



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

ELEMENTOS PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA: A EQUIPE DE TRABALHO TÉCNICO NO PROCESSO EDUCATIVO¹

Camila Vanessa Schmitz²
Edson Carpes Camargo³

RESUMO

O estudo aborda as percepções da equipe de trabalho técnico sobre a sua contribuição para o processo educativo de uma escola do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul (RS). Nesta análise, considera-se equipe de trabalho técnico os/as profissionais da escola que não compõem nem o corpo docente, nem a gestão, podendo ser profissionais dos diversos setores que constituem a escola – administrativo (secretário/a, assistente financeiro), apoio manual (cozinheiro/a, higienizador/a, zelador/a) e apoio educativo (monitor/a), com base na classificação proposta por Tardif e Levasseur (2011). Considerando o trabalho coletivo dos diversos profissionais que constituem o espaço escolar como elemento essencial para a formação de sujeitos críticos, participativos e democráticos, a questão problematizadora deste estudo centra-se em como os integrantes da equipe de trabalho técnico percebem a contribuição do seu fazer cotidiano para o processo educativo. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar como a equipe de trabalho técnico de uma escola do Vale do Caí/RS se percebe e é percebida no processo educativo, incluindo a percepção da gestão da escola. Caracteriza-se como um estudo de caso, sendo que a coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas com sujeitos que compõem a equipe de trabalho técnico e a gestão da escola. A técnica de análise de dados utilizada foi análise de conteúdo, com base em Bardin (2014). Os resultados envolveram a análise do processo de gestão da escola pesquisada, bem como as percepções sobre o papel da equipe de trabalho técnico no processo educativo e a contribuição da gestão escolar para a efetiva participação de todos/as neste processo, evidenciando uma necessidade de maiores oportunidades de qualificação da equipe técnica, bem como a existência de uma hierarquização entre o trabalho técnico escolar e o trabalho docente.

Palavras-chave: Equipe de trabalho técnico; Processo educativo; Gestão Escolar; Organização do trabalho na escola.

ABSTRACT

The study approaches the perceptions of the technical work team about your contribution to the educational process of a school from Vale do Caí, in Rio Grande do Sul (RS). In this analyze, it is considered technical work team the professionals of the school that don't compose neither the faculty, neither the management, can be professionals from the various sectors that constitute the school – administrative (secretary, financial assistant), manual support (cooker, sanitizer, caretaker) and

¹ O artigo se refere ao Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Especialização em Gestão Escolar do IFRS – Campus Feliz.

² Bacharela em Serviço Social pela UNISINOS (2018). schmitz.camilavanessa@gmail.com.

³ Doutor em Educação pela UNISINOS (2014). Mestre em Educação nas Ciências pela UNIJUÍ (2009). Especialista em Teorias e Métodos Educacionais pela URCAMP (2002). Licenciado em Pedagogia pela URCAMP (1998). edson.camargo@bento.ifrs.edu.br.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

educational support (monitor), based on the classification proposed by Tardif and Levasseur (2011). Considering the collective work of the various professionals who constitute the school space as essential element for the formation of critical, participatory and democratic subjects, the problematic question of this study focuses on how the members of the technical work team perceive the contribution of their daily work for the educational process? The objective of this study was to identify how the technical work team of a school in Vale do Caí/RS perceives itself and is perceived in the educational process, including the perception of school management. It's characterized as a case study, and the data collection took place from semi-structured interviews with subjects who composes the technical work team and the school management. The data analysis technique used was content analysis, based on Bardin (2014). The results involved the analysis of the management process of the researched school, as well as the perceptions about the role of the technical work team in the pedagogical process and the contribution of school management to the effective participation of all in this process, evidencing a need for greater theoretical qualification opportunities for the technical team, as well as the existence of a hierarchy between school technical work and teaching work.

Keywords: Technical work team; Educational process; School management; School work organization.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos neoliberais que o campo social torna-se cada vez mais individualizado, com uma meritocracia pautada em oportunidades desiguais, problematizar sobre as tensões e desafios que atravessam o campo da(s) didática(s) e permeiam o ser e o fazer escola a partir do coletivo torna-se uma insurgência. É neste cenário que buscamos debater a organização do trabalho na escola, tomando como ponto de partida os estudos promovidos por Pimenta (1995) e Libâneo (2017), retomando o significado de coletividade enquanto participação efetiva na construção da escola.

Interessa-nos, neste estudo em especial, a equipe de trabalho técnico que atua nos diversos setores que constituem o espaço escolar e como a atuação destes sujeitos se relaciona com o processo educativo, articulando o processo participativo de fazer educação com a possibilidade de dialogar com a prática cotidiana do campo da escola. Cabe ressaltar que, nesse estudo, consideramos equipe de trabalho técnico profissionais dos diversos setores que constituem o ambiente escolar e que não fazem parte do corpo docente ou da gestão, podendo ser profissionais dos setores administrativo (secretário/a, assistente financeiro), apoio manual (cozinheiro/a, higienizador/a, zelador/a) e apoio educativo (monitor/a), baseado na



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

classificação de Tardif e Levasseur (2011, p. 121).

O estudo promovido por Juliatto (2007) menciona que “na escola todos são educadores” (JULIATTO, 2007, p. 137). Partindo dessa premissa, este estudo torna-se potente ao possibilitar uma reflexão sobre a atuação da equipe de trabalho técnico no processo educativo, considerando algumas questões norteadoras: Como se apresenta a sua participação neste processo? Como esta equipe se percebe no processo coletivo de ser e fazer escola?

Essas inquietações fazem parte do meu cotidiano, enquanto trabalhadora de equipe técnica em uma instituição de ensino. Durante minha atuação nessa área, tenho percebido algumas contradições com relação à participação da equipe técnica no processo educativo, o que me motivou a problematizar essa questão. Enquanto a discussão sobre a gestão escolar aborda um viés participativo e democrático, no dia a dia, essa participação tem se mostrado muito restrita, ou até mesmo inexistente, em alguns casos.

A minha formação em Serviço Social me possibilitou desenvolver um olhar crítico e uma escuta sensível, habilidades que contribuíram para expandir minha percepção sobre o trabalho que eu desenvolvo enquanto trabalhadora técnica escolar. E essa percepção me despertou a refletir e problematizar o papel da equipe de trabalho técnico, bem como suas contribuições para a gestão da escola.

Tanto a profissão de assistente social quanto a equipe de trabalho técnico escolar, cada qual com suas características específicas, desenvolvem ações de caráter mediador, construindo pontes entre as instituições e os sujeitos que dela necessitam. A bagagem acadêmica também permitiu que eu pudesse traçar um diálogo sobre gestão escolar, democracia e participação, voltando o olhar para uma gestão participativa.

A participação de todos os sujeitos da escola de modo colaborativo contribui para que se alcance o resultado almejado pela escola, assim como, no processo coletivo, “há a contribuição de todos no todo e de todos no de cada um. A especialização de um não é somada à especialização de outro, mas ela colabora



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

com e se nutre da especialização do outro, visando a e por causa de finalidades comuns” (PIMENTA, 1995, p. 80). Diante disso, este estudo teve como objetivo identificar como a equipe de trabalho técnico se percebe e é percebida no processo educativo, em uma escola do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul – RS, problematizando a organização do trabalho no ambiente escolar e buscando subsidiar um processo de gestão escolar participativa.

Ao apresentar o estudo, organizamos no capítulo 2 o referencial teórico, pautado nos escritos de Tardif e Levasseur (2011), Libâneo (2017) e Lück (2011) buscando apresentar os conceitos de trabalho técnico e organização no espaço escolar. No capítulo 3 é referenciado o percurso metodológico da pesquisa, no qual será especificada a unidade de análise, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e a técnica de análise de dados. O capítulo 4 é composto pela análise e discussão dos resultados, a partir dos dados coletados através das técnicas descritas na metodologia. No quinto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais sobre o presente trabalho, com contribuições e sugestões sobre o tema. Por fim, as referências bibliográficas encerram o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste estudo, o referencial teórico apresenta os conceitos de trabalho técnico e cultura organizacional na escola. A opção pela apresentação desses conceitos em aprofundamento constitui a necessidade de revisitar o espaço escolar, com a intenção de problematizar o envolvimento da equipe de trabalho técnico no processo educativo, e a contribuições da gestão escolar.

2.1 O Trabalho Técnico no Espaço Escolar

O espaço escolar é formado por diferentes sujeitos, sejam gestores/as escolares, docentes, discentes, equipe de trabalho técnico, comunidade escolar. Ao apresentar as suas considerações sobre a equipe de trabalho técnico, Tardif e Levasseur (2011) problematizam a existência de uma “hierarquização” entre o



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

trabalho técnico e o trabalho docente, a qual provocaria um sentimento de afastamento do processo educativo por parte da equipe de trabalho técnico. Nossa intenção, no entanto, é refletir sobre a relevância do trabalho técnico no ambiente escolar, considerando-o como parte constituinte do processo educativo coletivo.

Neste cenário, Tardif e Levasseur (2011) e Magalhães (2016) compreendem que, nessa relação “hierárquica” entre o trabalho docente e o trabalho técnico, o trabalho docente adquire um sentido central, enquanto o trabalho técnico aparece em segundo plano, periférico ao ensino. Destarte, é bastante comum que o trabalho técnico seja relegado a um *status* de “apoio” à atividade central, ou seja, o trabalho docente. Magalhães aprofundou a discussão sobre as diferenças entre os/as docentes e a equipe de trabalho técnico:

[...] remuneração diferenciada, gratificações, maior tempo em gozo de férias, *status* e reconhecimento, autonomia, participação nos processos decisórios, e na possibilidade de capacitar-se (inclusive no exterior) e assumir cargos representativos. Parece haver uma relação direta dessas diferenças, entre técnicos e docentes, com a manutenção e fortalecimento do trabalho dos técnicos à margem do processo de educar. (MAGALHÃES, 2016, p. 82).

Sem perder de vista os aspectos que evidenciam a diferenciação que existe entre os setores que compõem a escola e a marginalização do trabalho técnico, nossa proposta é romper essa lógica e refletir sobre os campos profissionais que atuam na escola, com ênfase na importância do trabalho técnico no ambiente escolar, enquanto parte integrante do trabalho educativo.

A equipe de trabalho técnico ocupa diversos espaços no ambiente escolar, dentro e fora da sala de aula, atuando nas frentes de “lazer e atividades extracurriculares, apoio social, monitoramento de alunos, serviços de cuidado, apoio aos alunos especiais, intervenção em situação de crise, gestão da violência [...]” (TARDIF; LEVASSEUR, 2011, p. 14). Este trabalho é definido por Tardif e Levasseur (2011) como uma operação de “linha de fogo”, intervindo diretamente em situações de construção e reconstrução de vínculo social e pessoal entre estudante e instituição de ensino.

O trabalho técnico na escola, conforme Tardif e Levasseur (2011), é destaque



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

quando o assunto é a acolhida e a permanência do/a estudante no ambiente escolar tendo em vista o fortalecimento dos vínculos escolares por meio desses profissionais. Muitas vezes, a relação de vínculo estabelecida entre o/a estudante e o/a trabalhador/a da equipe técnica possibilita intervenções mais amplas e que auxiliam no contexto da sala de aula. Nesse sentido, mobilizamos o conceito da didática enquanto processo que perpassa o contexto da sala de aula para um espaço mais amplo, de formação para a cidadania, atrelando o fazer pedagógico à constituição de sujeitos participativos.

Sendo assim, consideramos que o trabalho técnico possui uma função relevante no sentido de integração e mediação no ambiente escolar, para além da fiscalização e do controle, mas como parte do coletivo que atua no processo educativo, pois, conforme Libâneo (2017, p. 170), “o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe é um elemento indispensável para o funcionamento da escola.” O autor destaca ainda, a necessidade de a gestão escolar promover formação continuada aos integrantes da equipe de trabalho técnico para que estes “se conscientizem de que são integrantes da equipe escolar e que seu trabalho contribui, também, para a formação dos alunos” (LIBÂNEO, 2017, p. 171).

2.2 Cultura Organizacional na Escola

Para aprofundar nossa compreensão sobre a constituição e organização do ambiente escolar faz-se necessária a discussão acerca da cultura organizacional. Aqui, insere-se também o papel da gestão escolar enquanto liderança, que consiste em elemento fundamental para oferecer oportunidades e condições de como se fazer e ser escola.

Sobre o conceito de clima e cultura organizacional, Lück (2011) define como a “[...] ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico, o qual expressa a personalidade e características dessa ambiência.” (LÜCK, 2011, p. 23). Portanto, tem a ver com a concepção que se tem de escola, o modo de atuação, as crenças e valores que se priorizam, as relações interpessoais que se



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

desenvolvem, entre muitos outros aspectos que compõem essa personalidade e essa cultura. Cabe ressaltar que a cultura organizacional não é estática; ela é dinâmica e se transforma tal qual a realidade.

A cultura se expressa por um conjunto de regras, códigos e expectativas de comportamento não escritas que condicionam as atitudes dos atores escolares. Tendo em vista seu caráter tácito, não explícito, é difícil de ser objetivamente reconhecida, em vista do que se torna mais difícil seu processo de mudança, que exige habilidades especiais de liderança, determinação, comprometimento e perseverança, além de acuidade perceptiva, muita atenção e sensibilidade. (LÜCK, 2011).

A cultura organizacional pode, por vezes, ser imperceptível, tanto para os que estão fora da escola, quanto para os que fazem parte dela. Lück (2011) compara a cultura organizacional a um *iceberg*, ou seja, o que é evidente representa apenas uma parte do todo. Quem constitui a escola pode estar tão imerso no meio em que atua que nem percebe o seu redor. De acordo com Lück (2011) isso acontece “[...] porque quando as situações são consideradas como dadas, como estabelecidas, elas são vivenciadas acriticamente [...]” (LÜCK, 2011, p. 59). A partir disso, podemos refletir sobre a participação efetiva dos sujeitos que compõem a escola. É possível que aquele sujeito que não se sente pertencente ao processo educativo compreenda o que envolve a cultura organizacional da escola? Se esse sujeito não possui oportunidades de participar efetivamente da tomada de decisão e da execução das propostas, ele compreenderá a dimensão disso?

Nesse sentido, Lück (2011) afirma que compete ao/à gestor/a “[...] não apenas conhecer as características da cultura organizacional de sua escola, mas, sobretudo, fazê-lo participativamente, envolvendo os membros da comunidade escolar nesse processo” (LÜCK, 2011, p. 60). Sendo assim, oportunizar a participação de todos é papel da gestão, em primeiro lugar.

Para conhecer a cultura organizacional de uma escola é preciso um olhar atento ao cotidiano escolar. São nas atitudes e ações cotidianas que se expressa a



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

personalidade da escola, e não somente no que está registrado no seu Plano Político Pedagógico. Segundo Lück (2011, p. 94), para conhecer a cultura organizacional também é necessário apreender como os sujeitos da escola se percebem e percebem sua atuação. Em vista disso, a importância de ouvir e analisar as percepções dos sujeitos que compõem a escola, compreendendo sua inserção enquanto integrante dessa cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

Este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2010), “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, 2010, p. 21), partindo, portanto, da realidade vivida.

Por ser uma pesquisa qualitativa, o aspecto principal a ser levado em conta é a profundidade do contexto pesquisado. “Não se trata, portanto, de uma pesquisa com um grande número de sujeitos, pois é preciso aprofundar o conhecimento em relação àquele sujeito com o qual estamos dialogando” (MARTINELLI, 1999, p. 23). Sem deixar de considerar a importância dos aspectos quantitativos, a pesquisa qualitativa se vale prioritariamente da experiência social do sujeito e dos significados das vivências.

Neste estudo optamos pelo estudo de caso, tomando como unidade de análise uma escola de educação básica da rede de ensino privada, localizada na região do Vale do Caí, no Rio Grande do Sul, que atende alunos desde a Educação Infantil até o Ensino Médio.

Para a coleta de dados, a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, realizada com profissionais que compõem a equipe de trabalho técnico e a gestão da escola analisada. De acordo com Martinelli (1999, p. 64), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas fechadas e abertas, dando maior liberdade para que o/a entrevistado/a discorra sobre o tema sem se prender à indagação formulada. As entrevistas foram realizadas individualmente.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

Foram entrevistadas, no total, cinco pessoas, sendo duas delas da gestão e três da equipe de trabalho técnico. Da gestão foram entrevistados o diretor e a coordenadora pedagógica. Considerando que a instituição analisada possui 10 (dez) trabalhadores/as técnicos/as em sua equipe, o critério para seleção de entrevistados/as da equipe de trabalho técnico foi um sujeito de cada uma das seguintes categorias: apoio educativo; administrativo; apoio manual, com base na classificação de Tardif e Levasseur (2011).

Diante do cenário de isolamento e distanciamento social devido à prevenção ao contágio pelo COVID-19 (novo Coronavírus), as atividades escolares presenciais no estado do Rio Grande do Sul foram suspensas a partir de 19 de março de 2020, em toda sua rede de ensino, conforme Decreto Estadual nº. 55.118⁴, de 16 de março de 2020. Em razão disso, as entrevistas foram realizadas de forma virtual, durante o mês de setembro de 2020, através do aplicativo *WhatsApp* e da plataforma *Google Meet*, com exceção de uma entrevista que aconteceu de modo presencial, adotando todas as medidas e cuidados recomendados pelos órgãos de saúde. Os/as entrevistados/as concederam seu consentimento, assinando virtualmente o termo de consentimento livre e esclarecido, por meio de *e-mail*. Após a realização das entrevistas, elas foram degravadas para análise. Os quadros a seguir apresentam as questões serviram de roteiro para as entrevistas.

Quadro 1 – Roteiro para entrevistas com a equipe de trabalho técnico

1. Qual a sua idade, a atividade que desenvolve nesta escola e há quanto tempo?
2. Qual a sua escolaridade/formação?
3. O trabalho técnico que você executa influencia no funcionamento da escola? Caso afirmativo, como isso ocorre?
4. Existem momentos de formação/capacitação/integração da gestão, equipe pedagógica e equipe de trabalho técnico? Se sim, como esses momentos

⁴ Decreto Estadual nº. 55.118 de 16 de março de 2020 disponível em:
<<https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos/decreto-55118.pdf>>. Acesso em 29 out. 2020.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

acontecem e como ocorre a sua participação?

5. Para você, o trabalho técnico escolar faz parte do processo educativo? Como você vê seu trabalho inserido nesse processo?

6. Você acredita que o seu trabalho contribui para a formação pessoal dos estudantes? De que forma?

7. Qual a relação do seu trabalho com os demais setores da escola (gestão administrativa e pedagógica, e corpo docente)?

8. A escola oportuniza que você possa participar da gestão da escola? Se sim, de que forma? Se não, por que você acha que isso acontece?

Elaborado pela autora. (2020).

Quadro 2 – Roteiro para entrevistas com a gestão da escola

1. Quantos alunos matriculados e quantos funcionários a escola tem atualmente? Há quanto tempo você está na gestão da escola? Formação, experiência em educação.

2. Como está estruturado o quadro de funcionários da escola? Há dimensões de trabalho pedagógico e trabalho técnico? Caso afirmativo, quem os executa?

3. São oportunizados momentos de formação/capacitação/integração da gestão, equipe pedagógica e equipe de trabalho técnico? Caso afirmativo, como esses momentos acontecem e qual o nível de participação?

4. Como você descreveria o processo de gestão da escola e quem participa dele?

5. Você considera que os trabalhadores técnicos da escola exercem alguma influência no processo de gestão escolar? De que forma?

6. Considerando como trabalhadores/as técnicos/as os/as profissionais da escola que não compõem nem o corpo docente, nem a gestão, podendo ser profissionais dos setores administrativo (secretário/a, assistente financeiro), apoio manual (cozinheiro/a, higienizador/a, zelador/a) e apoio educativo (monitor/a), como você percebe o trabalho técnico em relação à gestão administrativa e à gestão pedagógica?



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

Elaborado pela autora. (2020).

A análise de conteúdo pautada em Bardin (2014) e Moraes (1999), a partir da perspectiva qualitativa, foi a referência para a análise dos dados, pressupondo uma leitura crítica e sensível do conteúdo em questão, perpassando a interpretação pessoal da pesquisadora.

Devido ao seu caráter qualitativo, a análise de conteúdo envolve o universo dos significados, sejam eles conscientes ou inconscientes, e, além disto, ainda há que se considerar a interpretação do/a pesquisador/a. Tal como destaca Moraes (1999), “os valores e a linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, bem como a linguagem cultural e os seus significados, exercem uma influência sobre os dados da qual o pesquisador não pode fugir” (MORAES, 1999).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse item apresentaremos os dados coletados a partir das entrevistas, bem como a análise e discussão dos mesmos. Inicialmente, abordaremos o olhar da gestão da escola sobre o assunto, em seguida, o olhar da equipe técnica, e, por fim, teceremos possíveis aproximações entre os diferentes olhares e percepções.

A instituição de ensino na qual se realizou a pesquisa iniciou suas atividades em 2015 e atende estudantes desde a Educação Infantil (a partir de 3 anos) até o Ensino Médio. Possui 178 estudantes matriculados/as no ano de 2020. A equipe da escola é composta por 35 funcionários/as, cujo quadro se estrutura da seguinte forma (de acordo com o gestor entrevistado): Administrativo – composto por Direção, Vice Direção, Gerente Financeiro, Secretaria e Coordenação Pedagógica; Pedagógico – Coordenação Pedagógica e corpo Docente; e Técnico – Monitoria e Higienização.

4.1 O perfil dos/as entrevistados/as

Antes de iniciar as análises propriamente ditas, é necessário conhecer o perfil



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

dos/as entrevistados/as, o que nos auxiliará a compreender melhor o contexto pesquisado. Alguns aspectos como o gênero, a formação e a experiência podem ser determinantes para o resultado da pesquisa.

Quadro 3 – Perfil dos/as pesquisados/as

Identificação	Gênero	Idade	Função	Formação
Pesquisado 1	Masculino	46 anos	Diretor	Administração, cursos de formação para gestores educacionais, liderança e gerenciamento de equipes
Pesquisada 2	Feminino	58 anos	Coordenadora Pedagógica	Magistério, licenciatura em Artes Plásticas, mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e especialização em formação de professores EAD (Educação à Distância)
Pesquisada 3	Feminino	55 anos	Higienizadora	Magistério
Pesquisada 4	Feminino	22 anos	Monitora	Magistério e estudante de Pedagogia
Pesquisada 5	Feminino	46 anos	Responsável financeira	Ciências contábeis

Elaborado pela autora. (2020).

Cabe ressaltar que todos/as os/as pesquisados/as possuem mais de dois anos de experiência na área da Educação. O Pesquisado 1, por mais que sua



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

formação seja na área da Administração, possui experiência de cinco anos em gestão escolar. A Pesquisada 2 possui uma vasta experiência, somando um total de aproximadamente 40 anos de atuação na Educação, sendo que destes, são quase 20 na área de gestão escolar. Na instituição pesquisada, ela atua há cerca de quatro anos.

As Pesquisadas 3 e 5 trabalham na escola há cinco anos, desde que a escola iniciou as atividades. E ambas possuem experiência de cerca de 20 anos como trabalhadoras de equipe técnica escolar. E, por fim, a Pesquisada 4 trabalha na instituição há aproximadamente dois anos e meio.

Com base no perfil dos/as pesquisados/as, identificamos a predominância do gênero feminino, sendo que o único homem desempenha a função de diretor. Podemos concluir que, em sua maioria, os/as pesquisados/as possuem uma experiência profissional sólida e atuam na instituição desde o início de suas atividades. Isso pode ser um indicador de que a escola possui pouca rotatividade e uma equipe de trabalho constante.

4.2 O olhar da Gestão Escolar

A gestão da escola pesquisada, de acordo com seu Projeto Político Pedagógico (PPP), é representada por três figuras: diretor/a, vice-diretor/a e coordenador/a pedagógico. Por mais que, formalmente, a gestão esteja constituída dessa forma, ao longo das entrevistas com a gestão da escola, os/as entrevistados/as caracterizaram o processo de gestão da escola como colaborativo e democrático. Ambos os/as entrevistados/as (Pesquisado 1 e Pesquisada 2) descreveram a gestão como um processo que passa por uma escuta dos diferentes setores da escola para depois proceder com a tomada de decisões. Eles citam a existência de uma equipe gestora, mas que, na prática, as decisões ocorrem, na medida do possível, de maneira a considerar a visão dos/as colaboradores/as, realizando reuniões e dialogando com os/as envolvidos/as. Os/as pesquisados/as destacam que:



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

Hoje o processo de gestão da escola eu definiria que é colaborativo, e distribuído, no qual cada área é convocada para uma reunião e são tomadas as decisões de acordo com as necessidades de cada área. (PESQUISADO 1).

Existe bastante diálogo, participação, a gestão leva em conta também os aspectos emocionais, não só a questão do objetivo de alcançar metas. Alcanças metas, sim, mas sem abandonar o aspecto humano. (PESQUISADA 2).

Apesar disso, os/as entrevistados/as reconhecem que existem algumas falhas no dia a dia, e ressaltam que, por vezes, existem decisões que não tem como serem “divididas” com o grande grupo, e cabem à equipe de gestão. Mas que dificilmente uma decisão é tomada por uma ou duas pessoas, e, sempre que possível, acontece um diálogo, uma troca antes de tomar decisões.

Com relação a momentos de formação/capacitação da equipe, ambos afirmam que são oportunizados momentos de formação para todos os setores da escola, como encontros com a direção e coordenação pedagógica, cursos, seminários e congressos. Entretanto, um/a dos/as entrevistados/as reconhece que poderiam oportunizar mais, e que a grande parte das formações são direcionadas aos/às docentes:

[...] em alguns momentos, a gente abrange todos os colaboradores, funcionários, professores, pessoal da secretaria, enfim, todos, mas a maioria acontece então direcionada aos professores. [...] Eu acho até que teria que acontecer mais, mas eu acho que a gente tá avançando. (Pesquisada 2).

Ela cita que existem alguns momentos de integração com toda a equipe, onde é envolvida também a equipe de trabalho técnico da escola, que geralmente ocorrem no início do ano letivo, com dinâmicas de integração, motivação, conversas com profissionais da educação, entre outros. Entretanto, é importante mencionar que compreendemos a formação como elemento em processo contínuo, em permanente reflexão sobre a ação, em concordância com Libâneo (2017), que ressalta a necessidade de qualificação teórica de todos os sujeitos da escola, uma vez que “todas as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, embora não de forma igual” (LIBÂNEO, 2017, p. 21). Portanto, cada



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

sujeito da escola contribui para o processo educativo, dentro de seu fazer profissional.

Ao longo das entrevistas, foi se desvelando a percepção da gestão com relação a equipe de trabalho técnico. Ambos os/as entrevistados/as, em diversos momentos afirmam que o trabalho técnico é extremamente importante e essencial para a organização do trabalho escolar.

Eu vejo a escola como uma orquestra, sabe, todos os instrumentos são importantes. Eu vejo assim, eu não conseguiria dar andamento ao pedagógico se eu não tivesse, por exemplo, o apoio, [...] a colaboração de todos os colaboradores da parte técnica. E eu vejo que a gestão, a administração em geral, também não. (Pesquisada 2).

Do mesmo modo, afirmam que os/as trabalhadores/as técnicos/as exercem influência no espaço escolar e também na gestão da escola. Porém, fica evidente em suas falas que o setor pedagógico acaba recebendo certo destaque, por ser a atividade principal da escola:

Hoje a atividade principal da escola é o pedagógico, mas para que esta gestão consiga fazer o seu papel é necessário que o administrativo esteja muito alinhado com suas necessidades. (Pesquisado 1).

Na minha opinião o pedagógico é a alma da escola. (Pesquisada 2).

Diante disso, tencionamos a possibilidade de que a equipe de trabalho técnico escolar adquira características de apoio/suporte à atividade principal, assumindo um caráter desvalorizado no âmbito escolar e, portanto, não pertencente ao campo participativo da tomada de decisões. Essa percepção reforça elementos evidenciados anteriormente na fundamentação teórica, referenciados, sobretudo, em Libâneo (2017) e Lück (2017), à medida que afirmam o papel da gestão da escola em oportunizar e estimular a participação de todos no processo de tomada de decisões e execução das propostas, em uma perspectiva sócio crítica da gestão escolar.

4.3 O olhar da Equipe Técnica

Da equipe técnica da escola pesquisada, foram entrevistados três sujeitos,



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

três mulheres, sendo que cada uma delas desempenha função em cada um dos setores que, segundo a classificação de Tardif e Levasseur (2011), compõem o trabalho técnico escolar. Dessa forma, buscamos contemplar cada uma das categorias do trabalho técnico.

É recorrente nas falas das entrevistadas que todas reconhecem a importância do seu trabalho para um bom funcionamento da escola, de modo geral. Considerando a descrição que fizeram, suas atividades laborais se constituem essenciais para subsidiar a parte pedagógica, seja de maneira a manter os espaços limpos e organizados, de fornecer condições e materiais para a rotina escolar, ou de auxiliar estudantes e professores/as em sala de aula.

[...] acredito que meu trabalho ajude muito no funcionamento da escola, como quando eu substituo professores, fazendo com que as aulas ocorram sem eles, quando ajudo a organizar eventos e reuniões, ou até quando faço ornamentações festivas na escola. (Pesquisada 4).

Com relação a formações, capacitações, integrações entre as equipes, as entrevistadas afirmam que ocorrem, sim, geralmente em forma de integração de toda a equipe profissional, com conversas, palestras com especialistas, dinâmicas. Voltamos a destacar que a teoria, especialmente referenciada em Libâneo (2017), fornece subsídios que reforçam a importância de qualificar teoricamente os sujeitos da escola, tendo em vista que todos/as os/as profissionais participam da atividade educativa. A Pesquisada 4 afirma que essas qualificações acontecem, porém, ela participa pouco, devido à função que ela desempenha na escola, não podendo “parar” e participar deles. Outra pesquisada enfatiza que já houve mais desses momentos e oportunidades, e que não são oferecidas formações e/ou capacitações específicas para o seu setor. Sobre isso, ela afirma que:

Nos primeiros anos tinha, [...] vinha alguém para orientar a gente, para funcionamento melhor, pra gente poder se cuidar melhor... Agora, ultimamente, é mais difícil, mas a gente tem o apoio que a gente precisa. (Pesquisada 3).

Apesar disso, as pesquisadas relatam que é necessário haver integração entre todos os setores da escola, uma boa relação e comunicação, enquanto setores



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

interdependentes. Elas reconhecem também que suas funções possuem um papel importante para que essa comunicação seja efetiva, para que haja um funcionamento adequado, em um ambiente propício e agradável.

Também elas consideram que a gestão da escola sempre se dispõe a ouvir suas necessidades e demandas, fornecendo apoio e condições para realização de seus trabalhos. É unanimidade entre as entrevistadas que a escola oportuniza, de certa forma, que elas participem da gestão, pois muitas vezes são consultadas sobre suas opiniões, ideias, alternativas e sugestões para mudar e/ou implantar novos projetos no ambiente escolar:

Já perguntaram a minha opinião sobre algumas ideias novas para eventos ou sala de aula mesmo, e eu também sempre tento contribuir pesquisando e dando meu parecer sobre coisas novas. (Pesquisada 4).

A direção oportuniza a minha participação na equipe de gestão dando a possibilidade de trazer minhas contribuições para o bom andamento e organização da escola. (Pesquisada 5).

Muitas vezes me perguntam o que eles poderiam fazer. [...] Não é muito, mas dentro do que cabe a mim, sim. (Pesquisada 3).

Essas falas nos remetem a elementos de uma gestão democrática, já referenciados anteriormente em Lück (2011). A forma como a gestão escolar se organiza, a forma como se estabelecem as relações entre os diferentes sujeitos da escola compõem a identidade da escola, aproximando-se – ou distanciando-se – de uma gestão escolar democrática.

De modo geral, elas compreendem que o trabalho técnico escolar tem relação com o processo educativo de modo a complementá-lo, viabilizando meios para a atividade fim, que, na visão delas, é o pedagógico, como se percebe na fala a seguir:

Para o pedagógico fluir, o financeiro precisa dialogar, vendo a necessidade e a viabilidade dos mesmos. A atividade é o pedagógico, mas precisamos do meio, que é o financeiro. (Pesquisada 5).

Podemos perceber, durante as entrevistas, que as trabalhadoras técnicas consideram seu trabalho parte desse processo, contribuindo principalmente com aspectos relacionados à formação pessoal dos/as estudantes, nas seguintes falas:



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

[...] grande parte do meu trabalho é conversar com os alunos, criar um laço e garantir que eles se sintam bem na escola, e nessas conversas sempre procuro dar opiniões, conselhos e até um “ombro amigo” dos quais eles lembrem e possam utilizar depois. (Pesquisada 4).

Acredito que todos que trabalham em escola contribuem de alguma forma para a formação dos estudantes, mesmo que indiretamente. (Pesquisada 5).

Contribui muito, [...] a gente sair daqui e ver que as pessoas sempre sentem falta daquilo, daquele pouco que eles veem que a gente faz. (Pesquisada 3).

Essas falas nos remetem a um aspecto que evidenciamos na fundamentação teórica, com base em Tardif e Levasseur (2011), de que o trabalho técnico escolar possui uma importante função na construção de vínculos com os/as estudantes, fortalecendo e resgatando, quando necessário, o elo entre estudante e a instituição de ensino. Esse vínculo, como expresso nas entrevistas, tem potência e poder, pois acolhe o/a estudante e, muitas vezes, gera aprendizados que são levados para a vida.

4.4 Olhares que se conectam

Com base nas análises das entrevistas, identificamos alguns aspectos que se conectam entre as percepções dos diferentes sujeitos, tanto da gestão quanto da equipe técnica. Verificamos que nem todos/as os/as entrevistados/as consideram que há oportunidades de formação/capacitação para todos/as profissionais no ambiente escolar. Assim como as pesquisadas da equipe técnica manifestam a necessidade de mais oportunidades, os/as gestores/as reconhecem que esse aspecto pode ser melhorado. Entretanto, ambos, gestão e equipe técnica, afirmam que são oportunizados momentos de escuta e de expressão de opiniões. Faz parte do processo de gestão, a prática de consultar os/as colaboradores/as antes de tomar decisões, caracterizando uma gestão flexível, aberta a ouvir, com características democráticas. Entendemos que essa análise, aliada à fundamentação teórica em Lück (2011), expressa a concepção de gestão participativa, em especial, quando outros setores da escola reconhecem que podem



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

expressar as suas opiniões e que são ouvidos em suas contribuições.

Consideramos ainda que a escola pesquisada possui um espaço privilegiado para que os processos aconteçam dessa forma, por tratar-se de uma escola pequena, levando em conta o número de alunos/as e profissionais. Isso possibilita que a gestão tenha um diálogo e uma relação mais próxima, não somente com a equipe técnica, mas com a comunidade escolar em geral. Libâneo (2017) afirma que o perfil dos/as gestores/as contribui para que o processo de gestão se dê de forma colaborativa. Da mesma forma, Lück (2011) aborda a importância do papel de liderança do/a gestor/a escolar. Esses são aspectos importantes a serem ressaltados na análise.

Em relação à forma como a equipe de trabalho técnico se percebe e é percebida no processo educativo, consideramos que a equipe técnica e a gestão, mesmo que indiretamente, atribuem ao trabalho técnico escolar um caráter secundário, de “apoio”. Em diversas falas, foi evidenciado que o trabalho técnico tem propósito de dar suporte/subsídios ao pedagógico, ao trabalho docente. Isso ilustra as problematizações trazidas no embasamento teórico, que se referem à hierarquização da relação trabalho docente e trabalho técnico escolar, fundamentados em Magalhães (2016) e Tardif e Levasseur (2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As percepções sobre o papel da equipe de trabalho técnico no processo educativo e a contribuição da gestão escolar para a efetiva participação da equipe técnica nesse processo são essenciais para que a escola seja um espaço de educação e de formação para todos/as. Ao realizarmos um breve levantamento no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), identificamos uma escassez de publicações que possuam uma abordagem específica a respeito do trabalho da equipe técnica no espaço escolar. Esta carência mobilizou ainda mais a realização deste estudo e permitiu que pudéssemos potencializar novas pesquisas sobre a gestão escolar e a equipe



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

técnica que a constitui, voltando o nosso olhar para o processo educativo enquanto momento coletivo, participativo e democrático.

A partir das percepções dos/as diferentes profissionais da escola, a pesquisa apontou aspectos positivos e aspectos a serem aprimorados, bem como possibilidades de ações que podem contribuir com o processo educativo e com o sentimento de pertencimento ao ambiente escolar. Os aspectos positivos são a existência de uma relação dialógica entre a gestão e a equipe de trabalho técnico, bem como o reconhecimento em unanimidade dos/as pesquisados/as sobre a importância do papel do trabalho técnico. Os aspectos a serem aprimorados estão no campo das formações e capacitações voltadas à equipe técnica. Recomendamos que a gestão da escola pesquisada volte sua atenção à formação/capacitação de sua equipe, com a proposta de que a escola inclua em seu plano de ação formações para a equipe técnica.

Os dados deste estudo oferecem subsídios para desvelar as percepções a respeito da participação da equipe de trabalho técnico no processo educativo, demonstrando que os/as pesquisados/as sentem a necessidade de mais oportunidades de participação no que diz respeito à formação e capacitação profissional. Dessa forma, cabe à gestão do ambiente escolar oportunizar a participação de todos, ouvindo as demandas e analisando as percepções dos sujeitos que compõem a escola, compreendendo sua inserção enquanto integrante dessa cultura organizacional. É importante destacar que o contexto pesquisado é um contexto privilegiado, pois as entrevistadas se sentem participantes do processo de gestão da escola, e a gestão, enquanto liderança, oportuniza que as pessoas se expressem, contribuindo para fazer e ser escola.

Analisamos que a equipe de trabalho técnico da escola pesquisada tende a perceber-se e ser percebida como fundamental para a organização do trabalho na escola, entretanto, com um propósito de subsidiar o trabalho docente. Consideramos importante ressaltar que não discordamos que a atividade educacional seja o aspecto principal da escola, e buscamos destacar a relevância desses sujeitos que



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

são os/as trabalhadores/as técnicos/as escolares e que também exercem influência sobre o processo de gestão e o processo pedagógico, atuando como mediadores desses processos. Portanto, essa categoria que atua nos “bastidores” requer igualmente um olhar atencioso, oportunidades para capacitação e reconhecimento profissional.

Algumas atitudes e práticas cotidianas podem transformar esse cenário, fortalecendo vínculos nas relações entre a equipe e promovendo o reconhecimento. Atitudes e práticas que podem e devem ser incluídas no planejamento de ações da gestão escolar, tais como: afixar cartaz/quadro na entrada da escola saudando aniversariantes e/ou datas comemorativas (para além de dia do/a professor/a e dia do/a estudante, agregando dia do/a cozinheiro/a escolar, dia do/a secretário/a escolar, entre outros); aproximar a equipe de trabalho técnico da organização efetiva das festividades da escola, não somente para questões de higienização e segurança; promover atividades que aproximem os/as estudantes dos/as profissionais da equipe de trabalho técnico (conhecer as histórias de vida e/ou trajetórias profissionais); oportunizar que a equipe de trabalho técnico participe da elaboração do plano de metas da escola, bem como da discussão e construção de documentos legais da escola, como o PPP (projeto político pedagógico). Essas são algumas ações que podem dar voz e visibilidade aos sujeitos da escola, agregando valor e qualificando a cultura organizacional da escola.

Com base nas análises da pesquisa, está nítida a relevância do trabalho técnico para uma gestão participativa. Concluímos que as reflexões aqui problematizadas contribuem para subsidiar uma gestão escolar participativa, considerando elementos como diálogo, escuta, compartilhamento de conceitos e ideias, trabalho em equipe, formação, capacitação, coletividade, participação, democratização. A gestão, para ser participativa, precisa ser integral; precisa contar com a contribuição de todos os sujeitos que fazem parte do contexto escolar – ou seja, os/as profissionais da Educação, os/as estudantes e suas famílias, toda a comunidade escolar. Diante do exposto, ousamos afirmar que somos todos/as



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

educadores/as: professores/as, diretores/as, coordenadores/as, equipe técnica. Todos/as fazemos parte desse grande fazer que é educar.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. Livro eletrônico.

JULIATTO, Clemente Ivo. **Parceiros educadores: estudantes, professores, colaboradores e dirigentes**. Curitiba, PR: Champagnat, 2007. Disponível em: <<https://www.pucpr.br/wp-content/uploads/2017/11/parceiros-educadores.pdf>>. Acesso em 29 ago. 2019.

MAGALHÃES, Caroline Stéphanie Campos Arimateia. **Trabalho educativo do técnico-administrativo do IFRN/CNAT: consensos e dissensos**. 2016. 174 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Natal, 2016.

MARTINELLI, Maria Lúcia (Org.). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras Editora, 1999.

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

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 1-12, 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

PIMENTA, Selma Garrido. Questões sobre a organização do trabalho na escola. IN: BORGES, Abel S. et. Al (org.). **A autonomia e a qualidade do ensino na escola**



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Feliz

pública. São Paulo: FDE, 1995. Série Ideias. Edição especial.

TARDIF, Maurice; LEVASSEUR, Louis. **A divisão do trabalho educativo.** Tradução de Francisco Morás. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.