

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

VANIMARLEM BONOTO

**O ABSENTEÍSMO DOCENTE NA REDE MUNICIPAL DE JUIZ DE FORA: O CASO
DAS ESCOLAS DE UMA MESMA REGIÃO E SUAS IMPLICAÇÕES AO
TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR**

JUIZ DE FORA

2015

VANIMARLEM BONOTO

**O ABSENTEÍSMO DOCENTE NA REDE MUNICIPAL DE JUIZ DE FORA: O CASO
DAS ESCOLAS DE UMA REGIÃO E SUAS IMPLICAÇÕES AO TRABALHO DA
GESTÃO ESCOLAR**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Câmara dos Santos

JUIZ DE FORA

2015

VANIMARLEM BONOTO

**O ABSENTEÍSMO DOCENTE NA REDE MUNICIPAL DE JUIZ DE FORA: O CASO
DAS ESCOLAS DE UMA MESMA REGIÃO E SUAS IMPLICAÇÕES AO
TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Membro da banca-orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

Dedico este trabalho à Escola Municipal Áurea Bicalho, onde atuo como gestora desde 2012, pois sem estar na gestão dessa escola, não teria a oportunidade de ser contemplada com o investimento da SE/JF para melhorar minha formação profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível ser realizado, pelas suas bênçãos, fidelidade, especialmente nas horas mais difíceis, e amor incondicional por todos nós, sempre se fazendo presente em minha vida.

Aos meus pais que sempre torceram por mim, pelo meu sucesso e realização profissional, me incentivando com seus exemplos de luta, de fé e vontade de viver.

Aos meus filhos Lucas, Gabriela e Leonardo Bonoto, por me acompanharem durante todo esse tempo de estudo, torcendo pelo meu desempenho e sucesso, sentindo orgulho da minha vitória como pessoa e profissional e espelhando-se em meu empenho para vencerem em seus estudos.

À minha irmã Deni, pelo incentivo e orgulho da profissão exercida por nós, me incentivando a continuar minha formação profissional.

Às minhas cunhadas Beatriz e Sueli por incentivarem e apoiarem as minhas escolhas, principalmente a “Lili”, por não me deixar desanimar e torcer pelo meu crescimento profissional.

À minha companheira na escola, minha vice-diretora, Cátia, que com paciência e colaboração me apoiou em todos os momentos necessários de afastamento para aprimorar meus conhecimentos nas aulas presenciais.

Também minhas coordenadoras e amigas, Mary Luci, Mônica e Adriana pelo incentivo, apoio e carinho durante minhas ausências e pela colaboração profissional.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Câmara pela orientação e paciência em ler meu texto e pontuar as correções necessárias para a conclusão de um bom trabalho.

Às orientadoras, Luciana Verônica e Amanda Quiossa, pelo incentivo e determinação, me ajudaram a seguir em frente com mais este desafio; pelo apoio, carinho, paciência, empenho e competência, não me deixaram fraquejar.

A todos, parentes e amigos que torceram por mim e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu pudesse vencer mais essa etapa da minha vida com glória e louros.

Só uma grande criatividade [...] pode salvar nosso ator e nossos professores do problema que implica a mudança de cenário. Para manter a coerência e recuperar os papéis, precisamos encarar em público os roteiristas, tirar o ponto de seu lugar e a acabar com os risos das pessoas do auditório, pedindo que assumam nosso papel (ZARAGOZA, 1999, p.1).

RESUMO

O absenteísmo docente é um problema que vem crescendo nas escolas públicas brasileiras nas últimas décadas. Por ser gestora em uma escola pública da rede municipal de ensino da cidade de Juiz de Fora e enfrentar o problema das ausências docentes diariamente no âmbito escolar, foi escolhida a pesquisa sobre o tema. O presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas pelos gestores escolares diante dos transtornos causados pelo absenteísmo docente nas escolas da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, MG. A análise foi feita por meio de um estudo de caso em quatro escolas de uma mesma região do município, com o objetivo de se desenvolver uma proposta de intervenção junto às escolas visando amenizar o problema apresentado com apoio da Secretaria de Educação. Para conhecimento das rotinas das instituições foram apresentados o funcionamento e a organização, bem como, suas estruturas físicas e pedagógicas. A fundamentação metodológica utilizada foram as abordagens quantitativa, com análise e coleta de dados de um questionário formulado para dez professores e quatro gestores das escolas e qualitativa, realizando uma entrevista com oito professores, escolhidos entre os mais faltosos. Para dar suporte à pesquisa bibliográfica e documental, foram utilizados como referenciais teóricos vários autores, dentre eles, Esteve, Amaral, Gasparini, Barreto e Assunção, que abordaram sobre o assunto desse trabalho, o absenteísmo docente nas salas de aula e os transtornos causados por esta ausência ao trabalho da gestão no dia-a-dia das escolas públicas. A rotina escolar mostrada nessa pesquisa traz o absenteísmo docente que em parte é justificado, abonado ou acontece por licença médica, mas também, apresenta parte das faltas negociadas pelos gestores das escolas como práticas não registradas oficialmente. A partir da análise dos dados da pesquisa como, formação de gestores e professores, número de ausências anual, faltas justificadas, injustificadas e negociadas, motivos das ausências, ações utilizadas para repor as ausências, foram traçados planos estratégicos como criar banco de dados dos professores para acompanhar os números das faltas e seus motivos, dar apoio aos docentes faltosos, discutir em grupo ações possíveis de serem realizadas para tentar resolver os problemas causados pelas ausências, direcionados à SE/JF e às escolas investigadas como sugestões de ações a serem implementadas a fim de amenizar o problema do absenteísmo docente diário nas instituições escolares e os transtornos causados ao trabalho dos gestores.

Palavras-chave: Absenteísmo Docente; Gestão Escolar; Estratégias dos gestores.

ABSTRACT

The teacher absenteeism is a problem that has been growing in Brazilian public schools in recent decades. For being Manager in a public school of the municipal teaching network in the city of Juiz de Fora and tackle the problem of teacher absences daily school was chosen in the research on the topic. The present study aims to analyze the strategies used by school administrators on teacher absenteeism caused by disorders in the city schools of teaching of Juiz de Fora, MG. The analysis was done by means of a case study in four schools of the same region of the municipality, with the goal of developing a proposal for intervention in the schools in order to ease the problem presented with support from the Department of education. For knowledge of the routines of the institutions were presented the operation and organization, as well as, their pedagogical and physical structures. The methodological basis used were quantitative approaches, with data collection and analysis of a questionnaire formulated for ten teachers and four managers of schools and qualitative, conducting an interview with eight teachers, chosen among the most absentees. To support bibliographical and documentary research, were used as theoretical references several authors, among them, Esteve, Amaral, Gasparini, Barreto and assumption, which approached on the subject of this work, the teacher absenteeism in the classrooms and the inconvenience caused by this absence to work managing the day-to-day public schools. The school routine shown in this research brings the teacher absenteeism is partly justified, credited or happens on a medical, but also presents part of negotiated by managers of schools officially unrecorded practices. From the analysis of research data as, formation of managers and teachers, number of annual absences, absences are justified, unjustified and traded, reasons for the absences, actions used to replenish the absences were outlined strategic plans how to create database of teachers to track the numbers of faults and their motives, to support teachers, discuss group absentees possible actions to be carried out to try to solve the problems caused by absences, directed to SE/JF and schools investigated as suggestions for actions to be implemented in order to ease the problem of teacher absenteeism in the school diary and the disorders caused by work of managers.

Keywords: Teacher Absenteeism, school management, Strategies for managers.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABEP	Associação Brasileira de Empresas e Pesquisas
AEE	Atendimento Educacional Especializado
AI	Assessoria de Imprensa-SE/JF
AJL	Assessoria Jurídica Local-SE/JF
APA	Assessoria de Programação e Acompanhamento-SE/JF
CAC	Comitê de Acompanhamento de Adequação, Ampliação e Construção-SE/JF
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAIC	Centro de Atenção Integral à Criança
CAPE	Comitê de Planejamento Estratégico-SE/JF
CNEC	Campanha Nacional das Escolas da Comunidade
COE	Comitê de Ouvidoria Educacional-SE/JF
COMAPE	Comitê de Acompanhamento e Suporte Pedagógico-SE/JF
DAMOR	Departamento de Ambiência Organizacional- SE/JF
DEF	Departamento de Ensino Fundamental-SE/JF
DEI	Departamento de Educação Infantil-SE/JF
DEIN	Departamento de Execução Instrumental-SE/JF
DIAE	Departamento de Inclusão e Atenção ao Educando-SE/JF
DPPI	Departamento de Planejamento, Pessoas e Informação-SE/JF
FUNALFA	Fundação Cultural Alfredo Ferreira Lage
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GAME	Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LM	Licença Médica
LTPF	Licença Tratamento Para Familiar
MEC	Ministério da Educação
NSE	Nível Sócio Econômico
PISA	Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes

PR-A	Professor Regente da Educação Infantil aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental-SE/JF
PR-B	Professor Regente dos Anos Finais do Ensino Fundamental-SE/JF
SE/JF	Secretaria de Educação de Juiz de Fora
SAA	Supervisão de Apoio Administrativo-SE/JF
SCEG	Supervisão de Controle de Expediente do Gabinete-SE/JF
SACFC	Supervisão de Acompanhamento e Controle de Fundos, Convênio e Programas-SE/JF
SACFP	Supervisão de Administração do Centro de Formação do Professor- SE/JF
SAE	Supervisão de Apoio ao Estudante-SE/JF
SAEDI	Supervisão de Atenção à Educação na Diversidade
SAFI	Supervisão dos Anos Finais-SE/JF
SAI	Supervisão dos Anos Iniciais-SE/JF
SAM	Supervisão de Arquivo e Memória-SE/JF
SC	Supervisão de creches-SE/JF
SCP	Supervisão de Controle de Patrimônio-SE/JF
SCRBI	Supervisão de Construções e Reformas de Bens Imóveis-SE/JF
SDEAE	Supervisão de Desenvolvimento do Ensino e Avaliação Escolar-SE/JF
SE	Secretaria de Educação
SEC	Secretaria Executiva dos Conselhos-SE/JF
SECOIN	Supervisão das Escolas Conveniadas de Educação Infantil-SE/JF
SEJA	Supervisão de Educação de Jovens e Adultos-SE/JF
SEMBM	Supervisão de Equipe de Manutenção de Bens Móveis-SE/JF
SEOF	Supervisão de Execução Orçamentária e Financeira-SE/JF
SEPART	Supervisão das Escolas Particulares de Educação Infantil-SE/JF
SEPUB	Supervisão das Escolas Públicas de Educação Infantil-SE/JF
SFCPE	Supervisão de Formação Continuada dos Profissionais da Educação-SE/JF
SFCS	Supervisão de Fornecimento e Controle de Suprimentos-SE/JF
SGEDE	Supervisão de Dados Escolares-SE/JF
SINPRO	Sindicato dos Professores de Juiz de Fora

SMC	Supervisão de Mediação e Conciliação-SE/JF
SMP	Supervisão de Monitoramento Profissional-SE/JF
SNAE	Supervisão de Nutrição e Alimentação Escolar-SE/JF
SNGE	Supervisão de Normatização da Gestão Escolar-SE/JF
SOQF	Supervisão de Organização do Quadro Funcional-SE/JF
SPAC	Supervisão de Projetos de Artes, Cultura e Cidadania-SE/JF
SPAPEI	Supervisão de Planejamento e Articulação de Programa de Educação Integral-SE/JF
SPOF	Supervisão de Planejamento Orçamentário e Financeiro-SE/JF
SSAPE	Susecretaria de Articulação das Políticas Educacionais-SE/JF
SSIM	Supervisão de Sistemas de Informação e Modernização-SE/JF
STE	Supervisão de Transporte Escolar- SE/JF
STGI	Supervisão de Tratamento e Gestão da Informação-SE/JF
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Percentual dos alunos que estudam em escolas onde o absenteísmo docente não atrapalha a aprendizagem (PISA, 2009).....	82
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Licenças Médicas em 2011- SE/JF	30
QUADRO 2: Licenças Médicas em 2012- SE/JF	31
QUADRO 3: Licenças Médicas em 2013- SE/JF	32
QUADRO 4: Perfil dos gestores entrevistados.....	61
QUADRO 5: Respostas dos gestores às ações sugeridas para amenizar a falta de professor.....	64
QUADRO 6: Formação acadêmica dos professores das quatro escolas pesquisadas.....	65
QUADRO 7: Tempo de trabalho em educação dos professores entrevistados.....	65
QUADRO 8: Estratégias utilizadas pelos professores para repor aula não trabalhada.....	66
QUADRO 9: Justificativas dos professores sobre os motivos das faltas durante o ano.....	67
QUADRO 10: Informações do questionário da Prova Brasil, 2011, aplicado aos professores da Rede Municipal de Juiz de Fora.....	68
QUADRO 11: Respostas dos docentes às ações sugeridas para amenizar a falta de professor.....	69
QUADRO 12: Propostas de intervenção para amenizar o absenteísmo docente das escolas investigadas.....	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Rendimento da Escola A nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013.....	36
TABELA 2: Rendimento da Escola A nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013.....	37
TABELA 3: Ideb da Escola A em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais.....	37
TABELA 4: Rendimento da Escola B nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013.....	39
TABELA 5: Rendimento da Escola B nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013.....	39
TABELA 6: Ideb da Escola B em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais.....	40
TABELA 7: Rendimento da Escola C nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013.....	42
TABELA 8: Rendimento da Escola C nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013.....	42
TABELA 9: Ideb da Escola C em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais.....	43
TABELA 10: Rendimento da Escola D nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013.....	44
TABELA 11: Rendimento da Escola D nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013.....	44
TABELA 12: Ideb da Escola D em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais.....	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 A DESCRIÇÃO DO CASO E SUA RELAÇÃO AO TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR.....	23
1.1 A divisão administrativa da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora e a legislação referente ao absenteísmo do município	24
1.2 Descrevendo as quatro escolas de uma mesma região do município de Juiz de Fora.....	33
1.2.1 Apresentação da escola A.....	34
1.2.2 Apresentação da escola B.....	38
1.2.3 Apresentação da escola C.....	40
1.2.4 Apresentação da escola D.....	43
1.3 O caso do absenteísmo docente das 4 escolas : problemas causados e estratégias das instituições	46
2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE NAS ESCOLAS PESQUISADAS.....	51
2.1 Análise dos tipos de faltas: justificadas, injustificadas e negociadas e suas implicações ao trabalho do gestor.....	55
2.1.1 Algumas considerações a partir do questionário aplicado aos gestores.....	58
2.1.2 Algumas considerações a partir do questionário aplicado aos docentes.....	64
2.2 Gestão e liderança, importância do controle das faltas pelos gestores.....	71
2.3 Clima escolar	77
3 PLANOS DE INTERVENÇÃO PARA O PROBLEMA DO ABSENTEÍSMO DOCENTE.....	84
3.1 Propostas de ações para o problema do absenteísmo docente sugeridas à SE/JF.....	85
3.2 Propostas de ações voltadas ao trabalho do gestor escolar diante do absenteísmo docente.....	87
3.3 Procedimentos Metodológicos.....	90
3.3.1 Síntese dos pontos abordados no texto sobre o absenteísmo docente.....	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	97

APÊNDICES.....	101
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS ESCOLAS INVESTIGADAS.....	101
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DAS ESCOLAS INVESTIGADAS.....	102
APÊNDICE C: ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	104
APÊNDICE D: ENTREVISTA COM OS PROFESSORES.....	104

INTRODUÇÃO

Desde a universalização do acesso ao ensino público, direito garantido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9394/1996, as escolas vêm passando por transformações. Com a ampliação do acesso à educação pública, buscou-se a eficácia, a equidade e a melhoria da qualidade do ensino. Governo Federal, Estados e Municípios procuraram formular políticas públicas com planejamentos estratégicos e ações voltadas ao setor educacional, tornando todos os atores envolvidos responsáveis pelos resultados dos alunos e seus desempenhos que são acompanhados e analisados pelo órgão responsável pelos indicadores das avaliações externas, o Ministério da Educação (MEC) - Brasil (2011).

Nas últimas décadas, surgiram no Brasil muitas discussões a respeito do que faz as escolas serem eficazes e as características determinantes do sucesso do ensino e da aprendizagem dos alunos, destacando-se dentre elas o envolvimento, o empenho e a dedicação do professor em sala de aula. Conforme Zaponi e Valença:

o corpo docente, constituído pelo conjunto de professores em exercício na escola é diretamente responsável pelo alcance do seu maior objetivo: o ensino-aprendizagem, pois a dinâmica mais importante na educação é essa interação entre o educando e o educador (ZAPONI e VALENÇA, 2009, p.1).

Estudos e pesquisas na área educacional vêm abordando assuntos relacionados à qualidade do ensino-aprendizagem, à importante interação entre professor e aluno, e um tema que tem apresentado relevância é o absenteísmo docente, apontando a falta que faz o professor na sala de aula e os problemas causados por essa ausência no dia a dia escolar e à qualidade do serviço prestado.

A expressão absenteísmo é uma palavra de origem francesa (*absenteïsme*), utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho, ou seja, é a soma dos períodos em que os empregados ausentam-se por diferentes motivos, propositais ou por situações alheias à sua vontade (CHIAVONE, 2009). Essa ausência ao trabalho pode ser justificada por doença, licença legal, ou ainda por outros motivos como precárias condições do ambiente de trabalho, condições psicológicas e problemas de relacionamentos interpessoais.

Alguns estudos e artigos publicados sobre o assunto trouxeram várias discussões sobre as causas da ausência docente. Segundo Gasparini, Barreto e

Assunção (2007) múltiplos fatores são indicadores do absenteísmo docente, dentre eles, as autoras destacam:

o elevado número de alunos por turmas; a infra-estrutura física inadequada; a falta de trabalhos pedagógicos em equipe; o desinteresse da família em acompanhar a trajetória escolar de seus filhos; a indisciplina cada vez maior; a desvalorização profissional e os baixos salários, doenças como o estresse pelo acúmulo de carga horária, a violência no âmbito escolar, situações que fogem de seu controle e preparo. Sentimentos de desilusão, de desencantamento com a profissão e o abandono do cargo estão entre os principais motivos causadores do absenteísmo docente, evidenciando a vulnerabilidade dos profissionais ao estresse. (GASPARINI, BARRETO e ASSUNÇÃO, 2007, p. 194).

Situações como essas têm levado a um aumento expressivo do número de faltas dos professores todos os dias nas escolas brasileiras, causando a improvisação no trabalho planejado, distorcendo o conteúdo das atividades tornando o trabalho descaracterizado em relação às expectativas, gerando um processo permanente de insatisfação e induzindo sentimentos de indignidade, fracasso, impotência, culpa e desejo de desistir da profissão (NAUJORKS, 2002).

Outro fator importante que tem contribuído para o aumento das ausências do professor ao trabalho, segundo Gasparini, Barreto e Assunção (2007) é a perda do poder aquisitivo do professor, ou seja, os baixos salários recebidos que acarretam um processo de intensificação do seu trabalho, uma vez que tal dado leva os professores a dobrarem sua jornada de trabalho, o que os fazem complementar sua renda trabalhando em vários turnos, na mesma rede ou em diferentes redes de ensino e até mesmo trabalhando, simultaneamente, em outras áreas para complementarem suas rendas. Isso acaba gerando um novo problema, a falta de tempo dos professores para envolver-se com a escola e comprometer-se com ela, além de serem acometidos pelo cansaço físico e mental, o que acaba levando os professores a faltar ao trabalho, afirmam os autores.

Ainda, segundo Esteve (1999), ao sentirem-se cansados, exaustos por causa das grandes jornadas de trabalho a que se submetem para garantir um salário digno, os professores utilizam as possibilidades de faltas garantidas pela legislação como forma de minimizar os efeitos causados pelo excesso de trabalho. Somando a isso, o pouco tempo vivido por esses profissionais sem trabalhar, o crescente controle sobre o cumprimento do seu trabalho e a alteração do seu papel nas escolas, seguida da inexistência de tempo para dedicar-se à formação e inovação as

quais a nova demanda de habilidades se fazem necessárias à sua função, “esses professores acabam se tornando vítimas do seu próprio trabalho, e isso tem levado alguns professores a apresentar sintomas do mal-estar docente”, ou seja, ausentarem-se do seu local de trabalho, a escola (1999, p.12).

É objetivo de estudo do presente trabalho analisar as estratégias utilizadas pelos gestores escolares diante dos transtornos causados pelo absenteísmo docente nas escolas da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, MG. A análise foi feita por meio de um estudo de caso em quatro escolas de uma mesma região do município, com o objetivo de desenvolver uma proposta de intervenção junto às escolas visando amenizar o problema apresentado, com o apoio da Secretaria de Educação do município.

Com a análise do caso, foi possível apontar os problemas que essa ausência implica ao trabalho da gestão escolar e ao aprendizado do aluno, uma vez que, diante da ausência docente cabe ao gestor e à equipe pedagógica se organizarem e traçarem estratégias para o melhor funcionamento da escola para que não haja prejuízo ao ensino aprendizagem e aos resultados dos alunos.

A escolha pelo tema desse trabalho está relacionada a atuação profissional da pesquisadora que trabalha como gestora escolar desde 2012, com término em 2014, em uma escola situada na mesma região das escolas investigadas, onde já atuava há dezoito anos como professora. A falta de professores é um dos problemas mais relevantes da instituição onde sou gestora, e tem aumentado em relação aos anos anteriores. Devido à intensa imersão na unidade em que sou gestora, decidimos que a pesquisa não poderia ser realizada nessa unidade, pois a proximidade prejudicaria o processo de pesquisa. Assim, para priorizarmos o distanciamento necessário, optamos pela escolha de outras quatro unidades que partilham das mesmas condições socioeconômicas da escola em que sou gestora.

As escolas referidas estão situadas na periferia da cidade de Juiz de Fora, MG, em bairros próximos situados numa mesma região da cidade. A região onde localizam-se as escolas investigadas apresenta um índice considerável de violência social, drogas, pobreza e marginalidade. Os alunos, de modo geral, pertencem a uma mesma classe social, considerada média baixa, e apresentam desempenhos aproximados. As escolas apresentam índices favoráveis, ou seja, todas elas apresentaram, nos anos iniciais, índices acima do alcançado pelo município, em 2011 e 2013, comprovados pelo IDEB, destacando-se entre as outras da rede.

A proposta de intervenção derivada deste trabalho foi feita para as escolas pesquisadas, tendo como foco os gestores escolares, podendo se estender às outras escolas municipais. O apoio da SE/JF na atuação dos gestores escolares é fundamental uma vez que o problema em análise, o absenteísmo docente, afeta diretamente a essa Secretaria e às escolas e, portanto, as ações comprometidas dos gestores poderão ser eficazes no sentido de diminuir as faltas diárias dos docentes ao trabalho.

Os transtornos causados por essa ausência se colocam para a SE/JF, que acaba tendo que dispor de recursos extras em contratação de professores para substituir as ausências e também aos gestores dessas instituições, pois as implicações geradas pelas faltas dos professores ao trabalho dos gestores escolares são muitas, tais como reajustar o horário, subir aulas, ou seja, o professor que está com o horário vago, chamado de janela, ou aquele que adianta sua aula que seria dada em outro horário; monitorar os professores que, para substituir a ausência do colega de trabalho, atuam em duas salas ao mesmo tempo, sobrecarregando seu trabalho, pois não acompanham diretamente o desenvolvimento das atividades, mas correm de sala em sala para não deixar os alunos ociosos e sem aulas.

Com tudo isso, e também com a ocorrência de outras situações, a ausência docente no dia a dia da escola atrapalha o desenvolvimento das ações planejadas e a organização escolar, além de comprometer o ensino e a aprendizagem dos alunos. Não há como negar que o absenteísmo afeta a todos e sobrecarrega, principalmente, os profissionais que ficam na unidade de trabalho, quando as ausências acontecem (CHIAVONE, 2009). O gestor nem sempre consegue intervir nas situações das quais não tem o controle, como é o caso, das faltas e licenças, que são caracterizadas pela imprevisibilidade.

Todas as sugestões e ações propostas a partir da investigação e análise das estratégias dos gestores escolares diante do absenteísmo docente contribuíram para a construção de um Plano de Ação Educacional, que poderá servir de parâmetro ao trabalho das escolas, no intuito de diminuir o absenteísmo.

Esse trabalho buscou a investigação e a pesquisa junto aos gestores escolares e aos professores, para descobrir as estratégias usadas pela escola para resolver os problemas causados pelo absenteísmo docente ao trabalho da gestão, à organização e ao clima escolar. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, por meio da realização de entrevistas e da investigação de documentos dessas

instituições e quantitativa, a partir da aplicação de um questionário aos profissionais das escolas. Os dados obtidos serviram de embasamento para a análise dos dados. Conforme Hartmut Gunther (2002), ao utilizar a técnica da pesquisa qualitativa e quantitativa, não se deve escolher um ou outro método, mas é viável usar várias abordagens que se adequem à pesquisa.

Para a pesquisa qualitativa foram consultados os documentos da SE/JF, os livros de ponto das escolas e outros documentos como a ata escolar e os registros organizados pela equipe gestora, como pastas e arquivos. Buscamos informações em registros oficiais sobre o controle do absenteísmo docente no município e nas escolas da mesma região de Juiz de Fora.

Para a pesquisa quantitativa foram aplicados questionários aos 4 gestores das escolas e a 10 professores de cada escola, sendo 5 efetivos e 5 contratados, ou seja, aqueles que assumem um contrato temporariamente, não tendo vínculo efetivo com a SE. Com os resultados obtidos por meio dos questionários, espera-se que mudanças ocorram nas instituições para a melhoria do ambiente escolar e do planejamento das estratégias traçadas pela SE/JF.

Diante da constatação de pouco material acadêmico que trata do assunto sobre as ausências dos docentes e da dificuldade em obter dados junto aos órgãos da Secretaria de Educação (SE), tendo em vista que os dados disponibilizados foram insuficientes para uma análise mais criteriosa, optamos em considerar as abordagens qualitativa e quantitativa, com análise e coleta de dados do questionário e da entrevista aplicados aos profissionais da escola.

A entrevista com os gestores e professores tratou do assunto estudado nessa pesquisa a fim de conhecer as estratégias utilizadas pelos gestores para resolver o problema das faltas e levantar alguns dados para conhecer os problemas que levam os professores a faltar ao trabalho. Diante dos resultados, será importante apresentá-los à Secretaria de Educação para que se possa traçar ações e planejamentos que amenizem os problemas nas escolas causados pela falta do professor em sala de aula.

No capítulo 1, será apresentada a descrição do caso do absenteísmo docente em escolas da Rede Municipal de Juiz de Fora e suas implicações ao trabalho da gestão escolar e ao processo de ensino aprendizagem dos alunos. Este capítulo será dividido em seções para uma melhor apresentação do tema. Na seção 1.1, será apresentada a divisão administrativa por departamentos da Secretaria Municipal de

Juiz de Fora e a taxa de absenteísmo do município. Na seção 1.2, descreveremos as 4 escolas investigadas, para conhecermos a realidade de cada uma delas. Na seção 1.3, será apresentado o caso do absenteísmo docente em cada uma dessas escolas, os problemas causados pelas faltas dos professores no dia a dia delas e as estratégias usadas pelos gestores dessas instituições para amenizar os problemas advindos dessa situação.

No capítulo 2, será abordado o assunto da pesquisa desse trabalho, o absenteísmo docente nas escolas pesquisadas, apresentando os referenciais teóricos. Serão analisados os dados da investigação sobre o absenteísmo docente nas 4 escolas pesquisadas. Nesse sentido, serão apresentadas as entrevistas realizadas com os gestores e professores, com o intuito de conhecer o que pensam os gestores sobre as ausências docentes e o que os professores têm a dizer sobre as faltas e quais sugestões apresentariam aos gestores das escolas para enfrentar o absenteísmo. Com isso será possível perceber de que maneira os gestores conduzem o período escolar quando faltam muitos professores e qual a(s) solução(ões) adotada(s) por eles para que a escola siga o planejamento diário sem transtornos.

No capítulo 3, trataremos da apresentação do plano de intervenção com ações para o problema do absenteísmo docente para tentar conter o aumento do número de ausências dos professores, diariamente, nas instituições escolares do município. As propostas serão voltadas à Secretaria de Educação e aos gestores escolares.

Espera-se, no decorrer desse trabalho, conhecer os problemas do absenteísmo docente nas quatro escolas investigadas. E, de acordo com os estudos e o resultado da pesquisa, dos dados do questionário aplicado aos gestores e professores e também da entrevista realizada com os profissionais dessas escolas, realizar o planejamento de algumas ações funcionais possíveis para amenizar a situação causada pelo problema do absenteísmo docente ao trabalho da gestão. Ações essas que poderão ser aplicadas não apenas às escolas investigadas, mas a outras pertencentes à rede municipal de ensino de Juiz de Fora que tiverem o mesmo problema.

1 A DESCRIÇÃO DO CASO E SUA RELAÇÃO AO TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR

Para melhor compreensão deste capítulo e do caso a ser investigado, faz-se necessário conhecer as instituições envolvidas em nosso trabalho, a Secretaria de Educação de Juiz de Fora, MG, (SE/JF), e as quatro escolas escolhidas para a investigação, aqui denominadas de Escolas A, B, C e D, suas organizações e ações diante dos problemas apresentados pelo absenteísmo docente.

O primeiro capítulo está dividido em três seções. A primeira seção apresentará a Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, a Secretaria de Educação, seu contexto histórico, seus departamentos e designação de cada um deles, e as taxas do absenteísmo docente com recorte nos anos de 2011, 2012 e 2013.

A segunda seção irá apresentar as quatro escolas do município escolhidas para a investigação do caso proposto por esse trabalho. Na terceira seção, trataremos o caso do absenteísmo docente nas escolas escolhidas. Serão descritos os problemas causados por essa ausência às instituições, ao ensino aprendizagem e aos gestores, e as estratégias utilizadas para amenizar a falta dos professores.

O absenteísmo docente, assunto abordado nesse trabalho, é um tema considerado instigante uma vez que esse problema vem crescendo no dia a dia das escolas contemporâneas que precisam se organizar para tentar sanar as perdas que a ausência do professor traz em sala de aula. Perdas essas como de conteúdo, de experiências que se compartilham no convívio escolar entre professor e aluno, desenvolvendo o processo de ensino aprendizagem.

Essas faltas também comprometem o funcionamento harmonioso que o ambiente da instituição deve apresentar para o bom desempenho dos alunos, da escola que precisa se organizar e usar estratégias para resolver os transtornos causados pela ausência docente.

1.1 A divisão administrativa da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora e a legislação referente ao absenteísmo do município

A Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora é representada pela Secretaria de Educação, (SE/JF) que, conforme Decreto nº 11.962 e Resolução nº 085, de 12 de maio de 2014, apresenta a seguinte estrutura organizacional:

- a Subsecretaria de Articulação das Políticas Educacionais (SSAPE);
- os Comitês: de Acompanhamento de Adequação, Ampliação e Construção (CAC); de Acompanhamento e Suporte Pedagógico (COMAPE); de Ouvidoria Educacional (COE) e de Planejamento Estratégico (CAPE); As assessorias de Programação e Acompanhamento (APA); de Jurídica Local (AJL) e de Imprensa (AI); a Secretaria Executiva dos Conselhos (SEC).

A SE está dividida em seis departamentos supervisionados por seus chefes, tratando cada um de assuntos específicos voltados à educação.

- O primeiro Departamento é o de Execução Instrumental (DEIN), responsável por coordenar e controlar as atividades administrativas de apoio nas áreas de suprimentos, conservação, manutenção, patrimônio, transportes oficiais, documentação, infraestrutura, execução orçamentária e financeira e prestações de conta. Está dividido em oito Supervisões: a de Controle de Patrimônio (SCP); a de Construções e Reformas de Bens Imóveis (SCRBI); a de Equipe de Manutenção de Bens Móveis (SEMBM); a de Apoio Administrativo (SAA); a de Controle de Expediente do Gabinete (SCEG); a de Fornecimento e Controle de Suprimentos (SFCS); a de Execução Orçamentária e Financeira (SEOF) e a de Acompanhamento e Controle de Fundos, Convênios e Programas (SACFC).
- O segundo Departamento é o de Planejamento, Pessoas e Informação (DPPI), dividido em oito supervisões é responsável por coordenar a elaboração das peças de planejamento, inclusive, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA), planejamento estratégico Plano de Ações Articuladas (PAR), além de acompanhar a organização do quadro funcional, as atividades de monitoramento profissional, os dados escolares e as informações educacionais. Apresenta as seguintes Supervisões: de Planejamento Orçamentário e Financeiro (SPOF); de Organização do Quadro Funcional (SOQF); de Atendimento aos Profissionais da Educação (SAPE); de Monitoramento Profissional (SMP); de Tratamento e Gestão da Informação (STGI); de Gestão de Dados Escolares (SGEDE); de Sistemas de Informação e Modernização (SSIM) e a de Arquivo e Memória (SAM).

- O terceiro Departamento é o de Planejamento e de Formação (DPPF), responsável por formular, planejar, normatizar e acompanhar as políticas pedagógicas, o Projeto Político-Pedagógico e a formação para os profissionais da educação, a partir de avaliações, estudos e pesquisas sobre a evolução do Sistema Municipal de Ensino, propondo ações para o aprimoramento dos processos de ensino-aprendizagem, além da promoção e divulgação das ações artístico-culturais e de cidadania. Esse departamento está dividido em 6 Supervisões assim discriminadas: Supervisão de Normatização da Gestão Escolar (SNGE); de Desenvolvimento do Ensino e Avaliação Escolar (SDEAE); de Projetos de Artes, Cultura e Cidadania (SPAC); de Formação Continuada dos Profissionais da Educação (SFCPE); de Administração do Centro de Formação do Professor (SACFP) e a de Planejamento e Articulação de Programa de Educação Integral (SPAPEI).
- O quarto Departamento refere-se à Educação Infantil (DEI), responsável pela organização, implementação e funcionamento da etapa de Educação Infantil do Sistema Municipal de Ensino, visando o atendimento de acordo com as normas legais, também relativas às creches. Está dividido em quatro Supervisões: a Supervisão de Creches (SC); das Escolas Públicas de Educação Infantil (SEPub); das Conveniadas de Educação Infantil (SECOIN) e das Escolas Particulares de Educação Infantil (SEPART).
- O quinto Departamento trata do Ensino Fundamental (DEF). Está dividido em três Supervisões e é responsável por controlar o trabalho pedagógico da Rede Municipal de Ensino, nos segmentos de Ensino Fundamental, além da Educação de Jovens e Adultos (EJA). São elas: Supervisão dos Anos Iniciais (SAI); dos Anos Finais (SAFI) e da Educação de Jovens e Adultos (SEJA).
- É o sexto e último Departamento da SE/JF é o de Inclusão e Atenção ao Educando (DIAE), responsável pela formulação das políticas de educação inclusiva, de assistência e promoção aos estudantes nos aspectos de desenvolvimento social, familiar, direitos humanos e na disseminação da cultura da paz, favorecendo o clima escolar e garantindo e controlando o acesso, a permanência, o sucesso e a qualidade de ensino para todos, além de gerir os sistemas de nutrição e alimentação, transporte e saúde escolar. Está dividido em seis Supervisões conforme a seguir: Supervisão de Nutrição

e Alimentação Escolar (SNAE); de Transporte Escolar (STE); de Apoio ao Educando (SAE); de Mediação e Conciliação (SMC); de Acompanhamento da Saúde Escolar (SASE) e de Atenção à Educação na Diversidade (SAEDI).

A Supervisão de formação continuada dos Profissionais da educação (SFCPE) está voltada à implementação de ações para a formação do professor. Conforme descrito no Art. 17, a ela compete:

- I - formular e implementar, em parceria com os outros Departamentos e Assessorias, a Política de Formação para os profissionais da Rede Municipal de Ensino;
- II - assessorar e implementar ações de formação continuada, visando o aperfeiçoamento profissional dos integrantes do quadro do magistério e demais profissionais que atuam nas escolas (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA¹, 2011).

Essa supervisão é responsável pela elaboração e publicação de periódicos, de coordenar a seleção de projetos realizados pelos profissionais de educação a serem financiados pelo Fundo de Apoio à Pesquisa na Educação Básica (FAPEB).

O departamento que trata do assunto desse trabalho, ou seja, que monitora a falta do professor, é o Departamento de Planejamentos, Pessoas e Informação (DPPI), supervisionado pela Supervisão de Monitoramento Profissional (SMP), responsável em fazer os levantamentos do número de licenças e afastamentos dos servidores municipais, inclusive dos professores, bem como monitorar as atividades relativas a pessoal, inclusive estagiários, aplicando, orientando e fiscalizando o cumprimento da legislação pertinente a pessoal.

Em 2013, foi criada a Subsecretaria de Políticas Educacionais, acrescentada ao texto que regulamenta o funcionamento interno da SE/JF o Decreto nº 9.789, de 27 de fevereiro de 2009, em que o secretário de educação pode contar com um subsecretário para tratar dos assuntos educacionais.

Neste novo decreto, conforme citado no Art. 16 dos documentos legais do município, “os departamentos integrantes da SE/JF serão dirigidos pelos respectivos Chefes e subordinados à Subsecretaria de Políticas Educacionais.” Com esse decreto, foi criado em 2013 o cargo de subsecretário de educação para atuar quando o secretário de educação estiver ausente de suas funções. Em 12/05/2014, conforme novo Decreto nº 11.962 e Resolução nº 085, essa subsecretaria passou a

¹ Disponível em: <<http://www.pjf.mg.gov.br>>. Acesso em: 14 set. 2014.

ser denominada de Subsecretaria de Articulação das Políticas Educacionais (SSAPE), passando a ser responsável por articular e colaborar com a formulação, o planejamento, a implementação e a gestão das políticas públicas educacionais, garantindo o bom desempenho do Sistema Municipal de Ensino (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA, 2014).

Atualmente a SE/JF administra 103 escolas e 23 creches, sendo que 40 das escolas municipais são administradas apenas por diretores e 63 por diretores e vice-diretores. As creches são administradas por coordenadoras. Dependendo do número de alunos que a escola atender e também dos turnos, aquelas que oferecem três turnos, podem ter mais de um vice-diretor. Assim também ocorrerá com o número de coordenadoras das escolas, dependerá do número de alunos que elas tiverem. O número de professores da rede efetivos é de 2 337 e de 1 968 contratados (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA, 2014).

O município de Juiz de Fora trata do absenteísmo dos profissionais da educação, de acordo com a Lei municipal 8710/95 que refere-se ao absenteísmo dos servidores municipais e está inscrita na seção VI, do estatuto dos servidores, referente à estabilidade destes, apresentando dois artigos e três capítulos (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA, 2009).

Para tratar do assunto referente a esse trabalho, o absenteísmo dos profissionais da educação, serão apresentadas as normas legais conforme o estatuto dos servidores públicos municipais descritas na forma da Lei 8710/95. Esta Lei versa sobre as faltas dos servidores ao trabalho e deixa evidente que:

- O servidor perderá a remuneração dos dias em que faltar ao serviço ou for suspenso administrativamente;
- A cada atraso, ausência e saída antecipadas, iguais ou superiores a quinze e até cento e vinte minutos serão descontados 1/4 da remuneração diária no salário mensal;
- Para efeito de desconto, nos casos de quaisquer faltas, serão também descontados os dias de repouso, domingos e feriados intercalados (SINPRO/JF, 2012).

As faltas ao trabalho ainda incidem sobre as férias do servidor, pois ele terá direito anualmente, após 12 meses trabalhados, ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração, de acordo com a escala organizada pelo setor. Salvo,

os casos de férias coletivas e também sob algumas restrições, o servidor terá direito na seguinte proporção:

- Ele terá trinta dias de férias consecutivos, quando não houver faltado ao serviço mais de cinco vezes por ano;
- Vinte e quatro dias consecutivos, quando houver tido de seis a quatorze faltas;
- Dezoito dias consecutivos, quando houver tido de quinze a vinte e três faltas;
- doze dias consecutivos, quando houver tido de vinte e quatro a trinta e duas faltas;
- O servidor efetivo tem direito, a cada quinquênio trabalhado, a dois meses de licença-prêmio, mas perde esse direito caso o número de faltas ao serviço seja maior que vinte e cinco dias;
- É considerada falta grave do servidor, caso ele apresente inassiduidade habitual, ou seja, falte ao serviço, sem causa justificada, por trinta dias, durante o período de doze meses. A inassiduidade por mais de trinta dias consecutivos caracteriza abandono do cargo pela ausência de justificativas do servidor público ao serviço, podendo ele ser demitido do cargo ocupado (SINPRO/JF, 2012).

A legislação referente aos servidores públicos aplica-se também aos professores efetivos da rede municipal; para os contratados existe uma legislação própria que será apresentada posteriormente.

O professor contratado, para trabalhar nas escolas municipais de Juiz de Fora, não tem os mesmos direitos estabelecidos pelo Plano de Carreira do professor efetivo. Ele recebe o salário do professor efetivo inicial e não tem direito a licenças para acompanhamento de tratamentos de saúde do cônjuge, filhos ou pais, a não ser para ele mesmo. Quanto aos valores acrescidos em seus salários, que variam de acordo com a formação ou por trabalharem em escolas na zona rural do município, são direitos adquiridos enquanto estiverem exercendo a profissão. Esses valores recebidos não serão incorporados em seus salários para aposentadoria Secretaria de Educação (SE, 2009).

Para a contratação do professor acontece um processo de cadastramento anual, feito pelo site da Prefeitura de Juiz de Fora e, em data posterior o candidato

apresenta a documentação exigida para o cargo na Secretaria de Educação. Após a classificação dos candidatos, é feita uma convocação por meio do site com datas previstas para a contratação do profissional. Caso a vaga oferecida não seja aceita, ele ficará posicionado na mesma ordem de classificação devendo aguardar a chamada de todos os candidatos até o final da lista daquela disciplina para o início de nova convocação. Se o professor desistir da vaga no meio do semestre letivo, após formalizada a aceitação na Secretaria de Educação, ele ficará impedido de participar do próximo cadastro e de assumir uma vaga para contratação temporária de professor, no processo seletivo no ano subsequente, na mesma disciplina (SINPRO/JF, 2012).

O professor contratado poderá ser eliminado do processo seletivo, independente da classificação e da pontuação caso tenha atuado em uma ou mais escolas da rede municipal de ensino e obtido uma ou mais avaliações negativas justificadas e relatadas pelo superior imediato ou a direção da escola. Também poderá perder o contrato se no ano anterior ao que se inicia teve cinco ou mais faltas injustificadas ou no período da contratação se encontrar em situação de readaptação profissional² (SINPRO/JF, 2012). O professor contratado passa por procedimentos mais rigorosos em relação às faltas que os professores efetivos.

Quanto à documentação de controle referente às faltas dos professores da Rede Municipal de Juiz de Fora, a SE/JF não apresenta dados discriminados quanto ao número de faltas dos docentes, sejam eles contratados ou efetivos, nem os motivos das ausências ao trabalho para verificação e conhecimento desses dados. Ao averiguar os dados relacionados ao número de faltas dos docentes, não conseguimos levantamentos específicos desses profissionais, uma vez que o número de faltas refere-se aos funcionários da secretaria em geral. (Ver quadros 1, 2 e 3, p.34, 35-36).

No quadro estatístico de licenças médicas aparecem as licenças pagas com as verbas do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), ou seja, segundo Art.209 do manual referente às normas do FUNDEB, 60% dos recursos repassados ao

² Readaptação profissional acontece quando o profissional é afastado por um determinado período de tempo pela impossibilidade de exercer suas funções, e quando está apto a voltar ao trabalho, retorna exercendo outra função que não àquele que o afastou.

município podem ser investidos nos profissionais do magistério que compreendem em:

- direção ou administração escolar;
- planejamento;
- inspeção;
- supervisão;
- orientação educacional;
- coordenação pedagógica (FNDE, 2014).

Os profissionais acima citados são os que estão diretamente ligados ao magistério. Portanto o número de licenças apresentadas na tabela 1 referente ao FUNDEB não aponta o número de licenças apenas de professores, mas de outros profissionais da escola.

As licenças médicas dos profissionais da SE/JF não podem ser pagas com as verbas do FUNDEB, mas podem ser com as verbas concedidas pela arrecadação do município.

Os professores contratados não têm direito à Licença para Tratamento de Pessoas da Família (LTPF), como cônjuge, pais e filhos, só podem tirar licença médica para tratamento individual. Esse número de licenças é possível de ser analisado no quadro, pois aparece separado, mas não podemos afirmar que são apenas licenças de professores, podem ser de outros profissionais da educação. Os dados não discriminam os profissionais contratados de licença médica.

Quadro 1: Licenças Médicas em 2011- SE/JF

MÊS	QUANT. LM FUNDEB		QUANT. LM CONTRATADOS	QUANT. LM SE		TOTAL/MÊS
	LM	LTPF		LM	LTPF	
JANEIRO/11	13	-	12	25	01	51
FEVEREIRO/11	260	32	135	136	15	578
MARÇO/11	181	21	143	96	3	444
ABRIL/11	234	69	240	191	17	751
MAIO/11	347	43	260	204	13	867
JUNHO/11	409	98	245	254	37	1 043
JULHO/11	212	31	120	126	6	495
AGOSTO/11	170	34	135	106	15	460
SETEMBRO/11	193	19	134	147	23	516
OUTUBRO/11	364	57	346	270	35	1 072

NOVEMBRO/11	333	43	260	197	33	866
DEZEMBRO/11	385	36	350	293	25	1 089
TOTAL/ANUAL	3 101	483	2 380	2 045	223	8 232

Fonte: Secretaria de Educação de Juiz de Fora-2013.

As siglas LM e LTPF significam respectivamente Licença Médica e Licença para Tratamento de Pessoas da Família. Apenas os profissionais efetivos da rede têm o direito à licença para tratamento de pessoas da família.

Conforme nos mostra o quadro 1, a quantidade de licenças médicas não apresentam separadamente as faltas dos professores, mas as licenças dos profissionais das escolas, os efetivos e os contratados, e dos funcionários da SE/JF.

No quadro 1, percebe-se que os índices são relevantes nos meses de junho, outubro e dezembro. Os meses junho e dezembro marcam o final dos semestres, é quando os profissionais reclamam estar mais cansados. O mês de outubro apresenta uma fase de sobrecarga de conteúdo, talvez isso explique o número de licenças apresentados no quadro.

QUADRO 2: Licenças Médicas em 2012- SE/JF

QUADRO ESTATÍSTICO - LICENÇAS MÉDICAS 2012						
MÊS	FUNDEB		CONTRATADOS	SE		TOTAL
	LM	LTPF	LM	LM	LTPF	
JANEIRO	96	8	51	72	4	231
FEVEREIRO	55	15	15	49	10	144
MARÇO	153	34	114	181	32	514
ABRIL	255	64	240	188	57	804
MAIO	686	97	637	493	53	1 966
JUNHO	413	84	395	336	57	1 285
JULHO	107	22	50	66	13	258
AGOSTO	380	66	357	311	36	1 150
SETEMBRO	409	81	379	310	53	1 232
OUTUBRO	375	63	289	279	36	1 042
NOVEMBRO	432	46	369	290	41	1 178
DEZEMBRO	32	10	65	25	11	143
TOTAL/ANUAL	3 393	590	2 961	2 600	403	9 947

Fonte: Secretaria de Educação de Juiz de Fora- 2013.

Em 2012, os números de licenças médicas aumentaram significativamente em relação a 2011, quando se teve 1 966 licenças em maio e 1 285 em junho. De

agosto a novembro, os números de licenças também foram altos. Em dezembro, houve uma queda significativa comparada aos outros meses, mas no total das licenças no ano de 2012, teve um acréscimo de 1 715 licenças a mais do que no ano anterior. É um aumento significativo das faltas dos servidores da SE ao trabalho, pois aumenta a contratação de outros profissionais para cobrir as ausências e com isso há um considerável crescimento de gastos nas verbas destinadas à educação.

No quadro 3, referente às licenças médicas no ano de 2013, é possível perceber um número grande de afastamentos do servidor ao trabalho, ultrapassando o total do ano de 2011 e 2012. Devemos aqui considerar que a partir do 2º semestre de 2013 houve um aumento do número de cargos nas escolas municipais, aumentando o número de contratação de professores, devido ao início da aplicação da Lei do Piso Nacional, reduzindo a carga horária efetiva, em sala de aula, dos docentes que passaram a ter a jornada com 1/3 de atividades extraclasse.

Com a diminuição da carga horária do professor em sala de aula, é esperada a diminuição do número de licenças médicas em outros anos, pois com a chegada de mais docentes, eles passarão menos tempo em sala de aula. Por outro lado, aumentando o número de profissionais na rede, pode ser que ocorra também um aumento absoluto do número de licenças dos profissionais a partir de 2014.

QUADRO 3: Licenças Médicas em 2013- SE/JF

QUADRO ESTATÍSTICO - LICENÇAS MÉDICAS 2013						
MÊS	FUNDEB		CONTRATADOS	SE		TOTAL
	LM	LTPF	LM	LM	LTPF	
JANEIRO	277	29	194	146	11	657
FEVEREIRO	150	12	185	122	14	483
MARÇO	308	53	266	233	29	889
ABRIL	349	61	343	308	38	1 099
MAIO	225	47	248	189	20	729
JUNHO	371	70	373	306	45	1 165
JULHO	155	9	106	113	8	391
AGOSTO	207	21	235	202	12	677
SETEMBRO	377	67	457	371	40	1 312
OUTUBRO	333	77	628	502	38	1 578
NOVEMBRO	175	28	315	166	32	716
DEZEMBRO	370	24	359	343	22	1 118
TOTAL/ANUAL	3 297	498	3 479	3 001	309	10 584

Fonte: Secretaria de Educação de Juiz de Fora- 2013.

No quadro 3, observa-se que no mês de janeiro, mês legalmente considerado direito de recesso dos professores municipais, segundo o estatuto do servidor e SINPRO (2012), o número de licenças médicas é bastante significativo se comparado ao quadro de 2011 e 2012, o que nos revela que não se trata de uma simples doença ou algo forjado, pois o professor encontra-se de férias.

No mês de junho, o número de licenças dos servidores da SE/JF, representado nos três quadros equipara-se, mostrando que esse número é significativo, pois evidencia justamente o encerramento das atividades do 1º semestre. Ressalta-se que nos meses de setembro, outubro e dezembro, os números de afastamentos com atestados médicos teve um aumento considerável em relação aos outros meses.

Percebe-se que o número de licenças médicas dos servidores da SE/JF vem aumentando ano a ano, conforme comprovado nos quadros 1 e 2. A Secretaria de Educação não possui o controle das faltas dos professores devidamente separados dos outros servidores que compõem seu quadro, pois não há dados monitorados das faltas dos docentes, mas dos seus servidores em geral.

Os dados coletados por meio dessa secretaria não geraram informações suficientes para comprovarem o número de professores faltosos para averiguação dessa pesquisa.

1.2 Descrevendo as 4 escolas de uma mesma região do município de Juiz de Fora

As 4 escolas apontadas para a pesquisa pertencem a uma mesma região urbana do município de Juiz de Fora. Duas escolas estão situadas no mesmo bairro e duas em bairros vizinhos.

Por ser gestora, desde 2012, em uma escola que funciona nessa região, foi decidido não inclui-la nessa investigação para não influenciar o trabalho com visão pessoal da pesquisadora e ser fidedigna aos dados da pesquisa, investigando o problema da falta de professor nas outras escolas situadas na redondeza; verificar se o mesmo problema do absenteísmo docente enfrentado pela pesquisadora ocorre nessas escolas, em qual proporção e, apresentar por meio da pesquisa, como esse

problema é enfrentado por seus gestores e quais estratégias são utilizadas por eles para amenizar as faltas de professores no dia a dia nas salas de aulas.

O bairro que abrange a região onde as escolas A, B, C e D estão inseridas, está entre os mais antigos da cidade, com aproximadamente 11 667 habitantes, segundo dados do Censo de 2010.

De acordo com o critério adotado pela Associação Brasileira de Empresas e Pesquisas (ABEP) e dados do Relatório do Projeto de Pesquisa apoiado pelo Instituto Unibanco, realizado pelo Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) da UFMG, com intermediação da Fundação de Amparo a Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, com autoria de Maria Teresa Gonzaga Alves e José Francisco Soares, o grupo social dominante na região, conforme a renda média familiar, é o 4, ou seja, o grupo 4 é classificado como baixa classe média com renda até R\$ 2.674,00 (SOARES e ALVES, 2012).

A região onde estão inseridas as escolas dessa pesquisa não teve um crescimento e desenvolvimento planejados, ocorrendo uma ocupação desordenada nas encostas dos morros.

Além das três escolas municipais inseridas no bairro, existe uma estadual que atende dos anos finais do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio. A região é favorecida pela quantidade de escolas que apresenta, porém as atividades e ações desenvolvidas por essas instituições não estão voltadas para um intercâmbio entre elas, para uma troca de experiências e de ideias, apesar de pertencerem uma mesma comunidade e vivenciarem uma mesma realidade social.

1.2.1 Apresentação da Escola A

A escola A foi construída em 1973 pelo prefeito da época para atender às crianças da zona rural da região de uma antiga fazenda. Foi inaugurada em 02 de setembro de 1973, recebendo o nome em homenagem a uma cidadã ilustre que muito colaborou para a comunidade. A escola era de madeira, possuía duas salas de aula com ensino multiseriado dos anos iniciais do Ensino Fundamental, uma cantina, dois banheiros, um parquinho para recreação e um pomar com mais de cem árvores frutíferas. Ela está situada numa área de aproximadamente 5 mil metros quadrados, servindo de modelo para futuras escolas rurais. (PPP e REGIMENTO ESCOLAR, Escola A, 2014).

A escola A funcionou dessa forma durante 18 anos. Em maio de 1991, foi demolida a antiga estrutura, sendo deixada apenas a cantina e os banheiros. Foram construídas três salas de aula, uma secretaria e um banheiro, todos de alvenaria. Essa escola pertenceu à zona rural do município até 1991 e todos os funcionários recebiam, até essa data, 50% acrescidos em seu salário, pois conforme estatuto do servidor, todos os professores que trabalham em escolas de zona rural recebem uma ajuda de custos.

Nesse período, não havia luz elétrica, nem água encanada e tratada, havia um poço nos fundos da escola que fornecia tanto água para merenda, quanto para limpeza. A partir de 1992, passou então a compor a zona urbana.

Em 2001, a escola foi ampliada com a construção de uma quadra poliesportiva. Em 2002, as obras de ampliação continuaram com a construção de mais duas salas de aula, totalizando cinco salas, um almoxarifado, uma sala e dois banheiros para os professores e uma pequena sala para reforço escolar comportando seis alunos.

Em 2008, foram construídas mais duas salas de aula no 2º andar, de forma que a escola passou a ter um total de sete salas de aula, conseguindo estender seu atendimento até o 9º ano do Ensino Fundamental. Em 2009, a escola A passou a ter duas coordenadoras pedagógicas para atender os dois turnos, manhã e tarde. Começou a funcionar, em 2011, o laboratório de informática com um projeto para atender aos alunos dos dois turnos. (PPP e REGIMENTO ESCOLAR, Escola A, 2014)

A escola A apresenta um total de 41 funcionários. É administrada por uma diretora, duas coordenadoras e dois secretários. O quadro de docentes conta com 31 professores, sendo que, 17 são efetivos e 16 contratados, funciona com três auxiliares de serviços gerais e duas cozinheiras. Atende aproximadamente 311 alunos, desde a Educação Infantil até os anos finais do Ensino Fundamental em dois turnos, manhã, de 07:15 às 11:40 e tarde, de 12:50 às 16:50. O nível socioeconômico dos alunos matriculados na escola é considerado médio-baixo, de acordo com o índice apresentado de 4,6 (SOARES e ALVES, 2012).

O nível socioeconômico (NSE) de uma escola sintetiza as características dos indivíduos em relação à sua renda, ocupação e escolaridade, permitindo fazer análises de classes de indivíduos semelhantes em relação a essas características. Segundo Soares e Alves (2012)

O NSE é um valor numérico, inicialmente variando de -3 até 3. Posteriormente, para facilitar o entendimento, ele foi convertido para uma escala de 0 até 10 e em seguida, separado em sete níveis qualitativos: "Mais Baixo", "Baixo", "Médio-baixo", "Médio", "Médio Alto", "Alto", "Mais Alto". Nas pesquisas educacionais em vários países do mundo e também no Brasil comprovou-se que as classes e estratos sociais tem forte correlação entre resultados escolares e o nível socioeconômico e cultural das famílias (SOARES e ALVES, 2012, p.31).

A escola não possui infraestrutura para portadores de deficiência. Possui laboratório de informática com oito computadores para os alunos, laboratório de aprendizagem, ou seja, esse laboratório é um projeto adotado pela SE/JF e acatado pela escola para dar apoio às crianças com dificuldade de aprendizagem, e, ainda, o projeto de capoeira, uma sala para leitura, com projeto de Literatura, mas não possui biblioteca, sala para a direção e para os professores, cozinha, refeitório, sanitários e quadra de esportes. É equipada com televisão e DVD, dois computadores para a administração, impressora, copiadora e retroprojetor.

TABELA 1: Rendimento da Escola A nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	152	16%	145	8	-
2012	149	17%	133	17	-
2013	150	19%	134	17	-

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

A escola, em 2011, matriculou 152 alunos nos anos iniciais, sendo que 16% dos alunos do 1º ao 5º ano estavam em distorção idade-série, ou seja, a distorção acontece quando o aluno é reprovado ou abandona os estudos por dois anos ou mais. Durante a trajetória de escolarização, ele acaba repetindo uma mesma série (INEP, 2013), assim, a cada cem alunos da escola A em 2011, 16 estavam com atraso escolar. O resultado do rendimento no final do ano desses alunos apontou 145 aprovações, 8 reprovações e nenhum abandono.

Em 2012, a escola teve 149 alunos matriculados, com 17% deles em distorção idade-série e o resultado do rendimento, nesse ano, foi de 133 aprovações, 17 reprovações e nenhum abandono. Foram 150 alunos matriculados em 2013 na escola A, com 19% dos alunos em distorção idade-série, apresentando um rendimento final de 134 aprovações, 17 reprovações e nenhum abandono (INEP, 2013).

TABELA 2: Rendimento da Escola A nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	113	26%	99	15	-
2012	107	25%	91	15	2
2013	118	31%	94	23	2

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

Nos anos finais, em 2011, a escola A tinha 113 alunos com 26% deles em distorção idade-série, apresentando um rendimento final de 99 aprovações, 15 reprovações e nenhum abandono. Em 2012, foram 107 alunos matriculados e 25% deles estavam em distorção idade-série apresentando um rendimento final de 91 aprovações, 15 reprovações e 2 abandonos. O número de matrículas em 2013, nos anos finais, alcançou 118, com 31% dos alunos em distorção idade-série apontando os resultados finais com 94 aprovações, 23 reprovações e 2 abandonos (INEP, 2013).

De acordo com o Censo Escolar (2013), os anos finais da escola A, apresentou, de 2012 a 2013, um aumento do índice de distorção idade-série de 25% para 31%. Segundo o Inep (2013), é um sinal de alerta para a escola repensar estrategicamente o processo pedagógico para conter índices tão altos e desfavoráveis ao aprendizado dos alunos (INEP, 2013).

TABELA 3: Ideb da Escola A em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais

Anos Iniciais	Meta para a escola	Índice alcançado
2011	4,6	5,8
2013	4,9	5,1
2011	4,0	4,6
2013	4,8	4,1

Fonte: Censo Escolar 2011 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

O índice de aprendizado dos alunos segundo dados do Ideb de 2011, nos anos iniciais, foi de 5,8, acima da meta para a escola que era de 4,6 e do município que foi de 5,2. Nos anos finais, apresentou o índice de 4,6, ficando também com índice superior ao do município que foi de 4,0 (INEP, 2013).

Em 2013, a escola A conseguiu superar a meta do Ideb que foi de 4,9, atingindo 5,1 nos anos iniciais. Já nos anos finais, teve queda, pois a meta era

chegar aos 4,8, conseguindo apenas 4,1. A escola tem o desafio de buscar garantir mais aprendizado para manter um fluxo escolar adequado para os anos finais do Ensino Fundamental alcançarem as metas do Ideb (INEP, 2013).

1.2.2 Apresentação da Escola B

Inaugurada em 23 de dezembro de 1992, a Escola B recebeu o nome em homenagem ao presidente do Unibairros, movimento comunitário existente na cidade, que lutou para a sua construção. Essa escola fica no meio de um vale cercada por morros cheios de casas em terrenos muito íngremes. É considerado pela Defesa Civil um lugar de alto risco de deslizamento e desabamento, sendo essas construções caracterizadas como invasões. Oficialmente, o lugar onde está situada a escola B ainda não é reconhecido como bairro, pois está localizado entre outros da região, e os moradores têm que recorrer a eles para acessar serviços como posto de saúde, comércio e transporte.

Atualmente, existem dois perfis diferenciados de alunos na escola B, devido ao crescimento irregular do bairro. Um de alunos moradores do entorno da escola e outro de moradores que invadiram terrenos no alto dos morros. É também uma escola pequena, com 37 funcionários, dentre esses, um diretor, duas coordenadoras, um secretário, 17 professores efetivos e 10 contratados, duas cozinheiras, quatro funcionários terceirizados e 245 alunos em dois turnos, manhã e tarde (PPP e REGIMENTO ESCOLAR, Escola B, 2014).

Por ser uma escola recém-construída, falta infraestrutura para torná-la mais equipada. Não possui sala para leitura, apenas uma pequena biblioteca, nem laboratório de informática, conta com dois computadores para uso administrativo, salas para a direção e para os professores, uma cozinha, sanitários para os alunos e para os professores e quadra de esportes. Possui equipamentos como uma copiadora, impressora, televisão, DVD e retroprojetor. Atende crianças desde a pré-escola até os anos finais do Ensino Fundamental.

O nível socioeconômico dos alunos da escola B apresenta um índice de 5,2 considerado médio, de acordo com Soares e Alves (2012). A escola tem 32 alunos matriculados na Educação Infantil, 116 nos anos iniciais e 105 nos anos finais, segundo os dados do Censo Escolar (INEP, 2013).

TABELA 4: Rendimento da Escola B nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	112	10%	108	5	-
2012	118	10%	115	3	1
2013	116	3%	108	8	1

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

A escola B, em 2011, teve 112 matrículas nos anos iniciais, com 10% dos alunos em distorção idade-série. O rendimento apresentado pela escola B foi 108 aprovações, 5 reprovações e nenhum abandono. Já em 2012, a escola matriculou 118 alunos nos anos iniciais com 10% em distorção idade-série. O rendimento final dessa escola apresentou 115 aprovações, 3 reprovações e 1 abandono (INEP, 2013).

Em 2013, dos 116 alunos matriculados nos anos iniciais na escola B, 3% estavam em distorção idade-série aproximadamente 12 alunos, que apresentaram um resultado final com 108 aprovações, 8 reprovações e 1 abandono (INEP, 2013).

TABELA 5: Rendimento da Escola B nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	105	33%	84	19	4
2012	110	29%	88	20	4
2013	113	39%	99	14	2

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

A escola B, em 2011, matriculou 105 alunos nos anos finais, sendo que 33% estavam em distorção idade-série, ou seja, de cem alunos, 39 estavam com defasagem de aprendizado. O rendimento no final desse ano apresentou 84 aprovações, 19 reprovações e 4 abandonos (INEP, 2013).

Em 2012, a escola matriculou 110 alunos nos anos finais do ensino fundamental, sendo que 29% deles estava em distorção idade-série. O resultado final desses alunos apresentou 88 aprovações, 20 reprovações, ou seja, 17,5% do total de alunos e 4 abandonos. Nos anos finais, a escola matriculou, em 2013, 113 alunos com 39% deles em distorção idade-série. O resultado do rendimento desses alunos no final do ano apontou 99 aprovações, 14 reprovações e 2 abandonos (INEP, 2013).

Segundo o Inep (2013), para índices acima de 15%, como aconteceu com os anos finais, apresentando 20 alunos reprovados, se faz necessária uma intervenção pedagógica para conter as reprovações e distorções idade-série dessa escola, pois a distorção idade-série da escola B subiu de 29% em 2012 para 39% em 2013 (INEP, 2013).

TABELA 6: Ideb da Escola B em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais

Anos Iniciais	Meta para a escola	Índice alcançado
2011	5,1	5,3
2013	5,3	5,7
2011	3,8	3,8
2013	4,3	4,4

Fonte: Censo Escolar 2011 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

O resultado do Ideb em 2011 nos anos iniciais para a escola B foi de 5,3 superando a meta para a escola que foi de 5,1 e, nos anos finais, apresentou índice de 3,8 alcançando a meta esperada (INEP, 2013).

O Ideb de 2013 para os anos iniciais atingiu 5,7 com meta de 5,3, ultrapassando a meta para a escola. Também nos anos finais, o Ideb alcançou 4,4 ultrapassando a meta para a escola que era de 4,3. De acordo com o Inep (2013), a escola B precisa melhorar esse índice adequando o aprendizado para alcançar a meta nacional que é de 6,0 (INEP, 2013).

1.2.3 Apresentação da Escola C

A escola C é um Centro de Atenção Integral à Criança (CAIC), um programa criado pelo Governo Federal em 1990 com o objetivo de superar os problemas enfrentados por grande parcela da população infantil carente, na faixa etária de zero aos 14 anos, garantindo-lhes seus direitos fundamentais e seu desenvolvimento integral, com ação integrada e articulada entre família, sociedade e Estado envolvendo projetos sociais, tais como educação, saúde, assistência social, esporte, lazer e cultura (MEC, 2010).

A escola C foi inaugurada em 30 de junho de 1993 e iniciou o seu funcionamento em 1994, atendendo a Educação Infantil, o Ensino Fundamental

Regular, Educação de Jovens e Adultos e Projetos de Ampliação da Jornada Escolar do aluno.

A escola C funciona nos turnos da manhã, intermediário, tarde e noite. São turnos com horários programados pela escola com a possibilidade de atendimento às crianças que se inicia às 07 horas e vai até às 22 horas, com funcionamento da Educação de Jovens e Adultos (EJA). A escola sempre atendeu a Educação Infantil (1º e 2º períodos). No ano de 2013 passou a atender em tempo integral, os anos iniciais do Ensino Fundamental e 6º ano dos anos finais. No noturno, atende, do 6º ao 9º ano, a Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Com 80 funcionários, a escola C conta com uma diretora e duas vice-diretoras, pois funciona em três turnos, 03 coordenadoras, 03 secretárias, 32 professores efetivos e 24 contratados, 06 cozinheiras, 08 funcionários terceirizados e um vigia noturno.

A escola C tem conseguido ampliar significativamente a jornada escolar dos alunos por meio de vários projetos. Esses projetos estão voltados para o desenvolvimento físico, intelectual e moral das crianças, jovens e adultos, buscando a integração social de todos. São eles, Atendimento Educacional Especializado (AEE), dança, caminhada, ginástica, vôlei, trabalhos manuais, teatro, contação de histórias, escolinha de futebol, informática, atendimento à comunidade na biblioteca, jogos para o ensino da matemática e laboratórios de aprendizagem (PPP, Escola C, 2014).

A instituição atende nos projetos, além de seus alunos, pais, alunos das escolas vizinhas à comunidade escolar dessas escolas e aos moradores do bairro e adjacências.

A escola possui biblioteca, laboratório de informática, quadra de esportes, sala para professores, para atendimento especial, cozinha, refeitório, banheiros dentro e fora do prédio e os seguintes recursos materiais: quinze computadores para uso dos alunos e cinco para a administração, aparelho de DVD, impressora, copiadora, retroprojektor e televisão. A escola não é acessível a portadores de necessidades especiais.

O nível socioeconômico dos estudantes está em 4,9, considerado médio (SOARES e ALVES, 2012).

TABELA 7: Rendimento da Escola C nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	349	21%	330	16	4
2012	283	20%	265	19	-
2013	280	14%	245	36	-

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

A escola iniciou em 2011 com 349 matrículas nos anos iniciais, com 21% dos alunos em distorção idade-série do 1º ao 5º ano. No final desse mesmo ano, o resultado do rendimento dos alunos apontou para esse período, 330 aprovações, 16 reprovações e 4 abandonos.

Em 2012, foram matriculados 283 alunos nos anos iniciais, sendo que 20% deles estavam em distorção idade-série. O rendimento dos alunos no final do ano apontou 265 aprovações, 19 reprovações e nenhum abandono. Em 2013, a escola teve 280 matrículas, com 14% dos alunos em distorção idade-série, apresentando como resultado do rendimento desses alunos no final do ano, 245 aprovações, 36 reprovações e nenhum abandono (INEP, 2013).

TABELA 8: Rendimento da Escola C nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	52	42%	44	8	1
2012	53	40%	45	9	-
2013	54	43%	47	8	-

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

Nos anos finais, ou seja, no 6º ano, a escola C teve 52 matrículas em 2011, com distorção idade-série dos alunos em torno de 42% apresentando no final do ano o rendimento com 44 alunos aprovados, 8 reprovados e 1 abandono (INEP, 2013).

Em 2012, o número de matrículas nos anos finais foi de 53 alunos. A distorção idade-série dos matriculados em 2012 foi de 40% e as taxas de rendimento apresentadas nesse mesmo ano apontaram como resultado, 45 alunos aprovados, 9 reprovados e nenhum abandono. Em 2013, o número de matrículas foi de 54 alunos. A distorção idade-série, dos alunos no 6º ano, foi de 43%, com rendimento apresentando 47 aprovações, 8 reprovações e nenhum abandono (INEP, 2013).

TABELA 9: Ideb da Escola C em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais

Anos Iniciais	Meta para a escola	Índice alcançado
2011	4,3	5,4
2013	4,5	4,8
2011	-	-
2013	-	-

Fonte: Censo Escolar 2011 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

O índice de aprendizagem dos alunos em 2011, segundo dados do Ideb, nos anos iniciais, foi de 5,4, maior que a meta para a escola que foi de 4,3. Não há dados do Ideb para os anos finais, 9º anos, pois a escola só atende até o 6º ano do Ensino Fundamental (INEP, 2013).

Em 2013, a escola C conseguiu ultrapassar a meta do Ideb que foi de 4,5, alcançando o índice de 4,8 nos anos iniciais (INEP, 2013).

A Educação de Jovens e Adultos em 2011 obteve 100 matrículas, em 2012, 65 matrículas, e, em 2013, foram 61 alunos matriculados. A Educação Especial nesses anos, não obteve nenhuma matrícula segundo dados do Inep, (2013).

1.2.4 Apresentação da Escola D

A escola D foi inaugurada em 13 de junho de 1988. Foi construída a partir de um pedido feito por moradores através da associação dos bairros, pela necessidade de atender a população adjacente ao bairro. O nome dado a escola D foi uma homenagem a um morador que muito trabalhou por melhorias para a região, doando um terreno inclusive para a construção de uma das escolas da região (PPP e REGIMENTO ESCOLAR, Escola D, 2014).

A escola D tem 33 funcionários, uma diretora, duas coordenadoras, uma secretária, 15 professores efetivos e 10 contratados e 04 funcionários de serviços gerais. Atende 226 alunos, dentre eles 9 especiais. São 24 alunos na pré- escola, 105 nos anos iniciais e 97 nos anos finais (INEP, 2013).

A escola D possui laboratório de informática com dezessete computadores para os alunos com Internet de Banda Larga e um computador para uso administrativo. Tem uma biblioteca, salas para professores e direção, cozinha, sanitários para alunos e professores e quadra de esportes. Tem equipamentos como copiadora, impressora, televisão, DVD e retroprojeto.

TABELA 10: Rendimento da Escola D nos Anos Iniciais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	96	22%	92	4	2
2012	94	12%	90	5	-
2013	105	14%	101	5	-

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

A escola D, matriculou em 2011, nos anos iniciais, 96 alunos, sendo que 22% estavam em distorção idade-série. Apresentou um rendimento com 92 aprovações, 4 reprovações e 2 abandonos. Matriculou, em 2012, 94 alunos nos anos iniciais com 12% em distorção idade-série. No final do ano, apontou como resultado do rendimento 90 aprovações, 5 reprovações e nenhum abandono (INEP, 2013).

Em 2013, dos 105 alunos matriculados nos anos iniciais pela escola, 14% deles estavam em distorção idade-série e apresentou um rendimento final com 101 aprovações, 5 reprovações e nenhum abandono (INEP, 2013).

TABELA 11: Rendimento da Escola D nos Anos Finais em 2011, 2012 e 2013

Ano	Nº de matrículas	Distorção Idade-série	Aprovação	Reprovação	Abandono
2011	127	33%	117	10	1
2012	104	29%	94	11	-
2013	97	25%	81	17	-

Fonte: Censo Escolar 2011, 2012 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

A escola D, em 2011, matriculou 127 alunos nos anos finais, sendo que, 33% estavam em distorção idade-série. Os resultados do rendimento final apontaram 117 aprovações, 10 reprovações e 1 abandono. Em 2012, a escola matriculou 104 alunos com 29% deles em distorção idade-série. A escola teve como rendimento 94 alunos aprovados, 11 reprovados e nenhum abandono (INEP, 2013).

Nos anos finais, dos 97 alunos ingressantes em 2013, 25% estavam em distorção idade-série. O resultado apresentado pela escola D nessa etapa de ensino foi de 81 alunos aprovados, 17 reprovados e não teve nenhum abandono, segundo dados do Censo Escolar (2013).

O nível socioeconômico dos alunos da escola D é considerado médio-alto, pois apresenta um índice de 5,4 (SOARES e ALVES, 2012).

TABELA 12: Ideb da Escola D em 2011 e 2013 dos Anos Iniciais e Finais

Anos Iniciais	Meta para a escola	Índice alcançado
2011	4,3	-
2013	4,6	5,2
2011	3,3	4,3
2013	3,8	-

Fonte: Censo Escolar 2011 e 2013. INEP. Adaptado pela autora.

O contexto de educação dessa escola quanto ao aprendizado dos alunos dos anos iniciais, segundo o Ideb de 2011, não apresentou dados, porém, a meta para a escola foi de 4,3. O Ideb dos anos finais, nesse mesmo ano de 2011, foi de 4,3, superando a meta para a escola que foi de 3,3 (INEP, 2013).

Em 2013, o Ideb da escola D alcançou 5,2, ultrapassando a meta para a escola que foi de 4,6 nos anos iniciais. Para os anos finais, a meta era de 3,8, mas a escola não apresentou dados para essa etapa de ensino, pois não teve matrículas para o 9º ano (INEP, 2013).

Após a apresentação dos históricos educacionais das escolas A, B, C e D, percebe-se que elas apresentam boa infraestrutura, materiais didáticos e espaços físicos adequados para desenvolverem suas atividades educacionais. Apresentam recursos para melhorar a educação do município e os índices de aprendizagem que devem ser adequados a etapa escolar dos alunos. Essas escolas têm estruturas para buscar soluções para resolverem o problema da distorção idade-série e do abandono do aluno da escola, conforme apresentado pelos resultados do Ideb por todas elas.

As avaliações externas são importantes instrumentos para mostrar os resultados de desempenho das escolas e do desenvolvimento das etapas escolares dos alunos. Das 101 escolas municipais de Juiz de Fora, 63 participaram da Prova Brasil em 2011. Dessas 63, os dados obtidos por meio de questionários aplicados aos gestores quanto à infraestrutura e recursos são positivos, 57 escolas ou 90% delas possuem biblioteca; 62 escolas ou 98% possuem internet, sendo que 86% das escolas ou 54 delas a Internet é de Banda Larga; 59 escolas ou 94% possui laboratório de informática e todas as 63 escolas, ou seja, 100% possuem energia elétrica (INEP, 2013).

A SE/JF possui 4035 professores municipais, entre efetivos e contratados. Em 2011, 389 professores do município participaram da aplicação da Prova Brasil.

Desses 389, somente 249 professores responderam as questões propostas voltadas à formação profissional, ou seja, 64% deles. No entanto, dos 249 professores pesquisados, 97% disseram possuir o Ensino Superior, 42% trabalham somente em uma escola e 79%, nunca ou quase nunca leem livros no seu tempo livre (INEP, 2011).

Os dados apresentados pelo Inep, conforme aplicação dos questionários aos docentes na Prova Brasil em 2011 e em 2013, são importantes fontes de análise e pesquisa para tratar do tema proposto por esse trabalho, o absenteísmo docente, pois trazem alguns dados sobre o perfil do profissional que está atuando nas salas de aula e o desempenho dos alunos.

1.3 O caso do absenteísmo docente das 4 escolas: problemas causados e estratégias das instituições para enfrentá-los

A falta de professores no dia a dia na escola é um problema que afeta significativamente a dinâmica escolar. Segundo Libâneo (2004), a organização da escola deve favorecer e assegurar as melhores condições de realização do trabalho docente, pois os professores que estão presentes não podem sofrer com os problemas causados por aqueles que faltam, “muito menos o aluno, pois é ele quem sai perdendo com a constante interrupção de aulas, causada pelo absenteísmo ou por outras situações que a cultura escolar naturalizou” (CHIAVONE, 2009, p.55). A deficiência na estrutura da organização escolar somada as ausências docentes constituem os elementos que vão impedir o pleno funcionamento da escola que é a realização da atividade pedagógica.

O enfrentamento ou a negociação das faltas por parte do gestor é uma condição nem sempre tranquila para ele. Muitas vezes ceder à concessão das faltas é mais fácil do que enfrentar o conflito (CHIAVONE, 2009), pois o desgaste do conflito desestrutura o corpo físico e o mental causando possíveis doenças desencadeadas pelos desentendimentos. Libâneo (2004) deixa claro que o gestor escolar é o responsável pelo administrativo e pedagógico da escola, ele deve apropriar-se de conhecimentos nesses dois campos para encontrar justificativas para suas condutas, que devem ser superiores aos pactos ou às questões pessoais.

De maneira geral, quando a falta é comunicada com antecedência, a escola entra em contato com professores que estão com dia de atividades extraclasse, ou

seja, o professor complementa sua carga horária de trabalho com atividades fora da escola, num total de 06h e 40min, para cobrir a(s) aula(s) do professor faltoso. Quando a falta ocorre sem aviso prévio, a coordenadora assume a turma improvisando atividades com os alunos para não serem dispensados, isso quando a ausência é de professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Quando ocorre nos anos finais, é pedido ao professor que está trabalhando no dia na escola para passar atividades para a turma sem professor. Outras vezes, o professor assume duas turmas no mesmo horário, atribuindo atividades para a turma do professor faltoso e para as suas.

Em outras situações, quando a escola possui professor eventual, cujas atribuições consistem em atender às escolas de acordo com as necessidades, bem como os turnos e formação, é possível cobrir a ausência do professor faltoso, porém quando ocorre um número maior de faltas, vão também para as salas de aula a coordenação e a direção. Também é oferecido aos professores da escola cobrir as faltas de outro(s) recebendo extensão de carga horária, o que não agrada nada aos docentes que dizem não receber de forma devida, pois o valor pago por aula ou dia é muito pouco e não compensa.

Outra estratégia utilizada pelos gestores das escolas para cobrir as ausências dos professores é dividir os alunos da turma sem professor para outras turmas do mesmo segmento, porém essa estratégia acaba sobrecarregando os professores que já trabalham com turmas muito cheias. Acontece também com os professores que trabalham nos projetos como a informática, o laboratório de aprendizagem e os que atuam na biblioteca serem deslocados para as salas de aula ou os alunos vão para os espaços ocupados por esses projetos para cobrirem as aulas e ausências do(s) professor(es), ou ainda, quando as faltas de professores ocorrem nos anos finais do Ensino Fundamental, dependendo do número de ausentes, os alunos são dispensados mais cedo da escola.

Em 2009, foi realizado um debate no dia 15 de outubro, dia do professor, por meio do Observatório da Educação da Ação Educativa, da série *Desafios da Conjuntura*, sobre a relação entre as condições de trabalho e as faltas de professores(as). Todos os profissionais da educação dentre eles os gestores, pesquisadores e jornalistas debateram sobre os vários temas que abordam o assunto “absenteísmo docente” discutindo várias questões como, por que os professores faltam, o que apontam as pesquisas sobre o tema, como a mídia aborda

a questão, quais as condições de trabalho desses profissionais e as estratégias dos sistemas para garantir o direito à aprendizagem dos alunos e o cumprimento da jornada.

O professor de Filosofia, Amaral (2010), participou desse debate e considerou que

É curioso, senão sintomático, que na escola, entre os professores, pouco discutamos o chamado “absenteísmo docente”. A recorrência das “aulas vagas”, se comprometem a aprendizagem dos alunos, também trazem prejuízos à normalidade da rotina escolar: juntar turmas, “adiantar aula”, dispensar os alunos, ou deixá-los sozinhos no pátio? Sejam quais forem as alternativas encontradas para driblar a ausência de um ou mais professores no período de aula, é de se supor que isso traga alguma desordem ao planejamento dos demais professores presentes. Não seria este um tema candente para uma reunião pedagógica? — Contudo, não: a ausência, por ser ausência, nada tem de pedagógico; pelo contrário, ela revela antes uma renúncia pedagógica. Mas a que se renuncia? Perguntar pelo silêncio sobre esta questão talvez diga muito do porquê os professores faltam... (AMARAL, 2010, p.10).

Percebe-se que as ações das escolas da rede oficial de ensino do Estado de São Paulo relatadas por Amaral (2010) são práticas que ocorrem nas escolas públicas brasileiras, inclusive coincidem com as práticas utilizadas pelas quatro escolas investigadas nesse trabalho, escolas A, B, C e D sobre o caso do absenteísmo docente, estratégias essas que são usadas por seus gestores para driblar os problemas causados pelas ausências docentes. De fato, conforme indagado por Amaral (2010), a resolução parcial desse problema acaba transtornando o funcionamento escolar com desordem do planejamento dos que estão presentes.

Os gestores buscam, de imediato, resolver a falta dos professores em sala de aula, implementando ações mediadoras do problema, tais como colocar professores que trabalham com projetos para entrar na turma que está sem aula, quando a ausência do professor acontece em mais de uma turma, procura pedir ajuda dos que estão presentes, para dar atividades para serem trabalhadas com os alunos e assim, se ele tiver uma aula nessa turma, ele estará adiando sua aula.

Porém, o gestor está ciente que essa prática não é devida, pois resolve o problema da ociosidade do aluno, mas não evita os prejuízos causados pela ausência do professor da disciplina que não foi executada, àquela que os alunos

perderam que faz parte do processo de ensino aprendizagem eficaz à vida escolar dos discentes.

Fica a cargo do gestor escolar buscar soluções para resolver os problemas causados pelas faltas docentes pois, muitas vezes, a própria SE/JF não consegue resolvê-los porque as faltas, quase sempre, são comunicadas à escola no início das atividades escolares. No turno da manhã, as aulas se iniciam às 07:00h, antes mesmo de a SE funcionar, às 08:00h, o que torna inviável o pedido de professor para substituir a(s) falta(s). Mesmo quando ocorrem as faltas justificadas por professores com antecedência, a SE, na maioria das vezes não consegue a substituição de imediato devido aos trâmites que o contratado precisa resolver para assumir o contrato e muitas vezes por não haver professores que se interessem em assumir contratos de substituição por curtos períodos.

A morosidade burocrática para contratar profissionais na substituição às faltas docentes contribui para complicar ainda mais a situação diária nas escolas, pois, quando o professor é eventual, ou seja, já é contratado pela SE e aguarda ser solicitado pelas escolas, não há demora para substituição, mas quando o profissional ainda vai ser contratado, após aceitar a vaga, o profissional passa pelo processo de exames de admissão o que contribui para a demora da cobertura dele na escola.

Ocorrem, também, outros problemas não burocráticos, mas pessoais que contribuem para a demora na contratação de pessoal. Muitos profissionais são convocados pela SE, mas não assumem os cargos porque a escola fica muito longe de casa, por ter outro cargo e, devido ao horário, não conseguem chegar a tempo em outra escola e ainda porque as escolas ficam em bairros violentos e perigosos. Nesse último caso, a maioria rejeita o contrato e a demora para encontrar profissional para substituição é maior do que em outras.

Quando permitido pela SE, os gestores oferecem as substituições aos professores atuantes na escola que recebem como pagamento extensão de horas trabalhadas. Mas esse é um outro problema, pois o pagamento da extensão não é atraente, é pago muito pouco e os professores não gostam de fazê-la. A forma mais atraente para substituição é o pagamento das horas ou dias trabalhados como hora extra, pois os valores pagos melhoram o salário significativamente.

Enfim, os procedimentos mais viáveis para tentar sanar os problemas causados pelo absenteísmo docente no dia a dia escolar deverão ser estabelecidos

a partir dos dados obtidos através da aplicação do questionário e da entrevista aplicada aos profissionais das escolas investigadas assim como os dados apontados pelas estratégias usadas por seus gestores.

Até que se obtenha dados concretos sobre as estratégias possíveis de serem implementadas, a negociação das faltas ao trabalho com a gestão escolar é o procedimento mais viável, por enquanto, para contornar os problemas do absenteísmo docente até que se encontre outras ações possíveis para amenizar esse problema que tem crescido cada vez mais nas escolas do século XXI.

A rede municipal de ensino de Juiz de Fora trata das faltas dos professores de acordo com legislação referente aos servidores do município. Não há um controle dessas faltas separadamente dos outros servidores da área de educação, portanto não há dados que confirmem o número de ausências dos docentes, nem das escolas que apresentam o maior número das faltas, mas apenas do quadro de funcionários da SE/JF. Será sugerido no Capítulo 3, no Plano de Ações, a essa secretaria, que ela implemente programas para obter maior controle das faltas separadamente dos docentes da rede municipal para que se possa obter dados mais concretos e buscar intervenções para conter o crescimento do número de ausências docentes nas escolas.

2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE NAS ESCOLAS PESQUISADAS

Desde que foi instituída a educação pública no Brasil, muitas mudanças ocorreram em busca de políticas educacionais que garantissem o direito a uma educação eficaz e de qualidade a todos os brasileiros e concomitantemente à criação de um Sistema Nacional de Educação em regime de colaboração entre União, Estados e Municípios se responsabilizando pelo financiamento da educação, pela formação e valorização do magistério em todo o país. Porém, as relações entre o processo de trabalho docente e as reais condições sob as quais os trabalhadores da educação enfrentam, segundo Gasparini, Barreto e Assunção (2005), se constituem em um desafio a esses profissionais, desenvolvendo possíveis adoecimentos físico e mental e consequentemente causando seus afastamentos da sala de aula por motivo de saúde.

Além dos problemas de saúde como físicos e mentais, conforme citado por Gasparini, Barreto e Assunção (2005), os profissionais da educação vêm enfrentando também questões voltadas à violência, agressão física e desrespeito de pais, alunos e das comunidades onde as escolas estão inseridas.

Segundo pesquisas realizadas sobre o absenteísmo docente por diversos autores como Amaral (2010), Moura (2013), Luck (2000), entre outros, o que se vê nas escolas hoje é um crescente número de faltas dos profissionais da educação causando transtornos não só ao processo de ensino aprendizagem dos alunos, mas ao trabalho do gestor escolar que precisa resolver, de imediato, esses transtornos ocasionados pelas ausências docentes à organização escolar.

Como forma de averiguar os problemas causados pelo absenteísmo docente nas escolas A, B, C e D e investigar as estratégias usadas pelos gestores dessas instituições para amenizá-los, foram aplicados questionários a dez docentes de cada escola, sendo que cinco são professores efetivos e cinco contratados, num total de quarenta docentes, e a quatro gestores, um de cada escola pesquisada (Ver Apêndices A e B, p.108-109).

As questões propostas no questionário buscaram conhecer o perfil dos professores, bem como formação e envolvimento desses profissionais com o regimento escolar e suas ações diante do assunto estudado.

Também foram realizadas entrevistas com profissionais das escolas pesquisadas abordando o assunto desse trabalho, sendo eles, dois professores de

cada escola, sendo um efetivo e um contratado, escolhidos criteriosamente pela gestão de forma a serem àqueles que mais se ausentam da sala de aula. A escolha foi realizada sem que os sujeitos da pesquisa soubessem dos motivos da escolha para não constrangê-los ao responderem às duas perguntas sobre o tema proposto por esse trabalho.

O objetivo da entrevista foi coletar dados junto aos professores deixando que cada entrevistado ficasse à vontade para falar sobre o absenteísmo na escola em que trabalha e sugerissem ações possíveis para os gestores desenvolverem de imediato ao se depararem diante do problema apresentado.

O tema sobre o absenteísmo docente, as faltas justificadas, as injustificadas e as negociadas, as implicações das ausências docentes ao trabalho do gestor escolar, bem como a discussão sobre o ambiente de trabalho do professor, o clima escolar, serão analisados com base nos referenciais teóricos de autores que estudaram o tema dessa pesquisa. São eles, Amaral, que buscou em seus estudos ressaltar como é perversa a culpabilização dos professores pelo absenteísmo e afirmando que “questões estruturais estão diretamente ligadas à falta do professor, como a dupla e a tripla jornadas” (2010, p.12), pois acredita que a jornada extenuante acarreta sérios problemas de saúde aos professores.

Assunção e Oliveira (2009) enfocaram o tema sobre a centralidade atribuída aos docentes nos processos de reformas educacionais nesse novo século, trazendo, com isso, novas exigências profissionais com efeitos sobre a sua saúde. As autoras trataram das relações entre o processo de intensificação do trabalho nas escolas e o tipo de adoecimento dos professores diante dessa nova realidade.

Os estudos de Burgos e Canegal (2011) trataram significativamente de um contexto da realidade de gestores de diferentes estados e atuação deles diante da nova realidade educacional apresentada pelo estados brasileiros com a entrada da população às escolas. Essa nova realidade traz desafios aos gestores e a todos os profissionais da escola. Chiavone (2009) buscou examinar o absenteísmo dos professores de Educação Infantil do Município de São Paulo, suas causas, influências e reflexos no cotidiano das escolas de Educação Infantil sob a ótica da gestão escolar (2009, p.6). Apresentou um estudo sobre a gestão escolar e o absenteísmo docente sob diferentes olhares e diversas práticas.

Também Esteve (1999) abordou questões sobre o tema absenteísmo docente comparando a realidade dos professores no Brasil e a de outros países, “em alguns

casos, com situação mais próspera que a brasileira e, mesmo assim, com manifestações do mal-estar docente” (1999, p.1). O que nos faz pensar por que os docentes mesmo trabalhando em condições favoráveis, faltam ao trabalho.

Freitas (2013) contribuiu mostrando em seus textos a necessidade de reformas no que concerne a regulação no campo da educação e da formação de professores. Segundo a autora, “as políticas de avaliação, controle dos docentes e competência individual a qual o assalariado deve se submeter, deve ser realizada por meio de exames periódicos de certificação” (2013, p.44). A lógica da competência tem o intuito de adaptação individual aos processos sociais. A adoção do exame de certificação deve avaliar o desempenho de professores e estimular a formação continuada dos profissionais da educação.

Gasparini, Barreto e Assunção (2005), nos apresentaram um estudo das relações entre o processo de trabalho docente, as reais condições sob as quais esse trabalho se desenvolve e o possível adoecimento físico e mental dos professores, constituindo, assim, um desafio e uma necessidade de se entender o processo saúde-doença do trabalhador docente e as possíveis associações para o afastamento do trabalho por motivo de saúde. Gesqui (2008) também contribuiu apresentando em sua pesquisa o absenteísmo docente como problema para alguns gestores da rede pública de ensino do Estado de São Paulo, investigando essas ausências que podem ser formais ou informais, ou seja, justificadas ou injustificadas.

Luck apresentou a importância do planejamento estratégico da gestão para “subdisiar seu trabalho para que, mediante a adoção de sua metodologia, o gestor possa realizar um trabalho mais competente de direcionamento da escola e de efetivação de seus objetivos” (2000, p.3). É fundamental o planejamento e a metodologia do trabalho diário na escola para que ela possa funcionar de forma organizada.

Moura (2013) apresentou um estudo que teve como base analisar as condições do trabalho docente. O autor procurou investigar a situação do trabalho docente, em especial, os aspectos que indicam a intensificação, a flexibilização e a precarização desse trabalho.

O excesso de responsabilização, a sobrecarga de tarefas, os baixos salários, a restrição de tempo para a formação, o acúmulo de cobranças e a flexibilização do trabalho demonstram um acirramento da crise em que se encontra a profissão docente na atualidade (MOURA, 2013, p. 19).

Santos (2006) nos apresentou os conflitos existentes entre as concessões das faltas permitidas pela escola e de como a administração pública tem agido para a reposição das ausências aos alunos, bem como tem conseguido respaldar esse direito do professor e ao mesmo tempo ter de cumprir com o atendimento escolar.

Os estudos de Souza (2010) trouxeram questionamentos que nos levam a pensar a respeito da falta de assiduidade dos professores ao trabalho e a refletir sobre as relações e as condições de trabalho do docente. Questionamentos esses como,

o que leva os professores a faltarem ao trabalho? Qual é a frequência? O tempo de trabalho perdido é maior do que o de outros trabalhadores? Qual é a relação entre tempo de trabalho na profissão, sexo, classe social, gênero e faltas ao trabalho? Quais são as relações entre as condições nas quais o trabalho se realiza e faltas? Como escapar da culpabilização do professor, considerado como, nos discursos apresentados na mídia, indaptado, mal formado e não assíduo? (SOUZA, 2010, p.4).

Tavares, Camelo e Kasmirski (2011) investigaram os determinantes do absenteísmo docente e seu impacto sobre o desempenho escolar. A falta do professor em sala de aula diariamente pode afetar o desempenho dos alunos e seu sucesso escolar. Os autores mostraram que “os atributos relacionados à carreira, como tempo de carreira e do status ocupacional, ajudam a explicar a decisão do professor em faltar” (2011, p.1). Por meio dos estudos e das pesquisas dos autores referenciados, será possível fazer uma análise sobre a falta do professor em sala de aula e os transtornos causados ao ambiente e ao trabalho do gestor escolar.

O capítulo 2 está dividido em três seções. A primeira analisa os principais tipos de faltas e suas consequências para o trabalho do gestor. São elas, as que são justificadas pelos profissionais por meio de atestados médicos ou declarações; as injustificadas, o professor falta, não apresenta atestado médico e a falta é descontada em seu salário; e as negociadas, são aquelas que o profissional falta, e a ausência não é abonada por atestados ou declarações, mas a pedido do profissional, são negociadas com a gestão que abona a falta, mas elas são cobradas com reposição das aulas aos alunos ou o professor faltoso cobre a falta de outro quando há a possibilidade.

Na segunda seção, serão apresentados os conceitos de gestão participativa e liderança, assim como seu planejamento e ação, principalmente em relação às faltas

dos professores. Como são tratadas as faltas pelos gestores, de que forma ocorre o controle das ausências.

Fecharemos o capítulo 2 com a terceira seção onde trataremos sobre o clima escolar, apresentando os conceitos e definições relativas ao tema através dos autores estudados. De como se relacionam clima escolar e o absenteísmo, pois a ausência dos professores no dia a dia da escola pode trazer transtornos ao clima e à cultura escolar.

2.1 Análise dos tipos de faltas: justificadas, injustificadas e negociadas e suas implicações ao trabalho do gestor

O absenteísmo docente é uma prática que acontece todos os dias nas escolas brasileiras decorrente de vários motivos. Segundo Esteve (1999), esse problema acontece não só no Brasil, mas em alguns países que apresentam situações mais prósperas que o nosso país. Dentre os motivos que levam o professor a se ausentar da sala de aula estão os problemas psicológicos como o estresse e a ansiedade e os sociológicos como a violência que afetam a saúde do professor afastando-o do seu trabalho.

Para explicitar o problema da perda de sentido do trabalho docente, Amaral, ao participar de um debate realizado pelo Observatório da Educação, sobre o tema o mal estar docente, propôs a inversão do questionamento: “devemos nos perguntar por que, afinal de contas, os professores vão” (2010, p.12). Para ele, há um processo perverso de culpabilização do professor, num universo de desencanto da escola.

As causas são estruturais. Há perda de sentido da docência, de identidade do professor. Com a introdução das apostilas, por exemplo, nossa identidade nos é roubada, uma vez que não nos reconhecemos mais naquele trabalho. O fato de o professor estar lá se torna absolutamente indiferente (AMARAL, 2010, p.11).

O mal estar docente descreve “os efeitos permanentes de caráter negativo que afetam a personalidade do professor como resultado das condições psicológicas e sociais em que se exerce a docência” (ESTEVE, 1999, p.56).

De acordo com Esteve (1999), o mal estar docente é produto de vários fatores que baseiam-se em dois elementos: 1) Secundários ou contextuais; 2) Primários ou

principais. Os elementos secundários ou contextuais estão ligados ao contexto onde é exercida a profissão docente, depende do ambiente e do clima escolar. Já os elementos primários ou principais dependem diretamente da atuação do professor em sala de aula gerando estresse, insatisfação, tensões e emoções negativas, levando às faltas do profissional ao trabalho e às licenças por pequenos ou longos períodos durante o ano.

A mudanças ocorridas na sociedade principalmente na forma como as pessoas enxergam as escolas e a imagem que elas têm do professor, profissional desvalorizado e desrespeitado, também são fatores que levam ao desenvolvimento de características do mal estar docente. Para Esteve (1999)

o professor vai constatar que a realidade do magistério não corresponde aos ideais que aprendeu durante seu período de formação, e com os quais ele compara ele mesmo e compara boa parte da sociedade. Se ele havia identificado a “profissão docente” com as relações pessoais entre professor-aluno vai deparar com essas relações apenas se elas são possíveis nas atuais condições de trabalho que imperam nos centros docentes. Além disso, ao serem as relações professor-aluno as mais comuns, teve-se apenas uma mínima formação prática nesse sentido (ESTEVE, 1999, p.44).

Os professores encontram em sua profissão a carência de tempo, aulas numerosas, trabalho burocrático, descrença no ensino, “além do mal estar causado pela introdução das tecnologias de informação nas instituições educacionais brasileiras pós-modernidade” (ESTEVE, 1999, p.132).

A acumulação de exigências sobre o professor, a diferente realidade vivenciada entre a formação e a prática nas salas de aula e as dificuldades em acompanhar essas transformações se encarregam do esgotamento docente desencadeando nesse percurso as doenças como o estresse e a depressão, levando o docente a afastar-se do trabalho com a solicitação de licenças e transferências ou usando faltas não justificadas legalmente para aumentar o tempo longe da escola.

Assim, Gomes (2002) afirma que há uma sobrecarga de trabalho dos professores, ou seja, o conjunto de movimentos que esses fazem de natureza diferente para realizarem atividades em diferentes espaços como trabalharem em diversas escolas; dentro e fora da sala de aula; diferentes salas de aula e deslocamentos devido à jornada de trabalho que pode ser em vários turnos. De acordo com Moura (2013), a situação do trabalho docente no mundo globalizado,

indica aspectos de intensificação, flexibilização e a precarização desse trabalho. Também,

O excesso de responsabilização, a sobrecarga de tarefas, os baixos salários, a restrição de tempo para a formação, o acúmulo de cobranças e a flexibilização do trabalho demonstram um acirramento da crise em que se encontra a profissão docente na atualidade (MOURA, 2013, p. 75).

Buscando conhecer a historicidade da profissão docente para compreender alguns fatores que vem contribuindo para a crise dessa profissão, Moura (2013), nos esclarece que o magistério foi um dos primeiros campos profissionais abertos às mulheres, pois havia uma ligação entre a maternidade e a atividade educativa, com forte aprovação social para sua atuação. E havia um outro facilitador para a carreira, pois para exercer o magistério, o profissional não precisava de formação especializada, portanto revelando-se uma profissão com boa oportunidade para as mulheres. O mercado de trabalho também foi para elas atraente por facilitar a integração das atividades do lar com a docência (SOUZA, 2010).

De acordo com Esteve (1999), os efeitos do estresse diário vivenciado pela profissão docente desencadeiam doenças que levam os profissionais a faltarem ao trabalho. O autor ainda destaca que como a profissão docente é fortemente marcada pela presença de mulheres, os efeitos desses estresses se expressam por meio do aparecimento da tensão pré-menstrual, da cefaleia, da melancolia climática, neurose de ansiedade, psicose depressiva, dentre outras.

No ano de 2007, a Revista Nova Escola³, na edição 201, trouxe como tema de capa “A Profissão Professor” e, dentre os itens apresentados, estavam as faltas diárias dos professores como sendo originárias de

uma profissão dominada pelas mulheres quando ainda não havia remédios eficazes contra a dor, no século passado. Elas sofriam com as cólicas menstruais e, por um ou dois dias, eram obrigadas a se ausentar da escola. Assim nasceram as chamadas faltas justificadas (NOVA ESCOLA, ABRIL/2007).

Chiavone (2009) acredita que haja uma relação existente entre o sexo feminino e o absenteísmo. Ressalta que a dupla atividade nas organizações, ou seja, do trabalho e do lar, pode implicar em sobrecarga física, devido às

³ Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br>>. Acesso em: 14 set. 2014.

preocupações e ao pouco descanso da jornada extensa de trabalho, desencadeando assim as doenças nervosas e mentais. Na entrevista realizada com oito professores das escolas pesquisadas, um fator importante era que os docentes escolhidos deveriam ser os mais faltosos. Dos oito entrevistados, apenas um era do sexo masculino e os outros sete, feminino, o que comprova a teoria de Chiavone (2009), de outros autores e da publicação da revista Nova Escola (Abr, 2007).

De acordo com os estudos apresentados pelos autores nesse texto, todos os fatores acima citados, vêm contribuindo para o crescimento do absenteísmo docente nas escolas públicas, aumentando, cada vez mais, o número de faltas nas instituições escolares.

Para a analisar os tipos de faltas existentes no ambiente escolar, o assunto será tratado com base nas questões aplicadas por meio de questionário e na entrevista realizada com os profissionais da educação das escolas A, B, C e D de uma região da cidade de Juiz de Fora, com análise de todos os dados coletados para a investigação de alguns fatores que contribuem para o absenteísmo docente no dia a dia dessas escolas.

2.1.1 Algumas considerações a partir do questionário aplicado aos gestores

O questionário trouxe informações relevantes a respeito dos gestores das escolas pesquisadas, A, B, C e D, e de como eles lidam com as ausências no âmbito escolar. As faltas podem ser justificadas, injustificadas ou abonadas. As faltas justificadas são aquelas atestadas legalmente por meio de comprovação de documento. As faltas injustificadas são as que não podem ser comprovadas legalmente e o funcionário tem o desconto, em salário, as horas não trabalhadas. As faltas abonadas são as negociadas diretamente com o chefe imediato.

Segundo Chiavone (2009), a definição das faltas abonadas é de responsabilidade do diretor de escola, como também o estabelecimento de critérios internos para a concessão ou não desse benefício. Embora seja dever do funcionário conhecer e entender o ordenamento jurídico ao qual ele é subordinado.

As negociações das faltas variam de acordo com as regras estipuladas por cada gestor, pois esse tipo de ação não é legalmente reconhecido pelo estatuto do município que rege as escolas e a Secretaria de Educação.

Segundo dados do questionário aplicado aos gestores das escolas investigadas, normalmente as faltas injustificadas são negociadas pela gestão que cobra a reposição das aulas aos alunos ou o professor acaba cobrindo a ausência de outro em seu dia dedicado a atividades extraclasse ou ainda fica devendo à escola o dia faltoso repondo conforme determinado pela escola.

A gestora da escola A tem 48 anos de idade, é formada em Pedagogia, tem vinte e seis anos de trabalho na educação e na rede municipal de Juiz de Fora. Atuou treze anos como coordenadora na escola A e está, há dois anos e seis meses como gestora nessa escola que não tem vice-diretora.

Já conhece os profissionais que mais faltam e diz saber lidar com as faltas injustificadas, pois negocia a reposição das aulas com os professores que só levam falta no ponto caso não comuniquem ou negociem com a gestão, ou seja, ela afirma negociar as faltas injustificadas. Mas a gestora explica que as faltas por licença médica também comprometem o trabalho dos outros colegas e do ambiente na escola, pois nem sempre a SE manda outro profissional imediatamente para substituir a(s) ausência(s).

Na escola B, o gestor tem formação em licenciatura em Física, tem 44 anos de idade e vinte e dois anos de trabalho na educação. Na rede municipal, trabalha há dezessete anos e tem o mesmo tempo de trabalho na escola. Há dois anos atua como gestor na escola B. As faltas, segundo o gestor, são resolvidas caso a caso, pois se não forem justificadas por atestado médico, são negociadas de forma que os alunos tenham a reposição da aula perdida e não sejam prejudicados com a falta de conteúdos.

A escola C conta com uma diretora e duas vices-diretoras, pois funciona em três turnos, oferecendo horário integral para a Educação Infantil, de 07 às 17h. A gestora tem 46 anos de idade, é formada em Matemática e trabalha na educação e na rede municipal há vinte anos. Há nove anos trabalha na escola C e há cinco anos atua como gestora. Segundo a gestão, não ocorrem muitas faltas na escola que é uma das maiores da região, mas quando acontecem as injustificadas, elas são verificadas caso a caso e há a exigência de reposição de aula para os alunos, ou seja, as ausências ao trabalho pelos docentes nessa escola são negociadas pela gestão.

A gestora da escola D tem formação em Pedagogia e Pós-Graduação em psicopedagogia, tem 56 anos de idade, completou trinta e seis anos de trabalho na

educação e na rede municipal e vinte e nove anos de gestão escolar. Nessa mesma escola trabalha há vinte e quatro anos, dezesseis deles atuando na gestão. Por ter grande experiência como gestora, procura tratar das faltas dos professores ao trabalho de acordo com a legislação do estatuto do servidor da rede municipal e afirma que, quando as faltas são negociadas, há uma limitação para o número de ausências injustificadas. Essas faltas são negociadas pela gestora que exige a reposição de aula, pois o importante para ela é que o aluno tenha o cumprimento do número de aulas semanais e o direito aos 200 dias letivos conforme calendário proposto pela SE. Para Chiavone (2009)

alguns diretores acabam abonando as faltas para não criarem conflito com os professores; outros estabelecem combinados internos a fim de se evitar acúmulo de ausências num mesmo dia. Há ainda aqueles que têm dificuldade para enfrentar as pressões do grupo e cedem, mesmo causando transtornos para a instituição (CHIAVONE, 2009, p.54).

Relacionando ao estudo de Paro (1997), está claro que o gestor precisa se posicionar diante do funcionário para gerenciar as faltas, ou seja, abonar ou não as faltas é responsabilidade do diretor de escola, é ele que estabelece os critérios internos para a concessão ou não desse benefício. Se ele negar abonar a falta ao funcionário, o conflito se instala. Se ele a concede, sem um substituto garantindo a cobertura do ausente, enfrenta a pressão do grupo que fica sobrecarregado com a ausência liberada. Percebe-se que as soluções para as faltas injustificadas recaem sobre as escolas que acabam tomando medidas emergenciais e improvisadas, alterando a organização escolar.

De acordo com os estudos de Santos (2006) as consequências das ausências acabam recaindo sobre a gestão escolar. Isso porque a ela cabe reorganizar a escola diante das ausências, uma vez que a estrutura do ensino aprendizagem é marcada pela aula, consignada como um encontro entre professor e aluno.

No quadro 4, serão apresentados os dados dos gestores das escolas A, B, C e D.

Quadro 4 : Perfil dos gestores entrevistados

Escola	Idade do gestor	Formação	Trabalho em educação	Trabalho na Rede Municipal	Tempo na gestão	Tempo na escola
A	48	Pedagogia	26	26	02 anos e 6 meses	15
B	44	Licenciatura em Física	22	17	02 anos e 6 meses	17
C	46	Matemática	20	20	05 anos	9
D	56	Pedagogia e Pós-Graduação	36	29	16 anos	24

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que todos os gestores tem formação em cursos de 3º grau e o tempo de trabalho nas escolas é expressivo, o que contribui para conhecer a comunidade escolar da instituição e entender as reais necessidades de seus membros e as faltas dos professores ao trabalho por conhecer o perfil de cada docente.

Os gestores afirmaram que a maioria das faltas ocorridas nas escolas são justificadas, ou seja, são abonadas por atestado médico ou declarações apresentadas na secretaria da escola, onde são arquivados os documentos nas pastas do profissional e justificadas no ponto mensal enviado à SE. Mas também afirmaram ocorrer em grande número as injustificadas.

Para os gestores, avisar com antecedência a ausência ao trabalho, significa comunicar à escola, pelo menos, 24 horas antes de iniciar a jornada de trabalho, pois dessa forma é possível tomar medidas para suprir a ausência comunicando a Secretaria de Educação, solicitando professor substituto ou negociando com professores da escola a possibilidade deles cobrirem a ausência.

Porém, os gestores das escolas entrevistadas afirmaram que a maioria das ausências são comunicadas em cima da hora do início das aulas, e, muitas vezes comunicam à escola no dia seguinte à falta. Ocorre também que, em alguns casos, é necessário que o gestor peça às secretárias para entrarem em contato com o(s) docente(s) para saber o motivo da falta e quando irá(ão) retornar ao trabalho.

Os gestores afirmaram que, em todo início de ano letivo, as informações a respeito das normas de funcionamento da escola sobre as ausências ao trabalho e o compromisso em avisar com antecedência às ausências são repassadas nas primeiras reuniões pedagógicas realizadas para os docentes. Essa reunião acontece mensalmente e é remunerada. Porém, no decorrer do ano letivo, essas normas são

esquecidas e não são cumpridas por alguns professores que descumprem as normas estabelecidas no regimento da escola e da lei que rege o município, transgredindo as regras da instituição.

Segundo Santos (2004), pode-se afirmar que os gestores constroem as próprias regras num consenso implícito denominado de *pacto* entre os professores e a equipe gestora para negociar as ausências sem o amparo legal. Dessa forma, ocorre o descumprimento das normas, diretrizes e procedimentos legais e vigentes do estatuto do servidor, evidenciando que acontece nas escolas pesquisadas um acordo entre as partes que inclui o não envio das faltas para o desconto no salário dos dias faltosos do docente no ponto.

Para as faltas negociadas, Santos (2004) e Oliveira (2007) apresentam estudos sobre a ausência de professores em sala de aula explicado, em parte, pela presença de comportamentos consolidados no interior das escolas. Nessa situação, as escolas desenvolvem seus mecanismos colocando em prática situações escolares próprias, impregnadas de um sistema de valores compartilhados pela comunidade escolar, professores, equipe gestora, funcionários, estudantes, pais e comunidade, afetando o comportamento dos professores e da equipe gestora.

No questionário aplicado aos quatro gestores das escolas pesquisadas, foram solicitadas respostas para as seguintes perguntas: “se na escola onde atuam ocorre com frequência a falta de professor e quantos faltam por dia”. Dois gestores responderam que às vezes ocorre com frequência a falta de 1 professor e dois reponderam que geralmente ocorre a falta de dois docentes. Mas, em entrevista realizada com os gestores, eles confirmaram que as faltas acontecem diariamente, muitas vezes, com ausências de 3 a 4 ou até 5 professores por dia nas escolas.

Quando indagado sobre qual o procedimento adotado pela escola quando falta algum professor, um gestor respondeu que a direção ou coordenação entra em sala de aula e dois gestores responderam, marcando com um X nas respostas, que os procedimentos mais adotados por eles que são: negociam com os professores a reposição das faltas em seus dias de extraclasse; sobem as aulas colocando professores presentes para atuar em duas turmas; utilizam os professores dos projetos da escola e trabalham com o professor eventual quando disponibilizado na escola.

Um gestor marcou os procedimentos adotados por ele em ordem numérica, apresentando primeiro que negocia com os professores a reposição da falta em seus

dias de extraclasse; em segundo, ele sobe as aulas colocando os professores presentes para atuar em duas turmas; em terceiro, o gestor dispensa os alunos; em quarto, ele utiliza os professores dos projetos da escola e em quinto, ele trabalha com o professor eventual quando tem na escola. Apenas duas escolas têm professor eventual e todas elas têm projetos.

Sobre o controle das faltas pelos gestores além do ponto da escola, três gestores responderam que têm outras formas de controlar as ausências e apenas um respondeu que não. A pergunta do questionário referente às faltas não justificadas, “As faltas justificadas são negociadas por você?”, os três gestores, responderam que às vezes negociam e apenas um respondeu que sim, negocia as faltas. As respostas dos gestores no questionário contradizem as respostas dadas na entrevista, em que todos os gestores afirmaram que negociam as faltas não justificadas analisando caso a caso.

Dois gestores responderam que a negociação das faltas não justificadas acontece de forma que o professor repõe a ausência substituindo a falta de outro professor. Além de adotar essa forma, um gestor respondeu também que o professor repõe a ausência no seu dia de extraclasse e um gestor respondeu que o professor repõe a falta marcando com os alunos um outro dia.

Os quatro gestores responderam no questionário que as faltas docentes atrapalham seu trabalho. Quando questionados se são a favor de uma política de bonificação para os professores assíduos, três gestores responderam que sim e um não concorda, pois respondeu que “é dever de todos nós cumprir de forma correta nosso trabalho, ganhamos para tal”.

Na última pergunta do questionário aplicado aos gestores escolares foi pedido a eles que marcassem as opções para as quais eles concordavam que seriam possíveis estratégias implementadas pela SE/JF para amenizar a falta de professor em sala de aula, um gestor marcou todas as opções, dois gestores concordaram com quatro ações e um discordou de uma ação. Vejamos no quadro abaixo os dados explicitados do questionário, mostrando quais ações foram mais ou menos aprovadas.

Quadro 5 : Respostas dos gestores às ações sugeridas para amenizar a falta de professor

Ação	Sim	Não
Valorização do magistério	4	0
Cursos de formação docente	3	1
Bonificação para os professores frequentes	3	1
Comprometimento do professor com o trabalho	4	0
Ambiente propício ao trabalho do professor	3	1
Ponto eletrônico na escola	2	2

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira ação sugerida no quadro, “a valorização do magistério”, teve aprovação de todos os gestores das escolas investigadas, assim como a quarta ação sugerida, “comprometimento do professor ao trabalho”. As ações, “curso de formação docente”, “bonificação para os professores” e “ambiente propício ao trabalho do professor” foram aprovadas por três gestores.

Das seis ações sugeridas, como mostra o quadro, apenas uma teve a aprovação de dois gestores, a ação que compete à SE/JF, a implementação do “ponto eletrônico na escola”. Com a instalação do “ponto eletrônico” nas escolas, acaba o jeitinho dado pelos gestores em negociar as faltas não justificadas e, por consequência, o gestor perde seu instrumento de poder sobre o professor, pois a negociação das faltas é um meio de ter o professor em suas mãos.

2.1.2 Algumas considerações a partir do questionário aplicado aos professores

De acordo com os dados obtidos no questionário aplicado aos professores das escolas A, B, C e D, a faixa etária dos professores varia de 24 a 63 anos, visto que 23 professores, ou seja, 57,5% têm idade entre 41 a 50 anos.

Dos quarenta professores que responderam o questionário, todos apresentam formação superior, sendo que 1 tem formação em Mestrado, 10 possuem Especialização, 17 com formação em Pedagogia e 10 apresentam formação em outros cursos de Graduação como, Artes, Matemática, Ciências, História, Sociologia, Letras e dois em Magistério Superior. Como nos mostra o quadro abaixo.

Quadro 6: Formação acadêmica dos professores das quatro escolas pesquisadas

Nº de Profissionais	Formação
01	Mestrado
10	Pós-Graduação
17	Pedagogia
02	Magistério Superior
10	Outros Cursos

Fonte: Elaborado pela autora.

Através do questionário foi possível obter dados dos professores sobre o tempo de trabalho deles na educação. No quadro abaixo, é apresentado o tempo de trabalho dos professores entrevistados nas escolas A, B, C e D, dentre eles os efetivos e contratados. Percebe-se que 40% dos profissionais pesquisados, dezesseis deles têm de 11 a 20 anos de tempo na profissão docente, ou seja, já se encontram na metade do tempo necessário para aposentadoria da profissão.

QUADRO 7: Tempo de trabalho em educação dos professores entrevistados

Tempo de trabalho	Número de profissionais
1 mês a 1 ano e 11 meses	02
2 a 10 anos	07
11 a 20 anos	16
21 a 30 anos	12
Acima de 31 anos	03

Fonte: Elaborado pela autora.

O tempo de trabalho em educação dos professores entrevistados, conforme o quadro 7, apresenta os docentes que têm de 11 a 20 anos de experiência profissional, ou seja, dezesseis dos quarenta professores têm essa média de tempo; de 21 a 30 anos de tempo de trabalho, são doze professores; e acima de 31 anos de profissão, apenas três profissionais. A jornada de trabalho dos educadores entrevistados, ou seja, o número de escolas que os profissionais trabalham, também apresentou uma variação significativa, pois 11 profissionais exercem a profissão docente em apenas uma escola; 23 em duas escolas e 06 em três escolas. Esses dados sobre a jornada de trabalho dos docentes em duas ou mais escolas confirmam os estudos de Gomes (2002) e Moura (2013), pois a dupla ou tripla

jornada de trabalho desgasta o profissional, causando o estresse da profissão, levando-o a ausentar-se ao trabalho.

Na aplicação do questionário e na entrevista, todos os professores das escolas A, B, C e D responderam que são assíduos ao trabalho. Quando precisam faltar ao trabalho, todos os professores efetivos e contratados foram unânimes em responder que avisam à escola com antecedência as ausências. Mas, segundo os gestores entrevistados, os docentes escolhidos para responder a entrevista faltam frequentemente ao trabalho e esses professores entendem que avisar com antecedência é avisar antes do início das atividades escolares, pois a maioria deles avisa que vai faltar ao trabalho minutos antes do início das aulas, durante a realização das atividades ou horas ou dias após a ausência.

De acordo com o questionário aplicado aos professores, a prática de negociação das faltas injustificadas entre gestores e professores das escolas pesquisadas acontece com frequência. Vejamos no quadro abaixo, onde aparece a pergunta sobre reposição das aulas não trabalhadas e a forma de cobrir essa ausência. As respostas dos professores no questionário nos levam a crer que ocorrem negociações das faltas injustificadas, pois as justificadas têm amparo legal e normalmente não há reposição dos dias não trabalhados.

Quadro 8: Estratégias utilizadas pelos professores para repor a aula não trabalhada

Reposição das aulas	Sim	Não	Não Responderam
No extraclasse	24	4	12
No 6º horário ou após as aulas	14	13	13
Quando falta professor	26	5	9
No contraturno	8	18	14
Com atividades extraclasse	6	19	15
Dando aula conforme proposição da escola	30	3	7

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas dos professores no quadro acima, percebe-se essa prática nas escolas, onde ocorrem as faltas injustificadas e elas são negociadas pelos gestores que confirmam essas negociações na entrevista, analisando caso a caso.

No quadro abaixo, estão explicitadas as respostas dadas pelos professores como justificativas pelas faltas ocorridas durante o ano letivo.

Quadro 9: Justificativas dos professores sobre os motivos das faltas durante o ano

Ação	Sempre	Às vezes	Nunca	Não Responderam
Quando está doente	7	26	5	2
Por problemas particulares	0	19	15	6
Problemas com filhos	1	19	17	3
Problemas com os pais	0	20	14	6
Está desanimado com o trabalho	0	0	31	9
Porque acordou atrasado	0	1	31	8
Porque resolveu não ir trabalhar	0	0	33	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo as respostas obtidas no questionário aplicado aos docentes das escolas pesquisadas, as ausências ao trabalho diário acontecem por vários motivos, dentre eles, “quando estão doentes” foi o que apresentou a resposta “sempre” e “às vezes” com maior número. Em seguida aparecem com resposta “às vezes”, “problemas com os pais”, “problemas particulares” e “com os filhos” e por último a resposta “acordou atrasado”. As justificativas com resposta “sempre” que não receberam nenhum número foram: “problemas particulares”, “com os pais”, “está desanimado com o trabalho”, “por que acordou atrasado” e “resolveu não ir trabalhar”. Também a resposta “às vezes” não recebeu nenhuma pontuação nas ações “está desanimado com o trabalho” e “resolveu não ir trabalhar”.

Percebe-se que as perguntas “está desanimado com o trabalho”, “por que acordou atrasado” e “porque resolveu não ir trabalhar”, tiveram maior pontuação na resposta “nunca”. Na resposta “não responderam” a maior pontuação apresentou a ação “ está desanimado com o trabalho”. A resposta de maior índice para essa questão apontou que os professores deixam de ir trabalhar quando estão doentes. Essa afirmação confirma os estudos de Esteve (1999), Gasparini, Barreto e Assunção (2005), quando eles apontam que os fatores que levam ao absenteísmo docente são justamente o estresse ao trabalho desencadeando as doenças.

No questionário aplicado aos docentes das escolas pesquisadas, a pergunta de nº 6 trouxe a seguinte questão: “A maior parte de suas faltas são”, todos os docentes, efetivos e contratados, responderam que as faltas são justificadas. Porém, outros tipos de faltas também ocorrem frequentemente no ambiente escolar, como

as não justificadas e as negociadas, em que as escolas é que têm o controle das ausências que são notificadas de formas diferenciadas por cada gestor escolar.

A SE tem apenas o controle das faltas justificadas, pois essas são enviadas pelas escolas através do Sislame, que é um programa criado pelo CAED para essa secretaria e utilizado por todas as escolas da rede municipal. Esse programa permite que a SE tenha o controle da documentação de todas as instituições escolares.

O questionário também trouxe dados sobre a frequência das faltas dos professores dessas escolas por ano. Dos vinte professores efetivos, nove responderam que faltam “1 a 2 vezes” por ano; quatro responderam que faltam “3 a 4 vezes” por ano; dois responderam que faltam “mais de cinco vezes” e cinco responderam que “não faltam”. Dos vinte professores contratados, sete responderam que faltam “1 a 2 vezes” por ano; seis responderam de “3 a 4 faltas” por ano; dois responderam faltar “mais de cinco” vezes por ano e cinco “não faltam”. Para totalizar a frequência que os quarenta professores faltam ao trabalho durante o ano, 16 faltam “1ª 2 vezes”, 10 faltam “3 a 4 vezes”, 4 responderam que faltam “mais de cinco vezes”, 10 responderam que não faltam e não houve resposta para “falta cinco vezes por ano”.

De acordo com os dados apresentados no questionário aplicado aos professores junto com a Prova Brasil (2011), a pergunta de número 80 deste questionário (respondido pelos professores da Rede Municipal de Juiz de Fora) é justamente sobre alto índice de faltas por parte dos docentes. Foram aplicados 757 questionários, foram respondidos, 491 questionários e o número de respostas válidas para essa questão foi de 455.

A maioria dos professores respondeu que o índice de faltas não é alto, justamente silenciando a situação que as ausências existem. Conforme o quadro abaixo, apresentamos os resultados da pergunta dirigida aos docentes.

Quadro 10: Informações do questionário aplicado aos professores da Rede Municipal de Juiz de Fora, Prova Brasil (2011)

Não	66%	302 professores
Sim, mas não foi um problema grave	24%	107 professores
Sim, e foi um problema grave	10%	46 professores

Fonte: Questionário professor Prova Brasil⁴, 2011.

⁴ Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/cidade/2175-juiz-de-fora/censo-escolar>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

Para conhecer a satisfação dos professores das escolas investigadas quanto ao exercício do trabalho docente, 31 professores apontaram que estão satisfeitos, 2 responderam que não estão satisfeitos com a profissão e 7 responderam estar mais ou menos satisfeitos com o exercício da profissão. Porém, na questão onde aparece a pergunta se trocariam de profissão, apenas três dos quarenta docentes afirmaram que trocariam de profissão, o que aponta um contraste com as sete respostas afirmadas pelos docentes que estão mais ou menos satisfeitos com o trabalho. Responderam que não trocariam de profissão 37 professores.

Ao buscar informações através do questionário sobre o que pensam os docentes sobre a implementação de uma política de bonificação para os professores assíduos ao trabalho, 14 docentes responderam que sim, seria um estímulo e valorização dos profissionais que são comprometidos com o trabalho. Enquanto 26 responderam que não, justificando que o professor deve ter consciência do seu trabalho e ser comprometido com ele.

No final do questionário, os professores responderam sobre as ações possíveis de serem implementadas pela SE/JF para amenizar a falta do professor ao trabalho. Eles marcariam com um X os itens em que concordavam que seriam boas estratégias. A seguir, o quadro 11 mostra os resultados apurados.

Quadro 11 : Respostas dos docentes às ações sugeridas para amenizar a falta de professor

Ação	Sim	Não	Não responderam
Valorização do magistério	39	0	1
Cursos de formação docente	20	13	7
Bonificação para os professores frequentes	14	19	7
Comprometimento do professor com o trabalho	32	2	6
Ambiente propício ao trabalho do professor	33	4	3
Ponto eletrônico na escola	10	24	6

Fonte: Elaborado pela autora.

Os índices de aprovação das ações apresentadas foram altos, apenas os itens, “Bonificação para os professores frequentes” e “Ponto eletrônico nas escolas” tiveram menor aprovação, talvez porque as faltas farão com que o profissional, além de ter as ausências descontadas em seu salário, não ganhe também a bonificação por ser assíduo ao trabalho.

Com a instalação do “ponto eletrônico” nas escolas, as faltas não poderão mais ser negociadas com a gestão, aumentando a perda salarial. Com a implementação dessas duas estratégias, o professor sairá perdendo e, com isso, ele ficará cada vez menos estimulado para ir ao trabalho.

No quadro 11, foram utilizadas as mesmas perguntas ao gestores e as respostas que tiveram menor índice de aprovação foram justamente as duas que os professores menos aprovaram. Três gestores responderam que não são a favor de uma política de bonificação aos profissionais presentes porque acreditam que o cumprimento do horário de trabalho é dever de todos, pois somos remunerados para isso. Alguns professores também concordam com a opinião dos gestores que não são a favor da bonificação por assiduidade. Segundo eles, os educadores precisam ser mais comprometidos e responsáveis com o trabalho nas salas de aulas.

Os questionários trouxeram importantes informações sobre os gestores e os docentes, e de como esses sujeitos lidam com o assunto sobre a falta do professor, como solucionam o problema nas escolas e o que pensam sobre as estratégias utilizadas pela gestão escolar

Ao buscarmos documentação para dar embasamento à teoria dessa pesquisa junto a SE/JF, detectamos que essa secretaria não tem o controle nem o percentual das faltas justificadas dos professores separadamente do quadro de seus funcionários. Mesmo funcionando com a informatização, ainda não há um recenseamento de controle das faltas dos docentes para obter informações sobre o porquê das ausências, quais situações levam ao absenteísmo, por quanto tempo acontece e, portanto, não foram implementadas ações para resolver o problema das ausências docentes nas salas de aulas, pois não há embasamento legal que confirme o problema do absenteísmo docente nas escolas da rede municipal de ensino de Juiz de Fora.

A SE tem apenas os dados gerais das ausências dos servidores dessa secretaria que não foram disponibilizados para essa pesquisa. Os dados nos quais podemos embasar essa pesquisa são as tabelas apresentadas nesse trabalho (ver quadros 1, 2 e 3) e os resultados apresentados através da aplicação do questionário aos gestores e aos docentes das escolas e os dados das entrevistas.

2.2 Gestão e liderança, importância do controle das faltas pelos gestores

As mudanças ocorridas nas escolas contemporâneas desde a universalização do ensino público e gratuito a todos os cidadãos trouxe novas realidades ao setor educacional que vem exigindo cada vez mais uma gestão que seja capaz de liderar democraticamente, ouvindo os membros da escola, da comunidade escolar e seus atores para discutir ações empreendedoras que tragam melhorias ao ensino aprendizagem.

O papel do gestor há alguns anos atrás, segundo Luck (2000), era o de comandar, controlar a escola “mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor.” As mudanças ocorreram e, segundo Luck (2000), o papel do gestor escolar também mudou

em decorrência da situação exposta, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação. Esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma. Se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (LUCK, 2000, p.15).

O gestor escolar hoje deve participar de todas as ações planejadas em grupo e liderar de forma a coordenar os projetos para que eles sejam desenvolvidos democraticamente, no intuito de melhorar o funcionamento diário da escola em benefício principalmente do aluno, que tem o direito a uma educação pública e de qualidade e de estar na escola todos os dias em cumprimento dos 200 dias letivos aos quais ele tem direito.

Para Libâneo (2004), organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa ordenar, separar o todo em partes. Administrar é o ato de governar. Na educação, a expressão organização escolar está associada à administração escolar, representando os procedimentos e os princípios do ato de

planejar o trabalho escolar. Dessa forma, a organização da escola hoje se reveste de atribuições complexas, exigindo da gestão assumir novos papéis para responder às necessidades e exigências da comunidade escolar para colocar em prática um projeto coletivo idealizado.

A responsabilidade maior do dirigente é a articulação entre talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional (LUCK, 2000), ou seja, ser um gestor competente exige liderança, descentralização, organização, planejamento e controle das faltas dos funcionários da escola e principalmente dos docentes uma vez que essas afetam diretamente o funcionamento do horário escolar e as aulas que os alunos deveriam ter diariamente, portanto,

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LUCK, 2000, p.16).

Na entrevista realizada com gestores das escolas A, B, C e D, os relatos apresentados é que diante das faltas docentes é necessário organizar todo o horário escolar. Conforme afirma Chavione (2009), a falta do professor ao trabalho causa transtornos à organização escolar, ao processo contínuo do ensino aprendizagem e ao trabalho do gestor, pois cabe a ele, reorganizar os horários das aulas, traçando estratégias de imediato e muitas vezes ineficientes, como a troca de horários antecipando aula do próximo professor na turma onde ocorreu a ausência, cobrindo assim o buraco do horário; negociando com o professor para trabalhar em duas salas de aula ao mesmo tempo; liberando os alunos mais cedo das atividades escolares e dos seus horários. Os gestores, que também são professores, entram em sala de aula para cobrir a falta docente e não causar mais tumulto ao planejamento e organização da escola.

Os gestores das escolas, na entrevista, confirmaram essas ações praticadas por eles, afirmando que as ausências atrapalham a organização da escola e

principalmente o ensino aprendizagem dos alunos que ficam com defasagem não só de conteúdos, mas deixam de participar de outras atividades programadas fora da salas de aula, dentro do âmbito escolar ou fora dos portões da escola.

Os controles das faltas variam de escola para escola. A resposta dada por todos os gestores entrevistados é que elas existem e todos os tipos, justificadas, injustificadas ou negociadas causam transtornos à organização da escola, ao trabalho dos professores presentes, aos alunos que ficam sem ter aula e ao trabalho da equipe gestora, pois cabe a esta equipe, segundo Chiavone (2009), resolver de imediato os problemas que causam as ausências. Chegam a faltar 5 professores por dia, às vezes no mesmo turno, relata um gestor das escolas investigadas, e a reorganização do horário escolar acontece de formas diferenciadas, dependendo de cada situação e de cada um dos gestores.

Para entendermos as estratégias usadas por cada gestor das escolas pesquisadas, apresentaremos a história de cada um deles de experiência na função e suas decisões diante das ausências docentes diárias nas escola. Todas as decisões, segundo a gestora da escola A, são tomadas junto com as coordenadoras e professores. Ela afirma conhecer bem o corpo docente da escola, o histórico das faltas, chegando a ter a ausência de 2 a 3 professores por dia na escola e, às vezes, no mesmo turno.

Como tem uma vasta experiência como gestora, uma das formas de tratar as faltas é anotá-las num caderno, inclusive dos outros funcionários da escola e com esse controle, segundo os critérios internos adotados pela escola, é permitido até 3 negociações com os faltosos, caso ultrapasse esse número o professor ou funcionário do quadro do magistério leva falta no ponto.

A escola B, assim como a escola A, não tem vice-diretor(a), contando com as coordenadoras e professores para dividir as ações a serem implementadas na escola.

Segundo o gestor, a incidência do número de faltas não chega a 2 ou 3 professores por dia. Seu procedimento diante das ausências é aguardar o pronunciamento do(s) professor(s) faltoso(s) para conversar e discutir as possibilidades de reposição das aulas para que os alunos possam ter as matérias repostas e ensinadas, pois acredita que farão falta para o andamento do planejamento curricular da disciplina e para dar continuidade aos anos posteriores. Preocupa-se muito com a defasagem do ensino aprendizagem dos alunos. Não há

restrições para negociar o número de faltas, elas são analisadas caso a caso, conforme o gestor.

A gestora da escola C tem o apoio de mais duas vice-diretoras para discutir e planejar as decisões que serão implementadas pela escola. Por funcionar em quatro turnos, o número de professores é grande, por isso, segundo a gestora, o número de faltas é proporcional ao número de profissionais. De acordo com a gestora, em entrevista, chegam a faltar de 4 a 5 professores por dia na escola e, não raro, acontece no mesmo turno, ou seja, o problema para reorganizar a escola é também maior, pois exige muita concentração e discernimento para não prejudicar o funcionamento dos turnos, já que os alunos permanecem na escola em horário integral.

Na escola C, o controle das ausências dos profissionais da escola é feito pela primeira vice-diretora que tem agenda para as anotações e o número de negociações para as faltas não justificadas se restringe a uma. Se houver mais de uma falta do docente, o profissional leva falta no ponto e não há, em hipótese nenhuma, mais negociações, devido ao número de ausências que ocorrem por dia.

Na escola D, também não tem vice-diretora, e, por isso, as decisões são tomadas com as coordenadoras e professores da escola.

Por trabalhar há tanto tempo na escola D, segundo a gestora, ela conhece muito bem seus profissionais e até os mais faltosos. Chega a ter a ausência de 1 a 2 professores por dia e, também, às vezes, no mesmo turno. O controle das ausências é feito pela secretaria da escola onde a secretária anota à lápis, no ponto, a ausência.

A gestora relatou que o número de faltas não é grande, pois não há rotatividade de professores na escola, a maioria é fucionário efetivo da rede. Após a anotação das faltas pela secretária, essa faz a comunicação das ausências à gestora que faz a negociação após conversa com o professor, e então, juntos decidem se esse levará a falta ao trabalho ou ocorrerá a reposição da falta.

Na escola D, não há nenhuma restrição quanto à quantidade de ausências e as negociações são feitas sempre, pois conforme a gestora, ela prefere a negociação para que não haja prejuízo ao aluno das aulas perdidas e para que haja um bom relacionamento desse profissional com a escola.

Uma observação relevante a se fazer a respeito do número de faltas dos professores apresentados pelos gestores das escolas é que, todos eles afirmaram

que os turnos que têm menos professores faltosos são os que funcionam os anos iniciais do Ensino Fundamental. Talvez isso explique o índice do Ideb, nos anos de 2011 e 2013, dessas escolas, serem mais altos nos anos iniciais que nos anos finais do Ensino Fundamental.

A entrevista com os gestores possibilitou a confirmação da tese desse trabalho sobre o absenteísmo docente em escolas municipais de uma região da cidade de Juiz de Fora, uma vez que, em entrevista, os gestores falaram mais expressivamente sobre o número de faltas ocorridos nas escolas e os procedimentos tomados por eles, principalmente, diante das faltas injustificadas, contrastando com algumas informações obtidas no questionário aplicado a eles.

Diante dos fatos apresentados pelos gestores na entrevista, é possível concluir que, de fato as ausências ocorrem nas escolas pesquisadas e, que os procedimentos tomados pelos gestores, comprovam que algumas ações são implementadas para resolver as faltas dos docentes, e que cada escola tem estratégias para resolver as ausências justificadas e injustificadas.

Para saber dos professores o que pensam sobre a falta docente no dia a dia das escolas e que estratégias poderiam ser utilizadas pelos gestores para solucionar esse problema, foi realizada uma entrevista com 8 professores das escolas investigadas, escolhidos pelos gestores 2 de cada escola, usando o critério de serem os mais faltosos, mas sem que esses profissionais soubessem do motivo das escolhas para não constrangê-los com a possibilidade de serem identificados.

Os professores responderam as seguintes perguntas: “O que você pensa sobre a falta do professor no dia a dia escolar? Falta no sentido de ausentar-se ao trabalho” e “Sugestões para a gestão escolar tentar resolver o problema da falta do professor ao trabalho na escola”.

Percebe-se nas respostas dadas pelos professores que todos eles têm o conhecimento de que a falta do professor causa inúmeros transtornos à organização escolar. Alguns citaram possíveis fatores que levam ao absenteísmo como doenças, desvalorização dos profissionais, trabalho excessivo e falta de reconhecimento por membros escolares, alunos e gestão; outros colocaram como sendo falta de comprometimento dos professores e falta de controle das ausências pelos gestores e Secretaria de Educação. Quanto às estratégias usadas pelos gestores para conter as faltas, diante das respostas apresentadas pelos docentes, percebe-se que já

existem nas escolas pesquisadas a cultura de o gestor se organizar e resolver usando as ferramentas que ele apresenta e já foram citadas nesse trabalho.

Em uma entrevista, ocorreu que o professor entrevistado culpa o gestor pelo problema do absenteísmo docente, pois alega que não há punição para os faltosos. Os professores também alegaram falta de apoio da SE às escolas para ajudar a resolver os problemas que as ausências desencadeiam dentro delas.

Para Chiavone (2009), é preciso entender a rede de relações que se estabelece na escola. Talvez essa seja uma das características mais significativas da gestão que demanda um novo enfoque no tratamento das pessoas, na sua integração e articulação. De acordo com Libâneo (2004), a gestão do trabalho escolar deve garantir que os meios estejam em função dos objetivos e estes sejam constituídos de forma democrática. O autor também entende que as relações que se estabelecem na escola, suas práticas, seus ritos, seu modo de agir, as características de seus alunos e professores são situações que estão marcadas pela cultura da escola.

Nesse sentido, percebe-se o quanto é importante construir a autonomia da escola para que as ações tenham coerência diante do absenteísmo docente. É fato que a lei do município de Juiz de Fora deixa claro que o professor não apareceu ao trabalho e não teve a(s) falta(s) justificada(s) por atestado médico ou outros registros, cabe, a esse profissional, aplicar- lhe a lei que é levar falta no ponto. Porém entende-se a necessidade de ser a gestão flexível e atuar de forma colaborativa, pois muitas vezes a solução é negociar a reposição da falta para não prejudicar o ensino aprendizagem do aluno, uma vez que não se encontra outra solução imediata para resolver o problema das ausências. Luck (2000) aponta a construção da autonomia da escola como sendo,

o conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança (LUCK, 2000, p.19).

É evidente que essa autonomia da escola, citada por Luck (2000), não perpassa pela ideia de não cumprimento das leis do município para as faltas

injustificadas, mas que essa autonomia seja construída em benefício da escola e principalmente do aluno.

O controle das faltas dos docentes pelo gestor se faz necessário para a organização e planejamento diário do contexto escolar, pois o papel do gestor hoje é interagir não só administrativamente, mas pedagogicamente para junto com sua equipe gestora e pedagógica planejar ações que melhorem a qualidade da educação, a eficácia do ensino aprendizagem e o sucesso de toda a comunidade escolar. Segundo Libâneo (2004), é

A partir da interação entre os diretores, coordenadores, e professores, funcionários e alunos, que a escola vai adquirindo, na vivência do dia a dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas (LIBÂNEO, 2004, p.109).

As escolas públicas, nos dias atuais, exigem que a gestão educacional implemente ações que impliquem em articular processos que precisam ser constituídos pelas e com as pessoas envolvidas, a fim de se alcançarem os objetivos. O gestor deve rever seus antigos fundamentos de administrador de escola para geri-la de acordo com a demanda da sociedade atual. Isso deve acontecer sem que abandone todas as características da administração, pois algumas ainda continuam a fazer parte da rotina da gestão escolar, como ter controle de recursos físicos, financeiros, organização e planejamento.

Quanto à organização escolar, não podemos deixar de considerar que, faz parte do planejamento cotidiano do gestor, analisar o clima interno da escola para que se obtenha a existência de um clima de ordem, propício ao ensino aprendizagem. Tal ambiente seria de grande importância para o rendimento e a motivação de toda a equipe escolar e, pelo aumento de seu desempenho.

2.3 Clima escolar

O gestor tem importante papel para criar ambientes seguros e propícios ao ensino aprendizagem, afirma Ceccon (2006). Ele não é mais a alma da escola nos tempos atuais, mas todos que convivem e aprendem com ela como, professores, alunos funcionários, famílias, membros da comunidade escolar são responsáveis por

criar ambientes saudáveis e prazerosos para que o convívio diário seja fortalecido e a cooperação entre todos se estabeleça.

O gestor escolar é aquele que fomenta a participação de todos para mudanças do convívio na escola, que propicia momentos de envolvimento da comunidade escolar com a cultura que a instituição se propõe a realizar para que todos se interajam, melhorando o clima escolar.

Para Alonso (2003), a escola é uma organização social com vida própria e objetivos específicos. É um organismo vivo, dinâmico, plural e diverso, e, portanto, há necessidade de entendê-la e adequá-la ao contexto social em que está inserida para que ela seja capaz de responder às exigências da comunidade escolar. Essa cultura torna-se um elemento fundamental para instituir a cultura organizacional da escola. De acordo com Chiavone (2009, apud LIBÂNEO, 2004, p.54)

Entende-se que as relações que se estabelecem na escola, suas práticas, seus ritos, seu modo de agir, as características do gestor, de seus alunos e professores são situações que estão marcadas pela cultura, que é a cultura da escola (CHIAVONE, 2009, p.54).

O absenteísmo docente é um dos desafios da educação pública que já vem incorporando as ausências e outras situações instituídas legalmente à cultura escolar. No entanto, se o absenteísmo docente estiver incorporado à cultura da escola, deve se pensar em momentos de reflexão coletiva para reorganizar as normas escolares para repensar a melhor forma de minimizar os transtornos causados pelas faltas, transformando essa cultura em ato educativo (ALONSO, 2003).

Dessa forma, a organização da escola, diante do absenteísmo docente, requer atribuições complexas por parte do gestor que deve corresponder às exigências da sociedade atual para colocar em prática projetos coletivos idealizados pela comunidade escolar.

A educação é um dos direitos fundamentais da sociedade previsto pela Constituição Federal de 1988, mas ela por si só não basta para que tenhamos qualidade do ensino. Recursos financeiros, estrutura de espaços adequados, recursos material e pedagógico e profissionais capacitados e envolvidos com o trabalho fazem parte do desenvolvimento e do sucesso da instituição escolar.

Quando a escola se vê provida de todos esses recursos, ela terá mais suporte

para desenvolver uma educação de qualidade oferecendo dessa forma um ambiente propício ao ensino aprendizagem. Porém, com a ausência de profissionais na escola, no dia a dia escolar, o ambiente não será o mesmo, pois é preciso reorganizar o planejamento diário para estruturar as salas de aula que se encontram sem o professor. Segundo Burgos (2011),

No conjunto complexo que caracteriza o ambiente escolar, a diretora ocupa lugar central, para onde convergem os interesses e demandas dos diferentes atores que dele participam. É por meio do diretor que a vontade do sistema escolar, representado pela administração central (estadual ou municipal), se manifesta; ele é o porta-voz do sistema na escola; mas é, também, o porta-voz da escola junto ao sistema (BURGOS e CANEGAL, 2011, p. 16).

O gestor escolar é o porta-voz da comunidade escolar para a SE e da SE para a comunidade, pois ele é o intermediador das relações necessárias que fazem a escola funcionar em harmonia.

Como, então, definir o clima escolar? De acordo com Pacheco (2008), considera-se a existência de dois conceitos de clima escolar, o acadêmico e o disciplinar. O clima acadêmico seria a ênfase no ensino e na aprendizagem, relacionado a práticas escolares, tais como: passar e corrigir dever de casa, exigência e interesse do professor. Já o clima disciplinar se faz presente em um ambiente adequado à aprendizagem, possuindo as seguintes características: um lugar no qual não haja muitas interrupções, ausências de profissionais, barulho ou dispersão em relação ao trabalho escolar. A relação entre clima acadêmico e clima disciplinar ocorre à medida que um ambiente escolar organizado e disciplinado propicia resultados significativos em relação ao ensino e à aprendizagem de seus alunos (2008, p.30).

Para compreendermos melhor a questão de como se apresenta o clima escolar, ou seja, a organização das escolas A, B, C e D, o ensino aprendizagem de seus alunos e as estratégias usadas pela gestão diante do absenteísmo, fizemos alguns levantamentos através da entrevista realizada com os gestores e professores das escolas sobre o convívio escolar e as formas diferenciadas de tratar o absenteísmo docente pelas escolas investigadas.

A pergunta dirigida aos gestores na entrevista sobre o clima escolar diante das faltas dos professores, confirmadas por eles, foi, “Como fica o clima escolar e a organização das aulas diante das ausências dos professores?”.

Os gestores afirmaram que as ausências não são avisadas com antecedência e isso contribui para a desorganização da escola, pois é preciso mexer nos horários das aulas, reorganizá-las, de forma que o aluno não seja mais prejudicado pelas faltas. O clima na escola é de desordem, afirma os gestores.

O clima escolar é diferente de quando todas as salas têm seus professores trabalhando, afirmam os gestores, pois quando falta professor, os alunos ficam agitados, não conseguem fazer as atividades da mesma forma quando estão com os docentes em sala de aula e acabam atrapalhando as outras salas com o barulho que fazem.

Ao administrar duas aulas em salas diferentes, ao mesmo tempo, os professores não conseguem o rendimento esperado e nem mesmo uma disciplina favorável ao aprendizado, além de comprometer o trabalho da gestão que precisa estar constantemente verificando pelos corredores da escola o andamento dessa organização improvisada. As faltas também prejudicam o trabalho dos professores presentes e os alunos que são os maiores prejudicados de acordo com Santos (2006).

Cabe ao gestor escolar propiciar um ambiente tranquilo e adequado ao ensino aprendizagem, porém quando essa tranquilidade é quebrada pela ausência do(s) docente(s) que não aparecem ao trabalho, deixando os alunos sem aulas, os transtornos são inevitáveis com turmas sem professor(es). O planejamento imediato vira rotina nas escolas e, muitas vezes, soluções inesperadas fazem com que o gestor tome medidas não viáveis para tentar sanar esses transtornos que tumultuam todo o funcionamento da escola, inclusive, ao planejamento traçado pelo gestor para ser desenvolvido e às ações a serem implementadas por ele para que a escola tenha novos projetos e caminhe para o sucesso tanto pedagógico quanto estrutural.

O gestor escolar não pode apenas estar presente na escola para “apagar incêndios” como organizar horário de imediato para cobrir a ausência docente mantendo, assim, a disciplina e o rendimento dos alunos, mas ele é o mediador de todos os procedimentos na escola e precisa envolver-se com seu trabalho cumprindo com seu planejamento. Conforme Luck (2000),

trabalhar como quem está "apagando incêndios", é estar "sempre correndo atrás do prejuízo", é ser conduzido pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma "não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar" (LUCK, 2000, p.1).

Esta forma de administrar por crises, de caráter imediatista, resolve o problema naquele momento, mas as ações tomadas podem não resolver problemas no dia seguinte ou em outras ocasiões. Assim, o ambiente escolar pode ser conturbado por vários dias por não ter sido planejadas ações que possam diminuir a prática dos professores em ausentar-se das salas de aula.

Segundo estudos analisados por Gesqui (2008) sobre o absenteísmo dos professores em suas aulas, o autor afirma que esse reflete, direta e negativamente, na organização da escola, o que inclui a intervenção do gestor para resolver esse problema, e no “tempo dedicado ao processo de ensino e aprendizagem, resultando em perdas para os alunos no seu aprendizado escolar” (2008, p.29) uma vez que esses terão cumprido teoricamente a carga horária anual necessária, mas na realidade os alunos não tiveram o total da carga horária prevista, com a ausência do professor, se essa não for repostada.

A organização da gestão escolar exige uma mudança de perfil que, a autonomia da escola, a melhoria da qualidade da educação, a avaliação da aprendizagem e a responsabilização pertencem a todos os envolvidos pela educação, ou seja, não só à gestão, mas principalmente aos docentes que estão diretamente ligados ao processo de ensino aprendizagem. Assim, Burgos e Canegal (2011) nos explica que,

Nesse sentido, a construção de uma escola que aposte na autonomia de professores e alunos, que seja aberta à participação da comunidade, e que mantenha o foco na melhoria da aprendizagem, “exige a adoção de uma nova forma de pensar a organização escolar e a aprendizagem”, e para vencer esse desafio, “a liderança do diretor tem-se revelado fundamental”(BURGOS e CANEGAL, 2011, p.22-23).

Segundo os autores, o clima organizacional da escola perpassa por ações individuais e coletivas que estão relacionadas à vivência de seus membros na instituição escolar. Todos os membros da escola são responsáveis pela disciplina e organização da instituição, sendo assim, quando um professor se ausenta em seu horário de trabalho, ele deixa de contribuir para a organização e para o clima escolar favorável ao ensino aprendizagem e coloca sua responsabilidade nas mãos de quem é mediador dessa organização que é o gestor da escola.

De acordo com os professores entrevistados, a ausência dos docentes às salas de aula atrapalha a organização da escola, pois os professores presentes se

desdobram para estar em duas salas ao mesmo tempo e manter a disciplina dos alunos para que eles não perturbem as salas onde tem professor. Admitem que é o gestor que tem que resolver esse e outros problemas administrativos e pedagógicos, o que sobrecarrega o trabalho da gestão, que, às vezes é solicitada pelo professor e, nem sempre, ele é atendido, pois o gestor está resolvendo outros assuntos.

Mas, segundo os professores e, de acordo com Amaral (2009), Freitas (2013) e Souza (2010), os maiores prejudicados com a ausência docente são os alunos, que apesar de gostarem de sair mais cedo ou não terem aulas, eles deixam de ter o direito garantido, constado na LDB/96, que é o ensino aprendizagem.

Em Setembro de 2012, foi publicado na Revista Nova Escola⁵, edição 255, uma reportagem com o título, “O que falta para combater as faltas” trazendo dados do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA, 2009) mostrando o percentual de alunos que estudam em escolas onde o absenteísmo docente não atrapalha a aprendizagem. Segundo o levantamento dos dados, 30% dos alunos brasileiros estão em escolas onde a falta dos educadores não afeta a aprendizagem. Na figura abaixo, aparece a posição de alguns países e do Brasil no ranking internacional.

Figura 1: Percentual de alunos que estudam em escolas onde o absenteísmo docente não atrapalha a aprendizagem

Posição	País	Percentual
1º	 Liechtenstein	100%
2º	 Coreia do Sul	99%
5º	 Portugal	98%
6º	 Japão	97%
33º	 Peru	85%
36º	Média dos países	83%
41º	 Colômbia	79%
43º	 Rússia	78%
54º	 Brasil	70%
55º	 Chile	69%

Fonte: PISA 2009.

⁵ Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

O Brasil ocupa a quinquagésima quarta posição no ranking internacional, apresentando um índice muito alto, 70%, de alunos em que a falta do professor afeta o ensino aprendizagem. Essa figura confirma a tese dos autores citados nesse texto e dos professores entrevistados de que o aluno sai perdendo com a ausência do professor, pois a mediação entre o conteúdo escolar e os alunos é feita pelo professor, que fica responsável por grande parte das aquisições de habilidades cognitivas e sociais dos discentes (TAVARES, CAMELO E KASMISRKI, 2009).

De acordo com Chiavone (2009), cabe, ao diretor de escola rever seu papel, atuando de forma a promover mudanças estruturais e organizacionais, renovando o ambiente da escola de forma que ele se torne propício ao ensino aprendizagem e ao trabalho do professor de forma que possa ser amenizado o problema do absenteísmo docente nas escolas.

Segundo Gesqui (2008), a maneira como a escola se organiza pode favorecer ou não a ausência dos docentes, pois, o gestor escolar precisa ter um olhar perceptivo sobre os elementos pelos quais a cultura organizacional se encontra para repensá-la e buscar novas formas de organização para conter os problemas existentes dentro da escola. O gestor escolar precisa romper com velhos hábitos que comprometem o desempenho da organização (FREITAS, 2011).

A partir dessas considerações, entende-se que o papel e a liderança do gestor do século XXI são fundamentais para proporcionar o envolvimento da comunidade escolar nas questões que abrangem a escola, como participar do planejamento, identificando-se e comprometendo-se com as atividades escolares, buscando ações que solucionem o que dentro dela ainda não é funcional.

3 PLANOS DE INTERVENÇÃO PARA O PROBLEMA DO ABSENTEÍSMO DOCENTE

Como já destacado, o presente trabalho tem como objetivo analisar o absenteísmo docente das quatro escolas da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora e suas implicações ao trabalho da gestão escolar, bem como as estratégias usadas pelos gestores para amenizar os problemas causados pelas ausências no dia a dia das escolas.

Pretende-se no Capítulo 3 propor Planos de Intervenção, a partir dos dados coletados pelo questionário aplicado aos gestores e professores das escolas, assim como pela entrevista realizada com esses profissionais, para que esses planos possam orientar as instituições responsáveis pela educação do município, nesse caso as escolas pesquisadas, a SE e a outras escolas pertencentes a esse órgão, para que juntas possam implementar medidas ou ações voltadas para amenizar o problema do absenteísmo dos profissionais da educação ao trabalho diário.

A divisão do capítulo 3 apresentará três seções. Na primeira seção serão propostas ações para o problema do absenteísmo docente sugeridas à SE/JF, uma vez que essa secretaria é responsável pela admissão dos profissionais, pelo controle das faltas, corte do ponto de presença e salário e todos os trâmites que envolvem a contratação do profissional para ocupar os cargos.

Na segunda seção, as propostas serão voltadas ao trabalho do gestor escolar que lida diretamente com as ausências docentes ao trabalho, ocasionando problemas na organização da escola, na disciplina e no processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Na terceira seção, será apresentada a metodologia para implementação dos planos de ações, ou seja, de que forma serão aplicadas as ações propostas, quando, como, por que, quanto, para traçar planejamentos estratégicos para que as ações imprevistas não mais ocorram ou diminuam nas escolas e prejudiquem menos as suas organizações, o ensino aprendizagem dos alunos, o trabalho da gestão e o clima escolar.

Espera-se que ao propor os Planos Estratégicos a essas instituições, que os gestores escolares possam se orientar com a metodologia aqui apresentada e, assim, consigam desenvolver seu trabalho como mediador das ações junto com a

comunidade escolar, traçando o perfil de gestor democrático e construindo a autonomia da escola com responsabilidade.

3.1 Propostas de ações para o problema do absenteísmo docente sugeridas à SE/JF

A SE/JF é o órgão responsável pela efetivação e contratação de professores para trabalharem nas escolas da rede municipal de ensino. Quando ocorre a falta de professores nas escolas, é a este órgão que as secretarias escolares devem comunicar imediatamente para que sejam contratados professores substitutos, cobrindo, dessa forma, as ausências docentes.

No entanto, muitas vezes, as escolas não conseguem a substituição no tempo devido e os alunos ficam sem aula. A gestão escolar precisa interromper seu trabalho e agir de forma inesperada para mediar a situação do absenteísmo e manter a organização e o clima escolar favorável ao trabalho dos professores e alunos presentes, para garantir que o processo de ensino aprendizagem aconteça.

Sendo essas faltas justificadas dentro da legalidade do estatuto do servidor, a ausência do professor é abonada pela SE que detem as informações através do Sislame. Porém, como foi confirmado na pesquisa realizada e de acordo com os quadros 1, 2 e 3, a SE/JF não tem o controle dessas faltas separadas das demais trabalhadores da educação e, por isso, não temos dados precisos do número dessas ausências.

O Departamento de Ambiente Organizacional (DAMOR), departamento responsável em receber e arquivar os atestados médicos dos funcionários de todas as secretarias da Prefeitura de Juiz de Fora, não tem o controle nem a relação do número de atestados dos professores separadamente, mas de todos os funcionários da educação em geral.

Diante da constatação desse fato, será proposto à SE um maior controle e divisão das matrículas dos professores para conhecer o panorama das faltas; averiguar e coletar dados que permitam conhecer em qual escola há mais faltas e os motivos que levam a essas ausências.

A SE deverá montar uma equipe com profissionais de seu quadro para que esses possam levantar dados do número de ausências dos professores por região e

por escolas. A essa equipe caberá investigar os dados sobre quais professores mais se ausentam, por quê e acompanhar efetivamente as faltas.

Tomando medidas para controlar as ausências dos docentes ao trabalho e conhecer os motivos que os levam aos afastamentos, a SE poderá elaborar medidas específicas como, solicitar a realização de exames que atestam as condições de saúde e a possibilidade do retorno desses docentes ao trabalho.

A SE deverá acompanhar os profissionais que mais se ausentam da sala de aula solicitando, num determinado período de tempo, exames periódicos de prevenção. Cabendo essa ação também a todos os outros professores, efetivos ou contratados, para que esses funcionários tenham boas condições de saúde para desempenharem seus trabalhos.

Esse controle das faltas dos docentes pela SE poderá ser feito através de programas digitais executados por profissionais qualificados e esse controle ser repassado para as escolas que poderão ter acesso a esses dados.

Essa ação contribuiria para que a gestão acompanhasse também o controle das faltas dos professores e os motivos dessas ausências. Dessa maneira, a SE/JF poderá traçar antecipadamente planejamentos e estratégias possíveis de serem implementadas para amenizar as ausências docentes da rede municipal.

Algumas propostas de ações foram sugeridas pelos professores das escolas pesquisadas à SE. De acordo com as respostas coletadas na entrevista, sugeriram, que esta secretaria apoie às escolas de forma mais rápida com acompanhamento mais sério das ausências docentes; apoie, em casos de doenças ou psicológicos, contratando professores eventuais e outros para trabalharem nas escolas atendendo os turnos que apresentam as faltas dos professores. Essas são medidas paliativas que irão ajudar a diminuir os problemas causados pelas ausências docentes nas escolas, mas não acabar definitivamente, pois lidamos com os imprevistos e as indefesas do ser humano.

A investigação desse trabalho não está voltada para que a SE/JF tome medidas que sejam punitivas, mas para que essa secretaria busque conhecer a opinião daqueles que lidam diretamente nas escolas, gestores e professores, que são os agentes que ocupam esses espaços onde o problema das faltas acontece diariamente e, são esses profissionais que traçam as estratégias para amenizar os transtornos causados à organização e ao clima escolar, buscando conhecer os problemas do absenteísmo docente das escolas municipais, suas causas, motivos e

frequências, dando apoio às necessidades de cada escola e aos profissionais que se ausentam.

3.2. Propostas de ações voltadas ao trabalho do gestor escolar diante do absenteísmo docente

Os objetivos traçados para o desenvolvimento do presente trabalho partiram da perspectiva de analisar o absenteísmo docente em quatro escolas da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, considerando o assunto tratado como um elemento dificultador do processo educativo, das implicações dessas ausências causadas ao trabalho da gestão, à organização e ao clima escolar.

Pretende-se nessa seção, propor planos de ações possíveis de serem implementados pelos gestores escolares para tentar amenizar os problemas que as ausências docentes ocasionam diariamente ao trabalho deles e não extinguir o problema, pois sabemos das dificuldades e dos imprevistos que poderão ocorrer a todo momento.

Partindo dos elementos focais que se apresentam nesse trabalho como, o absenteísmo docente nas escolas da rede municipal de ensino; a falta de controle dessas ausências pela SE/JF e pelas escolas; as dificuldades geradas pelas faltas dos professores, tanto as previstas quanto as imprevistas; a dificuldade para organizar a escola, manter a qualidade do atendimento e a eficácia do ensino, e a dificuldade de propiciar um clima escolar favorável ao ensino aprendizagem, principalmente àqueles que estão presentes na escola, podemos considerar que são diversas as visões que temos das escolas e muitas questões que se juntam refletindo diariamente no funcionamento escolar. É o gestor o mediador das ações na escola, portanto é ele quem deve buscar apoio da comunidade escolar para tentar resolver os problemas que envolvem o ambiente institucional sem transgredir as leis que se referem ao estatuto do servidor e que deverão ser aplicadas respeitando-as.

Conforme apresentado no capítulo 2, alguns fatores foram apontados pelos professores entrevistados nas escolas sobre a falta do professor em sala de aula. Os pontos mais destacados dessa entrevista sobre o que pensam sobre a falta docente foram:

- o excesso de trabalho do professor no dia a dia, trabalho muitas vezes não valorizado pelos alunos e pela própria direção;
- falta de valorização;
- não tem motivação;
- falta de comprometimento do profissional;
- frequência de doenças apresentadas pelos professores, consideradas como o stress da profissão, salários baixos, violência e desmotivação pela profissão.

Dessa forma, as faltas devem ter um olhar cuidadoso pelos gestores escolares, ou seja, não podem ter um olhar punitivo, mas de análise e reflexão para traçar estratégias que possam minimizar os problemas causados pelas ausências. Há que se pensar em políticas que possam equilibrar o atendimento dos professores e dos alunos, afirma Chiavone (2009).

Para tanto, cabem aos gestores escolares propor ações para terem mais controle sobre as faltas; conhecer perfis de todos os professores, daqueles que se ausentam mais, o porquê das ausências e dialogar no momento propício com o profissional para interagir com ele e tentar resolver a situação.

É importante que o gestor trace estratégias para repassar informações aos professores sobre as faltas, propiciando vídeos, textos reflexivos sobre o assunto, fazendo-o participar das decisões tomadas na escola, envolvendo-os aos assuntos da instituição para que eles sintam-se parte dela, tornando-os compromissados com seu trabalho e com o ensino aprendizagem de seus alunos.

A gestão deve criar mecanismos para melhorar o clima escolar a partir de uma participação maior dos professores, dos alunos e da comunidade escolar opinando sobre os assuntos da escola. Conforme Luck (2000, p.5), é papel do gestor escolar fortalecer a democratização do processo pedagógico, envolver a todos para uma participação responsável nas decisões necessárias ao desempenho eficaz da escola e “na sua efetivação mediante um compromisso coletivo aos resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos”.

Os professores têm amparo legal pelas ausências justificadas e os alunos têm o direito ao ensino público, gratuito e de qualidade, portanto, é uma questão complexa e ambígua garantir os dois direitos. De acordo com Chiavone (2009), a escola é um campo de tensões: como valorizar o professor sem desvalorizar o aluno

e vice-versa?, visto que, dentre muitos motivos, a desvalorização dos profissionais da educação é um dos fatores que os leva a se ausentarem.

Os professores têm o direito de se ausentarem, mas os alunos têm o direito às aulas. Como se vê é um dilema de difícil resolução e é o gestor escolar quem está no meio desse dilema, procurando resolver a situação de forma que todos possam usufruir de seus direitos, sem prejuízo de nenhuma das partes. De que maneira, então, o gestor escolar deve agir diante desse dilema? Segundo Chiavone (2009, p.60), “espera-se, que o gestor encoraje a mudança, elegendo coletivamente pontos a serem mantidos e outros mudados num equilíbrio de forças, emanados da cultura e do clima da escola”.

A gestão escolar deve basear-se numa concepção democrático-participativa, ou seja, propiciar a participação de todos os envolvidos no contexto escolar por meio de uma relação aberta entre a gestão da escola e seus membros, de forma descentralizadora para promover um clima de equipe, cooperativo e comprometido com a instituição.

Segundo Luck (2000), é preciso planejar as mudanças pedagógicas, estruturais e organizacionais e esse planejamento deve ser estratégico. Deve basear no desenvolvimento da escola e no seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) construído com todos os membros da comunidade escolar.

Para o problema do absenteísmo docente nas escolas, para as faltas injustificadas, o gestor escolar pode mediar a discussão desse problema, de forma democrática, mas buscando apoio com base no documento que rege às leis aplicáveis ao servidor público, assegurando, dessa forma, a sua integridade e as tomadas de decisões.

Também é fundamental, todo ano, o PPP da escola ser revisto por todos, pois a escola é dinâmica e mutável e, assim, algumas mudanças devem acontecer conforme as resoluções decididas pelos membros escolares, que devem sempre acompanhar essas mudanças de acordo com a realidade das escolas.

Portanto, há necessidade das escolas e de seus membros interagirem às mudanças que estão ocorrendo na sociedade, relacioná-las ao processo educacional, para que novas posturas por parte de todos possam ser tomadas com responsabilidade, cooperativismo para alcançar um único objetivo: o sucesso profissional e escolar.

3.3 Metodologia para implementação dos Planos Estratégicos

Com o objetivo de pesquisar o problema do absenteísmo docente nas escolas de uma região da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora e seus reflexos ao trabalho da gestão escolar, a forma como as escolas se organizam no enfrentamento da situação diante das ausências e mudanças ocorridas no clima escolar, foi elaborado um questionário para gestores e professores das escolas pesquisadas contendo 12 perguntas para cada um. A entrevista foi elaborada contendo seis perguntas direcionadas aos gestores e duas, aos professores. Assim, a partir da pesquisa quantitativa e qualitativa, buscamos conhecer as concepções dos profissionais da educação acerca do tema.

Foi entregue o questionário para os gestores das quatro escolas que se incumbiram de escolher dez professores, sendo 5 efetivos da rede e 5 contratados para responder as perguntas sem identificá-los para preservar a identidade dos profissionais e da escola.

Os aspectos focalizados nas questões do questionário aplicado aos gestores versam sobre:

- Perfil do gestor, formação, tempo de trabalho em educação, na Rede Municipal, na gestão escolar e tempo de trabalho na escola;
- Frequência da falta dos professores;
- Quantas faltas por dia;
- Procedimento adotado pela escola;
- Professor eventual;
- Projetos;
- Controle das faltas;
- Faltas não justificadas;
- Negociação das faltas;
- As faltas e problemas ao trabalho do gestor;
- Ações para amenizar as faltas.

Os aspectos focalizados nas questões do questionário aplicado aos professores versam sobre:

- Tempo de trabalho na educação, na rede e na escola;
- Formação profissional;

- Assiduidade ao trabalho
- Avisar a falta com antecedência;
- Como se dá a reposição das aulas;
- Motivos das faltas;
- Se a maioria das faltas são justificadas;
- Faltas por ano;
- Satisfação com o trabalho;
- Trocar de profissão;
- Política de bonificação;
- Ações para amenizar a falta de professor.

A entrevista foi realizada pela pesquisadora do tema desse trabalho, com os quatro gestores das escolas pesquisadas e com dois professores de cada escola escolhidos pelos gestores, tendo como referencial, àqueles que mais se ausentam ao trabalho. Porém, foram escolhidos de forma que se preservasse o motivo da escolha, a identidade e a integridade do profissional para que não ocorressem constrangimentos e a entrevista pudesse ser realizada de forma espontânea.

A partir da apuração dos dados obtidos no questionário e na entrevista, foi possível elaborar o texto dessa pesquisa com embasamento nesses instrumentos e teóricos que reforçassem os resultados obtidos pelos profissionais das escolas da Rede Municipal de Juiz de Fora.

3.3.1 Síntese dos pontos abordados no texto sobre o absenteísmo docente

Para melhor organização e apresentação desse trabalho, serão descritos os pontos principais abordados no texto dessa pesquisa, deixando claro que, as estratégias apresentadas nesse trabalho poderão servir como sugestões de ações a serem implementadas pela gestão das escolas pesquisadas, podendo a SE/JF estendê-las a outras escolas da rede que convivem com a falta do professor no dia a dia escolar e, dessa forma, buscar amenizar o problema que o absenteísmo docente causa a todo o ambiente das escolas.

A seguir, trataremos, no quadro 12, das propostas sugeridas à SE/JF e às quatro escolas investigadas planos de intervenção para o problema do absenteísmo docente.

QUADRO 12: Propostas de intervenção para amenizar o absenteísmo docente

O quê será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Como será feito?	Por quê fazê-lo?	Quanto tempo?
Banco de dados das ausências dos professores da rede Municipal de Educação de Juiz de Fora por região.	SE/JF	A partir do ano de 2015.	Equipe escolhida e direcionada para fazer os levantamentos de dados dos professores e acompanhar a vida profissional deles através de programa digital com acesso ao Departamento de Ambiente Organizacional (DAMOR).	Levantar dados dos professores que mais se ausentam ao trabalho.	Em um ano ter um programa digital com todos os dados dos professores que mais faltam.
Levanta-mento de dados das escolas, por região, que têm mais falta de professores.	SE/JF	A partir do ano de 2015.	Através dos dados coletados dos computadores do DAMOR.	Verificar quais escolas têm mais incidência de faltas e fazer planeja-mentos para sanar o problema.	Em três anos, a partir de 2015, acompa-nhando o planeja-mento das escolas.
Acompanhar, através de registros, as faltas dos professores nas escolas.	Gesto-res das escolas	A partir dos dados registrados iniciando em 2015.	Criar uma planilha para registrar as faltas justificadas e não justificadas por licença médica.	A escola não tem autonomia para abonar as faltas. Deixar claro aos profissio-nais da escola que o gestor deve cumprir a lei.	Todo ano é preciso reformular o PPP e construir novas regras, mas as faltas seguem às leis aplicáveis aos servidores.
Gestão democrática e participativa na resolução das ausências.	Gesto-res das escolas	A partir de 2015	Registrar no PPP e Regimento escolar a aplicação da lei para as ausências injustificadas. Planejamento do gestor para resolver as ausências em sala de aula.	Ter o registro é importante para tomar medidas que irão contribuir para amenizar o problema.	Todo ano é importante ter os registros como forma de poder planejar a organização da escola.

Fonte: Elaborado pela autora .

O quadro 12 apresenta duas propostas de intervenção para a SE/JF e duas para os gestores das escolas investigadas com o intuito de amenizar os problemas e transtornos que as faltas dos professores causam não só ao trabalho da gestão, mas a todo o ambiente escolar.

Para a SE/JF foi proposto criar um banco de dados dos professores da rede, tanto dos efetivos quanto dos contratados, para registrar toda a vida profissional desses sujeitos, arquivando-os num programa de computação ligado ao Departamento de Âmbiência Organizacional (DAMOR) para que assim, a secretaria possa ter acesso imediato às faltas justificadas, abonadas e por licença médica dos professores.

A SE deve levantar dados das escolas que têm mais problemas com as ausências docentes nas salas de aulas, acompanhando todo o histórico e acontecimentos de cada uma, pois dessa maneira, será possível planejar ações que servirão de intervenção a esse problema, interagindo ao problema das faltas de cada escola, de cada região e dos professores que atuam nelas.

Para as quatro escolas investigadas, foi proposto fazer levantamentos desses dados através da SE, por meio de um programa criado entre DAMOR e SE, de acesso permitido às escolas para conhecimento das faltas justificadas, abonadas, por licença médica, para que a partir desse conhecimento, as escolas possam planejar a organização diária.

Porém existe um outro tipo de falta que acontece muito nas escolas, as faltas injustificadas, ou seja, aquelas que não são abonadas por atestado médico e o gestor precisa também ter o controle e registro para fazer o planejamento escolar.

Toda ação a ser implementada pelas escolas requer diálogo entre gestores e professores, as discussões e sugestões do grupo devem ser registradas no Projeto Político-Pedagógico (PPP) e no Regimento escolar para constar como regras a serem seguidas por todos os membros escolares, mas sempre respeitando o regimento da SE e das leis.

Mesmo para as ausências injustificadas dos professores, não há discussão, o gestor deve aplicar a lei para esse tipo de falta de acordo com o estatuto do servidor, que, no caso, quando as ausências ocorrem sem justificativas legais, o profissional deve tê-las registradas, no ponto, como ausências ao trabalho. Essa atitude deve ser respeitada por toda a comunidade escolar, uma vez que, o gestor estará cumprindo a lei e a ele cabe essa função.

Se faz necessário que todos os gestores tenham uma postura única para resolver o problema das faltas injustificadas. A ação legal é aplicar a lei e lançar ausência no ponto do professor faltoso ,pois qualquer atitude tomada fora desse

contexto, não fará diminuir o absenteísmo nem melhorar a organização escolar, como presenciado no relato dos gestores investigados.

Assim, a partir do levantamento dos dados dos tipos de faltas, justificadas e injustificadas de toda a rede municipal de educação, será possível conhecer as escolas que mais enfrentam o problema do absenteísmo docente e, a partir dos resultados, traçar estratégias que irão contribuir para o bom andamento do dia a dia escolar, para o aprendizado do aluno, para o trabalho bem realizado dos professores e dos gestores.

É importante que tanto a SE/JF quanto às escolas tomem medidas de controle dessas ausências para traçarem planejamentos mais sólidos de intervenção e assim poderem melhorar o clima escolar, o desempenho das escolas e de todos que nelas estão inseridos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ocupar o cargo de gestora escolar de uma escola da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora, desde o ano de 2012, a pesquisadora buscou envolver-se com o tema abordado por essa pesquisa por tratar de um assunto vivenciado por ela dentro da escola. Compreende-se, que muitas e variadas são as dificuldades e as situações que os gestores escolares enfrentam no dia a dia escolar e dentre elas está o crescente número de absenteísmo docente nas escolas públicas.

De acordo com os referenciais teóricos estudados e os dados levantados na pesquisa empírica, pode-se comprovar que o absenteísmo docente é um fator dificultador do processo educacional e compromete não só o aprendizado dos alunos, mas o trabalho do gestor escolar, a organização diária da instituição, que envolve a cultura da escola e sua rotina e, ainda ao clima escolar, pois nesse ambiente encontra-se a heterogeneidade de seus atores sociais seu corpo técnico e administrativo, pedagógico, docentes e discentes, várias pessoas com sentimentos e ideias diferentes.

A partir da análise dos resultados dessa pesquisa, é possível concluir que o gestor escolar é o mediador das ações a serem implementadas na escola, é ele o sujeito que deve direcionar as decisões tomadas pela comunidade escolar. Porém, sem o apoio devido da SE não será possível traçar estratégias que amenizem o problema do absenteísmo na escola, pois algumas ações não podem ser implementadas pelas instituições escolares, mas por essa secretaria.

Toda essa complexidade que envolve as organizações educacionais, mais especificamente, a escola, requer da gestão uma ação combinada de organização com flexibilidade, de adaptação a novos contextos, planejamento para ajustar o que não deu certo, ter uma dose de ousadia na tomada de decisão sobre as incertezas e os inesperados, além de atentar-se ao elemento humano que exige compreensão e atenção. E contar assiduamente com a participação e apoio da Secretaria de Educação para resolver os problemas que a escola sozinha não conseguirá solucionar.

Ao concluir esse trabalho, diante do envolvimento da pesquisadora com todos os dilemas que levam os professores a se ausentarem das salas de aulas da Rede Municipal de Ensino/JF, espera-se poder contribuir com as sugestões de estratégias aqui apresentadas para amenizar o problema do absenteísmo docente, que vem

crecendo a cada ano nas escolas públicas, não só brasileiras, mas nas de outros países, inclusive aqueles que apresentam condições favoráveis à educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando José de. Professor que falta... faz falta. **Revista Nova Escola**. Publicado em edição 230, março de 2010. Disponível em: <<http://www.revistaescola.abril.com.br>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

ALONSO, Myrtes (Org).; QUELUZ, Ana Gracinda. **O Trabalho docente: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALONSO, Myrtes. **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

_____. **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

AMARAL, Eduardo Garcia C. do. Falta do professor é consequência de mal-estar na profissão docente. In: **Revista Observatório da Educação**. Desafios da Conjuntura / Ação Educativa Assessoria Pesquisa e informação. São Paulo: Ação Educativa, 2008, n.29, p.10-13, outubro de 2010.

ASSUNÇÃO, Ada Ávila.; OLIVEIRA, Dalila Andrade. Intensificação do Trabalho e Saúde Dos Professores. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 30, n. 107, p. 349-372, maio/ago de 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 01 jul. 2013

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **LDB. Lei 9394/96** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. **LDB. Lei 9394/96** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 06 jun. 2013.

_____. **LDB. Lei 9394/96**- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acessado em: 07 jun. 2013.

BURGOS, Marcelo Baumann.; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. **Revista Pesquisa e debate em Educação/** v1.n1.2011.

CECCON, C et al. Cuidado, escola. **Revista Pátio**. Ano X nº 39 ago/out 2006 São Paulo: Ed.Brasiliense, 1970.

CHIAVONE, Eliana Delchiaro. **Gestão Escolar e o Absenteísmo Docente: Diferentes Olhares e Diversas Práticas**: Validação de uma Experiência na Rede Municipal de São Paulo. 2009. 206 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC. São Paulo/SP, 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JUIZ DE FORA. **Documentos Oficiais da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora**. Disponível em: <<http://www.pjf.mg.gov.br/se/legislacao.php>>. Acesso em: 06 jun. 2013.

ESTEVE, J. M. Z. **O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. 3. ed. Baurú: Edusc, 1999.

FERNANDES, Elisângela. O que falta para combater as faltas. **Revista Nova Escola**, edição 255. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br>>. Acesso em: 09 out. 2014.

FREITAS, Helena Costa Lopes de. Certificação de Professores: Regulação e Desprofissionalização do Trabalho Docente. **Revista Adusp**, p. 43-53, abr de 2004. Disponível em: <<http://www.adusp.org.br/files/revistas/32/r32a04.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

GASPARINI, Sandra Maria.; BARRETO, Sandhi Maria.; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. Universidade Federal de Minas Gerais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio/ago. 2005.

GESQUI, Luiz Carlos. **Organização da escola, absenteísmo docente, discente e rendimento escolar**. 2008.160 f. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo/SP, 2008.

GOMES, Luciana. **Trabalho multifacetado de professores/ as: a saúde entre limites**. 2002. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências na área de Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), Centro de Estudos de Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana (CESTEH) Rio de Janeiro/RJ, 2002.

GUNTHER, Hartmurt. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

LIBÂNEO, J.C. **Organização escolar: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Organização e gestão da escola**. Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, no. 19, p. 8-13, abril/ 2000.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Alberto, Brasília**, v.17, n. 72, p.11-33, fev-jun 2000.

MEC. Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lbd.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2013.

MOURA, Carolina Baruel de. **A precarização do trabalho docente nas escolas estaduais paulistas**. 2013. 127 f. Dissertação (Mestrado em Educação) –

Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências. Marília/São Paulo, 2013.

NAUJORKS, M. I. **Stress e Inclusão**: indicadores de stress em professores frente a inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais. Cadernos de Educação Especial. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Educação/Departamentode educação Especial/ Laboratório de Pesquisa e Documentação (Lapedoc), v. 1, n. 20, 2002.

OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Ação Educativa**. Disponível em : <<http://www.observatoriodaeducacao.org.br>>. Acesso em: 15 set. 2013.

OLIVEIRA, L. C. V. **A gestão da escola e o absenteísmo docente no cotidiano do ensino fundamental**. In: IV Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional, 2007, Campinas. Anais do IV Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional. Campinas: Unicamp, 2007. P. 01-15.

PACHECO, Marcella Da Silva Estevez. **Clima escolar nas escolas públicas municipais de alto e baixo prestígio no Rio De Janeiro** – A percepção dos alunos sobre o ambiente escolar. 2008, f.112. il. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Educação, Rio de Janeiro, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2002.

_____. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum de educação**. São Paulo: Cortez, 2008.

JUIZ DE FORA (MG). **Secretaria de Educação**. Legislação dos Servidores Municipais. Prefeitura de Juiz de Fora. Secretaria de Educação de Juiz de Fora, 2009. Disponível em: <<http://www.pjf.mg.gov.br>>. Acesso em: 04 out. 2013.

INEP. Prova Brasil (2011). **Questionário aplicado aos professores da Rede Municipal de Ensino de Juiz de Fora sobre a falta do professor**. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/cidade/2175-juiz-de-fora/pessoas/professor>>. Acesso em: 26 out. 2014.

RATIER, Rodrigo.; SALLA, Fernanda. Ser Professor: uma escolha de poucos. **Revista Nova Escola**. Disponível em: <http://www.revistaescola.abril.com.br>. Acesso em: 07 jun. 2013.

Revista Educatrix. **E quando os professores faltam ao trabalho**. Concurso Cultural Vozes da Educação. Disponível em: <<http://www.vozesdaeducacao.org.br>>. Acesso em: 05 jun. 2013.

REVISTA NOVA ESCOLA. **A Profissão Docente**. Publicado em abril de 2007, Ed.201. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br>>. Acesso em 09 out. 2014.

REVISTA PESQUISA E DEBATE EM EDUCAÇÃO – Programa de Pós Graduação Profissional /Gestão e Avaliação da Gestão Pública / UFJF. - - v. 2, n. 2 (jul./dez. 2012) – Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net>>. Acesso em 10 mar. 2013.

SANTOS, Silmar Leila dos. **As faltas de professores e a organização de escolas na Rede Municipal de São Paulo**. 2006. 140f. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) - Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo/SP, 2006.

SINPRO/JF. **Sindicato dos Professores de Juiz de Fora**. Disponível em: <<http://www.sinpro.org.br>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

SOARES, José Francisco.; ALVES, Maria Teresa Gonçalves. **O Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica Brasileiras**. Universidade Federal de Minas Gerais e GAME- Grupo de Avaliação de Medidas Educacionais. Apoio Instituto Unibanco. Maio de 2012.

SOUZA, Aparecida Neri. Absentismo de Professores: fuga ou adaptação? In: **Revista Observatório da Educação**. Desafios da Conjuntura / Ação Educativa Assessoria Pesquisa e informação. São Paulo: Ação Educativa, 2008, n.29, outubro de 2010.

TAVARES, Priscila Albuquerque.; CAMELO, Rafael de Sousa.; KASMIRSKI, Reis Paula. **A falta faz falta? Um estudo sobre o absenteísmo dos professores da rede estadual paulista de ensino e seus efeitos sobre o desempenho escolar**. In: Anais do XXXVII Encontro Nacional de Economia [Proceedings of the 37th Brazilian Economics Meeting] 205, ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia, 2011.

ZANARDI Gabriel Seretti. Os professores e suas faltas: Sinais da precarização da carreira docente. **InterMeio: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação**, Campo Grande, MS, v.15, n.29, p.58-72, jan-jun/ 2009.

ZAPONI, Margareth.; VALENÇA, Epifânia. **Política de responsabilização educacional: a experiência de Pernambuco**. ANAIS, ABAVE, Salvador, Junho, 2009. Disponível em: <<http://www.abave.org.br>>. Acesso em 14 jul. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário Aplicado aos Gestores das Escolas Pesquisadas

1. Dados pessoais/ Formação

Idade: _____

Formação profissional: _____

Tempo de trabalho na educação: _____

Tempo de trabalho na rede municipal: _____

Tempo de trabalho como gestor: _____

Tempo de trabalho na escola: _____

2. Na sua escola, a falta de professor acontece com que frequência?

- () Nunca
- () Raramente
- () Às vezes
- () Geralmente
- () Sempre

3. Quantos professores faltam por dia?

- () 1
- () 2
- () 3
- () 4
- () 5 ou mais

4. Qual o procedimento adotado pela escola quando algum professor falta?

- () Dispensa os alunos
- () Sobem as aulas colocando professores para ministrar duas turmas
- () Trabalha com o professor eventual
- () Negocia com professores os seus dias de extraclasse
- () Utiliza os professores dos projetos da escola
- () Todas as opções acima
 - Ao escolher todas as opções, coloque em ordem de frequência o que mais acontece.

5. A escola possui professor eventual?

- () Sim
- () Não

6. Possui projetos?

- () Sim
- () Não

Quais? _____

7. Você tem controle das faltas dos professores além do livro de ponto da escola?

- () Sim
- () Não

8. As faltas não justificadas são negociadas por você?

- () Sim
 () Não
 () Às vezes

9. Como acontece a negociação das faltas não justificadas?

- () O professor repõe a falta marcando com os alunos um outro dia
 () O professor repõe a falta trabalhando no 6º horário
 () O professor repõe substituindo a falta de outro professor
 () O professor repõe no seu dia de extra classe

10. A falta de professores atrapalha seu trabalho?

- () Sim
 () Não
 () Às vezes

11. Você é a favor de uma política de bonificação para os professores assíduos ao trabalho?

- () Sim
 () Não

Justifique: _____

12. Dentre as opções abaixo, marque as que você concorda que serão possíveis ações para amenizar a falta de professor em sala de aula

Ação	Sim	Não
Valorização do magistério		
Cursos de formação docente		
Bonificação para os professores frequentes		
Comprometimento do professor com o trabalho		
Ambiente propício ao trabalho do professor		
Ponto eletrônico na escola		

APÊNDICE B: Questionário Aplicado aos Professores das Escolas Pesquisadas

1. Dados pessoais/ Formação

Idade: _____

Formação profissional: _____

Tempo de trabalho na educação: _____

Tempo de trabalho na rede municipal: _____

Área de atuação: _____

Tempo que trabalha na escola pesquisada: _____

Trabalha em quantas escolas: _____

Quanto tempo você leva para chegar à escola _____

Cargo efetivo ou contrato _____

2. Você é assíduo ao trabalho?

- () Sim

() Não

3. Quando você precisa faltar ao trabalho qual sua atitude:

() Avisa a escola com antecedência

() Avisa em cima da hora

() Avisa quando retorna à escola

4. Como você repõe as aulas que faltou?

Reposição das aulas	Sim	Não
No extraclasse		
No 6º horário ou após as aulas		
Quando falta professor		
No contraturno		
Com atividades extraclases		
Dando aula conforme necessidade da escola		

5. Motivos das faltas:

Ação	Sempre	Às vezes	Nunca
Quando está doente			
Por problemas particulares			
Problemas com filhos			
Problemas com os pais			
Está desanimado com o trabalho			
Porque acordou atrasado			
Porque resolveu não ir trabalhar			

6. A maior parte de suas faltas são:

() Justificadas

() Não justificadas

7. Em média, quantas vezes você já faltou por ano?

() 1 a 2 vezes

() 3 a 4 vezes

() 5 vezes

() Mais de 5

() Nenhuma

8. Você está satisfeito com seu trabalho?

() Sim

() Não

() Mais ou menos

9. Se você pudesse, trocaria de profissão?

() Sim

() Não

Justifique: _____

10. Você é a favor de uma política de bonificação para os professores assíduos ao trabalho?

() Sim

() Não

Justifique: _____

11. Dentre as opções abaixo, marque as que você concorda que serão possíveis ações para amenizar a falta de professor em sala de aula.

Ação	Sim	Não
Valorização do magistério		
Cursos de formação docente		
Bonificação para os professores frequentes		
Comprometimento do professor com o trabalho		
Ambiente propício ao trabalho do professor		
Ponto eletrônico na escola		

APÊNDICE C: Entrevista aplicada aos gestores das escolas investigadas.

Perguntas:

1. Em sua escola faltam professores ao trabalho?
2. Quantos professores faltam por dia na sua escola?
3. Essa falta prejudica o ensino aprendizagem dos alunos?
4. As faltas atrapalham seu trabalho?
5. Quais as estratégias usadas por você para resolver o problema das faltas?
6. Como fica o clima escolar e a organização das aulas diante das ausências dos professores?

APÊNDICE D: Entrevista aplicada aos professores das escolas investigadas.

Perguntas:

1. O que você pensa sobre a falta do professor no dia a dia escolar? Falta no sentido de ausentar-se ao trabalho.
2. Sugestões para a gestão escolar tentar resolver o problema da falta do professor ao trabalho na escola.