integrado de Ações Escola/Comunidade**

São diversas as ações escolares que integram a comunidade escolar. Primeiramente a eleição do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres pelos pares. A construção do Plano Plurianual de Gestão onde está inserido o Projeto Político Pedagógico, que também prevê a participação da comunidade escolar, com o objetivo de atender as demandas do contexto da comunidade onde a escola está inserida, planejando metas, projetos e ações que integram escola/comunidade. As reuniões de pais na participação da vida escolar dos alunos também constituem elemento essencial para a universalização da educação, pertencimento e ações conjuntas. As atividades recreativas com objetivos pedagógicos como a conservação do patrimônio, a preservação ambiental, dos

direitos e deveres do cidadão através de evento de ação global na unidade escolar também trazem excelentes frutos, inclusive no aproveitamento dos educandos, devendo portanto serem fomentadas. Enfim, sabemos que são inúmeras as iniciativas e que poderiam constituir um calendário a ser disponibilizado aos pais para que previamente possam se organizar e garantir a participação. A construção deste calendário pode e deve ser institucional, com apoio da Assessoria de Comunicação (AssCom) do Centro Paula Souza.

### **3.5 Portal Técnico – Ceeteps**

Através de uma parceria entre o Centro de Capacitações (Ceteccap) e do Telecurso Tec do Ead Institucional, a proposta é a construção de um Portal Técnico enquanto banco de dados em várias categorias: atividades, estudos de caso, oficinas, ações empreendedoras e projetos da FETEPS por eixo tecnológico, com o objetivo de subsidiar os docentes e as unidades escolares com relação ao absenteísmo docente, fomentando a cultura prévia de planejamento da falta.

### **3.6 Incentivos Institucionais**

O reconhecimento das ações empreendedoras e de inovação do trabalho é um elemento importante com relação a utilização da capacidade humana no que se refere à qualidade de vida do trabalho, portanto a criação de incentivos institucionais enquanto premiação simbólica com troféu itinerante para os gestores escolares em quatro níveis, e para o docente que faz a diferença, ocorrendo bienalmente de tal forma que seja uma categoria a cada ano, poderá fomentar ações importantes na garantia da melhoria da qualidade de vida, do pertencimento e da gestão democrática e participativa.

- a) Prêmio “Gestão Escolar Ceeteps – Cidadania, Empreendedorismo e Inovação”!
  - Ações Operacionais Integradas da Equipe de Gestão
  - Cidadania na Gestão Escolar Ceeteps
  - Empreendedorismo na Gestão Escolar Ceeteps
  - Inovação na Gestão Escolar Ceeteps
- b) Prêmio “Professor Ceeteps faz a diferença”!

### 3.7 Considerações Finais

O tema absenteísmo e qualidade de vida do trabalho docente apresentaram inúmeras articulações relacionando os dados pesquisados de forma geral, de forma cruzada entre as quatro ETECs objeto de estudo, e principalmente na possibilidade de relação com as entrevistas realizadas com os diretores, coordenadores pedagógicos e coordenadores técnicos da instituição. Se considerarmos a abrangência da educação profissional no Estado de São Paulo, a importância da qualidade dos serviços educacionais prestados e principalmente da formação de profissionais para atender as demandas do mercado de trabalho cada vez mais exigente quanto ao perfil e comprometimento profissional, nos deparamos com um campo fértil para pesquisas sistemáticas associadas à implantação de ações e intervenções, visando à melhoria permanente da qualidade educacional da instituição tais como a criação do portal técnico e dos prêmios para gestão escolar e para os docentes como incentivo institucional. As boas práticas provavelmente serão fortalecidas e objeto de compartilhamento através destas premiações.

Sendo assim, a proposta de várias possibilidades envolvendo ações no nível da gestão escolar integradas com ações institucionais, em forma de rede, teve por objetivo abrir várias frentes integradoras no sentido de garantir melhorias da gestão escolar tanto do diretor quanto ao coordenador pedagógico em prevenir ações, ampliar as estratégias e minimizar o absenteísmo docente, tendo consciência de que existe e sua gestão pode ser considerada fazendo parte da rotina operacional da unidade escolar, garantindo sempre a qualidade do ensino profissional. As ações de formação continuada para os gestores escolares também objetivam a melhoria da qualidade de vida do trabalho docente o que também pode minimizar os fatores para gestão do absenteísmo docente.

Visto que a gestão escolar na instituição ocorre por mandato a cada quatro anos, podendo o gestor ser reconduzido por mais um mandato, fomentar a melhoria do clima organizacional na unidade e garantindo, através de uma legislação de responsabilidade de gestão institucional. Tais mecanismos pode garantir, ao próximo gestor que ao assumir a unidade escolar, os procedimentos que estejam alinhados para a continuidade do processo. Hoje contamos somente com o Plano Plurianual de Gestão que ainda não apresenta um grau de

maturidade e que pode ser objeto de estudos quanto tem avançado enquanto patamar de comprometimento e responsabilização do projeto política pedagógica da escola. Por fim, a construção de um calendário integrado que priorize as ações escola/comunidade pode abrir portas para a gestão democrática e participativa, trazer a comunidade escolar e as demandas do contexto para dentro da escola, oportunizando ações que garantam o fomento à igualdade e equidade nas escolas técnicas do Centro Paula Souza.

Quanto aos outros dados advindos deste trabalho e que aqui não foram contemplados, como a questão da assistência médica aos docentes e também aos funcionários do Centro Paula Souza, com a aprovação do plano de carreira, temos conhecimento que as ações já estão sendo implantadas a nível institucional, conforme entrevista com o Coordenador Técnico da Unidade de Recursos Humanos da Instituição. Todos os outros elementos cabíveis serão encaminhados através da disponibilização deste estudo para que constitua objeto de análise, bem como um banco de dados para futuras possíveis estudos e talvez até ações da própria instituição. Tendo consciência de que o absenteísmo docente sempre vai existir pois é inerente ao processo, e que cuja gestão é parte da rotina operacional da unidade escolar, a criação propostas pedagógicas e/ou operacionais administrativas inovadoras, é uma das indicações para novas pesquisas sistemáticas potenciais de continuidade e aprofundamento. A realização deste estudo constituiu um acervo de dados que demonstram a importância da pesquisa acadêmica a nível de mestrado profissional pois possibilita o alinhamento da teoria à prática educacional garantindo neste caso, a melhoria da qualidade do ensino profissional do Centro Paula Souza.

## REFERÊNCIAS

ALTOÉ, A. **Impactos do absenteísmo e do presenteísmo no trabalho docente (2007)**. Disponível em:

<[http://www.progep.ufpa.br/docsDSQV/ABSENTEISMO\\_E\\_PRESENTEISMO.pdf](http://www.progep.ufpa.br/docsDSQV/ABSENTEISMO_E_PRESENTEISMO.pdf)>. Acesso em 04 de abril de 2013.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”. **CETEC. Unidade do Ensino Médio e Técnico**. Disponível em:

<<http://www.cpscetec.com.br>>. Acesso 17 de janeiro de 2013.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Gerais para Cumprimento dos Currículos dos Cursos de Ensino Médio e Educação Profissional**. 05 de março de 2012.

\_\_\_\_\_. **Instrução CETEC 001/2010**. Expede instruções complementares à Portaria CEETEPS 467/2010 a fim de disciplinar a atribuição de aulas a docentes das ETECs do CEETEPS. São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Instrução Conjunta CETEC/URH Nº 001**, 05 de março de 2012.

\_\_\_\_\_. **Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais**, 13 de junho de 2006.

\_\_\_\_\_. Gabinete da Superintendência. **Regimento do CEETPS (consolidado), Decreto nº 17.027/81 e alterações**. Centro de Gestão Documental - CGD-CEETEPS, 2012.

\_\_\_\_\_. **Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT)**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/secretaria-de-desenvolvimento.asp>>. Acesso em 17 de janeiro de 2013.

COSTA, M. **Trabalho docente e profissionalismo**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

DESCHIARO, E. C.. **Gestão Escolar e Absenteísmo Docente: diversos olhares e diversas práticas**. Disponível em:

<[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&o\\_obra=161417](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=161417)>. Acesso em 10 de janeiro de 2013.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENQUITA, M.F. **A face oculta da escola. Educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FRANÇA, A.C. Limongi. Qualidade de Vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr/mai/jun 1997. Rio de Janeiro,

FREITAS, A. L. P. e SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho das universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n.2, p. 144, 2009.

FREUD, S. (1920). **Além do Princípio do Prazer**. Livro XVIII, Obras Psicológicas de Sigmund Freud. Disponível em <<http://lacan.orgfree.com/freud/textosf/alemoprincipiodeprazer.pdf>>. Acesso em 2 de setembro de 2013.

KRENTZ, L. Magistério: vocação ou profissão? **Educação em Revista**, v. 3, p. 12-16, 1986.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜDKE, M.: ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MERAZZI, C. Apprendre à vivre les conflits: une tâche de la formation des enseignants. **European Journal of Teacher Education**, v. 6, n. 2, p. 101-106, 1983.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas, Psicologia e Sociedade**, v. 41, n. 3, 2001. Disponível em <[www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf)>. Acesso em 15 de outubro de 2013.

NÓVOA, A. O passado e o presente dos professores. In: NÓVOA, A. (Org.). **Profissão professor**. Porto: Porto, 1999.

PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação: perspectivas sociológicas**. Lisboa: D. Quixote, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANTOS, S. L. **As faltas de professores e a organização de escolas na rede municipal de São Paulo**. GT: Educação Fundamental / n.13. São Paulo: PUC-SP, 2006. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT13-2861--Int.pdf>>. Acesso em 28 de março de 2013.



\_\_\_\_\_. **O que fazer mediante ao absenteísmo docente?** Análise sobre orientações da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo no período de 2004/2005. São Paulo: PUC-SP. Disponível em: <  
<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0489.pdf>>. Acesso em 28 de março de 2013.

BRASIL, Presidência Da República. **Consolidação das Leis do Trabalho aprovada pelo DECRETO LEI Nº 5.452, de 1º de maio de 1943, alterado pelo Decreto-Lei nº 127, de 1967 e Lei nº 12.619. de 2012.** Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em 25 de junho de 2013.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIMERMAN, David E. **Os quatro vínculos.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

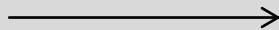
**ANEXO 1**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Perfil do Respondente
<b>ETEC</b>
<b>Ministra aulas:</b> ( ) Ensino Médio                      ( ) Técnico                      ( ) Médio e Técnico
<b>Tempo de docência no CPS:</b> ( ) 0 a 5 anos                      ( ) 6 a 10 anos                      ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos                      ( ) de 21 a 25 anos                      ( ) mais de 26 anos
<b>Tempo de Docência em geral:</b> ( ) 0 a 5 anos                      ( ) 6 a 10 anos                      ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos                      ( ) de 21 a 25 anos                      ( ) mais de 26 anos
<b>Graduação:</b> ( ) Tecnólogo                      ( ) Bacharelado                      ( ) Licenciatura ( ) Programa Especial de Formação Pedagógica                      ( ) Especialização ( ) Mestrado                      ( ) Doutorado                      ( ) Pós Doutorado
<b>Idade (anos):</b> ( ) 20 a 25                      ( ) 26 a 30                      ( ) 31 a 35 ( ) 36 a 40                      ( ) 41 a 50                      ( ) mais de 50 anos
<b>Sexo:</b> ( ) Masculino                      ( ) Feminino
<b>Acumula Cargo:</b> ( ) Sim                      ( ) Não
<b>Número de Escolas em que é docente do CPS:</b> _____ ETECs _____ FATECs
<b>Número de Escolas em que é docente além do CPS:</b> _____ Escolas
<b>Nº de Horas/aula semana no CPS:</b> _____
<b>Nº de Horas/aula semana em Outra(s) Instituição(ões):</b> _____
<b>Você tirou licença no período de agosto de 2012 a julho de 2013?</b> ( ) Sim    Nº de dias _____    ( ) Não    ( ) Não lembro
<b>Desde já agradecemos sua participação nesta pesquisa, contando com todo cuidado nas respostas das questões a seguir!</b>
<b>OBS:</b>

**ANEXO 2**

Dissertação de Mestrado Profissional  
 PESQUISA ABSENTEÍSMO DOCENTE E QUALIDADE DE VIDA  
 NO TRABALHO DOCENTE  
 QVTD - Parte I

<p>Prezado Professor, este questionário faz parte de uma pesquisa a respeito da qualidade de vida do trabalho docente (QVTD). Seu objetivo é o QVTD do Centro Paula Souza, sendo que os dados produzidos por esse questionário são sigilosos.        Obrigada e bom trabalho!</p>							
<p>Dentro da escala de 0 a 5, assinale um X no número correspondente à pontuação que você atribui para cada um dos quesitos relativos ao trabalho docente.</p>							
	<b>TEMA: Relacionamento na Escola</b>	 <b>Concordância</b>					
<b>A</b>	<b>Integração social na organização</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Existe por parte da equipe de gestão igualdade com relação ao trato dos docentes.						
2	Da sua parte procura relacionar-se com os colegas de forma harmoniosa e igualitária.						
3	Existe a possibilidade de crescimento profissional nas diversas funções exercidas pelos docentes na instituição.						
4	O apoio dado pela comunidade escolar quando ocorre dificuldade no trabalho é suficiente.						
5	O grau de comunicação entre os membros da equipe de trabalho é bom.						
6	Seu relacionamento com os alunos é bom.						
7	Seu relacionamento com os outros docentes é bom.						
8	O relacionamento com o Coordenador de Curso é bom.						
9	A relação com o Coordenador Pedagógico é boa						
10	Seu relacionamento com a Equipe de Gestão (Diretor de						
11	Com o Diretor da escola, seu relacionamento é bom						
12	Você pode afirmar que sua relação com a comunidade						
13	Na maioria das vezes a equipe de trabalho apresenta						
14	A gestão democrática e participativa na escola é						
15	Você acredita e confia nos meios utilizados pela direção						
<b>B</b>	<b>Utilização da capacidade humana</b>						
16	O reconhecimento das potencialidades do docente pela						
17	Você avalia como bom o grau de autonomia para a						
18	A <b>quantidade</b> de informações que você tem para realizar seu trabalho pode ser considerada satisfatória.						
19	A <b>qualidade</b> de informações que você tem para realizar seu trabalho pode ser considerada satisfatória.						
20	Você planejar suas aulas de acordo com o Plano de Trabalho Docente.						
21	A postura de reconhecimento do trabalho docente por parte da equipe de gestão é satisfatória.						

<b>C</b>	<b>Segurança e saúde nas condições de trabalho</b>						
22	Você considera que as condições para a realização do seu trabalho docente asseguradas pela gestão são satisfatórias						
23	Na escola, os horários de trabalho são estabelecidos de acordo com a sua opção e necessidade.						
24	Sua condição física é adequada para exercer a docência.						
25	A idade pode dificultar o exercício da função de docência.						
26	Você classifica os recursos materiais disponibilizados pela escola para realizar seu trabalho como bons.						
<b>D</b>	<b>Constitucionalismo</b>						
27	A livre expressão é garantida em todas as instâncias na escola.						
28	A igualdade de tratamento com relação ao absenteísmo docente é garantida pela equipe de gestão.						
29	A possibilidade de esclarecimentos através de requerimento e recurso é uma prática na unidade escolar.						
<b>E</b>	<b>Trabalho e espaço de vida</b>						
30	As atividades escolares exigem mais tempo do que o estabelecido para o trabalho.						
31	O tempo que passa com a família sem ser afetado pelo trabalho levado para ser concluído em casa, pode ser considerado bom.						
32	Seu pagamento em relação ao seu trabalho docente (dedicação, experiência, habilidades e currículo) é satisfatório.						
33	O Bônus Mérito enquanto benefício recebido é satisfatório						
34	Você considera seu salário em relação à outras instituições educacionais satisfatório						
<b>F</b>	<b>Oportunidade de carreira e garantia profissional</b>						
35	Você investe na carreira através de capacitações na instituição e ou fora dela.						
36	Existe incentivo da instituição para realização das capacitações.						
37	Você considera o grau de estabilidade no emprego satisfatório						
38	As oportunidades de crescimento profissional na escola são operacionalizadas de forma democrática e participativa.						
<b>G</b>	<b>Relevância social do trabalho</b>						
39	O grau de satisfação em ser docente desta ETEC é bom.						
40	O seu grau de satisfação em ser docente do Centro Paula Souza é bom.						
41	A imagem do Centro Paula Souza perante a comunidade local é de uma instituição bem conceituada.						
<b>OBS:</b>							

Dentro da escala de 0 a 5, assinale um X no número correspondente à pontuação que você atribui para cada quesitos relativos trabalho docente.							
TEMA: Análise e Frequência com que ocorrem os aspectos abaixo relacionados							
Nº	Questões	Concordância →					
		0	1	2	3	4	5
01	O trabalho lhe traz preocupações e aborrecimento.						
02	Você já se sentiu constrangido ou humilhado por colocações da gestão com relação ao seu trabalho.						
03	Você utiliza técnicas para proteção e preservação da voz?						
04	A instituição oferece exame de admissão.						
05	São realizados exames médicos periódicos.						
06	Existe na escola eventos de confraternização ou lazer com a comunidade interna e seus familiares.						
07	Seu trabalho influencia a sua vida familiar.						
08	Fora do trabalho tem tempo para atividades sociais e de lazer.						
09	É necessária a realização de atividades além do horário regular de trabalho.						
10	Você se sente à vontade para expressar sua opinião para a gestão escolar.						
11	Você contribui positivamente com sua frequência para que receba o Bônus Mérito.						
12	Há investimento em sua carreira por oferecimento de cursos de capacitação pela instituição.						
13	Necessita de autorização superior para decidir como realizar suas atividades.						
14	As informações e conhecimentos que tem são suficientes para decidir o que e como fazer suas atividades.						
15	É de sua responsabilidade o resultado, a qualidade e o bom desempenho de seu trabalho.						
16	O Centro Paula Souza é reconhecido e possui prestígio junto à comunidade.						
17	Você sente orgulho de dizer onde trabalha.						
18	Você se sente realizado em ser professor.						
19	Você sente prazer em ser professor.						
20	Se pudesse mudaria de profissão.						
21	Evita o máximo faltar e só falta por necessidade.						
22	Quando falta procura avisar com antecedência.						
23	Deixa atividades para que os alunos realizem.						
24	Quando decide faltar só se preocupa com seu bem estar.						
25	Você se preocupa com os alunos/escola quando falta.						
<b>OBS:</b>							

**ANEXO 3**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO NO MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**QUESTÕES NORTEADORAS DAS ENTREVISTAS**

1. Entrevista com o Diretor da Unidade dos Recursos Humanos
2. Entrevista com o Coordenador do Ensino Médio e Técnico
  - a) Qual a sua visão sobre o absenteísmo docente na instituição?
  - b) Com relação à qualidade de vida do trabalho docente, como você avalia o QVTD na instituição?
  - c) Quais seriam as propostas e/ou estratégias para minimizar o absenteísmo docente?
3. Entrevista com Diretores:
4. Entrevista com os Coordenadores Pedagógicos:
  - a) Qual a sua visão sobre o absenteísmo docente nesta unidade escolar?
  - b) Com relação à qualidade de vida do trabalho docente, como você avalia o QVTD na unidade escolar?
  - c) Quais seriam as propostas e/ou estratégias para minimizar o absenteísmo docente na escola?