

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ORGANIZAÇÃO HUMANISTA – A ORGANIZAÇÃO QUE
QUALIFICA AS RELAÇÕES DAS PESSOAS COM O TRABALHO**
Um estudo de caso

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi

Florianópolis - Santa Catarina - Brasil

Junho de 1999

**ORGANIZAÇÃO HUMANISTA – A ORGANIZAÇÃO QUE
QUALIFICA AS RELAÇÕES DAS PESSOAS COM O TRABALHO**
Um estudo de caso

Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi

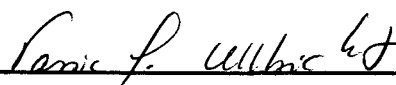
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo programa de pós-graduação em engenharia de produção.

Banca Examinadora:



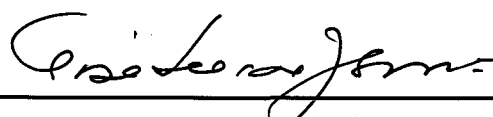
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do curso

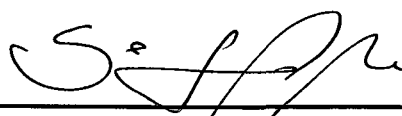


Prof. Vânia Ribas Ulbricht, Dra.

Orientador



Prof. José Luiz Crivelatti de Abreu, Dr.



Prof. Silvana Bernades Rosa, Dra.

AGRADECIMENTOS

A professora Vânia, que me acolheu com bastante carinho, compreensão, apoio e confiança na finalização deste trabalho.

Aos professores José Luiz e Silvana, por gentilmente terem aceito participar da banca examinadora e pelas valiosas sugestões.

Ao programa de pós graduação em engenharia de produção pela oportunidade de desenvolver meu projeto de pesquisa, a professora Leila e ao CNPQ pelo apoio financeiro.

A direção da escola Apóstolo Antônio Pascoal pela confiança em abrir suas portas para que o estudo de caso se realizasse.

A todos os funcionários da escola, e principalmente aos professores que gentilmente participaram deste trabalho.

A Cláudio, meu marido pelo seu amor, carinho, paciência, compreensão e principalmente, pela ajuda nas horas difíceis deste trabalho.

Aos meus pais, Luiz e Rosa com seu amor grandioso, sempre estimulando e acreditando na minha capacidade de evoluir.

Aos meus irmãos, Ana, Rico, Ricardo, Caca e tony , e principalmente aos meus sobrinhos, Paulinho, Renata, Neto e Cesinha sempre me dando esperança e entusiasmo para ir atrás dos meus sonhos.

A Cláudio e Estela por me acolherem como filha.

À amiga Tereza pelo seu carinho, atenção, apoio e sugestões que muito contribuíram na conclusão deste trabalho e ao Benício pela sua paciência e ajuda.

Ao amigo Danilo, por acreditar na "Organização Humanística" e pela oportunidade de praticá-la, sob a forma de "psicologia ergonômica", na equipe "saúde e qualidade de vida no trabalho", desenvolvida na Embratel.

A todos os amigos, que direta e indiretamente me estimularam acreditaram e ajudaram, principalmente Ana Maria, Simone, Mariano, Jakzam e Tetê, Jonh. Noemi, Max e Dóris.

E sobretudo a Deus pela oportunidade de viver, amar e ser amada.

Muito obrigada!

SUMÁRIO

Lista de Anexos.....	vii
Resumo	viii
Abstract.....	ix

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 HIPÓTESE	4
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO	5
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	5
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.5 METODOLOGIA.....	5
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÃO QUE QUALIFICA AS RELAÇÕES COM O TRABALHO.....	7
2.1 INTRODUÇÃO.....	7
2.2 A ORGANIZAÇÃO QUE QUALIFICA.....	7
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	12
2.3.1 <i>Como introduzir Q.V.T. na organização do trabalho?</i>	13
2.4 RELAÇÃO HOMEM X TRABALHO.....	14
2.5 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ORGANIZAÇÃO QUE QUALIFICA AS RELAÇÕES COM O TRABALHO.....	16
2.6 PROCESSO DE MUDANÇA	17
2.6.1 <i>Processo Participativo</i>	18
2.6.2 <i>Trabalho em Equipe</i>	19
2.7 CONCLUSÃO.....	20
CAPÍTULO 3 - ERGONOMIA E O TRABALHO	21
3.1 INTRODUÇÃO.....	21
3.2 O SIGNIFICADO DO TRABALHO NA VIDA DO HOMEM.....	21
3.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A ERGONOMIA	23
3.4 A ERGONOMIA E O TRABALHO MENTAL.....	24
3.5 EVOLUÇÃO SÓCIO- HISTÓRICA DA MENTE.....	25
3.6 CONTRIBUIÇÕES E METODOLOGIA DA ERGONOMIA.....	27

3.7	CONCLUSÃO.....	31
CAPÍTULO 4 - A EDUCAÇÃO NO BRASIL.....		32
4.1	INTRODUÇÃO.....	32
4.2	A EDUCAÇÃO BRASILEIRA.....	32
4.3	SISTEMA EDUCACIONAL.....	33
4.4	PROCESSO EDUCACIONAL.....	34
4.5	PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM.....	35
4.6	ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	39
4.7	O TRABALHO ENQUANTO PROCESSO QUALIFICANTE E GRATIFICANTE NO AMBIENTE ESCOLAR.....	43
4.8	O TRABALHO PRODUTIVO NA ESCOLA.....	44
4.9	CONCLUSÃO.....	46
CAPÍTULO 5 - ESTUDO DE CASO.....		47
5.1	INTRODUÇÃO.....	47
5.2	METODOLOGIA UTILIZADA.....	47
5.2.1	<i>Procedimento Para o Levantamento dos Dados</i>	47
5.3	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	49
5.3.1	<i>Aspecto Social</i>	49
5.3.2	<i>Aspecto Técnico</i>	50
5.3.3	<i>Aspecto Econômico</i>	51
5.3.4	<i>Aspecto Físico</i>	52
5.3.5	<i>Aspectos Organizacionais</i>	53
5.4	PERCEPÇÃO DO PROFESSOR COM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO NA ESCOLA.....	53
5.4.1	<i>Visão do Papel do Professor</i>	54
5.4.2	<i>Por que Trabalha Nesta Escola</i>	55
5.4.3	<i>Metodologia e Recursos Utilizados em Sala de Aula</i>	55
5.4.4	<i>Problemas e Dificuldades que os Professores encontram no seu dia a dia</i>	56
5.4.5	<i>Causas e Conseqüências dos Problemas e Dificuldades Levantados pelos professores</i>	56
5.4.6	<i>Soluções Apontadas para os Problemas e Dificuldades Vivenciadas pelo professor</i>	57
5.4.7	<i>Motivos do Baixo Rendimento dos Alunos</i>	58
5.4.8	<i>Fatores que Acarretam o Alto Índice de Reprovação</i>	58
5.4.9	<i>Soluções para a Melhoria do Ensino</i>	58
5.4.10	<i>Expectativas dos Professores em Relação a Escola</i>	59
5.5	DIAGNÓSTICO.....	60
5.5.1	<i>Aspecto Social</i>	60
5.5.2	<i>Aspecto Técnico</i>	62
5.5.3	<i>Aspecto Econômico</i>	62
5.5.4	<i>Aspecto Físico</i>	63
5.5.5	<i>Aspecto Organizacional</i>	63

5.5.6	<i>Percepção do Professor com Relação ao seu Trabalho na Escola</i>	65
5.6	CONTRIBUIÇÕES	69
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES		72
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	73
CAPÍTULO 7 - BIBLIOGRAFIA		74
7.1	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	74
7.2	BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS.....	79

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Funções do Administrador Escolar	82
ANEXO 2- Questionário	84

RESUMO

No mundo de hoje, há uma intensa competição internacional e com isso o panorama econômico do Brasil vem se diferenciado, gerando diversas preocupações para com as organizações nacionais.

A discussão sobre modernização passou a ocupar lugar de destaque, tanto na iniciativa privada quanto na governamental. As organizações passaram a enfrentar a possibilidade da internacionalização da economia brasileira, através da abertura do mercado externo.

Estas novas condições vêm pressionando as organizações a alçarem novos padrões de competitividade, da qual decorre a garantia da sua sobrevivência. Ser competitivo significa ter maior produtividade entre todos os seus concorrentes com produtos de qualidade.

Nesta dissertação é apresentado uma alternativa da ergonomia contribuir para melhorar o desempenho de uma escola, através da organização do trabalho do professor, a partir de uma organização que qualifica as relações com o trabalho, que consiste em um processo que muda o envolvimento das pessoas dentro da instituição. Este processo é caracterizado pelo constante aprendizado.

Por se tratar de ações que interferem e são interferidas pelo comportamento das pessoas envolvidas no processo de trabalho, não é cabível se propor um modelo, uma vez que essas ações vão se modificando de acordo com as necessidades que vão emergindo.

Ao longo da dissertação são feitas algumas fundamentações teóricas sobre : A organização que qualifica as relações com o trabalho, a ergonomia, e a educação no Brasil.

ABSTRACT

The intense international competition of today's world increasingly for as changes in increasingly forces changer in Brazil economic panorama, creating diverse challenges for national organisation , to respond to.

Modernisation has become the prominent issue for both the private and public sectors. The Brazilian economic through its opening to the outside market, faces the internationalisation its of national economy.

These new condition, increase the pressure upon organisation, to develop new standard, of competitiveness what can guarantee their survival. To be competitive means having a relatively greater productivity of quality products than the competition.

The dissertation presents an alternative ergonomics to contribute to improve the performance of schools through the organisation that qualifies the relations with the work that consists in a process that changes the involvement of the people within the institution. This is a dynamic process characterised by an ongoing learning.

Since it deals with actions that interfere and as interfered by the behaviour of the people involved in the work process, it is not appropriate to recommend a model recommended action need to be modified in accordance with the needs as they emerge.

In the course of the dissertation some fundamental theories are presented upon: the organisation that qualifies the relations with work, the ergonomics and education in Brazil.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação da Problemática

Segundo a constituição brasileira de 1988, a educação é um direito de todos, dever do estado e da família. A educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa, no seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho.

Com a crescente necessidade da sociedade de ter cidadãos mais críticos, criativos e capazes de se adaptarem às mudanças econômicas e tecnológicas que o mundo vem passando, aumenta a responsabilidade das escolas em desenvolverem o seu processo educacional da melhor maneira possível, para cumprir a sua função primordial: a formação desse cidadão.

Falar de processo educacional é sempre algo polêmico porque as questões estão sempre oscilando entre “o como deve ser” e o “que está sendo praticado”. A falta de diretrizes políticas claras para a educação, e as divergências entre os partidos que estão no poder atrapalham o desempenho das escolas públicas. A preocupação com a qualidade do ensino quanto a sua essência fica muito a desejar, pelas dificuldades em se dar continuidade a política educacional de uma gestão anterior, se confunde o objetivo e a funcionalidade da escola pública com as brigas políticas partidárias.

A escola deveria ser vista como uma organização, com diferentes papéis, estruturas de relacionamento, ambiente físico, etc., que interagem e se influenciam mutuamente, e como diz Alves (1984) a escola é um espaço onde se estabelece o contato com o ler, o escrever, o contar e o repassar a história da sociedade. Lugar de constituição da identidade, do aprender, interferindo sobre a qualidade da relação, que o aluno vai estabelecendo com o conhecimento

Teixeira (1990) nos mostra que a Educação, entendida como apropriação do saber historicamente acumulado, como um processo pelo qual

as novas gerações assimilam as experiências, os conhecimentos e os valores legados pelas gerações precedentes, é um fenômeno inerente ao homem moderno, que começa na escola, e o acompanha durante toda sua história.

Pode-se inferir que o sucesso de uma instituição educacional reside na maneira como ela alcança seus objetivos, estes deverão estar vinculados às necessidades da comunidade que ela atende. O desenvolvimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, bem como as mudanças que são introduzidas nos valores e nas maneiras de conduzir-se socialmente, são transmitidas às novas gerações através de algum processo educativo, dentro da escola.

A escola precisa priorizar o atendimento dos seus objetivos, diversificando a sua prática, principalmente no que concerne a organização do trabalho do professor.

Nos capítulos que se seguem serão tratados conceitos e discussões referentes a educação e o homem no trabalho, tecendo-se contribuições para a construção de uma estrutura de trabalho baseada numa organização humanística enriquecida por elementos da ergonomia.

1.2 Justificativa

No presente trabalho, a escola é entendida como um sistema social composto por um conjunto de funções que se interrelacionam e produzem repercussões sociais significativas.

A maneira como estas ações são conduzidas em uma determinada área, afeta ou contribui de alguma forma, com as ações das outras áreas da escola. Sabe-se que, do ponto de vista educacional, estas ações são planejadas e discutidas com o objetivo comum de aprimorar o processo de ensino aprendizagem.

As escolas constituem um conjunto de recursos humanos, materiais, financeiros, etc., que são integrados e administrados para produzir conhecimentos. Estes recursos geralmente interagem entre si. Os recursos humanos predominantes na escola, por serem pensantes, vivos e inteligentes, proporcionam um efeito multiplicador dos resultados. Na medida em que esses

recursos são bem utilizados, pode-se dizer que a escola consegue ser eficiente (Paro, 1993).

Para uma organização se estabelecer numa sociedade, ela precisa produzir um produto ou prestar um serviço necessário ao mercado de consumo. A sua qualidade é o que vai determinar seu sucesso ou fracasso.

Propor uma forma de Organização do trabalho numa visão humanista é um dos objetivos desta dissertação. A abordagem da Organização humanista consiste numa redefinição do trabalho, utilizando o conhecimento das pessoas envolvidas no processo. Ela é definida como uma estrutura de organização do trabalho em torno das tarefas e atividades, de resultados e desempenhos, de relações e decisões, em espaços mais livres. A Organização Humanista procura tornar a estrutura da organização flexível, ágil e eficiente através de um processo de aprendizagem no trabalho.

Quanto maior for a participação das pessoas no processo, maior será o envolvimento nos planos e projetos, penetrando-se cada vez mais na descoberta de novos conhecimentos, possibilitando assim a realização pessoal dos envolvidos, favorecendo um ambiente com qualidade de vida no trabalho.

Dentro da visão da Organização humanista, a variável qualidade de vida no trabalho (QVT) torna-se um princípio básico por onde se norteiam todas as ações de diferentes grupos de trabalho, principalmente por ser um conceito que agrupa o trabalhador, a organização e o trabalho; na busca de uma maior compreensão e compromisso com o ser humano, visando maior produtividade sem perda de saúde.

Como este tipo de organização se baseia no aprender a trabalhar em equipe, e o requisito básico para esse trabalho é o reconhecimento do outro a partir de si mesmo, se faz necessário compreender como se estrutura a mente humana para a aprendizagem, além de conhecer características do homem na relação com a organização do trabalho que ele desenvolve.

Essa Organização Humanista vem ao encontro do processo de ensino-aprendizagem, onde o ensinar, segundo Saviane (1978) e Gadotti (1987), é concebido como uma ação intencional, graduada e sistemática, que influi na formação, desenvolvimento e ajustamento de pessoas com vistas a fins

determinados: a produção da aprendizagem que favorece no indivíduo a sua auto realização.

Por o assunto em questão envolver o indivíduo, o trabalho e a interação destes, através da aprendizagem, foi decidido se fazer um estudo de caso numa instituição de ensino, para se conhecer uma realidade onde o trabalho realizado visa a produção da aprendizagem (saberes).

O estudo de caso desta dissertação foi realizado numa escola básica de ensino fundamental do município de Florianópolis, assistida pela rede municipal de ensino da Secretária Municipal de Educação.

O que despertou o interesse em desenvolver este estudo de caso foi o conhecimento do alto índice de reprovação nas primeiras e quintas séries do primeiro grau, nas escolas municipais de ensino fundamental de Florianópolis. (Fonte: censo 96/97 da Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis).

A preocupação em investigar quais seriam os fatores que acarretam esse resultado, levou a pesquisadora a analisar a organização do trabalho do professor na escola e quais os suportes que a escola estava dando ao mesmo.

1.3 Hipótese

A hipótese desse trabalho de pesquisa é: "o problema do alto índice de reprovação está vinculado a falta de uma prática organizacional que auxilie o trabalho do professor".

As duas questões que nortearam essa pesquisa, foram:

- De que forma é organizado o trabalho dos professores ?
- Quais os suportes que a escola oferece ao trabalho deles?

1.4 Objetivos do Trabalho

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar e encaminhar ações baseadas nos princípios norteadores da Organização humanista, que venham ajudar o professor do ensino fundamental na resolução dos problemas em sala de aula.

Objetivos Específicos

- Conhecer a escola nos seus diferentes aspectos : econômico, técnico, físico e organizacionais.
- Analisar a organização do trabalho do professor na escola e quais os suportes que a escola está dando ao mesmo.
- Detectar problemas relacionados ao processo de ensino-aprendizagem.
- Investigar quais os prováveis fatores que acarretam o alto índice de reprovação.
- Identificar os problemas mais relevantes que afligem o dia a dia dos professores.
- Identificar ações eficazes para a prática de Organização Qualificante, coerente com as reais necessidades da escola.
- Propor ações eficazes que possibilite a resolução dos problemas que afligem o cotidiano do professor.

1.5 Método

A metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa, foi constituída de:

- Estudo da fundamentação teórica do tema escolhido;
- Análise Ergonômica do trabalho (AET) através da análise de documento da escola, visitas e acompanhamento de aulas, reuniões com pais, entrega de notas, festas, etc., aplicação de questionário (anexo 2), registro das

observações e falas durante e após as reuniões pedagógicas, conselhos de classes e conversas informais com os professores.

1.6 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em sete capítulos:

O capítulo 1 expõe a problemática, além da justificativa, da hipótese, dos objetivos e da metodologia utilizada.

No capítulo 2 Se define a organização que qualifica as relações com o trabalho, qualidade de vida no trabalho, a relação do homem x trabalho, os princípios norteadores da organização que qualifica, o processo de mudança, a participação e o trabalho em equipe.

No capítulo 3 é abordado a Ergonomia e o trabalho, através do significado do trabalho na vida do homem, organização do trabalho e a ergonomia, a ergonomia e o trabalho mental, a evolução sócio-histórica da mente, as contribuições e a metodologia da ergonomia.

O capítulo 4 retrata a educação no Brasil, sistema educacional, processo educacional, processo ensino-aprendizagem, administração escolar, o trabalho enquanto processo qualificante e gratificante e o trabalho produtivo na escola.

O quinto capítulo apresenta o estudo de caso feito numa escola da rede municipal de Florianópolis.

O capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações.

O capítulo 7 lista a bibliografia consultada e citada nesta dissertação.

CAPÍTULO II

ORGANIZAÇÃO QUE QUALIFICA AS RELAÇÕES COM O TRABALHO

2.1 Introdução

A proposta da organização que qualifica introduz na instituição uma prática caracterizada pela constante aprendizagem; através de um processo que procura mudar o envolvimento das pessoas dentro das organizações.

É um processo fascinante e assustador, por desafiar o indivíduo a deixar de ser sujeito passivo de sua história na organização, para ser agente de participação, estimulando o pensar, desenvolvendo novas habilidades, revendo valores que possibilitem entender e tentar atuar melhor.

2.2 A Organização que Qualifica X Mudança Organizacional

Para Vygotsky (1991), o desenvolvimento mental é um processo dialético complexo caracterizado pela periodicidade, desigualdade no desenvolvimento de diferentes funções, metamorfose ou transformação qualitativa de uma forma em outra e processos adaptativos que superam os impedimentos que o indivíduo encontra.

A conduta humana segundo Vigotsky (1991), não pode ser concebida em processos reativos, nem pode subestimar ou desvalorizar o papel ativo e transformador do sujeito na aprendizagem. A aprendizagem humana é considerada, neste trabalho, como sinônimo de desenvolvimento intelectual.

Segundo Hedberg (1981) as organizações não têm cérebros, mas têm (através dos seus funcionários), sistemas cognitivos e memória, desenvolvida através das rotinas e dos procedimentos que são incorporados e padronizados na sua história organizacional.

Existe uma identidade intrínseca entre aprendizagem e desenvolvimento, e como afirma Vygotsky (apud Fonseca 1998) o desenvolvimento é a condição da aprendizagem.

O desenvolvimento está sendo considerado como uma apropriação e interiorização de instrumentos proporcionados e fornecidos pelos agentes culturais de informação, a aprendizagem depende da qualidade e da estratégia de interação praticada pelo mediador.

Os processos evolutivos de espaço e tempo são características essenciais da aprendizagem humana, que devem ser ativadas nas situações de relações e interação entre as pessoas.

Para Fleury & Fleury (1995) dentro das organizações a aprendizagem se dá em três estágios: Individual, grupal e organizacional. As idéias inovadoras podem surgir de uma pessoa ou grupo de pessoas, constituída em um processo social e coletivo que passa a ser institucionalizado e expressado na estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos da organização

O "homo sapiens" é considerado o verdadeiro animal da aprendizagem e da cognição, que possui capacidade de aprender a aprender e utiliza como requisito a aprendizagem adquirida anteriormente, para se adaptar a novas formas e necessidades (Feverstein, apud Fonseca 1998).

O processo de aprendizagem dentro das organizações, é chamado por alguns autores de aprendizagem organizacional ou Organizações que aprendem, são organizações capacitadas em criar, adquirir, transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos a partir de novos conhecimentos e "insight" (Garvin 1993).

O objetivo final da aprendizagem é a adaptação de respostas de acordo com necessidade exigida. O produto final da mente (cognição), exige a emergência de várias funções como a atenção, a percepção, a imagem, a memória, a simbolização, o processamento, o pensamento, a resolução de problemas, a planificação e a decisão.

Com vigilância, atenção seletiva e automatização, processamento e planificação, os seres humanos, simultaneamente criadores e produtores de cultura, foram capazes de atingir níveis superiores de realização e de

desempenho comportamental, ascendendo portanto, a novas capacidades interativas com o meio e a novas estratégias de resolução de problemas.

Peter Senge (1990) comenta que o indivíduo vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experienciar, mas as práticas organizacionais na sua grande maioria, são orientadas para controlar e não para propiciar o aprendizado. São recompensados os desempenhos das pessoas em função da obediência estabelecidos por elas e não pelo desejo de aprender e querer modificar.

O desejo de aprender torna o indivíduo criativo e produtivo. Dentro do processo de mudança organizacional, através da aprendizagem, é essencial o envolvimento com as pessoas, propiciando com isso o atendimento de suas necessidades como seres humanos, além de facilitar o desenvolvimento organizacional.

Este processo de mudança não pode ser limitado apenas a uma parte da organização, todos devem ser envolvidos e afetados. Ele ocorre através de sucessivas fases de mudanças desenvolvidas, testadas e avaliadas pelos próprios trabalhadores.

Segundo Herbest (1977), na proposta da organização de aprendizagem, a natureza da tarefa é primária e a questão dos papéis e status torna-se secundária.

Ele aponta cinco características de suma importância para a organização do trabalho:

- total envolvimento das pessoas no processo da mudança organizacional,
- a mudança organizacional como um processo de aprendizagem,
- planejamento de trabalho participativo,
- desenvolver uma comunidade de aprendizagem,
- espaço de liberdade.

Na organização que qualifica através da aprendizagem, é importante o engajamento das pessoas nos encontros para os planejamentos, trançando-se métodos de trabalhos de acordo com as exigências técnicas de cada tarefa. A rigidez hierárquica tende a desaparecer nesse contexto organizacional. Um membro pode, em uma situação de trabalho, ser um aprendiz e, em outra, contribuir para o ensino de outros. As pessoas têm a oportunidade de se

envolverem num mútuo suporte de ajuda, além de desenvolver suas qualidades humanas e suas competências técnicas.

Numa organização que aprende segundo Senge (1997), as pessoas sentem que estão fazendo algo importante para ela como pessoa e para o mundo. Cada indivíduo na organização de algum modo está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar.

Normalmente as pessoas são consideradas mais inteligentes trabalhando juntas do que separadas, isso se dá, devido ao resultado do conjunto ser sempre mais visível. É da responsabilidade da direção gerenciar o processo pelo qual novas visões emergentes tornam-se visões compartilhadas.

Com a prática de todos serem convidados a tomarem conhecimento do que está acontecendo em cada nível da organização, eles passam a entender como suas ações influenciam os outros. As visões a respeito do rumo da instituição emergem com a participação.

Na proposta da Organização que Qualifica as pessoas são estimuladas a trabalhar num clima de respeito mútuo e confiança. Elas devem se sentir livres para tentar experimentar, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados, dentro de um contexto de confiança onde ninguém é "morto" por cometer um erro. A Organização que Qualifica propõe uma mudança na organização do trabalho.

Zarifian (1992) chama o processo de mudança da organização do trabalho de "Organização Qualificante", e designa como uma abordagem que transcende, os limites do treinamento objetivado e que procura incentivar o aprendizado e o desenvolvimento das capacitações.

Ainda segundo Zarifian, uma Organização Qualificante deve contemplar as seguintes dimensões:

- ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevistos, que podem ser exploradas como momentos de aprendizagem pelo conjunto de empregados,
- estar aberta a explicitação da estratégia empresarial ao nível dos próprios empregados, como por exemplo, a definição do que consiste a estratégia de qualidade em uma planta ou setor produtivo.

- favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, como por exemplo, entre as áreas de produção e de serviços. Essas co-responsabilidades criam vínculos de interação e de comunicação entre as áreas de competência;
- dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja permitir que os trabalhadores invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem o seu "know-how" não como um estoque de conhecimentos a ser preservado, mas como uma competência-ação, ao mesmo tempo pessoal e engajada num projeto coletivo.

Os benefícios de um ambiente de trabalho que qualifica nem sempre podem ser contabilizados diretamente, entretanto eles se mostram pelos bens e produtos produzidos: satisfação no trabalho, menor rotatividade, maior motivação; redução nas faltas; acidentes e doenças ocupacionais e aumento da produtividade com qualidade e menos desperdícios.

No Brasil desde a década de 80 os engenheiros e administradores, vêm buscando ampliar o escopo das análises de processos de trabalho. Passaram a colocar as propostas técnicas de organização do trabalho sob a luz das ciências humanas, A preocupação com a produtividade associada a necessidade da qualidade do produto, levou as empresas a perceberem que precisavam investir no ser humano/trabalhador, característica marcante da administração da escola de relações humanas.

McGregor (apud Fallgatter,1996), na sua teoria y, representativa da escola de relações humanas, sustenta que:

- as pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades da organização. Tornam-se tais como resultado da experiência dentro dela,
- que a motivação era o potencial para o desenvolvimento da capacidade de assumir responsabilidades, e a prontidão para dirigir o comportamento para os objetivos da organização,

É uma responsabilidade da administração tornar possível às pessoas reconhecer e desenvolver estas características humanas por si mesmas. McGregor queria mostrar com essa teoria que o trabalhador era produto do meio, e que a forma como ele fosse tratado pela administração iria repercutir no resultado do seu trabalho.

Buscar desenvolver novas propostas de organização de trabalho baseadas na melhoria da qualidade de vida no trabalho sem perder de vista a produtividade é a preocupação da filosofia da organização que qualifica as relações com o trabalho.

Que consiste num processo de aprendizagem dentro da instituição que preserva o trabalhador na sua integridade, permitindo que ele ao longo de sua vida no trabalho some conhecimentos, satisfações, que ele possa sair do sistema de produção na sua aposentadoria com algo a mais do que entrou e não apenas envelhecido e doente.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Qualidade de vida no trabalho pode ser vista como uma prática institucional que agrupa o indivíduo, o trabalho e a organização. Quando se realiza o trabalho em um ambiente em que o indivíduo é percebido e valorizado como cidadão e não apenas como mero trabalhador, pode-se inferir que esta organização de trabalho está proporcionando qualidade de vida.

Segundo Chapanis (1965) na divisão das funções é preciso definir os objetivos do sistema e as limitações dentro das quais ele deve funcionar; analisar as funções existentes ou prováveis, propor e experimentar várias soluções, tornando válidas as soluções cabíveis. Com isso, estimula-se e tenta-se reconhecer a importância da participação de todos no processo produtivo, e mais que isso, proporcionar qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Belcher (apud Smith 1993) diz que um ambiente com alta QVT, é aquele onde as pessoas são membros essenciais de uma organização que desafia o espírito humano, inspira o desenvolvimento e o crescimento pessoal e faz com que as coisas sejam realizadas.

Qualidade de vida no trabalho não significa dizer trabalho sem problemas, mas um trabalho desenvolvido dentro de uma estrutura organizacional na qual os problemas e suas devidas soluções são discutidas, analisando-se as causas e suas conseqüências. O caminho da QVT é a

esperança das organizações alcançarem altos níveis de produtividade, atendendo as questões básicas de motivação e satisfação do indivíduo.

2.3.1 Como introduzir Q.V.T. na organização do trabalho?

Tudo que o trabalhador quer é ser valorizado, respeitado, reconhecido, gratificado. Estes sentimentos ou mesmo desejos do ser humano, poderiam ser os essenciais critérios de se organizar o trabalho.

Partindo do pressuposto de que todo administrador é um trabalhador, como todos os outros, e, portanto indivíduo com anseios, temores, desejos, etc..., todo ambiente de trabalho seria receptivo à filosofia da QVT. Mas porque tanta resistências à implementação dessa filosofia?

Dizer que o trabalhador gosta de sofrer e que uma maior produção só acontece sobre pressão, são teorias, que têm perdido força. A organização científica de Taylor e todas outras similares, de reduzir o trabalhador a esforços continuamente maiores para aumentar a produção de seus serviços e produtos; tem sido substituídas por outras de suporte mais humanísticos.

E a resistência está embasada em que?

Existem várias teorias que mostram como, ao longo da história do ocidente as instituições vem sendo instrumento de manipulação nas mãos dos detentores do poder. O capital sempre ditou as regras básicas do que é ser feliz, do que é ser produtivo e o que deveria ser feito para ser aceito por eles. Nessas regras o conceito de respeito, escrúpulos, companheirismo, sempre foram unilaterais, o empregado devia tudo isso ao patrão mas a recíproca não era verdadeira.

Superadas todas essas teorias escravocratas, ainda se encontra alguns resquícios que dificultam a operacionalização de ações que visam a qualidade de vida no trabalho. Como também discursos desconstruídos da prática e as dificuldades em modificar uma estrutura antiga alicerçada em bases rígidas de conservadorismo e um pouco de acomodação.

Na década de 50, à administração estratégica das organizações, de modo geral e principalmente nas empresas, passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente de trabalho.

Percebia-se a falta de sintonia entre a produção, o mercado que a absorvia e o trabalhador, conseqüência de um desajustamento com o meio e os processos que os envolviam. Por um lado, a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, do outro, a escolha de um modo de compatibilizar os pontos fracos e fortes das empresas de forma a satisfazer do melhor modo possível os seus objetivos.

Quando a rentabilidade da organização se sobrepõe as preocupações com o trabalho dos seres humanos, a eficácia organizacional se transforma em desperdícios econômicos. Quanto mais inflexível a postura da organização em reduzir o ser humano ao simples estado de engrenagem ou a mero recurso, essa conduta conduz ao sofrimento no ambiente de trabalho.

A crise nas práticas organizacionais, provém da falta de uma organização mais livre e humana, que dê mais espaço para a realização pessoal. Uma organização deve ser estruturada em torno de trabalho e tarefa, de resultados e desempenho, de relações e de decisões. Funciona como num corpo humano, com seu esqueleto e músculos, diversos sistemas nervosos, circulatório, digestivo, imunológico, respiratório, todos autônomos, mas interdependentes.

Uma estrutura organizacional eficiente é aquela que faz as atividades-chaves funcionarem e produzirem resultados. Uma estrutura preocupada com o ser humano, é um meio para se alcançar os objetivos e metas almejados, proporcionando no ambiente de trabalho qualidade de vida.

2.4 Relação Homem X Trabalho

A sociedade capitalista fez aparecer as novas relações de produção com as forças sociais produtivas entre o homem e a natureza.

Os padrões de reprodução e consumo são bastante distintos e o trabalho vai determinar desgastes, bem como possibilidades de satisfação,

poder, valorização, respeito, remuneração e obtenção de auto estima diferenciados (Manaconda 1991).

A ação humana difere das dos outros animais em relação a natureza, porque o homem planeja e orienta suas atividades com uma certa finalidade, com essa interação com a natureza, o homem cria a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo. O homem, com o seu trabalho, não apenas usufrui dos recursos da natureza, mas também a modifica, recria e infelizmente a destroi.

O desempenho de um indivíduo no seu trabalho não depende apenas da sua personalidade, atributos e habilidades. Um fator decisivo para este desempenho é o contexto e o clima organizacional, bem como os fatores externos à organização que nela influenciam.

Todo indivíduo por definição é um ser biopsicossocial, característica que lhe confere uma complexidade singular. Por essa razão ele não deve viver em círculo fechado porque é a partir da relação com o outro que ele se constrói. Para que o indivíduo se reproduza como pessoa, se faz necessário que ele construa, destrua, e reconstrua sempre a sua realidade a partir de experiências vivenciadas.

A instituição de trabalho é um lugar que propicia a emergência do simbólico, marcado por um lado pela tensão gerada pela sociedade humana, em razões econômicas que reduz a significância do trabalho, e por outro lado, pela própria existência humana que procura ininterruptamente o simbólico. O trabalho tem que ser visto não apenas como o que lhe proporciona pagar as suas contas, mas como algo que lhe projeta como pessoa necessária a sociedade.

Como um espaço particular da experiência humana, a organização por sua vez introduz as dimensões que lhes são apropriadas e que vão influenciar a conduta humana nela.

Dessa forma a estrutura da organização necessita ter clareza, direção de visão para o produto e para o processo, para o resultado e o esforço, enfatizando a compreensão de cada indivíduo quanto a sua própria tarefa e da organização como um todo, além de:

- tomadas de decisões que se focalizem nas questões certas, orientadas para a ação executada em qualquer nível possível de administração (administração compartilhada),
- estabilidade, e não rigidez, para sobreviver à agitação e adaptabilidade para aprender com ela,
- perpetuação e auto renovação, as quais exigem que uma organização seja capaz de produzir dentro de si os líderes de amanhã, ajudando cada pessoa a desenvolver-se continuamente. A estrutura precisa está sempre aberta a idéias novas, aprendizagem e produtividade deveriam estar sempre juntas.

2.5 Princípios Norteadores da Organização que Qualifica as Relações com o Trabalho

Os passos e as regras nessa estrutura de “Organização Qualificante”, deverão ser estabelecidos de acordo com as necessidades que vão surgindo.

Entretanto se faz necessário estabelecer alguns pontos para que essa organização aconteça:

- ◆ definir a filosofia adotada,
- ◆ clarificar os objetivos,
- ◆ estabelecer metas e estratégias,
- ◆ acompanhar e avaliar periodicamente o processo,
- ◆ definir, distribuir e redefinir as tarefas.

A essência da estrutura dessa organização consiste na comunicação clara e aberta, alicerçada no respeito ao outro, na cooperação e no envolvimento de todos. O sucesso desta proposta está na prática constante de avaliações do processo de trabalho e da flexibilidade das pessoas em aceitar o desafio de desbravar o novo.

A prática desta organização que qualifica leva os indivíduos, a compreenderem que a solução dos seus problemas no trabalho passa pelo envolvimento, compromisso e responsabilidade de todos da equipe.

Por se tratar da inserção de uma proposta que modifica o cotidiano da organização do trabalho, se faz necessário compreender o que significa o processo de mudança.

2.6 Processo de Mudança

Toda mudança significa uma transformação, implica em caminhos novos, deve ser algo diferente, para romper uma situação anterior. Ela pode ser gradativa e constante ou rápida e impactante. É um momento que desperta um pouco de tensão, e incômodo. A maneira como ela for encaminhada vai determinar o seu sucesso.

Basil & Cook (1974), chama atenção para que “as mudanças sejam positiva e proativa e não apenas negativa e reativa.” Isso porque é normal que ocorram as resistências ao novo. Quando não se tem precisão do seu papel numa organização as pessoas preferem realizar as tarefas conhecidas, mesmo sabendo que estão obsoletas.

Para que se instaure a mudança é necessário que se faça um diagnóstico da situação em todas as áreas da organização. Deve-se ter conhecimento de todos os problemas existentes para se traçar metas que corrijam os mesmos e que abram espaços para novos acontecimentos.

Como diz em March(1981) e Kanter(1984) “não existe uma alquimia,” o processo deve acompanhar e se adequar ao estágio de vida da organização, respeitando as suas tradições e seus pontos fortes. Deve se considerar todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos.

As mudanças não devem ser bruscas e radicais, ela precisa ser vista como um evento psicológico complexo, pela necessidade do envolvimento e doação de todos os seus agentes. Deve ocorrer naturalmente como respostas às alterações do meio ambiente. Por um processo adaptativo e rotineiro que envolva incentivos e ações simbólicas manifestada a partir do que significa estar desenvolvendo o seu trabalho (March1981).

March (1981) acredita não ser possível levar uma organização numa direção pretendida, mas que é possível influenciar cursos e eventos,

gerenciando o processo de mudança através da compreensão entre o aparentemente prosaico e o poético na organização.

Este pensamento pode ser complementado por Elliott (1990) quando diz que o “choque proveniente do impacto da mudança pode ter seus efeitos minimizados quando são convenientemente gerenciados.”

No processo de mudança dois pontos se apresentam como essenciais: a participação, introduzida a partir de um processo participativo, e o trabalho em equipe.

2.6.1 Processo Participativo

É uma prática que supera os modelos hierarquizados de organização, em que as tarefas com sua rigidez eram centradas no indivíduo. É introduzida uma nova prática através da cultura organizacional. As tarefas devem aparecer com sistemas operacionais mais flexíveis, predominando nos processos decisórios o consenso do grupo.

Já foi argumentado que para as mudanças terem um efeito positivo é necessário a participação de todos. Entretanto esta participação não vem do nada muito pelo contrario vem através da conquista de parcerias instauradas a partir da reeducação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, onde deve sair de cena o controle coercivo e autoritário e introduzida a comunicação clara e aberta entre empregador ↔ trabalhador.

No processo participativo a administração deve encaminhar sua prática através do gerenciamento de grupos autônomos, indicando medidas concretas para conseguir maior efetividade na realização das tarefas. O desafio deste processo é desenvolver o trabalho de forma equilibrada onde o grupo divididos em equipes ao mesmo tempo que se auto-gerência, é crítico, criativo, democrático e eficiente, pensando coletivamente. Este pensamento coletivo, implica em raciocinar, pensar criar e agir cooperativamente com o pensamento dos outros.

2.6.2 Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe constitui um poderoso mecanismo de integração dentro da organização, ele proporciona as pessoas mais participação nas decisões, com maior compromisso e conseqüentemente mais motivação.

Para desenvolver e manter os grupos de trabalhos deve-se centrar no tempo e nos recursos despendidos em reuniões e no processo de tomada de decisão, que requer discussão e consenso.

Na prática o trabalho em equipe não acontece bem assim, o que foi descrito acima é como deveria ser. O que foi visto no estudo de campo é que as equipes são formadas mas sobra sempre para uma ou duas pessoas realizarem o previsto, o que demonstra que a maioria dos grupos não sabem trabalhar em equipe. E o pior muitas vezes se concorda em dividir as equipes porque é uma forma de se eximir das responsabilidades, como fica um esperando pelo outro não se encontra um "culpado" pela não realização da tarefa.

Dá a necessidade de alguns cuidados para se trabalhar em equipe, aqui não se pretende dar receitas, mas sim salientar alguns pontos:

- As equipes devem ser orientadas através de lideranças firmes e objetivas.
- As tarefas e os objetivos devem ser claramente estabelecidos.

A criação de equipe é uma prática que delega autoridade e desperta a co-responsabilidade. Elas podem ser divididas em funcionais, que são formadas em função de uma necessidade específica e permanentes, que são aquelas que existem para dar sustentação e suporte aos trabalhos do dia a dia.

Esta dinâmica de trabalho produz enormes vantagens para a instituição e para as pessoas. Por estarem não apenas participando mas envolvidos no processo do aprender-trabalhar, as equipes rompem as tradicionais barreiras interdepartamental, facilitando o funcionamento da estrutura, as comunicações acontecem de forma fluida, melhora a qualidade do produto e sobre tudo impõe um tempo de reação mais rápida.

O trabalho em equipe é a base para que aconteça a organização humanista- a organização que qualifica as relações com o trabalho.

2.7 Conclusão

A aplicabilidade da organização que qualifica as relações com o trabalho, passa pelo comprometimento e respeito mútuo entre empregador e trabalhador. Por esta prática ser caracterizada pelo aprendizado constante, se faz necessário que se instaure a prática da avaliação sistematizada, que pode ser auxiliada pela ergonomia, que se propõe a avaliar e analisar o ambiente e as relações de trabalho proporcionando qualidade de vida

O capítulo seguinte mostra de que forma a ergonomia pode contribuir para que essa organização aconteça.

CAPÍTULO III

ERGONOMIA E O TRABALHO

3.1 Introdução

Neste capítulo a ergonomia está sendo utilizada para mostrar as possíveis contribuições que ela pode oferecer para a organização que qualifica as relações com o trabalho. Procura-se fazer uma aproximação da ergonomia com a psicologia do trabalho mental. E como diz Sperandio (1988) a psicologia ergonômica visa dois objetivos, a elaboração do conhecimento científico e a aplicação destes nas condições do trabalho.

3.2 O Significado do Trabalho na Vida do Homem

O trabalho é uma atividade tão específica na vida do homem que funciona como fonte de construção, realização, satisfação, riqueza, bens materiais e serviços úteis à sociedade humana. Entretanto o trabalho também pode significar escravidão, exploração, sofrimento, doença e morte do trabalhador (Codo, 1993).

No livro *O capital* (1978), Marx define o trabalho "como toda atividade realizada pelo homem que transforma a natureza pela inteligência. Realizando essa atividade, o homem se transforma, se auto produz e, ao se relacionar com outros homens, na realização da atividade, estabelece a base das relações sociais."

Apesar da palavra trabalho significar no latim "pena ou servidão do homem à natureza", o trabalho ao longo da história transformou-se em ação produtiva, ocupação e para muitos, algo gratificante em termos existenciais.

Sato (1991) atribui três motivos que torna o trabalho penoso para o trabalhador:

- primeiro por estar associado a um esforço incômodo e sofrimento físico;

- segundo pela familiaridade que diz respeito à intimidade e conhecimento sobre a tarefa realizada, sem poder interferir ou mudá-la quando necessário;
- e o terceiro refere-se às condições de trabalho e a relação que o trabalhador pode manter com este.

O homem é um dos elementos que deve ser considerado, e sua atividade está diretamente ligada à eficácia do conjunto do sistema. Para resolver os problemas levantados por uma situação de trabalho, é necessário saber, não apenas as características funcionais separadas da percepção do pensamento e da ação do homem no trabalho, mas sua atividade como um todo, levando em consideração todos os fatores dos quais depende esta atividade.

O trabalho se manifesta através de comportamentos baseados em regras, com seqüências de ações controladas por normas memorizadas por meio da aprendizagem.

Para Favergé (1972), trabalhar consiste em:

- Realizar gestos,
- Detectar informações sobre o tipo de trabalho.
- Colocar em ação formas de pensamento desenvolvida através de esquema mental, sobre o trabalho a ser desenvolvido.

Se faz necessário situar a ação do indivíduo nas estruturas organizacionais, técnicas, econômicas e sociais identificadas e estudadas. Dessa forma, a ergonomia liga-se simultaneamente ao progresso dos conhecimentos científicos e a evolução dos problemas do trabalho. Mercadoria, produção e organização, são os elementos deste processo. A importância da organização do trabalho está em conceber sistemas de produção mais eficientes e eficazes.

Na tentativa de adaptar o trabalho ao homem, nem sempre as soluções são tão simples. É preciso que certas soluções se comprometam com o requisito da segurança do trabalhador, pois não há nada que pague o sofrimento, as mutilações e o sacrifício de vidas humanas.

3.3 Organização do Trabalho e a Ergonomia

Taylor, foi considerado o pai da administração científica, por buscar o aumento da produtividade, através da organização do trabalho, aplicando os métodos de produção de forma organizada e sistematizada. Ele desenvolveu uma metodologia que permitiu decompor o processo em tarefas e atividades.

Os quatro princípios básicos de sua metodologia consistia em:

- Cada tarefa tinha um método apropriado para ser desenvolvida.
- Acreditava que existia a pessoa certa para a tarefa certa.
- Que era necessário a constante supervisão para garantir a realização do trabalho.
- E a existência das divisões de tarefas entre direção e operários um planejava e o outro executava.

Esta representação da atividade do trabalho movimenta-se na formalização de um corpo de doutrina separando o trabalho prescrito do realizado. Onde a função organizadora se encarrega de prescrever as tarefas, para os executores realizarem. Não existindo uma correspondência entre a atividade definida e organizada pela equipe técnica, com os métodos utilizados pelos empregados.

Neste cenário de necessidade de se aproximar o que havia sido prescrito com o que era realizado surge a ergonomia. Ela liga-se simultaneamente ao progresso dos conhecimentos científicos e a evolução dos problemas do trabalho. Analisando-se sob o prisma de que o homem em sua evolução sempre se preocupou em adaptar suas ferramentas de trabalho de acordo com as suas necessidades, pode-se inferir que a ergonomia nasceu da necessidade de realizar e conduzir a situação de trabalho, de maneira satisfatória. Ela contribui com seus métodos de análise do sistema, com a teoria da informação e o conceito de regulação, entre o ambiente profissional e o trabalhador.

“O desenvolvimento científico-tecnológico vem modificando consideravelmente a natureza das atividades do homem no trabalho. Grande parte destas modificações deve-se a repercussão da aplicabilidade da Ergonomia, que estuda a adaptação do trabalho ao homem, trabalho este que não se restringe apenas as máquinas e equipamentos, mas principalmente com toda situação em que ocorre o relacionamento entre o homem e o seu trabalho,

envolvendo, além do ambiente físico os aspectos organizacionais de como o trabalho é programado e acompanhado para produzir os resultados desejados” (Iida, 1993).

A ergonomia se utiliza das múltiplas ciências que tem como foco, na sua prática diária, o trabalho para abordar a realidade complexa do mesmo. Desta forma, a ergonomia é utilizada como um instrumento eficaz para salientar os problemas existentes, suas causas e procurar sugerir soluções para os mesmos, através de seus diagnósticos e recomendações.

Laville (1977) define a ergonomia como uma disciplina científica que pesquisa o funcionamento do homem em atividade profissional. Ela tem um lugar específico em relação a fisiologia e a psicologia, por estudar o funcionamento do homem dentro das condições constrangedoras dos meios de trabalho, de duração, de ambiente e ao que se opõe aos seus ritmos biológicos, não se reduzindo apenas a adição de atividades físicas, sensórias e mentais. O homem na organização do trabalho é considerado indivíduo e participante do grupo de trabalho interagindo com seus colegas, supervisores, chefe e sua família, com suas habilidades, capacidades e limitações.

3.4 A Ergonomia e o Trabalho Mental

Os seres humanos freqüentemente tomam decisões, algumas dessas por vontade própria e em outras vezes por obrigação.

As decisões advindas do dever, são resultados da consciência que temos do risco de sermos eliminados de funções que exercemos, grupos sociais que participamos, pelas normas e hábitos estabelecidos ou impostos pelo grupo, ou seja o que a maioria costuma fazer é o que é tomado como certo.

A ação pelo dever se caracteriza pelo fato do homem renunciar sua maneira pessoal de ver, compreender e agir. O significado pessoal passa a ser um reflexo do significado do outro. Com a impessoalidade do processo, se reduz a responsabilidade e a participação ativa nas decisões, sendo necessário apenas executar.

Como se origina as escolhas e significados de cada um?

O cognitivismo se propõe a compreender como o ser humano se organiza psiquicamente de forma a distinguir o igual do diferente.

A cognição é um processo interno pessoal que atribui significado a partir de uma relação que se estabelece com a realidade em que se encontra.

Esses significados surgem como pontos de partidas para outros significados.

Segundo Moreira(1982) a Psicologia Cognitivista preocupa-se com o processo da compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvida na cognição e tem como objetivo identificar os padrões estruturados dessa transformação.

A Psicologia Cognitiva tem se preocupado com o desenvolvimento do dinamismo da consciência, de como o homem desenvolve sua compreensão do mundo e passa a agir, segundo essa compreensão, de forma consciente e participante. Assim considera a ação do indivíduo dirigida para algum fim. O ato contém os objetos da intencionalidade. O ato da consciência coloca o indivíduo diante do objeto em busca de sua identidade ou identificação.

A capacidade humana de ter intenções, é a estrutura do sentido que nos possibilita, sujeitos que somos, a ver e compreender o mundo. Segundo Rollo May (1973), a forma de sair da condição de ser passivo e entrar na de ser ativo, responsável, participante, é mediante a ampliação profunda da consciência.

É a consciência que atribui significado aos objetos que rodeiam o indivíduo. A intencionalidade encontra-se no âmago da consciência, ela é a ponte entre sujeito e objeto, é a estrutura que dá significado à experiência.

3.5 Evolução Sócio- Histórica da Mente

As primeiras tentativas de abordagem dos processos mentais humanos, foram feitas na Segunda metade do século XIX por Charles Darwin e seu sucessor Hebert Spencer, esses cientistas queriam descobrir de que forma se desenvolvem as formas complexas da atividade mental para determinar as

formas de adaptação biológica às condições ambientais ao longo do seu processo evolutivo.

A noção de que o desenvolvimento da atividade mental humana, repete o desenvolvimento da espécie, era insuficiente e levava a conclusões superficiais e reacionárias, como por exemplo a de que os processos de pensamento dos povos primitivos são muitos semelhantes aos processos infantis (Taylor, apud Lúria 1990). Querendo indicar com isso a "inferioridade racial" dos povos atrasados.

Segundo Lúria (1990), no início do séc. XX Durkheim recusou a interpretação dos processos básicos da mente como manifestações da vida espiritual interior ou como resultantes da evolução da vida espiritual interior ou como resultantes da evolução natural, aceitando sua origem na sociedade. Ele via a sociedade como a esfera das convicções e representações coletivas dando forma à vida mental do indivíduo.

A teoria de Durkheim serviu de base para vários estudos, entre eles o de Pierre Janet que preconizou as formas de memória, como idéias complexas de espaço, tempo e número. Como tendo sua origem na história concreta da sociedade, e não no surgimento de categorias intrínsecas da vida espiritual.

Durkheim não aceitava a teoria de Bergson que acreditava que a lembrança não controlada (associação de idéias) e o retorno ao passado eram as mais típicas manifestações da memória do espírito. Para Durkheim o armazenamento e as transferências de informações na sociedade primitiva, estavam ligadas a alguns indivíduos daquela sociedade que usavam técnica mnemónica especial.

A Psicologia Clássica idealista considerava os conceitos de espaço e tempo produtos irredutíveis da consciência.

Para os psicólogos franceses as categorias conceituais básicas de espaço originavam-se da sociedade e não da biologia.

Já a Psicologia Materialista tinha como princípio básico que os processos mentais dependem das formas ativas de vida num ambiente apropriado. E que as ações humanas mudam o ambiente por que a vida mental humana é um produto das atividades continuamente renovadas que se manifestam na prática social (Lúria, 1990).

Numa criança em desenvolvimento suas primeiras relações sociais e as exposições a um sistema lingüístico determinam as formas de sua atividade mental. Todos esses fatores ambientais são decisivos para o desenvolvimento sócio- histórico da consciência. As práticas sociais possibilitam o aparecimento de novos problemas, novos modos de comportamento, novos métodos de captar informações e novos sistemas de refletir a realidade.

Desde o seu nascimento o desenvolvimento da atividade consciente, no ser humano, são determinadas pelas formas e normas da sociedade que ele vive. Essas formas sociais são intermediadas pela linguagem, que serve para analisar, generalizar e codificar suas experiências na sociedade em que está inserido.

A linguagem atua numa operação de análise e síntese das informações recebidas, mediando a percepção das unidades da consciência do mundo interior, além dos significados atribuídos pelo enquadramento das impressões do sistema social.

Vygotsky (1991), ao analisar as mudanças fundamentais no desenvolvimento dos processos mentais, observou que enquanto a criança pensa através de lembranças, o adolescente e o adulto lembra através do pensamento. Assim a construção de formas complexas de reflexão da realidade e de atividade se dá juntamente com mudanças radicais nos processos mentais que afetam essas formas de reflexão e constituem o substrato do comportamento. Ele chamou essa proposição de estrutura semântica e sistêmica da consciência.

O conceito de desenvolvimento cognitivo é comumente definido como o resultado de uma acumulação gradual de mudanças isoladas.

3.6 Contribuições e Metodologia da Ergonomia

A Ergonomia tem por objetivos: a segurança, a satisfação e o bem estar dos trabalhadores no seu relacionamento com o sistema produtivo, que compreende as condições, o resultado e as atividade própria do trabalho. Neste sentido a Ergonomia procura conciliar seus objetivos na busca de contribuições para o ambiente e situações do trabalho.

Segundo Wisner (1987) a contribuição ergonômica se classifica em:

- Ergonomia de Concepção: que ocorre durante a fase inicial do projeto do produto, da máquina ou do ambiente.
- Ergonomia de Correção: aplicada em situações reais já existentes, para resolver problemas que se refletem na segurança, na fadiga excessiva, em doenças do trabalhador ou na quantidade e qualidade da produção.
- Ergonomia de Conscientização: feita através de cursos, treinamentos e freqüentes reciclagens, ensinando a trabalhar de forma segura, favorecendo o reconhecimento dos fatores de riscos que podem surgir, a qualquer momento no ambiente de trabalho, levando-os a saber que atitude deve ser tomada.

Desta forma a ergonomia se mostra como um instrumento que avalia e analisa a situação do homem no trabalho, utilizando-se de técnicas a partir do trabalhador, para organizar o trabalho, melhorando e aumentando a produtividade com mais satisfação e menos desgaste humano. Ela procura remover aspectos do trabalho que a curto ou longo prazo possam provocar ineficiência ou incapacidade ao trabalhador, dando ênfase a importância dos fatores humanos ao se planejar as tarefas, possibilitando o aumento da eficiência das atividades através de dados que permitam que se tomem decisões mais lógicas (Wisner, 1987).

Naturalmente, tanto a história da ergonomia como sua prática não são simples. A evolução da metodologia ergonômica, em sua multiplicidade à disposição dos ergonomistas, leva-os a escolher o melhor método conforme a natureza do problema proposto, o prazo e os recursos disponíveis, devendo-se adaptá-lo ao problema em questão.

Ainda segundo Wisner (1994), ao longo dos últimos 15 anos, a metodologia ergonômica, originada da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), diversificou, precisou e solidificou-se com um conjunto considerável de pesquisas e de estudos, entre eles:

- extensão da análise do ambiente, acrescentando a ele os aspectos demográficos, biológicos e antropológicos;
- metodologia da análise das atividades de trabalho;

- metodologia da elaboração das soluções, que assim superam os níveis das recomendações;
- extensão e aproveitamento dos critérios de êxito da intervenção.

O desenvolvimento da Análise Ergonômica no ambiente de trabalho nos propõe ultrapassar os limites das condições técnicas, econômicas e sociais do estudo, devido ao seu considerável progresso metodológico no campo das atividades cognitivas.

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) tornou-se um instrumento essencial e a sua prática depende irrefutavelmente da diversidade das situações e dos trabalhadores que aborda, das exigências físicas e sociais, das variações do estado fisiológico e psíquico.

A metodologia da análise ergonômica varia em função das circunstâncias da intervenção (Wisner, 1987). Esta metodologia comporta cinco etapas de importância e de dificuldades diferentes:

- análise da demanda e proposta de contrato.
- análise do ambiente técnico, econômico; social e organizacional.
- análise das atividades e da situação de trabalho e restituição dos resultados.
- recomendações ergonômicas.
- validação da intervenção e eficiência das recomendações.

A originalidade do método provém do caráter sistemático de sua aplicação e de seu processamento. Ele consiste em observação pormenorizadas de todos os comportamentos, com registros das comunicações verbais. Todos os dados são processados de acordo com as seqüências das combinações das ações (Wisner, 1994). Esta metodologia é muito precisa e eficaz, permitindo alcançar certos aspectos do funcionamento cognitivo com um bom grau de certeza.

O principal instrumento da AET é a identificação e compreensão do funcionamento do sistema no qual esta inserido o trabalhador. Na AET duas etapas são importantes:

1^a a análise – que delimita o objeto em estudo, é um procedimento abstrato que procura ordenar os dados em observação.

2ª a síntese – que procura recompor a situação, interrelacionando os aspectos abordados na análise.

O ponto de partida da AET é a delimitação do objeto de estudo que se faz a partir da demanda. Ela é quem vai permitir a definição do contrato e a delimitação da intervenção. Podendo ser originada por qualquer segmento que esteja direta ou indiretamente envolvido com os problemas da situação de trabalho a ser analisada.

A partir de uma demanda de intervenção, é possível adotar três pontos de vista correspondentes a leitura do funcionamento da empresa. Cada ponto de vista reflete mais ou menos as funções assumidas pelos membros da empresa, orientados para : as condições, as atividades e o resultado do trabalho.

As condições do trabalho colocadas como um sistema fechado, onde o funcionamento é explicável pela soma dos efeitos dos diferentes fatores que a compõe, além das interações desse sistema com as outras dimensões do trabalho e da empresa, não podem ser negligenciadas do tratamento em questão. Os efeitos que a empresa demanda à ergonomia, são referentes a uma ou várias causas das situações deste trabalho.

A demanda pode buscar recomendações ergonômicas para implantação de um novo sistema de produção (Ergonomia de Concepção), pode ter como objetivo resolver disfunções de um sistema de produção em operacionalização (Ergonomia de Correção); como pode ter objetivos de identificar novos condicionantes de produção, implementados numa situação de trabalho por uma nova tecnologia, ou inovações organizacionais (Ergonomia de Conscientização).

A AET expressa, através de suas conclusões e encaminhamentos, orientações que devem melhorar o trabalho, bem como melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços realizados, buscando constantemente a melhoria da qualidade de vida nestes ambientes, desenvolvendo projetos de trabalhos, ajustados às capacidades e limitações humanas.

3.7 Conclusão

A história da prática ergonômica mostra que sua atuação consiste nas prevenções múltiplas, tendo sua abrangência no que diz respeito a promoção de qualidade e melhoria do ambiente de trabalho.

A grande ênfase da intervenção da ergonomia na organização do trabalho, dá-se em função da prescrição das tarefas. No trabalho do professor na escola, ele tem uma prescrição aberta. O professor pode ministrar o conteúdo da sua aula da maneira que lhe for conveniente.

O problema é que os professores não são preparados para "o como dar aulas", sua formação acadêmica se limita ao que deve ser repassado. Cabendo a escola encaminhá-lo a partir da sua proposta política pedagógica.

Neste sentido a ergonomia através da AET tem muito a contribuir com a organização desse trabalho, e da escola como um todo.

Assim como uma criança desorientada não consegue aprender, um professor desorganizado não consegue ensinar. Se o fracasso escolar pode ser produzido, ele também pode ser desmontado.

Como nesta dissertação a abordagem da organização do trabalho está direcionada para a produção de conhecimentos, faz-se necessário compreender o que compõe a educação no Brasil, o que será tratado no próximo capítulo.

CAPÍTULO IV

A EDUCAÇÃO NO BRASIL

4.1 Introdução

Quando se propõe uma nova forma de organização de trabalho que tem como base a disponibilidade ao aprender, torna-se interessante a possibilidade de se implementar esta proposta numa instituição que produz ou deveria produzir conhecimento, a escola. Para tanto se faz necessário conhecer o processo desta produção.

4.2 A educação brasileira

A educação escolar brasileira divide-se em dois níveis: educação básica e educação superior (Arantes, 1986).

A Educação básica, abrange:

- O ensino infantil (0 a 6 anos).deve proporcionar o desenvolvimento físico, psicológico e intelectual da criança em complementação à ação da família.
- O ensino fundamental (de 7 a14 anos). objetiva o domínio progressivo da leitura, da escrita e do cálculo, enquanto instrumentos para a compreensão e solução dos problemas humanos e o acesso sistemático aos conhecimentos.
- E o ensino médio (de 15 a17anos) que objetiva aprofundar e consolidar os conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, preparando o aluno para continuar aprendendo e desenvolvendo o pensamento e a compreensão dos fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos.

A educação superior realiza-se através do ensino, da pesquisa, da cultura e da extensão. Ele objetiva desenvolver o exercício da reflexão crítica, preparar o estudante para a participação na produção através de profissão específica, bem como sistematizar e desenvolver o conhecimento teórico e prático(ciência e tecnologia).

A educação superior deve oferecer a todos os indivíduos uma formação comum indispensável para participar, como cidadão, da vida em sociedade, inclusive os meios para progredir no trabalho e nos estudos posteriores.

4.3 Sistema Educacional

É um conjunto de meios educacionais submetidos a um mesmo conjunto de políticas, diretrizes, normas e regulamentos atuando sobre um determinado espaço físico.

O sistema educacional no Brasil compreende o ensino nacional, estadual e municipal, que abrange as instituições públicas e privadas.

A união organiza e financia o sistema federal de ensino, prestando assistência técnica e financeira aos estados e municípios, que devem atuar prioritariamente no atendimento à escolaridade obrigatória. Os estados, o distrito federal e os municípios devem organizar seus sistemas de ensino em regime de colaboração (art.211 da Constituição Brasileira de 1988).

Os sistemas Educacionais podem ser considerados como instrumentos privilegiados para acelerar o desenvolvimento social econômico, pelo qual a racionalização e otimização dos processos de decisão relativos ao planejamento merecem prioridades” (Arantes, 1986).

Complementando o que está acima, o sistema educacional pode ser considerado como um conjunto de ações e estruturas que se ocupam, numa sociedade, de atividades ligadas ao desenvolvimento, ensino e formação individual, cívica e profissional dos seus cidadãos. Esses conceitos englobam, formalizam e definem todas as iniciativas, processos e organizações desenvolvidas pelas sociedades com o objetivo de formar e educar os seus cidadãos (Martins, 1981).

Para o desenvolvimento dos sistemas educacionais é necessário uma crescente disponibilidade de recursos humanos, físicos e tecnológicos “Visando estruturar e orientar esse processo é essencial a geração de propostas e avaliação, escolha e implementação de cada decisão com base em modelos apropriados” (Lesourne,1988).

O sistema educacional brasileiro tem como objetivo a melhoria da qualidade de ensino das escolas, proporcionando e garantindo meios e autonomia na prática pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

4.4 Processo Educacional

“O processo educacional deve ser dinâmico e permitir constantes mudanças, pois a educação é um fato social, onde os conteúdos abordados nesse processo, como as normas e valores da sociedade vigente, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade não devem apenas as experiências passadas, limitados a um mecanismo de correção e ajustamento.” Durkheim(1972).

Segundo Dewey (1971) o ato educacional consiste em fornecer ao indivíduo subsídios para a reorganização de experiências vividas de maneira ordenada e sistematizada. Para isso é necessário que a escola tenha uma prática organizada.

Sabe-se que a forma como uma instituição se organiza interfere na sua produtividade, eficiência e eficácia. Na escola os “obreiros e os clientes” (professores e alunos), andam sempre juntos, a satisfação de um está diretamente ligada a satisfação do outro.

Rubens Alves(1984) no seu livro *Conversando Com Quem Gosta de Ensinar*, ressalta que o ato de ensinar não se resume apenas a transmissão de conhecimentos, mas que é um ato de vida um ato de amor, ele enfatiza a necessidade de dedicar mais atenção ao professor, “...a questão não é gerenciar apenas o educador , é preciso acordá-lo e, para acordá-lo, uma experiência de amor se faz necessária.” Entende-se por este acordar, a conquista da parceria dos professores em dinamizar o ensino de forma que as disciplinas ensinadas na escola se somem trazendo uma compreensão mais viva e próxima da realidade do aluno. A falta de ligação entre o ensino das disciplinas impedem um melhor aproveitamento dos alunos, e conseqüentemente desapontamento dos professores. Se não houve aprendizado, o ensinamento ficou no vazio.

Entretanto esta forma como vem sendo praticado o ensino público, sem definir claramente as diretrizes, e sem gerenciamento direto da prática do ensino nas escolas, provoca a acomodação dos professores. Que por um lado causa ansiedade angustia e sofrimento por outro sempre os eximem da responsabilidade do alto índice de reprovação.

Fromm (1974) no seu livro *A Análise do Homem* diz que “O amor é a forma produtiva de relacionamento com os outros e consigo mesmo. Ele subentende responsabilidade, desvelo, respeito, conhecimento e o desejo de ver a outra pessoa crescer e desenvolver-se”. Esta frase traduz o significado da produção da escola, a sua produção(o ensino) repercute para toda vida. O seu produto(o saber) não é perecível nem descartável. E o seu significado se dá através do relacionamento entre professor e aluno.

Os educadores e o pessoal técnico administrativo da escola devem assumir e compartilhar o papel de educador político. Político na medida em que compreendem a dimensão social do processo educacional e adequam sua práxis educativa a essa dimensão. “Sem mapear o alcance político da educação, não é possível fazer dela um processo social transformador” (Severino,1986).

4.5 Processo Ensino-Aprendizagem

Quando se fala em aprendizagem segundo o construto cognitivista, está se encarando a aprendizagem como um processo de armazenamento de informações, condensação em classes mais genéricas de conhecimentos, que são incorporadas a uma estrutura no cérebro do indivíduo, de modo que esta possa ser manipulada e utilizada no futuro. É a habilidade de organização das informações que deve ser desenvolvida.

Para Ausubel (1968) aprendizagem significa organização e integração do material aprendido na estrutura cognitiva. A estrutura cognitiva auxilia a organização do conteúdo e de suas idéias à respeito de um assunto, em uma área particular de conhecimento.

Ausubel(1968), argumenta que as novas idéias e informações são apreendidas e repelidas na medida em que o indivíduo já possui de forma clara

e disponível conceitos relevantes e inclusivos na sua estrutura cognitiva, dessa forma esses conceitos servem como ponto de ancoragem para as novas idéias e conceitos.

Diz ainda que a experiência cognitiva não se restringe à influência direta dos conceitos já aprendidos sobre componentes da nova aprendizagem, mas abrange também modificações significativas nos atributos relevantes da estrutura cognitiva pela influência do novo material. Há um processo de interação e integração entre os conceitos já inclusos, e os novos conhecimentos possibilitando o acúmulo desses conhecimentos ou modificando-os em função do outro.

Existe três tipos gerais de aprendizagem: cognitiva, afetiva e psicomotora.

Aprendizagem cognitiva é aquela que resulta no armazenamento organizado de informação na mente do ser que aprende e esse complexo organizado é conhecido como estrutura cognitiva.

Aprendizagem afetiva resulta de sinais internos ao indivíduo e pode ser identificada com experiências tais como, prazer e dor, satisfação ou descontentamento, alegria ou ansiedade. Algumas experiências afetivas acompanham as experiências cognitivas.

A aprendizagem afetiva é concomitante com a cognitiva.

Aprendizagem psicomotora envolve respostas musculares adquiridas mediante treino e prática. A aquisição de habilidades psicomotoras tais como aprender a tocar piano, jogar golfe ou dançar balé, são mediadas pela aprendizagem cognitiva.

A tese Marxista-Lenista, aprofundada por Vygotsky (1991), se fundamenta em que todas as atividades cognitivas humanas fundamentais tomam forma na matriz da história social, produzindo assim o desenvolvimento sócio- histórico.

Vygotsky e Lúria (apud Lúria, 1990) enfatizam a idéia de que o desenvolvimento mental deve ser visto como um processo histórico no qual o ambiente social e não social da criança, induz o desenvolvimento de processos de mediação de várias funções mentais superiores.

A criança nasce equipada com a habilidade para produzir numerosos padrões interativos e sensório- motores, na qual o seu sistema motor executivo está pré programado com sinergismos tônico- emocional específicos, a fim de atingir a vinculação essencial à sua sobrevivência e segurança, funções que em si constituem os primeiros substratos da cognição.

Ela somatiza o que significam os diferentes objetos, imagens e sons, os reconhece e os identifica, através do processo de mediação dos adultos com quem convive.

Para Piaget (apud Elkind, 1972) os mecanismos cognitivos são baseados nas atividades motoras. O conhecimento para ele não consiste em copiar a realidade e sim em agir sobre ela, com a finalidade de transformá-la e de interiorizá-la. A partir dessa conquista o homem através da sua motricidade inteligente, acrescentou a natureza um mundo civilizacional (Fonseca,1998).

A construção da inteligência humana é decorrente dos níveis psicológicos mais simples e elementares aos mais complexos e simbólicos, e são manifestados através das ações exteriorizadas.

De acordo com Wallon (apud Fonseca,1998) a ação gera e elicit a cognição, visando a um resultado ou a uma intenção previamente concebida, isto é movimentos que têm por base uma planificação mental que os regula, controla, integra, elabora e executa.

Para se adaptar a uma sociedade tecnológica evoluída e em acelerada mudança o indivíduo tem que integrar na sua mente o mundo exterior. Esta integração aprendida socialmente e contextualizada decorre de uma metamorfose neuroevolutiva (Prechtl,1981 apud Fonseca 1998).

O desenvolvimento cognitivo emerge do processo seqüenciado, faseado e ordenado onde cada fase é marcada por mudanças quantitativas e qualificativas com os princípios organizacionais e regras de sistemas, estruturados para impor ao mundo exterior para lhe dar sentido.

Mcdonald (apud Mosquera,1977) utiliza a expressão organismo em aprendizagem para simplificar o processo funcional de como a aprendizagem se processa. Para ele o aluno é um organismo em processo de informação. A informação é considerada como todo estímulo que chega ao aluno e deixa sobre ele alguma marca.

Desta forma a aprendizagem é considerada, como um processo pelo qual o aluno adquire as respostas necessárias para alcançar um objetivo.

Para Mcdonald o processo da aprendizagem é composto por sistemas de reações manifestadas através do comportamento.

Os sistemas são apresentados como:

- sistema motivacional- está relacionado a capacidade da pessoa em selecionar e inquirir objetivos. O motivacional explica as oscilações no gasto de energia e a seleção das experiências aprendidas ou rejeitadas;
- sistema cognitivo está relacionado a capacidade da pessoa estruturar os estímulos oferecidos pelo meio. Esse sistema serve para coordenar os conceitos e dar a solução de problemas.
- sistema atitudinal está relacionado a capacidade da pessoa atribuir valores aos dados estimulativos que chegam a ele, seja de bondade ou inconveniência;
- sistema do self está relacionado a capacidade da pessoa em fazer uma complexa associação de si mesmo em função do seu aproveitamento escolar. O self determina a atitude ante a aprendizagem e conseqüentemente ante a modificação do próprio comportamento.

O sistema do self e o motivacional são os sistemas básicos de controle, eles determinam as respostas de aceite ou rejeição, quando a pessoa é colocada com uma nova experiência de aprendizagem.

Os cognitivos e atitudinal são sistemas de classificação, que se interagem e se afetam mutuamente. Nossos conhecimentos afetam os nossos valores que por sua vez afetam os conhecimentos.

Existe um consenso educacional de que a escola deve propiciar o desenvolvimento da criatividade dos alunos, entretanto os professores e as escolas não oferecem condições para que os alunos possam expressar sua criatividade. Existe uma idéia errônea de que a criatividade é uma característica inata, não podendo ser ensinada nem aprendida.

Os programas educacionais tendem a favorecer apenas o desenvolvimento de um número muito reduzido de habilidades intelectuais. Pouco tem sido feito no sentido de favorecer o desenvolvimento do pensamento crítico. Nas instituições de ensino as oportunidades de se

investigar problemas reais e de interesse concreto são muito pouco oferecidas. Deixa-se de investir no desenvolvimento das habilidades do aluno para explorar e resolver problemas novos ou corriqueiros de formas diferentes.

Segundo Rogers (apud Alencar, 1995) as condições que favorecem a manifestação da criatividade, estão relacionadas às condições psicológicas de segurança e de liberdade.

- A segurança estabelecida e manifestada através da aceitação do indivíduo, da compreensão empática.
- A liberdade ocorre quando se permite ao indivíduo expressar simbolicamente o que ele pensa e sente no seu mundo interior, favorecendo aberturas para novas experiências.

4.6 Administração Escolar

A administração escolar é contemplada neste capítulo para situar em que contexto o trabalho do professor está sendo realizado. Mello (1996), no seu livro "Cidadania e Competitividade" diz que a administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue, os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade." Quando a escola está, organicamente ligada à totalidade social e as fontes de seus condicionantes ela se realiza e exerce sua ação. Assim como a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições determinadas para atender a necessidade e interesses de pessoas e grupos, também, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica.

A administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Ela se configura, como uma atividade exclusivamente humana, só o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos.

Saviane(1978) diz que "porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realizá-los". A atividade administrativa é, além de exclusiva necessária à vida do homem.

Na aplicação da administração de empresas na escola, a maioria dos teóricos da administração escolar vêem uma identidade relativa entre empresa e escola. Consideram a peculiaridade dos objetivos da organização escolar à diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis (Paro, 1993; Mello, 1996, Gadotti, 1994).

Uma peculiaridade da escola diz respeito ao seu caráter de instituição prestadora de serviços que lida diretamente com o seu beneficiário, mas que também é participante de sua elaboração. Na escola, é a mão de obra(o professor) que possui participação relativa, isso se deve, por um lado, à citada peculiaridade de sua matéria prima, por outro, à própria natureza do trabalho desenvolvido, que consiste na transmissão crítica do saber, envolvendo o comportamento humano, que não está contido na previsibilidade inerente à máquina.

A escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, devido ao seu caráter, de certa forma, abstrato, em razão do envolvimento de juízos de valor em sua avaliação. Apesar disso é seu papel com relação à estrutura econômica, desenvolver nas pessoas requisitos intelectuais indispensáveis ao exercício de uma função no campo da produção.

Se administração escolar se fundamenta nos princípios da administração geral, adaptados a cada situação específica, deveria promover sua eficiência e a sua produtividade, utilizando procedimentos administrativos análogos aos da situação empresarial.

A eficiência de uma administração é demonstrada pela sua produtividade. Como diz Silva Filho(1995), "Produtividade é um índice obtido pela relação entre o que foi produzido e o total dos recursos gastos nesta produção."

Uma das formas utilizada para medir a produtividade da escola, é pelo índice de aproveitamento dos alunos demonstrado pelo percentual de aprovação dos mesmos, já que o objetivo da escola é a produção de conhecimento. Logo pode ser deduzido que "se houve aprovação houve aprendizagem", essa relação nem sempre é verdadeira, e não contempla a eficácia da escola como um todo. O produto que a escola produz é bem

diferente das das empresas no geral, entretanto a escola é uma instituição e independente do que ela produz, sua administração deve visar, produtividade, satisfação, eficácia e eficiência.

A escola pública pela sua “ineficiência” na busca de seus objetivos educacionais, acaba por colocar-se contra os interesses gerais da sociedade, na medida em que mantém apenas na “aparência” sua função específica de distribuir a todos o saber historicamente acumulado (Frigotto, 1993).

Paro(1993) salienta que o conjunto das atividades na unidade escolar, “é um processo que se dá num sistema hierárquico, análogo ao das empresas. O sistema é constituído de tal maneira que todos os que participam da vida da instituição desde o pessoal de secretaria e os funcionários (serventes, inspetores de alunos, etc.), passando pelo pessoal técnico- pedagógico (orientador, coordenador, supervisor, etc.) incluindo os professores e alunos, devem desempenhar funções precisas, o suficiente para permitir o controle e a cobrança no cumprimento das tarefas e atribuições que estão sob a responsabilidade e obrigação de cada um”. Este controle (flexível) permite o estabelecimento de metas e mais que isso possibilita a integração das disciplinas, ressaltando seu utilitarismo. Essas delimitações de funções não devem ser dotada com rigor, deve haver uma margem de liberdade que permita sua adequação às condições concretas da escola; possibilitando a participação de todos.

A escola é uma organização humana, sendo assim deve ser democrática, dar espaço ao espontaneísmo e substituir todo tipo de autoritarismo da hierarquia, onde o professor é dono absoluto da sala de aula e o diretor dono da escola. Todos fazem parte da mesma organização, são peças fundamentais dessa engrenagem, para atingirem os objetivos previstos.

Com relação ao conteúdo técnico, a administração de empresa, fornecer uma consistente contribuição ao incremento da produtividade da escola, na efetiva racionalização das atividades e a sistematização dos procedimentos, no sentido de um ensino de melhor qualidade. A falta de preparação do diretor para administrar com eficiência e competência, leva a deterioração das atividades no interior da mesma. Este fator associado a

desqualificação profissional do professor e do trabalho da educação em geral, se constituem em empecilhos no desempenho da escola.

Segundo Paro(1993) "esta desqualificação não foi pela falta de preocupação com a eficiência da escola, mas pela desatenção para com a degradação de seu produto. Como acontece em qualquer processo de produção, na medida em que o bem ou serviço a ser produzido pode ser de qualidade bastante inferior, passa-se a utilizar, em sua elaboração menos produção e, mão de obra de qualidade também inferior, os quais estão disponíveis, geralmente, em maior quantidade e a preço mais baixo". No processo de degradação das atividades profissionais do educador escolar, com a conseqüente desqualificação de seu trabalho e o rebaixamento de seus salários, as escolas públicas foram levadas a oferecerem um ensino de baixíssima qualidade.

A nação passou a dar cada vez menor importância à educação pública, endereçando recursos progressivamente mais insuficientes e descuidando cada vez mais das condições em que se realiza o ensino de massa. Tudo isso gerou a multiplicação de classes superlotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, precaríssima qualificação profissional e baixíssima remuneração do professor e do pessoal da escola em geral.

A conseqüência inevitável foi a baixa qualidade do ensino, num círculo vicioso em que a degradação do produto da escola pode ser identificada ao mesmo tempo, como ponto de partida e como resultado da desqualificação profissional do educador escolar.

Para se reverter este quadro o sistema educacional no Brasil tem que mudar, mas como não dá para esperar que as macro-mudanças ocorram, se pode modificar o dia a dia na escola através de uma prática organizacional mas humanista e eficiente que priorize o respeito e o envolvimento de todos. Não é objetivo deste trabalho propor modificações no sistema educacional, e sim propor uma mudança na forma em que a escola se organiza para dar suporte ao trabalho do professor.

4.7 O Trabalho Enquanto Processo Qualificante e Gratificante no Ambiente Escolar

O processo qualificante e gratificante do trabalho ressalta o seu aspecto qualitativo, seu conteúdo, sua produção de utilidades que vão satisfazer necessidades humanas.

Quando a organização está voltada ao desenvolvimento da aprendizagem do trabalho que está sendo realizado, estimulando os ideais das pessoas, provoca inovação e, leva o indivíduo a querer recriar o seu cotidiano no trabalho a partir do reconhecimento e da valorização que é dada a ele como pessoa.

Aubert (1993) diz que o indivíduo é conduzido a desenvolver e buscar uma imagem de si mesmo, em conformidade com os padrões exteriores de excelência e de sucesso. Todo indivíduo é portador de uma dupla dimensão social, sua potência é manifestada quando este se integra ao mercado de trabalho. Através do trabalho produzimos nossas condições de sobrevivência, ao produzirmos algo geramos e criamos valores de uso.

As estratégias utilizadas para desenvolver o trabalho, em harmonia com os valores que emergem na sua produção, promovem o envolvimento da subjetividade das pessoas no mesmo, capacitando-o a tratar as dificuldades, instabilidade e as incertezas do contexto, com agilidade e flexibilidade.

Já foi falado neste trabalho da necessidade da participação de todos no processo produtivo, esta participação no sentido de envolvimento, não é assimilada através de cursos, ou de imposições e, sim através do dia a dia na organização.

As instituições de ensino, têm no seu cotidiano o fazer o outro aprender ou seja é ou deveria ser um constante fazer acontecer. Em tese é um trabalho gratificante. Porém existem alguns entraves no que diz respeito a organização e acompanhamento desses profissionais na escola que não permite esta gratificação. A sensação do “estar sozinho,” provoca ansiedade, tensão e frustração.

Quando o dia a dia do professor estiver vinculado a uma constante descoberta, o professor saberá lidar e aproveitar a “indisciplina,” problema

corriqueiro de sala de aula, para conhecer o aluno e fazer a leitura do ambiente, sabendo adequar seu conteúdo didático a motivação da sala naquele dia.

Aprender não é sinônimo de assimilação de informações e deve ser alimentada pelo cultivo da curiosidade, impulso natural para se motivar a aprender mais. O aprender deve vir ligado ao fazer acontecer.

No processo de ensino aprendizagem de crianças e adolescentes, se faz necessário o envolvimento dos pais e de toda equipe de trabalho da escola. O trabalho em si deve ter um valor maior do que o normalmente dado em função exclusivamente do salário.

4.8 O Trabalho Produtivo na Escola

A educação do homem pela própria natureza deste, é um processo que nunca se completa, a escola é apenas uma das instâncias em que se realiza a educação que o aluno desenvolve durante sua vida.

As transformações no processo educativo, dizem respeito a valores, atitudes, conhecimentos, tudo enfim que se refere à apropriação do saber historicamente acumulado pelos homens.

É próprio da atividade educativa o fato dela não poder realizar-se a não ser com a participação do educando. Essa participação se dá na medida em que o aluno entra no processo ao mesmo tempo como objeto e como sujeito da educação.

Enquanto sujeito ele participa ativamente do processo, tomando-se co-produtor da atividade pedagógica. Enquanto objeto de trabalho ele entra como produto e beneficiário do processo de produção, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente.

Esta peculiaridade da produção do processo da educação escolar permanece e se prolonga por toda vida do indivíduo.

A perspectiva do aluno enquanto objeto de trabalho, implica que o sucesso do trabalho escolar não depende apenas da escola, mas também do tipo de educando que ela recebe. Para aprender, o aluno precisa apresentar alguns pré requisitos mínimos necessários, tanto a sua saúde física e mental

quanto a uma prontidão afetiva, intelectual e cultural. Mas como sabemos a grande maioria da população de nossas escolas públicas apresentam todos os tipos de problemas relacionados a desnutrição, fome, carência cultural e afetiva, falta de condições materiais e psicológicas para o estudo em casa, além da necessidade de trabalhar para ajudar no orçamento doméstico. Características que dificultam mas não impedem que o ensino aconteça de forma produtiva e eficiente.

Segundo Teixeira (1990) a escola eficiente é aquela que tem como princípio norteador o carácter produtivo/preventivo: Produtivo no que se refere a valores, atitudes, conhecimentos, enfim a toda proliferação do saber e das descobertas. Preventivo no que insere a escola como atuante na evolução das dimensões inerentes a formação do indivíduo: socializadora na qualidade de integrar as comunicações entre os diversos elementos/indivíduos no grupo e individualizadora no que diz respeito a formação deste enquanto cidadão.

Outra ação preventiva da escola é favorecer uma boa adaptação aos seus escolares, neutralizando as situações problemáticas, desencadeadas por conflitos graves do meio ambiente.

O ensino de qualidade passa pelo compromisso e envolvimento de todos. Na escola tanto os alunos quanto os professores, aprendem a viver em grupo, o que favorece o desenvolvimento pessoal e a mudança nos indivíduos, proporcionando com isso renovação no plano educacional.

O princípio medular da escola de qualidade, consiste em adaptar a atividade educativa às necessidades e possibilidades do aprendiz. A eficiência e o êxito escolar estão ligados: a capacidade do professor lidar com o conteúdo do ensino levando em conta a especificidade do alunado, e a competência da equipe pedagógica em dar suporte e acompanhamento a estes professores.

A escola em sua estrutura e dinâmica específica com seus fins e objetivos determinados, deve favorecer experiências positivas de aprendizagem e de ajustamento social. É na escola que se dá o desenvolvimento da percepção social, do conhecimento dos sentimentos e intenções dos outros. O conhecimento do outro está relacionado ao conhecimento de si mesmo.

Para a escola atingir seus objetivos e metas se faz necessário, além dos conhecimentos seguros dos princípios científicos dos processos de desenvolvimento, de aprendizagem e de ajustamento, as convicções nítidas do corpo docente da escola, do significado e metas da educação.

O processo educativo é de informação e de comunicação, é a interação entre os elementos atuantes/participantes, com reciprocidade, complementaridade num movimento contínuo que envolve pais, professor, aluno e corpo docente da escola.

4.9 Conclusão

Não existe uma fórmula universal já que as organizações dos trabalhos variam de acordo com os seus objetivos. A proposta da organização que qualifica as relação com o trabalho, procura mostrar a importância de se discutir os problemas, promovendo o envolvimento da equipe na procura das soluções. No próximo capítulo será mostrado o estudo de campo, que foi realizado.

CAPÍTULO V

ESTUDO DE CASO

5.1 Introdução

A finalidade do estudo de caso foi conhecer a realidade de uma instituição de ensino público, utilizando-se da ferramenta básica da ergonomia, a Análise Ergonômica do Trabalho, sob o enfoque da psicologia ergonômica, para se propor através das recomendações, ações baseadas nos princípios da organização humanista - a organização que qualifica as relações com o trabalho.

5.2 Metodologia Utilizada

- Análise Ergonômica do trabalho (AET) através da análise de documento da escola, visitas e acompanhamento de aulas, reuniões com pais, entrega de notas, festas, etc., aplicação de questionário (anexo 2), registro das observações e falas durante e após as reuniões pedagógicas, conselhos de classes e conversas informais com os professores.

5.2.1 Procedimento Para o Levantamento dos Dados

Os procedimentos adotados no levantamento dos dados foram os seguintes:

- a) Contato com funcionários da Secretaria de Educação Municipal de Florianópolis, para entregar uma proposta de estudo de pesquisa e pedir autorização para ingressar nas escolas.
- b) Na Secretaria de Educação analisar documentos relativos ao censo das escolas municipais para ver o número de alunos, número de professores, índice de evasão, índice de reprovação, etc.
- c) Selecionar algumas escolas que oferecem o ensino de 1^a a 8^a série.

- d) Contactar as diretoras das escolas pré selecionadas, para ver a viabilidade de realização da pesquisa, e escolher uma para realizar o estudo de caso.
- e) Na escola selecionada, apresentar a autorização da Secretaria de Educação ao diretor da mesma e o plano de trabalho de pesquisa.
- f) Mediante aceitação por parte da direção da escola , apresentar e esclarecer aos professores a proposta do trabalho de pesquisa, e o quanto ela vai ajudar na organização do trabalho deles.
- g) Uma vez na escola, iniciar a análise de documento, para fazer o levantamento dos dados referentes aos aspectos: social, técnico, econômico, físico e organizacional.
- h) Elaborar questionário (anexo 2) visando identificar: a formação do professor; a sua percepção em relação ao seu trabalho, quanto aos aspectos positivos e negativos; o que a escola oferece para realização do seu trabalho; como são resolvidos e encaminhados os problemas de sala de aula; como é feito o acompanhamento do ensino-aprendizagem; como é feito o planejamento, acompanhamento, controle e avaliação do programa das atividades de sala de aula; e qual o posicionamento frente ao fracasso escolar.
- i) Planejar visitas e acompanhamento de algumas aulas, reuniões com pais, entrega de notas, festas, etc., afim de validar as respostas dos professores às questões levantadas no questionário, com a prática diária.
- j) Registrar as observações e falas durante e após as reuniões pedagógicas, conselhos de classes e conversas informais com os professores.
- k) Mediante a avaliação das respostas dos questionários e das observações, identificar os problemas mais relevantes que afligem o dia a dia do professor.
- l) Sistematizar os dados coletados referentes à:
 - Visão do papel de professor;
 - Porque trabalha na escola;
 - Metodologia e recursos que utiliza em sala de aula;
 - Problemas e dificuldades que os professores encontram no seu dia a dia;
 - Causas e conseqüências dos problemas e dificuldades, levantados pelos professores;

- Soluções apontadas para os problemas e as dificuldades vivenciadas pelos professores;
 - Motivo do baixo rendimento;
 - Fatores que acarretam o alto índice de reprovação;
 - soluções para a melhoria do ensino na escola;
 - expectativas do professor em relação a escola.
- m) Através desta sistematização indicar ações que visem ajudar ou encaminhar soluções para os problemas identificados como mais graves.
- n) Implementar algumas recomendações.

5.3 Caracterização do Ambiente da Pesquisa

A escola de ensino básico fundamental em estudo está situada na cidade de Florianópolis, é mantida pelo governo municipal e está ligada diretamente a Secretaria Municipal de Educação.

Quando foi fundada em 1936, oferecia apenas o ensino de 1ª a 4ª série e era mantida pelo governo do estado de Santa Catarina. Em 1956 foi incorporada à rede municipal de ensino de Florianópolis. O sistema de ensino de 1ª a 8ª série começou a ser oferecido em 1971. De 1977 a 1983 a escola oferecia o ensino pré escolar, e em 1995 foi inaugurada a ampliação da escola, com amplas salas de aulas, biblioteca, quadra de esporte, etc.

A seguir será apresentada as características da referida escola quanto aos seus aspectos social, técnico, econômico, físico e organizacional.

5.3.1 Aspecto Social

A escola analisada conta com um quadro de professores concursados, e alguns contratados. Esses contratos variam de alguns dias até um ano, dependendo da necessidade da escola. A reposição dos professores acontece mediante concurso, de acordo com as necessidades de vagas nas escolas da rede municipal de ensino.

São atendidos um total de 653 alunos sendo 314 de 1ª a 4ª série e 339 da 5ª a 8ª série.

A clientela da escola são crianças e adolescentes com idade de 7 a 15 anos da 1ª a 4ª série, e de 11 a 19 anos da 5ª a 8ª série. Existem:

- 4 classes de primeira série, para atender 93 alunos.
- 3 classes de segunda série, para atender 80 alunos.
- 2 classes de terceira série, para atender 70 alunos.
- 2 classes de quarta série, para atender 71 alunos.
- 3 classes de quinta série, para atender 110 alunos.
- 3 classes de sexta série, para atender 90 alunos.
- 3 classes de sétima série para atender 85 alunos.
- 2 classes de oitava série para atender 54 alunos.

Os requisitos básicos exigidos aos professores são:

- Ter concluído o magistério para ensinar da 1ª a 4ª série.
- Ter completado no mínimo a 6ª fase do curso universitário para ensinar da 5ª a 8ª série.

5.3.2 Aspectos Técnicos

A escola analisada conta com um quadro geral de funcionários, composto por 47 pessoas, distribuídos nas seguintes funções:

- 3 Especialistas (integrador, supervisor e administrador escolar)
- 24 Professores parciais(20 horas)
- 3 Professores integrais (40 horas)
- 3 Auxiliares de ensino
- 4 Serventes
- 4 Merendeiras
- 4 Vigias
- 1 Bibliotecária
- 1 Secretária

A formação profissional dos funcionários é a seguinte:

- a) Professores

- Dos nove professores que ensinam da 1ª a 4ª série, 06 concluíram o magistério e 03 concluíram um curso universitário.
 - Dos quinze professores que ensinam da 5ª a 8ª série, 05 possuem título de pós graduação e os demais apenas graduação.
 - Dos quatro professores de educação física , 02 tem pós graduação e dois apenas a graduação.
- b) Especialistas e pessoal administrativo
- 01 diretor com graduação em letras e pedagogia - supervisão escolar.
 - 01 administrador escolar com graduação em pedagogia - administração escolar.
 - 01 integrador com graduação em pedagogia.
 - 01 bibliotecária com graduação em biblioteconomia.
 - 03 auxiliares de ensino com graduação em educação física.
 - 01 secretária com 2º grau completo.
 - 04 merendeiras com ensino fundamental básico incompleto.
 - 04 vigias com ensino fundamental básico incompleto.
 - 04 serventes com ensino fundamental básico incompleto.

5.3.3 Aspectos Econômicos

Quanto aos recursos financeiros, a escola é assistida da seguinte forma:

- Recursos fornecidos pelo MEC – utilizado para a compra de material didático e melhorias do ambiente físico da escola.
- Recursos fornecidos pela Prefeitura Municipal de Florianópolis – utilizados para manutenção da infra-estrutura da escola e o pagamento dos funcionários.
- Recursos arrecadados pela Associação de Pais e Professores - APP através da organização de bingos, festas e outras atividades, utilizados na manutenção e aquisição de equipamentos para a escola.

Quanto ao salário dos professores, ele sofre variações de acordo com a carga horária e a formação

- a) Os que concluíram o 3º grau, têm um piso de R\$450,00 acrescidos de gratificações por tempo de serviço.
- b) Os que apenas concluíram o magistério, têm um piso de R\$320,00 acrescidos de gratificações por tempo de serviço.

Esses pisos informados acima diz respeito aos que trabalham 40 horas/semanais na escola.

5.3.4 Aspectos Físicos

A escola possui uma área física total de 3.000m², dos quais 108m² são de área construída descoberta para esportes e 2.980m² de área construída coberta, distribuídas em dois pisos da seguinte forma:

- 12 salas de aulas,
- 1 biblioteca,
- 1 sala de vídeo,
- 1 sala de computadores,
- 1 cozinha,
- 1 secretaria,
- 1 sala para os professores,
- 1 sala para os especialistas,
- 1 sala para o diretor
- 1 depósito de material,
- 1 lanchonete,
- 20 banheiros,
- 1 pátio interno.

A relação por metros quadrados da área total da escola é de 4,55m² por alunos. As salas de aula possuem as seguintes medidas: 5.70 m de largura por 7.50m de comprimento.

5.3.5 Aspectos Organizacionais

Nas escolas públicas municipais de Florianópolis, os diretores são eleitos para gerenciar as escolas por dois anos, muitas vezes são professores que nunca tiveram experiência com direção. A forma em que ocorre a eleição é democrática, são os alunos, pais professores e funcionários das escolas que elegem seus diretores. Todavia não existe uma preparação para este indivíduo que assume a escola. O fato de não ter passado por uma preparação para esta função leva-o a um desgaste físico e psico-emocional. E faz com que a função de diretor de escola seja um fardo, uma tarefa que não se tem muito a fazer, apenas controlar os problemas. Na maioria das vezes se sabe o que deve mudar mas não se sabe como fazer.

Quanto ao planejamento e acompanhamento do processo ensino-aprendizagem:

- Cada professor elabora seu plano de curso e programa a cumprir.
- Não há acompanhamento, controle e avaliação da execução do plano curricular.
- As trocas de informações entre os professores são feitas normalmente nos intervalos, recreios ou nos horários em que não estão dando aula mas que estão na escola.
- Existe quatro conselhos de classe, e quatro reuniões pedagógicas, uma a cada bimestre.

5.4 Percepção do Professor com Relação ao seu Trabalho na Escola

Através das análises das respostas dos questionários aplicados, das discussões dos conselhos de classe e nas reuniões pedagógicas da escola, realizadas no segundo semestre de 1998, dos registros das observações e das conversas informais com os professores, foi possível se fazer o levantamento dos problemas reais vivenciados pelos professores nessa escola.

Durante todo o processo da análise dessa escola a pesquisadora estimulou os professores, a refletirem sobre sua prática diária e não apenas apontar os problemas, mas que tentassem identificar o que estava provocando-os, além de apontar soluções para os mesmo.

Os dados obtidos foram sistematizados e apresentados abaixo.

5.4.1 Visão do Papel do Professor

Esse tópico foi investigado pela importância de conhecer como os professores se vêem. Eles, de uma forma geral, vêem no seu papel o compromisso de formar o cidadão, além da responsabilidade de transmitirem conhecimento.

- “É um orientador na busca do aprendizado de novos conhecimentos.”
- “É um facilitador que encaminha os conhecimentos cultos da nossa sociedade e de sua relação com o mundo.”
- “É um orientador e formador - Transmite conhecimento.”
- “É um mediador do conhecimento científico, para a formação do cidadão consciente do seu papel na sociedade, agente de transformação social.”
- “É um agente que proporciona, ao aluno, meios de chegar à aprendizagem.”
- “É um educador, o modelo a ser seguido, deve ser um ombro amigo e esclarecedor.”
- “É um mestre, uma pessoa amiga em quem o aluno pode confiar.”
- “É quem que deve ensinar, aprender e ser amigo.”
- “Deve abrir e apontar caminhos para que eles (os alunos) escolham conscientemente, aquele que o faz um cidadão.”
- “É quem deve instigar os alunos a serem curiosos e a procurarem as respostas para as suas dúvidas.”
- “É um facilitador do processo ensino aprendizagem.”
- “É um motivador da construção do conhecimento.”
- “É aquele que deve ajudar e auxiliar o aluno na descoberta do mundo da escrita e da leitura.”
- “É aquele que deve ser competente e atualizado, além de amigo.”

5.4.2 Por que Trabalha Nesta Escola

Aqui é mostrado o motivo desses professores terem vindo para referida escola.

- "Por um desafio pessoal, é uma escola que tem tudo para evoluir."
- "Por acreditar que pode ajudar os moradores da comunidade, por amar esta escola."
- "Por acreditar que sua participação e trabalho são importantes para o melhor funcionamento da escola."
- "Por gostar muito da escola e por sentir o trabalho reconhecido."
- "Se sente bem no local de trabalho, adora a comunidade escolar."
- "Por gostar muito dos colegas e pelo bom nome da escola lá fora."
- "Por ter esperança de uma escola muito melhor."
- "Por conhecer a realidade da comunidade."
- "Por conhecer o grupo de trabalho."
- "Relacionada a escolha e disponibilidade de vagas."
- "Por convite da secretaria de educação."
- "Para se efetivar com 40 horas, e depois conseguir a remoção para outra escola."

5.4.3 Metodologia e Recursos Utilizados em Sala de Aula

É mostrado a metodologia e os recursos utilizados pelos professores em sala de aula.

- "Tradicional: quadro, livro didático, aulas expositivas, trabalhos em grupo."
- "Mescla várias metodologias, jogos entre os alunos, aulas práticas, saídas de campo."
- "Metodologia histórica numa concepção de aulas abertas (sem planejamento prévio)". Planejamento participativo, decisão no coletivo, pensar / fazer."
- "Meio tradicional, meio Piagetiana, ludicidade aliada à amizade".
- "Método histórico-crítico-construtivista". O aluno constrói sua formação ou seu texto com base naquilo que traz da vida."
- "Tradicional, geralmente do modo como aprendi, leiga".

- “Construtivismo histórico e tradicional”.
- “Materialismo histórico, aulas expositivas, debates, diálogos.”
- “Tradicional e sócio- interacionista”.
- “Perspectiva histórico, tradicional”.
- “Análise da realidade”.
- “Tradicional enriquecida com um pouco de modernidade.”
- “Planejamento participativo – pedagogia libertadora”.

5.4.4 Problemas e Dificuldades que os Professores encontram no seu dia a dia

Aqui é mostrado o que os professores apontam como problemas e dificuldades enfrentadas por eles e que dificultam o trabalho na sala de aula.

- “Falta de acessoria pedagógico/administrativo.”
- “Falta de atualização profissional.”
- “Dificuldade do aluno em acompanhar o conteúdo da série que está cursando.”
- “Ausência de acompanhamento da SME.”
- “Falta de integração da escola com as pessoas da SME.”
- “Bibliografia desatualizada.”
- “Falta de material didático.”
- “Falta de apoio da direção da escola”.
- “Indisciplina / falta de respeito por parte dos alunos e de seus pais.”

5.4.5 Causas e Conseqüências dos Problemas e Dificuldades Levantados pelos professores

São apontados pelos professores os motivos que acreditam ser os responsáveis pelos problemas apresentados anteriormente.

- “Falta de profissionais na equipe pedagógica: supervisor, orientador e psicólogo.”
- “Desintegração teórico-prático dos objetivos da escola.”

- "Alunos repetentes duas, três, ou mais vezes na mesma série."
- "Formação precária e a falta de atualização dos professores ."
- "Alunos desmotivados/desinteressados."
- "Alunos problemas/indisciplinados."
- "Falta de recursos e de horário para atividades extra classe."
- "Rotatividade dos professores."
- "Falta de comprometimento e envolvimento da equipe de trabalho."
- "Falta de solidariedade/espírito de grupo."
- "Falta de responsabilidade dos alunos."
- "Falta de apoio e de responsabilidade dos pais dos alunos."

5.4.6 Soluções Apontadas para os Problemas e Dificuldades Vivenciadas pelo professor

Aqui aparecem as sugestões dos professores para solucionar os problemas e as dificuldades apontadas por eles.

- "Promover maior integração da equipe dos especialistas, entre pais, escola e professores."
- "Acompanhar o trabalho do professor, e encaminhar os problemas."
- "Melhorar o processo de avaliação dos alunos."
- "Promover aula de reforço para os alunos com dificuldades."
- "Atualizar os professores com mais cursos, palestras, reuniões direcionadas."
- "Avaliar a qualidade e eficácia dos cursos e treinamentos ministrados."
- "Aprofundar o estudo do projeto político pedagógico."
- "Conseguir uma psicóloga para a escola".
- "Incrementar a biblioteca com a aquisição de novos livros e material didático."
- "Promover grupos de estudos interdisciplinares, com assuntos de interesse comum."
- "Conscientizar o aluno do seu papel na escola."
- "Conversar mais com os pais / acompanhar mais os pais e alunos."

5.4.7 Motivos do Baixo Rendimento dos Alunos

Os motivos que os professores atribuem ao baixo rendimento dos alunos são os seguintes:

- "A matéria não agrada aos alunos."
- "Metodologia inadequada."
- "Desinteresse do aluno".
- "Defasagem do aluno em relação ao conteúdo."
- "Problemas sociais."
- "Estratégias inadequadas."

5.4.8 Fatores que Acarretam o Alto Índice de Reprovação

Aqui os professores apontam as causas do alto índice de reprovação na escola principalmente na primeira e quinta série.

- "O descaso do poder público, paternalismo, salários, etc."
- "A falta de tempo para o coletivo escolar se reorganizar."
- "A falta de espaço(tempo) para discussões."
- "A falta de estrutura familiar".
- "A falta de preparação da escola para se adequar às necessidades do aluno".
- "O fracasso da escola".
- "A imposição de conhecimentos que se seleciona como ideal".
- "A consequência do processo histórico da colonização do Brasil".
- "O desinteresse da família em acompanhar o processo da aprendizagem".
- "A escola que oferece pouco em relação ao mundo atual".
- "O corre corre do dia a dia dos pais".
- "A falta de estímulo e interesse dos alunos".
- "A escola (educação) muito desinteressante".

5.4.9 Soluções para a Melhoria do Ensino

Os professores apontam como soluções para corrigir os problemas instalados na sua prática diária:

- “Melhorar domínio do conteúdo por parte do professor.”
- “Definir um método para ser utilizado em sala de aula.”
- “Reduzir o número de alunos por sala de aula.”
- “Motivar a família quanto a importância da educação escolar do seu filho.”
- “Melhorar a participação dos pais na escola contribuindo para o crescimento e desenvolvimento dos seus filhos.”
- “Estimular o interesse dos pais em relação a escola.”
- “Incentivar o professor a conhecer a realidade da comunidade.”
- “Desenvolver o trabalho coletivo nas ações da escola.”
- “Proporcionar mais tempo para o professor primário preparar suas aulas e participar de grupos de estudos.”

5.4.10 Expectativas dos Professores em Relação a Escola

Neste tópico é mostrado a expectativa dos professores em relação a referida escola.

- “Que aprofunde as discussões pedagógicas.”
- “Que avance na definição de uma linha pedagógica da escola. Que ela seja bem organizada clara e transparente.”
- “Que a escola seja mais ética, as pessoas critiquem menos e colaborem mais, e melhorem a qualidade do trabalho e do ensino.”
- “Que melhore o ensino das disciplinas e se dê continuidade ao projeto político pedagógico.”
- “Que a escola apoie os professores, para que possam ter boas condições de trabalho.”
- “Que haja maior integração do grupo de trabalho para crescerem juntos.”
- “Que o coletivo seja mais atuante na integração dos professores com trabalho em equipe.”
- “Que as ações que estão sendo pensadas sejam implementadas na unidade escolar.”
- “Que seja estimulada a integração da escola com os pais buscando a responsabilidade deles com a educação de seus filhos.”

- “Que o coletivo escolar tenha clareza dos objetivos, e que se cumpra o que está no papel.”
- “Que as pessoas possam ajudar, encorajar, auxiliar, socorrer, e não somente criticar.”
- “Que haja integração dos professores entre as séries, ex. 1ª com a 2ª, participando das avaliações.”
- “Que os alunos sejam incentivados a pensar mais sobre sua produção escrita.”
- “Que sejam feitas reflexões sobre a escola no ano de 1998.”
- “Que se busque mais ação e compromisso.”
- “Que se busque mais unidade entre os professores e em conseqüência melhor aproveitamento dos alunos.”
- “Que sejam resolvidos os problemas disciplinares que dificultam a aprendizagem dos alunos.”
- “Que a escola continue crescendo, buscando sempre mudanças.”
- “Que seja amenizado o problema da falta de especialistas na escola.”
- “Que a integração entre os profissionais da escola se torne realidade.”

5.5 Diagnóstico

O estudo realizado possibilitou detectar problemas relacionados aos aspectos social, técnico, econômico, físico e organizacional. A avaliação quanto aos aspectos social, técnico, econômico e físico, foram feitas através de análise de documentos da escola. No que concerne ao aspecto organizacional, foram feitas através das respostas dos questionários, observações e anotações feitas nas reuniões e planejamentos pedagógicos, e nas conversas informais.

5.5.1 Aspecto Social

Aspecto Positivo

- A média de alunos em sala de aula, está abaixo da proposta pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases) de no máximo 40 alunos. Nas primeiras séries a

média de 23 alunos. Nas segundas séries de 26 alunos, nas terceiras séries de 35 alunos, nas quartas séries 35 alunos, nas quintas séries de 36 alunos, nas sextas séries de 30 alunos, nas sétimas séries de 28 alunos, nas oitavas séries de 27 alunos por sala de aula.

Aspectos Negativos

- Comunicação deficiente entre a direção e os professores, entre os professores, entre a equipe dos especialistas, entre professores e alunos, entre direção e pais e entre professores e pais.
- Integração deficiente entre a escola, os pais, e professores.
- O distanciamento dos pais de alunos, principalmente daqueles que apresentam algum tipo de problema.
- A falta de envolvimento da equipe de trabalho.
- Falta de assistência e acompanhamento, por parte da equipe de especialista, para os alunos "problemas."
- Falta de conhecimento do professor de como agir com alguns problemas que aparecem em sala de aula, Ex. agressividade, dificuldade de aprender, etc.
- Alunos que repetem duas, três ou mais vezes a mesma série, em anos seguidos, Ex. "tenho um aluno que a seis anos faz a primeira série."
- A grande diferença de idade existente entre os alunos. Numa mesma série encontram-se crianças com sete e dez anos (na primeira série), com treze e com dezoito, dezenove anos (de Quinta a oitava série).
- Crianças que estão fazendo a série pela primeira vez e outras que são repetentes por mais de um ano.
- Dificuldades do aluno em acompanhar o conteúdo da série que está cursando.
- Indisciplina e falta de respeito por parte dos alunos e de seus pais.

Recomendações

- Trabalhar as relações pessoais através de técnicas de integração.

- Intensificar a assistência e o acompanhamento dos alunos com problemas.
- Promover cursos, palestras, oficinas, para os professores, que tratem de assuntos relativos a agressividade, problemas de aprendizagem, entre outros.
- Diagnosticar e tratar o que está ocasionando as repetições por anos consecutivos no mesmo aluno.
- Procurar homogeneizar as idades dos alunos em sala de aula.
- Que a escola promova encontros e visitas aos pais dos alunos.

5.5.2 Aspecto Técnico

Aspecto Positivo

- A quantidade de professores que a escola dispõe é suficiente para o número de alunos que ela atende.
- A formação dos professores é adequada.

Aspectos Negativos

- Deficiência de especialistas: Falta um supervisor escolar que assista os professores, um orientador educacional que assista os alunos e um psicólogo para dar suporte ao trabalho destes especialistas.
- Falta de atualização profissional.

Recomendações

- Que se promova cursos de capacitação profissional.
- Que a secretaria de educação contrate os especialistas que estão faltando na escola.

5.5.3 Aspecto Econômico

Aspectos positivos

- Envolvimento da APP , para angariar fundos para a escola é satisfatório.

- Interesse da comunidade em fazer doações, quando necessário, para bingos, festas etc.

Aspecto negativo

- Insatisfação dos professores quanto ao salário.

Recomendações

- Que seja intensificada a relação da escola com a comunidade, não se limitando apenas a quando precisam de doações.
- Que a Secretaria de Educação junto com os órgão competente repense sobre o salário dos professores.

5.5.4 Aspecto Físico

Aspectos Positivos

- A existência de amplas salas de aula.
- Vários ambientes para os professores desenvolverem seu trabalho.

Aspecto Negativo

- Utilização inadequada do espaço físico.

Recomendação

- Que os professores aprendam a utilizar melhor os espaços que a escola oferece, tais como a sala de vídeo, o pátio interno, a biblioteca, etc.

5.5.5 Aspecto Organizacional

Aspectos Positivos

- O reconhecimento da maioria dos professores quanto a necessidade de se construir um ensino público de qualidade.
- Abertura por parte da direção da escola para que novos projetos sejam implementados.

Aspectos Negativos

- A falta de clareza das atribuições das funções de administrador escolar e diretor.
- A falta de um projeto político-pedagógico.
- A falta da acessoria pedagógica para os professores e alunos.
- A falta de diretrizes no que concerne ao trabalho do professor.
- O planejamento individualizado.
- A falta de planejamento conjunto entre os professores e os auxiliares de classes. Os auxiliares substituem os professores quando esses precisam se ausentarem.
- A falta de integração nos conteúdos dados nas séries, consequência do planejamento individualizado.
- A rotatividade dos professores.
- As questões políticas partidárias divergentes, que muitas vezes interfere no relacionamento desses profissionais.
- A ausência de manifestações artísticas, folclóricas e religiosas
- A biblioteca desatualizada.

Recomendações

- Que a direção da escola repense junto com a secretaria de educação as atribuições de diretor e do administrador escolar.
- Que se promova cursos de apoio para diretores que não são administradores.
- Que a escola defina seu projeto político pedagógico, minimizando com isso a falta de diretrizes no trabalho do professor.
- Que os professores façam seus planejamento em conjunto incluindo os auxiliares de ensino.

5.5.6 Percepção do Professor com Relação ao seu Trabalho na Escola

5.5.6.1 Visão do Papel do Professor

Quanto a visão que os professores têm do seu papel pôde-se notar que eles conhecem a importância e a responsabilidade do seu papel na escola e na sociedade. Entretanto, sua prática na escola e mais precisamente em sala de aula, está sendo contaminada por problemas e dificuldades que estão provocando um distanciamento de como realmente eles deveriam agir e como estão agindo.

Recomendações

Organizar grupos de estudos com os professores para se discutir:

- a questão do seu papel na escola,
- e como está sendo sua prática em sala de aula.

5.5.6.2 Por que Trabalha Nesta Escola

A grande maioria dos professores moram próximo da escola e em suas respostas demonstraram credibilidade e interesse no sucesso dela, entretanto existem outros que estão apenas de "passagem", estão por interesse pessoal e procuram não se envolver no processo de crescimento que a escola vem passando. Um outro fator que se observou foi a divergência político-partidário desses profissionais interferindo no envolvimento do trabalho como um todo.

Recomendações

Que a equipe pedagógica procure:

- Envolver os professores nas propostas de trabalhos que estão surgindo nesta escola.
- Aproveitar essa credibilidade que a maioria dos professores têm em relação ao crescimento da escola.

- Trabalhar as diferenças partidárias, mostrando que os partidos da escola são: o grupo de trabalho, o ensino, a aprendizagem e os alunos.

5.5.6.3 Metodologia e Recursos Utilizados em Sala de Aula

Pôde-se observar uma incoerência entre o que os professores se dizem utilizar como método e como eles conduzem seu trabalho em sala de aula.

Em alguns relatos são ditos métodos que se contrapõem, além de alguns professores demonstrarem não ter conhecimento do método que se diz utilizar.

Recomendação

- Que seja promovido cursos, palestras e oficinas aos professores sobre métodos e metodologias de ensino, não apenas sobre a teoria de cada um, mas principalmente sobre seus propósitos e operacionalização.

5.5.6.4 Problemas e Dificuldades que os Professores Encontram no seu Dia a Dia

Foi percebido a ansiedade dos professores em relação aos problemas indisciplinares de alguns alunos, e com a questão da reprovação principalmente dos que já vêm sendo reprovados por dois, e até três anos seguidos.

Recomendação

- Que a equipe pedagógica se reúna com os professores com problemas afins, para poderem dar encaminhamento aos mesmos.

5.5.6.5 Causas e Conseqüências dos Problemas e Dificuldades Levantadas pelo professor

Pôde-se observar que a falta de integração e diretrizes do trabalho do professor e da escola como um todo estão interligadas com as causas e conseqüências elucidadas pelos professores.

Recomendação

- Que seja definido e implementado o projeto político pedagógico da escola.

5.5.6.6 Soluções Apontadas para os Problemas e Dificuldades vivenciadas pelo Professor

No que diz respeito as soluções apontadas, pôde-se observar o interesse dos professores em buscar “um remédio para sanar sua dor” ou seja estão percebendo que precisam se envolver e trabalhar em grupo para que os problemas sejam encaminhados.

Recomendação

- Que a equipe pedagógica em conjunto com o diretor e os professores, tracem um calendário de atividades de capacitação que contemple as soluções indicadas pelos professores.

5.5.6.7 Motivos do Baixo Rendimento dos Alunos

Pôde-se observar que os professores conseguem perceber que a falta de motivação do aluno em sala de aula está relacionada com a inadequação da metodologia utilizada.

Recomendações

- Que os professores juntos com a equipe pedagógica avaliem sua prática em sala de aula, ressaltando os aspectos problemáticos, com o intuito de eliminá-los.
- Que os professores juntos com os alunos tracem estratégias de ensino para despertar o interesse do aluno em aprender a matéria ensinada.

5.5.6.8 Fatores Que Acarretam o Alto Índice de Reprovação

Foi visto que poucos professores se vêem como responsável pelo fracasso escolar(reprovação dos alunos). Procuram atribuir a causa a fatores que não os comprometam com este resultado.

Foi demonstrado pelos professores uma falta de envolvimento e integração quanto ao seu trabalho, professor (trabalhador) que deve estimular (produzir) o aprendizado (produto) dos seus alunos (seu cliente).

Recomendações

- Que o diretor inclua no calendário de atividades da escola, reflexões sobre:
 - Quem é o coletivo escolar ?
 - Quem faz a educação na escola?
 - Quem impõe os conhecimentos aos alunos ?
- Que a partir dessas reflexões se trace formas de trabalhos coerentes com a meta que se quer atingir, o aprendizado dos alunos.

5.5.6.9 Soluções para a Melhoria do Ensino

Pôde-se observar que os professores têm consciência que sua prática na escola tem que ser modificada. E que esta modificação passa pela integração entre os profissionais da escola, pais, alunos, e a comunidade; e principalmente pelo incremento de sua capacitação.

Recomendações

- Que a escola ofereça cursos de capacitação para os professores.
- Que os profissionais da escola definam e implementem o projeto político-pedagógico.

5.5.6.10 Expectativas dos Professores em Relação a Escola

Pôde-se perceber o interesse e o desejo dos professores, que a prática da escola se “humanize” priorizando a melhoria: das relações pessoais, do compromisso, do aproveitamento do aluno na escola, etc.

Recomendação

Que a equipe pedagógica aproveite a motivação dos professores em mudar a prática que está sendo desenvolvida na escola, para investir na definição do projeto político-pedagógico e na sua implementação.

5.6 Contribuições

O fato de existir a necessidade de que se faça algo de novo, tornou o ambiente desta escola receptivo ao desenvolvimento dessa pesquisa, entretanto, vale salientar que o fato da existência da necessidade, não significou dizer adesão de todos, e que não se encontrou resistências.

Ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa pode se observar algumas mudanças nas ações da organização do trabalho da escola. Podendo ser exemplificada na forma dos professores planejarem as suas atividades.

1) Os professores deverão estar cientes de como vão receber o seu aluno naquela série e de como ele deverá entregá-lo na série seguinte. Essa ação força uma integração entre as séries em relação ao conteúdo dado nas salas de aulas.

2) Os professores que lecionam a mesma disciplina na escola deverão fazer o planejamento em equipe

3) Deve ser feita uma ligação entre as disciplinas, ex: na aula de português se utilizar um texto de história ou geografia, a educação física auxiliando a aprendizagem da matemática, e assim por diante.

Outra mudança quanto a organização do trabalho da escola é a criação do projeto das oficinas da aprendizagem que consiste num conjunto de sub-projetos, com o intuito de assistir os alunos, os professores e os pais, norteado pela preocupação com a melhoria do ensino e o trabalho do professor.

Serão realizadas várias oficinas, elas serão ministradas inicialmente por voluntários da comunidade local, funcionários da escola e pais de alunos. Os cursos oferecidos serão em função do que esses voluntários poderão ministrar e da necessidade do público a quem vai ser oferecida.

Através da implementação das oficinas da aprendizagem dentro da escola, se pretende desenvolver com os alunos atividades que envolvam a integração, a comunicação, expressão de sua emotividade, o desenvolvimento da coordenação motora, a organização espaço-temporal, a concentração e a sua autoconfiança.

Esse espaço pedagógico vai propiciar o contato com materiais criativos, onde os educandos e educadores possam expressar suas necessidades sócio-emocionais, através de estratégias previamente definidas pelo grupo de orientação, e pela atuação ativa dos mediadores. Facilitando a formação de seus próprios conceitos e opiniões levando-os a um desenvolvimento global, contribuindo assim para sua autonomia, configurando o indivíduo como cidadão, além de:

- favorecer a integração entre os pais, funcionários, professores, alunos e a comunidade.
- favorecer o envolvimento dos funcionários, pais e alunos no trabalho da escola como um todo.
- minimizar o problema da indisciplina e reprovação dos alunos
- oferecer aulas de reforço aos alunos que estão com problemas de aprendizagem.

Enfim, foram implementadas ações, que vão interferir no resultado do trabalho do professor. serão muitos os beneficiados, os alunos, a comunidade, a escola pelo aumento da credibilidade, e principalmente os professores que

poderão refletir e compartilhar suas preocupações e angustias da sala de aula em equipe. E a secretaria de educação que poderá repetir essa experiência nas outras escolas do município.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES

6.1 *Considerações Finais*

A hipótese desse trabalho de pesquisa inferia que “o problema do alto índice de reprovação estaria vinculado a falta de uma prática organizacional que auxiliasse o trabalho do professor”. Dessa forma, duas questões nortearam a investigação: a forma como era organizado o trabalho do professor e quais os suportes que a escola os ofereciam.

A partir da análise dos dados levantados, chegou-se as seguintes conclusões no que se refere ao alto índice de reprovação no ensino fundamental:

- Que a falta de diretrizes no trabalho do professor é um dos agravantes para o alto índice de reprovação.
- Que a falta de um projeto político-pedagógico na escola favorece a ausência de diretrizes no trabalho do professor.
- Que a desatualização dos professores contribui para o fracasso do aluno.
- Que são insuficientes os suportes oferecidos aos professores pela escola (reuniões e conselho pedagógico e acompanhamento da integradora).

Os dados apresentados no decorrer do trabalho nos indica quais os pontos que precisam ser modificados, corrigidos e quais precisam ser implementados na escola. Tornando se pertinente as recomendações da pesquisa sob a ótica da Organização Humanística.

O apontar os problemas seguidos de suas causas e conseqüências levou os professores a refletirem sobre a sua prática. No momento em que se pede para apontar as possíveis soluções o envolvimento é inevitável. Todos querem uma solução para os seus problemas, porém nesta forma de organização não existe um “salvador da pátria”, uma receita mágica e

milagrosa. As respostas acontecem de acordo com o envolvimento, compromisso e natureza do problema.

A forma como foi conduzido este trabalho de pesquisa, favoreceu a aproximação da implementação de uma nova forma de conduzir os trabalhos no cotidiano da escola. O que nos leva a concluir que o objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi atingido.

6.2 *Recomendações para Trabalhos Futuros*

- ◆ Que a secretaria de educação de Florianópolis viabilize estudos sobre as atribuições das funções do diretor e do administrador escolar. Acredita-se que a direção da escola deveria ser assumida por um administrador escolar.
- ◆ Que se faça um estudo da aplicabilidade das recomendações apresentadas neste trabalho.
- ◆ Que outras pesquisas, preocupadas com o ensino de qualidade, sejam realizadas para complementar esta proposta de organização que qualifica as relações com o trabalho.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFIA

7.1 Referência Bibliográfica

ALENCAR, Eunice S. de. *Novas contribuições da psicologia aos processos de ensino e aprendizagem*. São Paulo, Cortez, 1995.

ALVES, Rubens. *Conversas com quem gosta de ensinar*. São Paulo, Cortez, 1984.

ARANTES, C. O. *Planejamento de rede escolar, questões teóricas e metodológicas*. Ministério da Educação, centro de desenvolvimento e apoio técnico à educação, Brasília, 1986

AUBERT, N. Neurose Profissional. In: *Revista de administração de empresas*, 33(1):84-105, 1993.

AUSUBEL, D. P. *Educational psychology: a cognitive view*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968.

BASIL, D.C. & COOK, C.W. *The Management of Change*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974.

CHAPANIS, A. *Man-Machine Engineering*. Belmont: Wadsworth, 1965

CONSTITUIÇÃO. *República Federativa do Brasil 1988*. Ministério da Educação, Brasília, 1989.

DEWEY, J. *Vida e Educação*. São Paulo, Melhoramentos, 1971.

DURKHEIN, E. *Educação e Sociologia*. São Paulo, Melhoramentos, 1972.

- ELLIOT, R.D. The challenge of managing change. **Personnel Journal**, Costa Mesa,(3)40-45, mar1990.
- ELKIND, David. **Crianças e adolescentes- ensaios interpretativos sobre Jean Piaget**. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
- FALLGATTER, M. G. H.. **Alternativas ao desenvolvimento humano para o contexto da aprendizagem organizacional**. (Dissertação de mestrado em engenharia de produção) UFSC, Florianópolis, 1996.
- FAVERGE, J. M. L'analyse du travail. In. **Traité de psychologie appliquée**. Paris, Puf, 1972.
- FLEURY,A & FLEURY,M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo, Atlas, 1995.
- FONSECA, Vitor da. **Aprender a aprender: a educabilidade cognitiva**. Porto Alegre, Artmed, 1998.
- FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico- social capitalista**. São Paulo, Cortez, 1993.
- FROMM, Erich. **Análise do homem**. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- GADOTTI, M. **Pensamento pedagógico brasileiro**. São Paulo, Ática, 1987.
- _____, **Organização do trabalho na escola: alguns pressupostos**. São Paulo, Ática, 1994.
- GAVIN, David. **Building a learning organization**. Boston, Harvard Business Review, vol 71(4), 78-91,jul-aug,1993.
- HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo, Cortez, 1994.

HEDBERG, B. "How organizations learn and unlearn" In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.), **Handbook of organizational design**, New York, Oxford University Press, 1981.

HERBST, David. A Learning Organization In practice. In: the social engagement of social science: **a Tavistock anthology**- vol II- the socio-technical perspective by Trist, Eric and Murray, Hugh(eds.) University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 409-416.

IIDA, I. **Ergonomia- projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1993

KANTER, R. M. **The change masters**. New York, Touchstone Book, 1984.

LAVILLE, Antoine. **Ergonomia**. São Paulo, Pedagógica e Universitária, Universidade de São Paulo, 1977.

LESOUNE, J. **Éducation et Société: les défis de l'na 2000**. Paris, 1988.

LURIA, A Romanovich, **Desenvolvimento cognitivo, seus fundamentos culturais e sociais**. São Paulo, Ícone, 1990.

MANACONDA, Mário Alighiero. **Marx e a pedagogia moderna**. São Paulo, Cortez, 1991.

MAY, R. **Psicologia e dilema humano**. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.

MARCH, J.G. **Footnotes to organizational change** Administrative Science Quartely, Ithaca, (4)563-577, dec1981.

MARTINS, G. C. Centralização e descentralização, **in sistema de ensino em Portugal**. Coordenação de Manuela Silva e M. Isabel Tamen. Fundação Calouste Guldenkian, Lisboa, 1981.

MARX, Karl **O capital: Livro I, capítulo VI**. São Paulo, Ciências Humanas, 1978.

- MELLO, G.N. **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo, Cortez, 1996
- MOREIRA, M. A. **Ensino e aprendizagem**. São Paulo, Editora Moraes, 1985.
- MOSQUERA, J.J.M. **Ensino: uma tarefa de reflexão**. Porto Alegre, Sulina, 1977.
- PARO, V. H., **Administração escolar: introdução crítica**. 6.ªed. São Paulo, Cortez, 1993
- SAVIANI, Dermeval. **Educação brasileira: estrutura e sistema**. São Paulo, Saraiva, 1978.
- SATO, L.O conhecimento do trabalho e a teoria das representações sociais. In Codo, W. et all. **Sofrimento psíquico nas organizações: Saúde mental e trabalho**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Editora Best Seller, São Paulo, 1990.
- _____, **A Quinta Disciplina- caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1997.
- SEVERINO, Antônio J. **Educação, ideologia e contra-ideologia**. São Paulo, EPU, 1986.
- SMITH, Elizabeth. **Manual da produtividade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- SILVA Filho, J. L. F. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia**. Tese de Doutorado, UFSC: Florianópolis, 1995.
- SPERANDIO, J. C. **L'ergonomie du travail mental**. Paris, Masson, 1988.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez. **Antropologia, cotidiano e educação**. Rio de Janeiro, Imago, 1990.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A formação social da mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1991.

ZARIFIAN, P. Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante in **Education Permanente**, 112, oct, 1992.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica**. São Paulo, FTD, 1987.

_____. **A inteligência no trabalho**. Textos selecionados de ergonomia. São Paulo, Fundacentro, 1994

7.2 Bibliografias Consultadas

ABREU, J. L. C, V. L. Procedimentos Psicológicos para Atendimento e promoção à Saúde em População de Baixa-Renda. Etapa1: investigação e diagnóstico preliminar das condições de vida no bairro. Relatório pesquisa CNPQ. Florianópolis, 1995.

AMALBERTI, R. de MONTMOLLIN, M., THEUREAU, J. Modèles en analyse du travail. Liège, Pierre Mardaga, éditeur, 1997

ARGYRIS, Chris. Knowledge for action. San Francisco, Jossey- Bass, 1993.

BLEGER, J. **Psico-higiene e psicologia institucional**. Porto Alegre, Artes médicas, 1984.

BYHAM, W. C. Zapp. **O poder da energização**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1992.

CHAUÍ, M. S. Ideologia e educação. **Educação & Sociedade**, (5):24-40, jan.1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1993.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo, Atlas, 1996.

CODO, W. et all. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis-RJ; Vozes, 1993.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo, Atlas, 1997.

- DEMO, P. **Ciências sociais e qualidade**. São Paulo, ALMED, 1985.
- FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador, Casa da Qualidade, 1996.
- FINKLER, Pedro. **Qualidade de vida e plenitude humana**. Petrópolis-RJ, Vozes, 1994.
- FIOL, C.M. & LYLES, M. **Organizational Learning**. *Academy of Management Review*, (10), 803-813, 1985.
- FLEURY, A C. & VARGAS, N. **Organização do trabalho**. São Paulo, Atlas, 1983.
- FLEURY, M.T. et all. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.
- GADOTTI, M.. **Educação e Poder; introdução à pedagogia do conflito**. São Paulo, Cortez, 1980.
- _____. **A educação contra a educação**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1984.
- _____. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo, Cortez, 1995.
- GUERIN, F. et all. **Comprendre le travail pour le transformer**. Paris, Anact, 1991.
- GUIRADO, M. **Psicologia institucional**. São Paulo, EPU, 1987.
- KREMER-MARIETTI, A. **La philosophie cognitive**. Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

- KUENZER, A. **Planejamento e educação no Brasil**. São Paulo, Cortez, 1993.
- KUPFER, M. C. **Freud e a educação: o mestre do impossível**. São Paulo, Scipicione, 1989.
- LA NOUVELLE. **Organisation du travail**. Filière Maile. Paris, (18):58-60, nov-dez, 1992.
- MARSIGLIA, Regina Giffoni, et all. **Saúde mental e cidadania**. Mandacaru, plenário de trabalho em saúde mental. São Paulo.
- MONTMOLLIN, M. **A ergonomia**. Lisboa, Instituto Piaget, 1990.
- MORAIS, Ana Maria; SOARES, M.M. **Ergonomia no Brasil e no mundo: um quadro, uma fotografia**. Rio de Janeiro, Universita/ABERGO, 1989.
- OECH, Roger Von. **A whack on the side of the head**. Warner Book, Inc, USA, 1983.
- PILARES, V. **Recursos Humanos: (des) considerações gerais**. São Paulo, Nobel, 1991.
- ROGERS, C. R. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte, Interlivros, 1978.
- ROSA, Sanny S. da. **Construtivismo e mudança**. São Paulo, Cortez, 1995.
- VOGEL, C. **Génie cognitif**. Paris, Masson, 1988.
- WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 1995.

ANEXO 1 - FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR ESCOLAR

1. Contribuir para o acesso e permanência de todos os alunos na escola, intervindo com sua especificidade de mediador das condições necessárias à organização escolar, bem como seus desdobramentos para a qualificação do processo ensino-aprendizagem, através da composição, caracterização e acompanhamento das turmas, horário escolar, listas de materiais, e de outras questões curriculares.

2. Coordenar e articular a elaboração e reelaboração de dados da comunidade escolar como suporte necessário ao dinamismo do projeto político pedagógico.

3. Coordenar junto à comunidade escolar a criação, organização e funcionamento das instancias colegiadas, tais como: conselho da escola, APP, Grêmio estudantil e outros, incentivando a participação e democratização das decisões e das relações na unidade escolar.

4. Coordenar junto com a comunidade escolar o processo de elaboração, atualização do regimento escolar e utilização deste como instrumento de suporte pedagógico.

5. Participar do processo de escolha de representante de turmas (aluno, professor) com vistas ao redimensionamento do processo ensino-aprendizagem.

6. Participar da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de projetos, planos, programas e outros, objetivando o atendimento e acompanhamento do aluno, nos aspectos que se referem ao processo ensino-aprendizagem, bem como o encaminhamento destes a outros profissionais que assim o exigirem.

7. Participar junto com os professores da sistematização e divulgação das informações sobre o aluno para conhecimento dos pais, e em conjunto discutir os possíveis encaminhamentos.

8. Participar da análise qualitativa e quantitativa do rendimento escolar junto com os professores e demais especialistas, visando reduzir os índices de evasão e repetência, qualificando o processo ensino-aprendizagem.

9. Participar junto com os demais especialistas e professores, do processo de identificação, de análise das causas e acompanhamento dos alunos que apresentam dificuldades na aprendizagem, visando o redimensionamento da ação pedagógica.

10. Coordenar, atualizar, organizar e socializar a legislação de ensino e de administração de pessoal da unidade escolar.

11. Coordenar junto com a equipe administrativa, a organização, atualização e tramite legal dos documentos recebidos e expedidos pela unidade escolar.

12. Organizar com a direção e equipe pedagógica, a distribuição e socialização dos recursos materiais, bem como otimizar os recursos humanos.

13. Realizar e/ou promover pesquisas e estudos emitindo pareceres e informações técnicas na área de administração escolar.

14. Acompanhar e avaliar o aluno estagiário em administração escolar, junto à instituição formadora.

15. Desenvolver o trabalho de administração escolar considerando a ética profissional.

- ◆ Fonte: documentos dos especialistas em educação - Rede Municipal de Ensino, Florianópolis- set/96.

ANEXO 2- QUESTIONÁRIO

1. Formação Profissional: 2º Grau () Superior em _____
_____ Concluído em 19_____
2. Como você se sente em relação a sua profissão?
3. Como você descreve a sua profissão e qual a importância que ela tem para a sociedade?
4. Comente sobre o seu trabalho apontando os aspectos positivos e negativos.
5. O que a escola oferece para a realização do seu trabalho?
6. Comente sobre sua integração na equipe de trabalho da escola.
7. Como acontecem os acompanhamentos e orientação quando surge algum problema que dificultam o desempenho dos alunos em sala de aula?
8. Em sua opinião, como poderiam ser encaminhados esses problemas?
9. Como é feito o acompanhamento do processo ensino-aprendizagem?
10. Como é feito o planejamento do programa de atividades para os alunos?
11. Comente sobre o acompanhamento, controle e avaliação da execução do plano curricular.
12. Comente sobre as convocações para elaboração e organização de planos de curso, programas, festas, reuniões.
13. Existe na escola sessões de estudos com os pais e representantes da comunidade para debaterem propósitos mútuos? Caso exista, como são eles?
14. Qual a sua opinião a respeito do fracasso escolar?
 - Como preveni-lo?
 - Como você se sente frente a ele?
 - Existe algum culpado? Quem?