

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - ESCOLA DE GESTORES

**AS FUNÇÕES DA GESTÃO PEDAGÓGICA NA PROMOÇÃO
DAS RELAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE EDUCACIONAL**

Aluna: Hilda Soares Silva Dacorreio

Orientadora: Diana Cristina Abreu

Curitiba, fevereiro de 2010.

AS FUNÇÕES DA GESTÃO PEDAGÓGICA NA PROMOÇÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Hilda Soares Silva Dacorreio¹

RESUMO

O ambiente escolar é permeado por constantes consequências das dificuldades estabelecidas nas relações entre educadores, gestores, administração e alunos, uma das mais destacadas é o absenteísmo, além de outros fatores agravantes como o assédio moral, o estresse, a síndrome de *Bournout* e outros problemas que afetam a saúde dos trabalhadores da educação. Diante das dificuldades de relações estabelecidas nos ambientes educacionais, torna-se necessário que os responsáveis pela gestão pedagógica das unidades educacionais públicas estabeleçam formas adequadas de gerenciar as relações humanas no trabalho, para tanto esta pesquisa busca resposta para o seguinte questionamento: A utilização de ferramentas de gestão de pessoas estudadas pela administração de recursos humanos pode contribuir para melhorar as relações humanas no ambiente educacional? Para responder tal questionamento, adotou-se um método de pesquisa que compreende três fases: a formulação, a execução e a análise. A formulação envolve a definição da substância e do processo da pesquisa, a execução compreende a fase em que o pesquisador reúne informações das fontes apropriadas e, a analítica compreende a análise dos dados levantados e a base de sustentação das hipóteses em comparação aos dados levantados com os previstos na formulação. A população-alvo da pesquisa é uma amostragem de 20 professores, 10 funcionários e dois gestores do Colégio Estadual Paulo Freire, representando uma participação de 35% de um universo de 104 colaboradores que trabalham na instituição.

Palavras-chave: Gestão educacional. Relações humanas. Pesquisa em gestão.

INTRODUÇÃO

A motivação para essa pesquisa tem suas causas firmadas pelo imenso índice de absenteísmo entre os educadores no dia-a-dia das escolas públicas, uma das causas que vem sendo notada há um certo tempo é a dificuldade no estabelecimento

¹ Graduada em Pedagogia pela Faculdade União das Cataratas-UDC; Especialista em Educação Especial pelo Curso de Pós-Graduação do Centro de Pesquisa e Extensão CIPPEX., ; Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade UNASUR, PY; Pedagoga do Quadro Próprio do Magistério do Estado do Paraná no Colégio Estadual Prof. Paulo Freire de Foz do Iguaçu.

de relações pessoais saudáveis no ambiente de trabalho, por isso verifica-se a necessidade de investigar se a coordenação pedagógica dos estabelecimentos pode interferir adotando conhecimentos específicos da área de administração em gestão de pessoas na busca de solução para o problema.

As relações pessoais no ambiente de trabalho estão cada vez mais difíceis, o diagnóstico para as próximas décadas é sombrio, quando predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão nas organizações de trabalho. Um grande desafio para a sociedade contemporânea é estabelecer mecanismos de prevenção dessas relações doentias no ambiente de trabalho, principalmente de exercício de poder dos gestores que não consideram o elemento humano como a base da produtividade da empresa. Atualmente muitos estudos são realizados na busca de melhorar os relacionamentos de trabalho entre os funcionários, principalmente entre as chefias e seus subordinados.

No entanto, antes de se estudar os meios para contornar o problema, há que se investigar como os próprios trabalhadores podem tomar consciência de que o conflito nas relações de trabalho é dos males que promove a falta de motivação, o absenteísmo e a baixa produtividade, além de causar doenças na maioria dos trabalhadores.

Nem toda doença que um funcionário enfrenta é um mal físico, muitas vezes as pessoas são acometidas de doenças graves que têm origem psíquica no próprio ambiente de trabalho. Para Amorim e Turbay (1998) as relações humanas que permeiam os ambientes de trabalho são responsáveis por boa parte desses problemas.

Há que se promover uma reflexão sobre as relações de trabalho e a violência, à qual a classe trabalhadora tem sido exposta ao longo do tempo, compreendida na violência contra o trabalhador no seu ambiente de trabalho, representada pelos acidentes e doenças do trabalho, a violência decorrente da exclusão social agravada pela ausência ou insuficiência do amparo do Estado, a violência ligada às relações de gênero, como o assédio sexual no trabalho, ou o assédio moral que envolve agressões entre pares, chefias e subordinados, o que no ambiente educacional é agravado também pelas relações entre os educadores e educandos e suas respectivas famílias..

O objetivo deste trabalho é analisar as relações pessoais no ambiente educacional, visando elucidar alguns pontos estabelecidos pela desigualdade entre as chefias e subordinados e mesmo entre educadores, educandos e a comunidade que circunda o ambiente escolar. O trabalho visa assim analisar a utilização de ferramentas de gestão de pessoas estudadas pela administração de recursos humanos na busca de melhoria das relações humanas no ambiente educacional. Para tanto será realizada uma pesquisa experimental numa unidade escolar pública.

Educação e Gestão de Pessoas

Os meios educacionais são muito conservadores em relação à abertura para os sistemas de gestão mais modernos, é um ambiente muito fechado e de difícil aceitabilidade dos meios criados por outros profissionais que não os pertencentes aos meios pedagógicos. No entanto, deve-se desenvolver a percepção de que os valores culturais precisam ser aceitos pelos integrantes do grupo e fragmentar-se em subgrupos que, ao longo do tempo, acabarão por sedimentar-se em subcultura. Assim o fato de pertencer a determinados grupos sociais, culturais e religiosos tende a aproximar as pessoas e o fortalecimento dessas afinidades tanto pode comprometer como ajudar a vencer dificuldades de desempenho das pessoas envolvidas (CHANLAT, 1996).

As escolas, a exemplo de outras organizações, devem adotar métodos de diagnose do ambiente, através de pesquisas que adotam métodos clássicos de coletas de dados: entrevistas, questionários, reuniões abertas, dinâmicas de grupo desenvolvidas para este fim. Fatos isolados e observados por revelarem o grau de comprometimento e de interesse das pessoas pela qualidade do clima organizacional (CHIAVENATO, 2000).

De posse do diagnóstico do ambiente, a gestão de pessoas pode desenvolver técnicas de treinamento pessoal e de liderança procurando sanar os desencontros e desenvolver a motivação necessária que irá evitar a queda na qualidade dos serviços e, principalmente na qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos (CHIAVENATO, 2002).

Os temas relacionados à gestão de pessoas evidenciam a complexidade do mundo corporativo, por isso os contextos contemporâneos geram impactos, isso se deve às tendências e temas emergentes que se desenvolvem no ambiente externo, e que geram consequências para o contexto interno de qualquer organização. Atualmente desenvolvem-se estudos para estabelecer inter-relações e diferenciações entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança. As mudanças são alterações, planejadas ou não, que geram impactos nos resultados do ambiente organizacional (BRUNO-FARIA, 2003).

O trabalho ocupa um espaço central na vida das pessoas, que muitas vezes estabelece contradições entre as pessoas e as suas relações de trabalho. O trabalho pode ser ao mesmo tempo uma atividade penosa, um fardo, uma doença, sofrimento, ou uma atividade prazerosa que dá sentido à vida, identidade pessoal, crescimento, desenvolvimento. Ao longo da história o trabalho evoluiu passando de uma condição de sobrevivência para uma condição de realização. (ROCHA, 2002, p.57)

O ser humano sempre considerou o trabalho como um castigo, por isso todo sistema organizacional carrega, etimologicamente, uma relação danosa aos próprios seres que necessitam trabalhar e que fazem parte das organizações (Chiavenato, 2000). As relações de trabalho estão pautadas na crença de que somente os afortunados não necessitam trabalhar, o que reflete na posição de algumas chefias, que erroneamente consideram-se acima do bem e do mal tornando o cenário do trabalho violento e carregado de valores negativos.

A sociedade contemporânea deve estabelecer mecanismos de prevenção das relações doentes no ambiente de trabalho, principalmente de exercício de poder daqueles que se esquecem de que a base de qualquer empresa é o elemento humano que necessita ser valorizado para produzir bem, por isso, para Bekin (1995), a máxima de qualquer projeto de RH é “funcionários felizes = clientes felizes”, consequentemente, mais rendimento econômico para a empresa. Por isso, muitos projetos são desenvolvidos nas empresas com o objetivo de melhorar os relacionamentos de trabalho entre os funcionários, principalmente entre as chefias e seus subordinados.

Dessa forma, os estudos relacionados à gestão de pessoas se apresentam como capazes de aplicar ferramentas que apliquem capacitação, técnicas de motivação e

terapias ocupacionais no ambiente de trabalho, pois a ansiedade ante uma nova tarefa, o medo de não saber, a avaliação constante do desempenho sem o devido reconhecimento, a requisição da eficácia técnica, excelência, criatividade e autonomia geram tensão e incertezas, repercutindo na individualidade do trabalhador, interferindo em sua qualidade de vida, causando desajustes sociais e psicológicos, provocando situações de enfrentamento, e, conseqüentemente, assédio moral no trabalho.

Os meios para contornar os conflitos partem dos próprios trabalhadores à medida que tomam consciência desse mal, que gera falta de motivação, absenteísmo e baixa produtividade no trabalho, além de ser a causa de doenças na maioria dos trabalhadores.

Atualmente, as políticas neoliberais e a globalização tornaram o ser humano o “meio” e não o “fim” no processo de produção de riquezas. Mesmo depois de mais de cem anos o mundo vive preso à filosofia do trabalho escravo, onde a violência moral se instalou, lançando raízes profundas nas relações de submissão entre as pessoas, de servidão a processos e padrões, tornando-se ambiente propício para instalar o assédio moral. Esse, por sua vez, estabelece a degradação das condições de trabalho, pois as organizações, buscam atender às necessidades do mercado em detrimento às necessidades de seus trabalhadores. (TARCITANO & GUIMARÃES, 2004)

No caso da educação há um problema ainda maior, pois a contratação dos professores na rede pública é realizada através de concurso ou teste seletivo, gerando mais um de um tipo de contrato com estabilidade e sem estabilidade, o professor que não tem estabilidade possui vínculo temporário com a escola e isso afeta sua estabilidade emocional acarretando problemas de relacionamento entre professores e alunos por inúmeros motivos como: despreparo dos profissionais, falta de capacitação, dificuldade de relacionamento humano e outros conflitos que servem para dificultar a comunicação entre educandos e educadores.

Essas afirmações conduzem para a necessidade de pensar o ambiente educacional de maneira holística contemplando uma idéia de complexidade, que não deve ser pensada com foco apenas na instituição escolar, mas olhando claramente para os profissionais que atuam dentro dela, analisando as características do ambiente externo exercendo influência na realidade (MATTOS, 2004).

Dentro do novo contexto de gestão surgem temas emergentes com a finalidade de conduzir para o entendimento de exigências como criatividade e inovação. Entre as definições de criatividade apresenta-se um fenômeno multifacetado que se refere à geração e desenvolvimento de idéias, processos ou produtos que tenham algum grau de novidade e que agreguem valor para as organizações (BRUNO-FARIA, 2006).

As ferramentas de gestão de pessoas servem para identificar os aspectos contemplados em relação às barreiras de criatividade como: o bloqueio a idéias novas (idéias que não são repassadas a uma instância superior para implementação, pois são bloqueadas por superiores hierárquicos); excesso de serviços e escassez de tempo (não permite a reflexão sobre o trabalho); resistências à idéias novas (pessoas que resistem às inovações); problemas organizacionais (aspectos relacionados à estrutura, excesso de normas e de níveis hierárquicos, dentre outros) (BRUNO-FARIA, 2006).

Há ferramentas que servem para favorecer o aspecto representativo dos estímulos à criatividade no ambiente de trabalho como: ambiente físico adequado; clima social favorável entre colegas de trabalho; incentivo a idéias novas; liberdade de ação; atividades desafiantes; salários e benefícios adequados; ações dos gestores em apoio às idéias novas, e, finalmente, disponibilidade de recursos materiais (DAVID, 2005). Um problema comum é o despreparo dos educadores eleitos para o processo de gestão democrática nas unidades educacionais que acaba por interferir nas relações de trabalho nos ambientes educacionais, isso decorre da visão política viciada, que ainda existe nos processos de escolha em qualquer ambiente em que os gestores são eleitos por meio de voto direto.

Há que se desenvolver um mapeamento dos principais aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que facilitem e que dificultem a emergência das idéias novas e de valor. A criatividade deve ser uma preocupação tanto daqueles que traçam as estratégias, como daqueles que gerenciam diretamente as pessoas no trabalho.

Apesar da semelhança de sentidos na relação entre inovação e criatividade, existem fatores que interferem em cada um desses processos. Enquanto a criatividade diz respeito ao processo de gerar e de desenvolver idéias com grau de novidade e valor para a organização, a inovação refere-se ao processo de implementação dessas idéias. As inovações resultam da criatividade das pessoas e da introdução de novas

tecnologias, processos e outros aspectos externos que provocam diferentes tipos de alterações nas organizações caracterizadas como mudanças organizacionais.

A diferença existente entre criatividade e inovação traz implicações para as ações de gestão de pessoas, porque gera e desenvolve idéias criativas e implementa vários fatores do indivíduo, do grupo, da organização e do ambiente externo agindo para facilitar ou dificultar os processos, cabendo aos gestores e aos próprios funcionários identificar as interferências.

Há diversidade no interior das organizações que se referem à idade, etnia, gênero, habilidade física, raça e orientação sexual, e outras, que se relacionam à educação, localização geográfica, salário, estado civil, experiência militar, filiação, crença religiosa e experiência de trabalho. São aspectos que necessitam ser tratado de modo a não causar discriminação, pois o ser humano deve ser valorizado em sua diversidade a fim de contemplar essa riqueza que emerge da diferença.

Formação continuada: uma ferramenta eficiente.

O educador necessita estar motivado para despertar o desejo de aprender, isso só se torna possível com uma formação contínua eficiente, que mantenha os educadores atualizados temporal e socialmente, para concretizar a formação intelectual e cultural dentro da sociedade organizada.

O ser humano em sua condição animal compartilha a mesma origem, o mesmo destino biológico, impulsos e necessidades, a mesma herança de caracteres físicos básicos, porém distingue-se dos outros animais por elaborar a cultura científica, tecnológica, moral e espiritual, artística e rica de vivências interiores. Mesmo não participando da elaboração dessa cultura, pelo menos a usa para tornar a vida mais agradável e digna de ser vivida (LIMA, 2005).

A inteligência é o principal equipamento que o homem dispõe para enfrentar o ambiente, pois não possui garras nem dentes fortes, necessita aprender a nadar, a andar e a correr, além de não conseguir voar por suas próprias forças. A aprendizagem é o que faz com que aprenda a cultivar, a domesticar, criar, matar a preparar seu alimento com requinte, construir aparelhos que navegam, correm e voam superando

suas limitações humanas. O ser humano só sobrevive na natureza se for envolvido por uma complexa rede de relações interpessoais que permitem os amadurecimentos psicológico, intelectual, afetivo e cultural, só se torna membro da humanidade após receber educação, após adicionar cultura à sua parte animal.

Neste contexto, a educação tem se apresentado como objeto de estudo através dos tempos, John Locke apresentou uma concepção empirista da mente; Kant afirmava que idéias de espaço e tempo e conceitos de quantidade, qualidade e relação originavam-se na mente humana e não poderiam ser decompostas em elementos mais simples, no entanto René Descartes afirmava que o estudo científico do homem deveria restringir-se ao seu corpo físico. Os estudos de Darwin, Fechner e Sechenov são considerados como constituintes essenciais do pensamento psicológico do Final do século XIX.

Os estudos de Vigotski enfatizavam as origens sociais da linguagem e do pensamento como instrumentos essenciais na construção de mecanismos pelos quais a cultura torna-se parte da natureza de cada pessoa. Essa teoria teve como base o pensamento de Karl Marx de que mudanças históricas na sociedade e na vida material produzem mudanças na natureza humana.

As raízes sociais da educação refletem a concepção de que a escola não é neutra, ela atua como instrumento de dominação que reproduz as classes sociais através dos processos de exclusão e seleção dos mais pobres, porém ao mesmo tempo procura dissimular esses processos (MIRANDA, 1983: p. 54 e 55).

Saviani (1980, p.120), conceitua a educação como uma atividade que age como mediadora da prática social, isso conduz a uma concepção de que a educação brasileira está firmada na divisão de classes definindo as tarefas básicas da educação das classes populares, que sejam facilitar a apropriação e valorização das características sócio culturais, garantir acesso aos conhecimentos essenciais da cultura básica (leitura, escrita e cálculos) e, por fim, propiciar a crítica dos conteúdos ideológicos propostos pela cultura dominante.

O sistema de educação básica no Brasil, após a aprovação da LDB nº 9394/96, está estruturado de forma que objetiva apenas a necessidade de formar conhecimento e construir uma sociedade cidadã. O conceito de cidadania que se instalou na

sociedade é falso, na medida em que a igualdade que tal conceito requer está longe de ser alcançada.

Assim, para se atingir a qualidade social da educação que se pretende desenvolver no sistema público, o educador deve estar em constante busca de conhecimentos que possam melhorar a compreensão sobre sua própria existência e presença no mundo como transformador de seu espaço. Utilizando o conhecimento científico, resultado de suas experiências, demonstrações e verificações, e o conhecimento empírico, que surge de sua simples vivência, buscando respostas para as situações com que se depara.

É provável que o educador só leve o aluno a produzir um sentido para sua aprendizagem, se ele próprio produzir sentido em sua prática pedagógica. Nóvoa (1998, p. 25), denuncia uma crise de identidade dos educadores, apontando duas tendências na forma de encarar essa crise: a primeira busca multiplicar as instâncias de controle do trabalho docente, através de novas formas de avaliação e racionalização. Nesta primeira tendência, o autor afirma: "Os professores são vistos como técnicos cuja tarefa consiste, essencialmente, na aplicação rigorosa de idéias e procedimentos elaborados por outros grupos sociais ou profissionais". (NÓVOA, 1998, p. 27); na segunda tendência, "há uma busca de redefinição da identidade dos profissionais do magistério a partir de dinâmicas de valorização profissional e desenvolvimento pessoal".

Repensar a formação dos educadores passa necessariamente pelo reconhecimento do que há de específico na prática educativa, a reapropriação, do saber e do saber fazer desse profissional que aprecia e interage com o mundo. (CAPORALI, 1997). O educador deve ser visto como alguém que possui relações, e estrutura seu trabalho em função de suas crenças e de sua forma de estar no mundo, respondendo assim, sobre as causas do seu fazer educativo em sala de aula.

Nóvoa (1998, p. 29) afirma que cada profissional possui uma segunda pele profissional que precisa ser revelada nos cursos de capacitação, aperfeiçoamento, reciclagem, seja lá que nome possa ter. É preciso ouvir o professor, e a partir do que ele diz, oportunizar a reflexão sobre sua prática pedagógica, investindo na possibilidade de despertar o gosto e o prazer no professor.

O professor necessita receber a oportunidade de ampliar seus horizontes culturais, mantendo o contato com bons livros, filmes, peças teatrais, etc. Isso pode acontecer através da adoção de uma política de incentivo à prática cultural, mas também depende das condições econômicas de acesso a essas oportunidades, só assim haverá a possibilidade real de um encontro entre professores e alunos enquanto seres capazes e dispostos a intercambiar suas experiências culturais e de conhecimento. (FREITAS, 2003, p. 54)

Uma das formas de buscar o conhecimento é através da pesquisa, tendo como finalidade descobrir respostas para as situações problemas que surgem no dia-a-dia da escola. A atividade pedagógica deve estar ligada à prática que sustenta a proposta pedagógica da escola, orientando, acompanhando e avaliando o trabalho dos professores e de todos os envolvidos no processo educativo.

O Regimento Interno da Escola e a Proposta Política Pedagógica devem prever a formação de educadores atualizados e comprometidos com a formação do ser humano, propiciando cultura, inteligência crítica, autonomia, independência, capacidade de aprender, ensinar, gerar e aplicar todo o conhecimento em seu meio, preservando valores e práticas consideradas válidas para a sociedade.

O professor deve construir seu próprio conhecimento, desenvolvendo relações entre ação / reflexão / ação por meio da experiência concreta, relações que se criam quando se compreende a realidade e a transforma. Por sua vez, ao transformar sua realidade, o sujeito se modifica, modificando sua ação e sua reflexão em um processo dialético. Portanto, no trabalho coletivo, a partir da socialização do conhecimento há uma busca constante do ser humano pelo aprimoramento profissional (OLIVEIRA, 2003).

De acordo com Freire:

Não é possível negar a prática em nome de uma teoria que, assim, deixa de ser teoria para ser verbalismo ou intelectualismo; ou negar a teoria em nome de uma prática que, assim, se arrisca a perder-se em torno de si mesma. Nem elitismo teorista nem basismo praticista, mas a unidade ou a relação teoria e prática. (1997, p. 26)

A escola necessita ajustar-se à realidade externa, a fim de cumprir o seu papel na sociedade. A realidade brasileira tem demonstrado que, apesar de profundas

alterações na estrutura e no funcionamento das escolas, elas permanecem relegadas ao plano de proposições teóricas, com base num ideal educacional, sem renovar a ação educativa. Para que a escola possa participar do processo de desenvolvimento e transformação, necessita revisar e redefinir papéis até agora existentes, adaptando-se às novas exigências sociais, transformando a educação escolar num instrumento de desenvolvimento individual, social e econômico.

As políticas educacionais citam a formação continuada de professores, porém não há motivação por parte das instituições mantenedoras aos professores, desta forma, os educadores relutam em participar dos programas de desenvolvimento voltados para sua autocapacitação. (ALARCÃO, 2003, p. 72)

Na educação do Brasil a escola serve a interesses dominantes, a classe dos professores está insatisfeita, o despreparo dos profissionais da educação não é proposital, ele passa por uma crise ideológica, pois muitos educadores não foram preparados exclusivamente para exercer tal função, profissionais de outras áreas encontram na educação um meio de sobrevivência.

Nas últimas décadas a sociedade desenvolveu a cultura do marketing, a visão de clientela e as técnicas de sedução que levam ao consumo ou à moda, porém a escola mantém-se à margem desta política de sedução e não há como seduzir o estudante se não partir da premissa de que os educadores necessitam serem seduzidos pela própria atividade profissional, para isso há necessidade de desenvolver técnicas que ainda não foram implantadas nas escolas e que podem melhorar o relacionamento do educador com seu trabalho.

Também os trabalhadores da educação necessitam de investimentos na sua satisfação pessoal e na sua produtividade desenvolvendo projetos que tomem como base as técnicas desenvolvidas em empresas de outros setores, buscando solução para problemas emergenciais como a desmotivação e a produtividade de alunos e professores durante o ano letivo.

Para tanto, faz-se necessário motivar os professores e funcionários na busca de melhores condições de trabalho, com dinamismo e gestão democrática, ampliando o sistema de comunicação interna; estabelecendo valores comuns entre professores e funcionários; buscando da satisfação pessoal nas realizações cotidianas; realizando

uma educação de qualidade para todos.

A metodologia da pesquisa

O processo de pesquisa utilizado compreende três fases: a formulação, a execução e a análise. A formulação envolve a definição da substância e do processo da pesquisa, a execução compreende a fase em que o pesquisador reúne informações das fontes apropriadas e, a analítica compreende a análise dos dados levantados e a base de sustentação das hipóteses em comparação aos dados levantados com os previstos na formulação.

A pesquisa terá uma natureza exploratória, pois segundo Gil (1999, p.44), tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. São pesquisas que proporcionam uma visão geral acerca de determinado fato. A tabela 1 apresenta uma síntese da classificação da pesquisa.

A população-alvo da pesquisa é uma amostragem de 20 professores, 10 funcionários e dois gestores do Colégio Estadual Paulo Freire, representando uma participação de 35% dos 104 colaboradores que trabalham na instituição.

Os instrumentos de coleta de dados compreendem as ferramentas utilizadas para obter as informações do colégio e do seu ambiente de trabalho, para que possam ser determinados os fatores relevantes da pesquisa, esclarecendo as suposições que foram levantadas durante a realização da investigação. Neste estudo serão utilizados o questionário e a observação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p.43) os questionários são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são fáceis de codificar e tabular e propiciam comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado.

A elaboração dos questionários deve ser ordenada e conter perguntas das mais simples às mais complexas; devendo essas perguntas referir-se a uma idéia de cada vez e possibilitar uma única interpretação, sempre respeitando o nível de conhecimento dos informantes. Os questionários são instrumentos de coleta de dados que são

preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador. Na elaboração do questionário é importante determinar quais são as questões mais relevantes a serem propostas, relacionando cada item da pesquisa que está sendo feita. Em relação à forma, Gil (1999) apresenta os tipos de questões que podem compor um questionário, em questões abertas, fechadas e relacionadas:

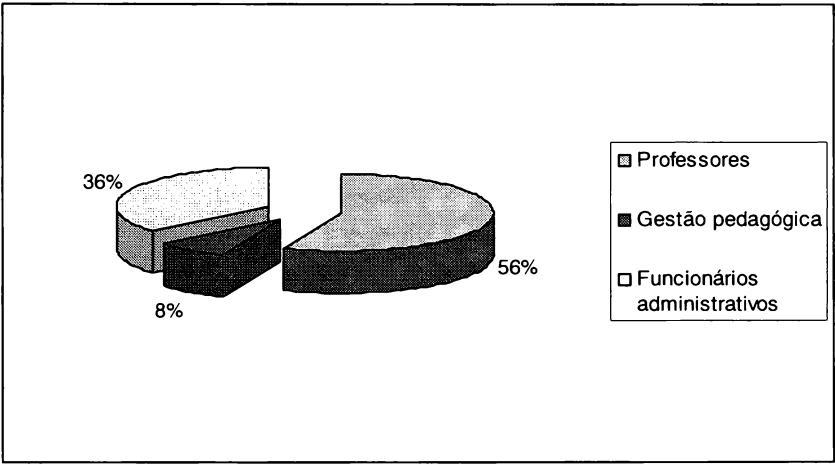
Em relação à aplicação dos questionários informa-se que após a elaboração foi distribuído aos funcionários que tiveram a liberdade para ler, interpretar e prestar as informações de acordo com sua disponibilidade.

A observação é uma técnica de pesquisa usada para se entender fenômenos, como por exemplo: métodos que funcionários usam para realizar tarefas. A observação apresenta a vantagem de não exigir treinamento do observador e também pelo fato de poder ser realizada durante um bom tempo (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.43). Esta técnica requer observações regulares e deve ser dirigida aos funcionários como trabalho ou processos de trabalho. Também a observação possui vantagens e desvantagens que Gil (1999) descreve como principal inconveniente, o fato de que a presença do observador pode provocar alteração de comportamento entre os pesquisados.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

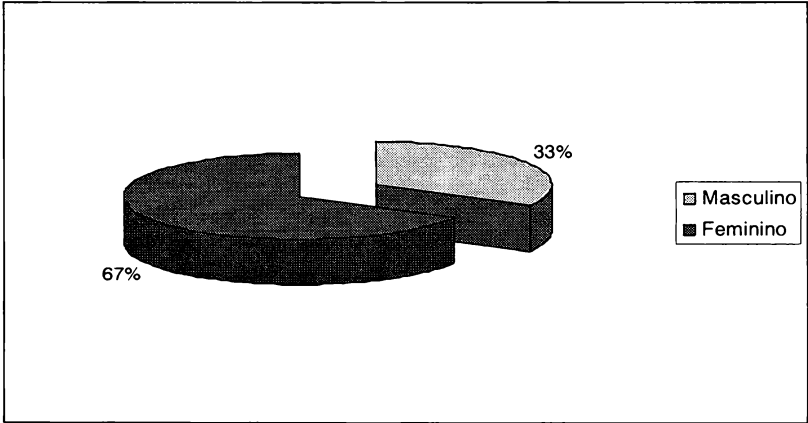
A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário com os colaboradores do Colégio Estadual Paulo Freire de Foz do Iguaçu, que teve como finalidade conhecer as impressões dos professores e demais funcionários sobre as relações humanas desenvolvidas no ambiente educacional. Assim, a primeira questão posta está relacionada à identificação que justifica a pesquisa, trata-se da opinião de 20 professores, 03 pedagogos e 13 funcionários administrativos. O gráfico representa a amostra de sujeitos investigados.

Gráfico 01: classificação dos funcionários por função



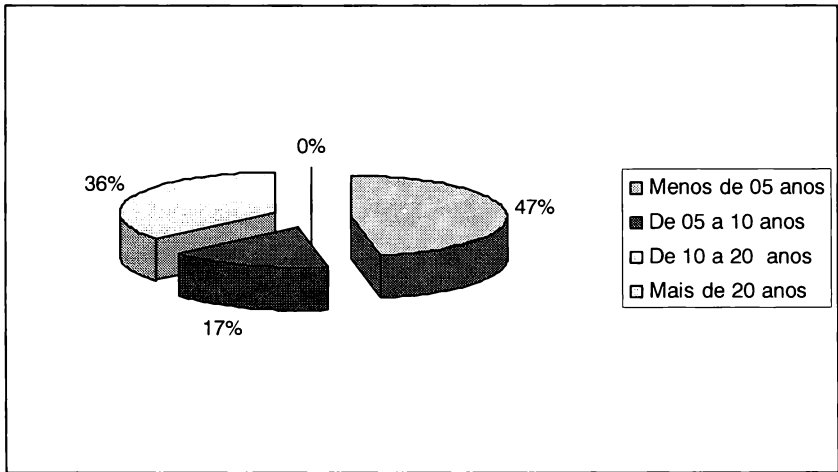
O ambiente educacional é permeado pela questão do gênero, pois durante muito tempo a educação era uma das poucas atividades que podiam ser exercidas por mulheres, o que justifica a superioridade da presença feminina no ambiente escolar. A pesquisa apresenta que se trata de um ambiente onde predomina o gênero feminino compreendendo 12 homens e 24 mulheres, percebe-se que somente no final do século XX e início do século XXI os homens passaram a exercer a função de educador ampliando a participação masculina nas escolas, principalmente as que se destinam à educação de alunos maiores, pois na educação infantil a predominância de mulheres é muito maior.

Gráfico 02: classificação dos entrevistados pro gênero



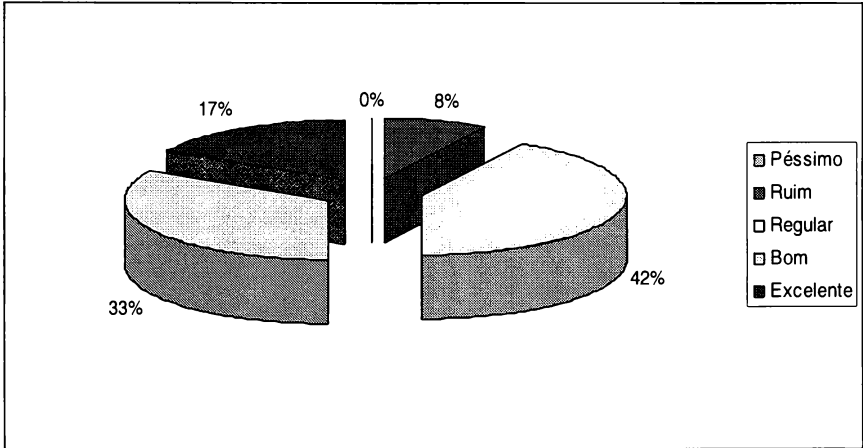
A carga horária de trabalho semanal é um dos traços que mais agrava as relações no ambiente escolar, pois há professores com excesso de carga horária , que trabalha em mais de uma escola, na busca de melhoria econômica. Todos os funcionários que participaram da pesquisa trabalham 40 horas semanais sendo que 17 declaram que trabalham na educação há menos de cinco anos, 07 possuem entre 05 a 10 anos de serviço na área educacional e 13 funcionários já está há mais de 10 anos trabalhando na educação.

Gráfico 03: Classificação dos entrevistados por tempo de serviço



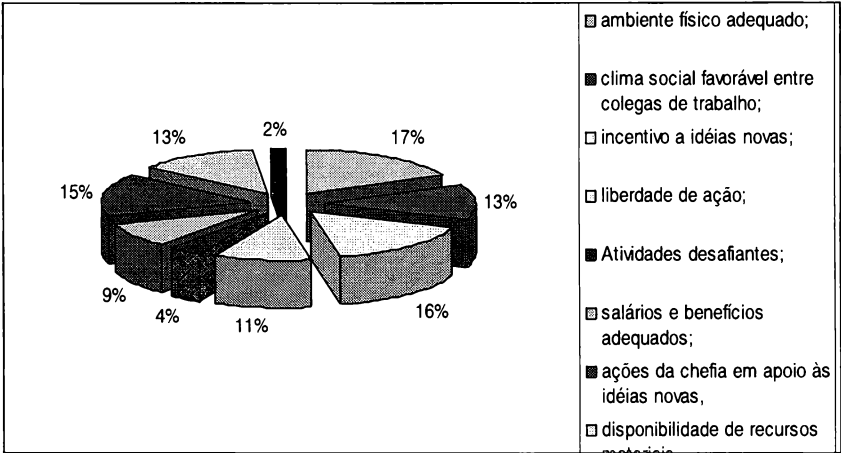
O relacionamento humano é um traço subjetivo que depende das pessoas, da variação de sensações, emoções, expectativas em relação ao ambiente e às outras pessoas, que no universo escolar é representado tanto pelos companheiros de trabalho quanto pelos alunos e familiares. Assim, os pesquisados avaliaram as relações pessoais no ambiente de trabalho pontuando numa tabela com valores de 01 a 05 analisando em ordem crescente, considerando os seguintes valores 01(péssima) 02 (ruim) 03 (regular) 04 (boa) e 05 (excelente) obtendo como resultados os valores expressos no gráfico abaixo

Gráfico 04: Avaliação das relações pessoais na escola.



Os funcionários consideram como medidas de melhoria da qualidade nas relações pessoais que são realizadas no seu ambiente de trabalho, nesta questão o pesquisado pode fazer mais de uma opção

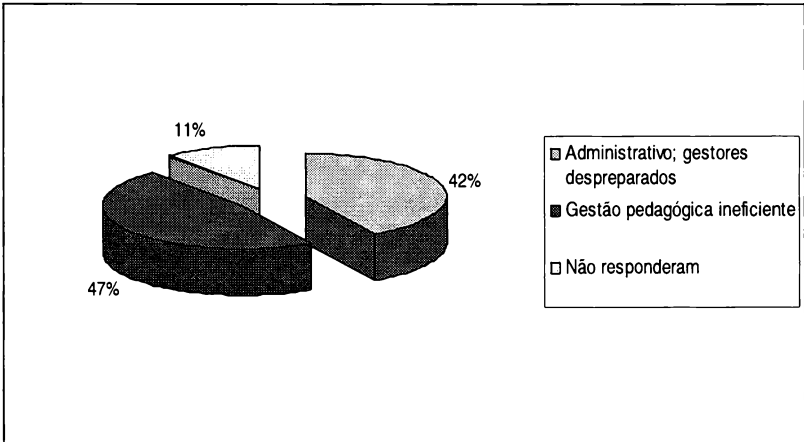
Gráfico 05: Medidas que servem para alavancar as relações pessoais



Os funcionários avaliaram a característica que melhor define a causa da dificuldade nas relações pessoais no ambiente de trabalho educacional, podendo escolher entre a opção que considera a dificuldade situada no âmbito administrativo que não possui profissional habilitado em gestão de pessoas e, como se trata de um ambiente educacional o problema se situa como de ordem pedagógica, porém alguns

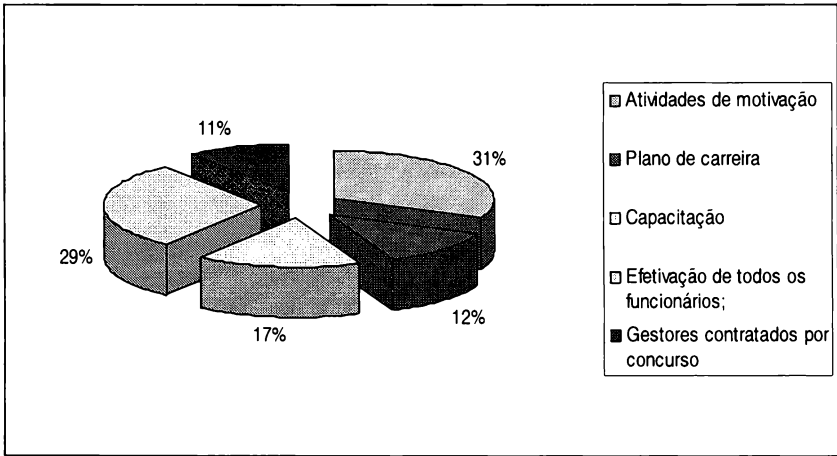
funcionários discordaram das opções e não responderam a pergunta. O resultado desta questão se apresenta no gráfico abaixo:

Gráfico 06:Avaliação das causas da deficiência nas relações pessoais



O ser humano por sua condição de racionalidade desenvolve a capacidade de demonstrar suas expectativas e suas reações diante das adversidades, essa capacidade é afetada quando o ambiente de trabalho se apresenta inseguro, instável ou ao exercer uma pressão negativa sobre as convicções dos indivíduos. Assim, a última questão solicitou aos funcionários do estabelecimento a indicação de procedimentos que cada um considera necessário para melhorar o seu ambiente de trabalho., implicando em que se pudesse optar por mais de uma sugestão

Gráfico 07: sugestões de melhoria nas relações pessoais



Percebe-se o desenvolvimento de conformismo no ambiente escolar, o que é um problema sério a ser considerado, pois trata-se de uma ambiente de formação humana, onde as pessoas devem sentir o valor de se inserir no contexto social, sem agir de maneira mecânica ou simplesmente agir porque está naquele local naquele momento.

Considerações finais

Por tudo o que foi estudado compreende-se que a formação humana incide sobre as relações pessoais no ambiente de trabalho, mas no ambiente educacional há um fator que agrava a situação das relações humanas, é o fato de se tratar de um ambiente de formação pro excelência onde pessoas de diferentes concepções se relacionam. Há que se valorizar o fato do ambiente escolar ser formado por diferentes sujeitos sociais o que implica em desenvolver estudos que possam possibilitar a reabilitação dos educadores e funcionários do ambiente escolar.

A proposta deste estudo foi desenvolver a possibilidade de identificar as causas do absenteísmo e da síndrome de desistência que afeta os profissionais da educação, levando a perceber que há que se desenvolver mais possibilidades de interferir no ambiente de forma positiva e eficaz visando a melhoria tanto no relacionamento dos educadores entre si quanto nas relações com os alunos e com a sociedade visando reabilitar a escola enquanto instituição de formação por excelência.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma Escola Reflexiva**, São Paulo: Cortez, 2003.

AMORIM, C. ; TURBAY, J. **Qualidade de vida no Trabalho e síndrome de Burnout**. Anais do VII Encontro Regional Sul da ABRAPSO, Curitiba, 18-20 de setembro de 1998.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/ Dunya, 1997

BRANHAM, Leigh. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença**. São Paulo, Campus, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Gestão de pessoas**. Brasília: UnB/INEPAD, 2006.
_____. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Vale. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CAPELLIN, Paola. Conciliar vida familiar e trabalho em tempo de crise do emprego: territórios e fronteiras entre público e privado. In: ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi (org.). **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAPORALI, Renato. **Uma educação para a formação ética**. Dois Pontos: Teoria & Prática em Educação. Vol.4, nº 34, set/out/97.

CRUZ, C.H.C. **Educação libertadora como projeto político social**. Revista de Educação AEC. Brasília, v. 22, n.º 87, p.15-33, abr./jun. 1993.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização** – dimensões esquecidas 3ª ed. V.I. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro. **Afiliada, 2000**.

DAVID, Lamartine Moreira Lima. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: análise de suas relações em uma unidade do exército**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.

FRACALANZA, Paulo Sérgio. **Desafios à gestão em um quadro de redução da jornada de trabalho**. Revista de Administração, v 36, n.4, out./dez.2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra S/A. 1997.

FREITAS, Maria de Fátima Quintal de. **Docência, Vida Cotidiana e Mundo Contemporâneo**: que identidades e que estratégias de sobrevivência estão sendo construídas? Educar, Curitiba, Especial. P.137 – 150. Editora UFPR. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GARCIA, Joana. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

HERINGER, Rosane e MIRANDA, Dayse. **As cores da desigualdade de gênero no Brasil**. In: ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi (org.). **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

HIRIGOYEN. Marie-France. **Assédio Moral – A Violência Perversa do Cotidiano**, trad. de Maria Helena Kühner. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **Mal-Estar no Trabalho – Redefinindo o Assédio Moral**, trad. Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

KAUFMANN, Josef Nicolas. **Turbulências no mundo do trabalho**. (trad. Carlos Eduardo Loddo). São Paulo: Ed. Cortez, 2002.

KANT, I. **Crítica da Razão Pura**. Coleção "Os Pensadores". Nova Cultural, S.Paulo: 1996.

LIMA, Celso Piedemonte de. **Evolução Humana**. (Série Princípios), São Paulo: Ed. Ática, 2005.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MATTOS, Luciano. **Práticas e processos em recursos humanos**. Curitiba: IBRATE, 2004.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

MIRANDA, Marília Gouveia de. **Do cotidiano da escola**: observações preliminares para uma proposta de intervenção no Ensino Público. Dissertação de Mestrado – São Carlos, UFSCar, 1983.

NÓVOA, Antonio. **Relação escola – sociedade**: “novas respostas para um velho problema”. São Paulo: Fundação Editora UNESP. 1998.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão de Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Valeska M.F. et al. **Imagens na pesquisa com professores; o oral e a fotografia**. In: Educar em Revista. Curitiba: Ed. UFPR, 2003.

SAVIANI, Demerval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Ed. Cortez, 1980.

PASSOS, Edésio. **Relações de Trabalho e Transformação Social**. Curitiba: Ed Decisório Trabalhista Ltda. 1999

SILVA, M.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

ROCHA, C.S. e FRITSCH, R. **Qualidade de vida no trabalho e ergonomia: conceitos e práticas complementares**. São Paulo: Ed. Cortez, 2002.

SPINELLI, Stephen. **Oportunidades**. HSM-Management. Set./out. 2007.

TARCITANO, João Sérgio de Castro e GUIMARÃES, Cerise Dias. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Juiz de Fora: CETEC, 2004.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo, Futura, 2003.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais**. Revista de Administração Contemporânea, v.6, n.1 jan./abr.2001.

VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo D. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.2, abr/jun. 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. 11^a ed. **Para onde vai o Professor ?** Resgate do Professor como sujeito de transformação. Coleção Subsídios Pedagógicos do Libertad. São Paulo: Libertad, 2003. P.15-26.

VIGOTSKI, Lev Semenovich. **A formação social da mente**. Trad. José Cipolla Neto, Luís S. Mena Barreto e Solange Castro Afeche. São Paulo: Martins Fontes, 1998.