

CAPITALISMO, ESTADO E EDUCAÇÃO: O IMPACTO DO MODELO GERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Sonia Silva Barreto

Secretaria de Estado da Educação

sbarreto.ufba@yahoo.com.br

Resumo: Este artigo procura analisar o impacto das políticas de gestão sobre o trabalho dos profissionais da educação, ou seja, professores e pedagogos que exerciam função técnico-pedagógica no chão da escola e no Departamento de Educação, no período de 2003 a 2006. A pesquisa toma como ponto de partida o estudo da reestruturação do capitalismo e da reforma do Estado brasileiro. Em seguida, a análise se ocupará dos desdobramentos das políticas na organização e gestão do trabalho. O resultado da pesquisa demonstrou como as precárias condições de trabalho comprometem a identidade desses profissionais da educação.

Palavras-chave: estado; gestão e organização do trabalho; identidade profissional.

INTRODUÇÃO

As políticas de gestão e organização do trabalho têm sido grande preocupação por parte de pesquisadores que vêm realizando suas investigações no campo da educação, principalmente aqueles que se detêm nas conexões entre a reforma nos sistemas de ensino e o processo de reestruturação do capitalismo. Pressionado pelo capital internacional, o Brasil promove a modernização da economia e realiza a reforma do Aparelho de Estado. Essas mudanças vão implicar na reforma dos sistemas de ensino em diversos estados da federação. É nessa direção que desenvolvi a pesquisa, procurando investigar as políticas de gestão adotadas pela Secretaria de Estado da Educação de Sergipe, no final dos anos de 1990, cujas mudanças foram intensificadas a partir de 2003.

Nos últimos anos de 1990, A Secretaria de Educação deu início ao processo de reforma do ensino nas unidades escolares, disseminando alguns princípios do modelo de administração gerencial e apontando a necessidade de alterar a prática administrativa em função da qualidade da educação básica. Nessa época, o número de escolas envolvidas nesse movimento ainda era muito pequeno. No entanto, esse processo comandado pela ASPLAN, Assessoria de Planejamento da SEED, excluía o Departamento de Educação que gerenciava as dez Diretorias Educacionais e as unidades escolares. Muitos professores e pedagogos que exerciam a função técnico-pedagógica não perceberam o impacto das ações da ASPLAN na administração das Diretorias Regionais que assessoravam os professores em suas atividades pedagógicas. No entanto, a partir de 2003, na gestão do Governador João Alves Filho, as novas políticas de gestão e organização do trabalho foram adotadas no órgão central, a SEED, provocando uma onda de intensa perplexidade para os profissionais da educação. As políticas de gestão introduzidas

nesse período provocaram mudanças significativas nos discursos dos gestores e nas formas de organizar o processo de trabalho.

No interior do Departamento de Educação (DED), os profissionais da educação foram obrigados a se incorporar às novas formas de gestão e organização do trabalho que consistia em distribuir as ações dos técnicos em Grupos de Trabalhos (GT). Estes eram definidos pela direção com os seus colaboradores diretos, os assessores pedagógicos. Esse processo permitiu a descentralização das atividades desempenhadas pelos profissionais da educação, fato que possibilitou a transformação do trabalhador em executor de tarefas. Impedidos de participar do processo decisório, os profissionais da educação viram suas funções reduzidas à esfera da execução, ficando o planejamento, isto é, o trabalho intelectual centralizado nas mãos da direção do DED.

Enquanto isso, diversas terminologias são disseminadas nos órgãos administrativos e nas unidades escolares, compondo a moldura da Administração Gerencial como: qualidade total, eficiência, planejamento estratégico, PDCA (Método de solução de problemas), Programa 5S, GT (Grupo de trabalho), etc. O aluno passou a ser identificado como *cliente* e a preocupação da SEED volta-se para a redução dos custos da educação, tudo isso, segundo os gestores, em função da modernização administrativa e da qualidade do serviço público.

A centralização das decisões e a descentralização das atividades levaram ao esvaziamento das Divisões do Ensino Fundamental, do Ensino Médio e da Educação Infantil. Não havia funções definidas, mas inúmeras atividades sem sentido para os trabalhadores. Com o tempo, os GT foram morrendo, ficando apenas o de Avaliação e o GT dos Pedagogos, do qual eu participei.

No GT dos Pedagogos aplicamos três instrumentos de aquisição de dados para traçarmos o perfil desse especialista que desenvolvia suas atividades nas unidades escolares: a) aplicação de um questionário para 131 profissionais da Diretoria de Educação de Aracaju e 26 da Diretoria Regional nº 8; b) o trabalho escrito realizado pelos especialistas sobre a legislação que regula suas atividades; e a fala dos pedagogos transcrita durante a apresentação de seus trabalhos sobre a legislação acima citada.

Vários encontros foram realizados para tal objetivo durante os anos de 2002 a 2004 e em 2005 apresentei um relatório. Este não se contenta apenas em traçar o perfil dos pedagogos, pois os “dados oriundos desses instrumentos foram utilizados no sentido de delinear, também, a situação em que a escola se encontra, espaço no qual o pedagogo se movimenta” (BARRETO, Sonia Silva, 2005, p.2). Tal análise levou a direção a engavetar o referido relatório, extinguindo com isso o GT dos Pedagogos.

Em 2006, já no curso de mestrado da UFBA, esse estudo incorporou os professores e técnicos que exerciam a atividade técnico-pedagógica no Departamento de Educação. Assim, fundamentando-me nessas duas pesquisas realizei a análise do impacto das políticas de gestão, adotadas pela Secretaria de Estado de Educação, sobre o trabalho dos profissionais da educação, durante o período de 2003 a 2006.

A CRISE DO CAPITAL E SEUS EFEITOS NO MUNDO DO TRABALHO

A crise do capital, que se manifesta nos anos de 1960, desnuda o esgotamento do modelo fordista de produção e regulação. Este modelo que tinha por base a produção em massa, o consumo de massa, o pleno emprego e o Estado de bem-estar social, foi introduzido por Henry Ford (1863-1947) em 1914, expandindo-se como proposta de gestão estatal na segunda metade do século XX.

O fordismo se desenvolveu no bojo da Grande Depressão dos anos de 1930. Desencadeada pela queda da Bolsa de Nova York em 1929, a depressão desorganizou quase por completo a economia norte-americana, com repercussões econômicas, sociais e políticas em quase todos os países do mundo. É nesse contexto que Franklin Roosevelt, ao assumir a presidência dos Estados Unidos, em 1933, adota o *New Deal*, iniciando a política de intervenção do Estado na economia. Desde então,

A Grande Depressão obrigou os governos ocidentais a dar às considerações sociais prioridade sobre as econômicas em suas políticas de Estado. Os perigos implícitos em não fazer isso - radicalização da esquerda e, como a Alemanha e outros países agora o provavam, da direita – eram demasiado ameaçadores (HOBSBAWM, 1995, p.99).

A intervenção do Estado na economia irá favorecer o desenvolvimento do modelo fordista de produção e regulação. Para Harvey, o fordismo foi introduzido em 1914, quando Henry Ford (1863-1947) instituiu cinco dólares pela jornada de trabalho de oito horas em sua indústria de automóvel, em Michigan, em cuja fábrica havia implantado, um ano antes, a produção em linha de montagem (2002, p.121).

Ford tinha a convicção de que a produção em massa só seria possível com o estabelecimento da sociedade baseada no consumo de massa. Elevando os salários e reduzindo a jornada de trabalho, Ford procurou transformar seus operários em consumidores dos produtos que produziam. Mas o esforço pessoal do empresário não seria suficiente para atender os requisitos da produção fordista. Para Harvey, novos papéis e posicionamento tiveram que ser assumidos pelos principais atores do processo de desenvolvimento capitalista: o capital corporativo, o estado e o trabalho organizado (2002, p.125),.

O poder corporativo passou a realizar altos investimentos em capital fixo, condição indispensável para aumentar a produção e a produtividade e elevar o padrão de vida do trabalhador ao mesmo tempo em que assegurava os lucros em bases mais estáveis; ao poder sindical competia colaborar com o capital, no sentido de reduzir a resistência dos trabalhadores em torno das técnicas de produção fordista e dos planos de aumento de produtividade da empresa em troca de ganhos salariais; e o Estado se comprometia em promover condições necessárias para assegurar o crescimento da produção e do consumo em massa, sem os sobressaltos das crises cíclicas, e investir em políticas sociais (HARVEY, 2002, p.29). Com esses investimentos, ainda segundo Harvey,

[...] os governos [...] buscavam fornecer um forte completo ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação, etc. Além disso, o poder estatal era exercido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os diretos dos trabalhadores na produção (2002, p.129).

Tal intervenção ou regulação do Estado, tanto no âmbito da economia como na esfera social, foi justificada por John Maynard Keynes (1883-1946) em seu livro *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*, publicado em 1936. Se o mercado era incapaz de assegurar sua própria sobrevivência, só o Estado, segundo Keynes, seria capaz de conferir equilíbrio e estabilidade ao sistema econômico de uma nação. Para tanto, o Estado deveria aplicar medidas para incrementar o pleno emprego dos fatores de produção e da mão de obra a fim de manter a demanda de bens e serviços. Mas manter a demanda “significava, pois, a capacidade de comprar bens e serviços no mercado, com salários suficientes advindos do emprego” (FALEIROS, 1986, p.27).

A política de pleno emprego representou a grande saída para eliminar o desemprego em massa, advindo da depressão dos anos de 1930. Seu objetivo era aumentar a renda disponível para o consumo e, em consequência, o crescimento continuado da produção. Na esfera social, o sistema nacional público de atendimento às necessidades básicas do cidadão variava de país para país. Em geral incluía a previdência, a assistência e o seguro-desemprego (GURGEL, 2003, p.105).

Os fundamentos teóricos de John Keynes inspiraram a formação de Welfare State, definido como

[...] aquele em que o emprego, a saúde e a aposentadoria dos cidadãos são considerados de responsabilidade do Estado. Keynes advoga o aumento da demanda interna, por essa trazer investimentos capazes de aumentar o consumo, em vez de “exportar o desemprego”. Entretanto, tal estratégia só se torna viável com o suporte econômico e político do Estado. Daí o Estado de Bem-Estar Social ser um elemento imprescindível para a equação fordista e a própria denominação do modelo fordista em seu sentido mais amplo: “fordismo-keynesiano” (HELOANI, 2003, p.69).

O Estado, assumindo papéis de direção da sociedade e de gestão econômica, terminou completando o projeto fordista, na medida em que ambos se propunham a manter o crescimento do consumo e, ao mesmo tempo, as taxas de lucro do capitalista, que tendiam a baixar pressionadas pela disputa intercapitalista e pelo conflito entre capital e trabalho. Nessa direção, o Estado se coloca como elemento indispensável para a expansão do modelo fordista de produção, tornando realidade a sociedade baseada no consumo em massa dos segmentos populares.

Tendo por base a produção em massa, o consumo de massa, o pleno emprego e o Estado de bem-estar social, o fordismo expandiu-se como proposta de gestão estatal na segunda metade do século XX. Nesse sentido, a distribuição da riqueza, para Alves, corria através dos acordos coletivos, segundo os quais, trabalho e capital acordavam em elevar o máximo a produtividade e a intensidade do trabalho em troca de salários e lucros crescentes. Alves acrescenta ainda que:

Para assegurar o cumprimento dos acordos, era imprescindível a presença mediadora do Estado, cuja legitimação era assegurada por um lado, mediante uma política de subsídios à acumulação de capital e, por outro, através de uma política de bem-estar social, fundadas em medidas compensatórias: seguro-desemprego, transporte subsidiado, educação e saúde gratuitas, entre outras coisas (ALVES, 1998, p.214).

Consolidado no período posterior à II Grande Guerra, o fordismo apresenta sinais de esgotamento a partir da segunda metade dos anos de 1950. O capital parte para uma forte ofensiva sobre o trabalho, objetivando por um lado, a intensificação dos tempos de produção e, por outro, o enfraquecimento da organização sindical. Tal ofensiva do capital conduz à resistência dos operários que se manifesta, seja na fuga do trabalho, seja através do movimento grevista contra a automação. Nessa caminhada, os anos de 1960 serão marcados pela contestação dos trabalhadores, pelas lutas de classe, pelas greves contra a exploração do capital sobre o trabalho, mas também pela crise do fordismo que se intensificava com o movimento de reestruturação produtiva.

Na década de 1970, uma contra-ofensiva do capital sobre o trabalho se manifesta, promovendo a redução dos salários. Aplica-se a desindexação salarial como política econômica adotada pelo Governo Nixon, em 1971. Rompe-se o pacto entre capital e trabalho, impedindo o repasse dos ganhos de produtividade para o operário na forma de aumento salarial. Em 1973, a crise do petróleo irá refletir-se na recessão entre 1974 e 1975, a qual se desenrola dentro de um contexto de desemprego, de baixo consumo e reduzido aumento salarial, fatos de irão comprometer o crescimento do fordismo, desmantelando, com isso, o componente da equação fordista: investir para aumentar a produtividade e repassá-la aos salários. É nesse ambiente que a reestruturação produtiva emerge como resposta à crise do modelo de acumulação fordista.

A reestruturação produtiva, segundo Druck, “se configura como um movimento de caráter estrutural que ocorre no plano da produção e do trabalho e realiza transformações indispensáveis a esta fase histórica do capitalismo” (1996, p. 28). No plano macroeconômico, ainda segundo Druck, a reestruturação produtiva se constitui por meio da:

[...] introdução de novos padrões de gestão/organização do trabalho e da produção, através da generalização do Modelo Japonês (a exemplo da Qualidade Total e Terceirização) e da implantação de novas tecnologias de base microeletrônica (automação, informatização) (DRUCK, 1996, p.28).

No âmbito da reestruturação produtiva, há uma nova política de relações entre os sindicatos dos trabalhadores e o empresariado que, em geral, visa enfraquecer a representação sindical e coletiva em benefício de negociações individuais e diretas com os trabalhadores, a exemplo do sindicato-empresa no Japão. São objetivos dessa política: redução de custos, produtividade, competitividade e flexibilização do trabalho. Esta última se apresenta em suas mais variadas formas, enquanto fase de sustentação e ajuste às novas exigências do mercado.

No Brasil, o movimento de reestruturação produtiva tem início nos anos de 1990. A partir daí observa-se forte tendência de modernização do parque industrial e de serviços. Há um esforço substantivo das empresas com a difusão de novos padrões tecnológicos e organizacionais.

Diante das dificuldades de promover inovações tecnológicas em suas empresas, parte do empresariado brasileiro passa a introduzir mudanças organizacionais, isto é, novos métodos de gerenciamento do trabalho. A modernização representava um requisito indispensável para a inserção do Brasil no mundo globalizado. No Governo Collor, a implantação de Programas de Qualidade Total torna-se uma exigência para os setores industriais voltados para a exportação. É nesse ambiente que os Programas de Qualidade Total e de terceirização são disseminados, com o objetivo de precarizar e enxugar empregos, reduzir salários e incrementar a produtividade do trabalho.

O processo de reestruturação produtiva, articulado à política neoliberal e ao novo imperialismo provocou mudanças no campo econômico, político e institucional. Para Frigotto e Ciavatta,

Os protagonistas dessas mudanças seriam os organismos internacionais e regionais vinculados aos mecanismos de mercado e representantes encarregados, em última instância, de garantir a rentabilidade do sistema capitalista, das grandes corporações das empresas transnacionais e das nações poderosas onde aquelas têm suas bases e matrizes (2003, p.3).

Ao mesmo tempo em que se delineava o processo de reestruturação global da economia na década de 1970, o Brasil caminhava, ainda, sob as esporas da ditadura militar. Na segunda metade dessa década, uma onda de manifestações se intensifica, envolvendo diversos segmentos da sociedade. Os anos de 1980 representam a transição e a abertura que deságua na Nova República. Em 1987, o movimento da Constituinte entra em cena, favorecendo a mobilização em torno da educação. A LDBEM 9.394/96 foi resultado de intensa luta empreendida no Parlamento e fora dele. Mas a partir de 1990, o diálogo foi encerrado, e o governo federal passou a dar prioridade a outros interlocutores para a elaboração de suas políticas, entre eles o Instituto Hebert Levy, o qual era representante do capital.

A REFORMA DO APARELHO DE ESTADO E DA EDUCAÇÃO

Se é possível afirmar que o Brasil não conheceu o Estado de bem-estar social, a mobilização política de diversos segmentos da sociedade brasileira, nos anos de 1980 e 1990, não só contribuiu na derrocada da ditadura militar (1964-1985), como também na elaboração do texto constitucional de 1988, o qual apontou, pela primeira vez na história da sociedade brasileira, para a construção de um Estado de bem-estar social.

Em seu Art. 194, a constituição Federal/1988 consagrou a expressão Seguridade Social, oficialmente inexistente até então, visando assegurar direitos de cidadania a toda a população. Vale ressaltar que o termo Seguridade Social significa:

Que a sociedade se solidariza com o indivíduo quando o mercado o coloca em dificuldades. Ou seja, significa que o risco a que qualquer um, em princípio está sujeito – de não conseguir prover seu próprio sustento e cair na miséria – deixa de ser problema individual e passa a constituir uma responsabilidade social (VIANNA, 2003, P.91).

Na verdade, a Constituição Federal vai representar o arcabouço jurídico-político para implantar, na sociedade brasileira, uma política social compatível com as exigências de justiça social, equidade e universalidade.

Enquanto o embate político pela implantação da Carta Magna se desenrolava no cenário brasileiro, no plano internacional o processo de reestruturação do capitalismo mundial e a crise do socialismo real, dentre outros componentes, colocavam em xeque o Estado de bem-estar social. Se o desenho constitucional de 1988 não encontrava ressonância no movimento de reestruturação do capitalismo mundial, no Brasil sofria profunda resistência por parte da burguesia e de seus associados por significar, no plano econômico, redução das taxas de exploração e, no plano político, a construção de instrumentos democráticos de controle social capazes de inibir as práticas mais grosseiras de manipulação política.

A Constituição Federal foi promulgada em 1988, tornando-se o centro do debate político. Se para os trabalhadores a sua implementação significava a alternativa para reverter as conseqüências econômico-sociais mais dramáticas da herança da ditadura, para os setores ligados ao grande capital o embate corria no sentido de inviabilizar esta alternativa (PAULO NETO, 203, p.78). No interior desse confronto surge a candidatura de Collor de Mello como um rearranjo político dos setores dominantes. A vitória eleitoral de 1989 representou a vitória dos grupos dominantes e a desmobilização dos segmentos populares. Observando à risca a cartilha do Consenso de Washington, Collor de Mello, no exercício de seu governo (1990-1992), deu início ao desmonte do aparelho de Estado.

O *impeachment* de Collor de Mello conduziu o Vice-Presidente Itamar Franco à Presidência da república em 29 de dezembro de 1992, o qual cumpriu o restante do mandato até 31 de dezembro de 1994. Em seu governo foi lançado o Plano Real pelo então Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso. Na época o Plano Real foi apresentado como estratégia de estabilização monetária, como instrumento de redistribuição de renda e como base de democratização do consumo.

Os efeitos da implantação do Plano Real foram sentidos de imediato pela sociedade brasileira, favorecendo, um semestre depois, a vitória de Fernando Henrique Cardoso sobre Lula da Silva, nas eleições presidenciais de 1994.

Fernando Henrique Cardoso atuou em conformidade com o projeto do capital internacional, inviabilizando o projeto social posto na Constituição de 1988. Em seu primeiro mandato (1995-1998), FHC desenvolveu: a) a política de estabilização da moeda, promovendo a desregulamentação do mercado interno, fato que irá refletir no crescimento acentuado das importações em volume, valor e variedade; b) na redução do papel empresarial estatal, através da privatização do patrimônio público; c) na falência de um número significativo de estabelecimentos industriais do setor produtivo; e d) no desemprego acentuado.

Para ajustar o país aos interesses do capital internacional determinou a elaboração do *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, no qual defende a substituição do modelo de

Administração Burocrática pela Administração Gerencial. A Administração Pública Gerencial, contemplada no documento do MARE, inspira-se na administração da empresa privada e que, portanto, admite como valor maior a eficiência, ou seja, busca-se obtenção de resultados com poucos investimentos, com redução de custos; enfatiza a produtividade do serviço público, defendendo a flexibilização da estabilidade do funcionalismo e a desregulamentação. Nessa direção, Bresser Pereira afirma:

A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL/MARE, 1995).

Na concepção do Plano Diretor, a reforma do Estado deveria ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL/MARE, 1995).

Calçado pela ideologia neoliberal, o Plano Diretor contempla três aspectos da reforma: o *ajuste fiscal*, que devolve ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas; o *programa de privatização* que transfere para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado; e o *programa de publicização* que realiza a transferência para o setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos de Estado, estabelecendo um sistema de parceria entre Estado e sociedade para o seu financiamento e controle (BRASIL/MARE, 1995).

A partir desse novo desenho, o Estado transfere para a sociedade tarefas que deveriam ser suas, principalmente no âmbito de políticas sociais. Mas, por outro lado, a sua presença é significativa quando estão em jogo os interesses do capital. Como afirma Peroni, “o Estado continua extremamente presente, e mais, como Estado máximo para o capital. O seu caráter classista é acentuado na medida em que ele se retira, passando para o controle do mercado as políticas sociais” (2003, P.66-67).

Os princípios defendidos pelo *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* vão exercer profundas influências em toda a sociedade e, especialmente, na educação pública.

O IMPACTO DO MODELO GERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO

A implementação das novas políticas de gestão e organização do trabalho foi analisada a partir de três documentos decorrentes das parcerias firmadas entre o Governo do Estado de Sergipe, a Fundação Dom Cabral, o Instituto Votorantim e o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG):

- *Governo Matricial: manual de implantação*, 2004
- *Planejamento estratégico da Secretaria de Educação*. 2005

- *Gerenciamento para resultados na educação: projeto de melhoria de resultados das escolas públicas estaduais de Sergipe*

Esses documentos revelam como o Governador João Alves Filho se apresentava afinado com as mudanças que se operavam no nível do governo central do país. De uma forma geral, os três documentos valorizam a eficiência, a eficácia e a busca por resultados através do controle sobre as ações desenvolvidas na Secretaria de Estado da Educação, da redução de investimentos na educação e na cobrança de maiores índices de desempenho, tanto por parte dos trabalhadores da educação, como dos alunos. Nesse sentido, a SEED passa a ser administrada através dos princípios empresariais, numa situação de “quase mercado”.

Os dois primeiros documentos recomendam que a SEED se movimente como uma organização empresarial, acionada pelos princípios da eficiência, da eficácia, da centralização das decisões e da flexibilidade. Visto como empresa, a SEED deve processar os insumos em função de resultados mensuráveis, definidos previamente pelo planejamento estratégico. O terceiro documento se detém na organização das atividades, na economia de tempo, de dinheiro e de material e na melhor utilização dos talentos humanos.

Na concepção do *Governo Matricial*, a SEED deve primar pelo controle de resultados que leva a centralização das decisões e esta vai permitir que o planejamento das atividades pertinentes à educação saia da esfera do DED para concentrar-se na Assessoria de Planejamento (ASPLAN). Nessa trajetória o Departamento de Educação perde significado, enquanto promotor de políticas no campo da educação, e transforma-se em executor de ações planejadas fora dele, ações que visam submeter alunos e profissionais da educação à políticas sintonizadas com os interesses mercantis.

Amelhoria da educação pública, segundo o terceiro documento, irá se revelar nos indicadores educacionais, isto é, nas taxas de aprovação, reprovação e abandono. O instrumento utilizado para que se concretize o projeto de melhoria é o PDCA, método de gestão que tem como objetivo a solução de problemas (efeitos) dentro de um processo, utilizando-se de ferramentas administrativas para identificar e eliminar suas possíveis causas. Ele orienta para a delimitação de metas, elabora os planos de ação, verifica resultados, padroniza e define as ações corretivas. O Projeto de Melhoria dos Resultados das Escolas Públicas de Sergipe é desenvolvido através do *Programa 5S* (Ambiente de Qualidade) e da intervenção na Área Pedagógica (Gerenciamento para Resultados).

O PDCA e o *Programa 5S* são utilizados com o propósito de solucionar os problemas da rede pública de ensino sem que seja necessária a alocação de mais recursos. Pelo contrário, as ações devem ser planejadas visando soluções mais eficientes, isto é, com menor custo para o Estado.

Nesses documentos é possível observar características típicas de modelo de gestão sintonizado com os princípios capitalistas que se materializam na subsunção do trabalho ao capital, tendo como consequência a precarização das relações de trabalho.

A precarização do trabalho tende a comprometer a qualidade do serviço. Tal fato é evidenciado pelos profissionais da educação que em seus depoimentos, que denunciam as precárias condições de trabalho decorrentes da redução dos investimentos na educação. Nas unidades escolares, a deficiência de funcionários no quadro administrativo compromete, diretamente, as atividades

escolares, uma vez que a falta de estrutura organizacional nos estabelecimentos de ensino leva o pedagogo a assumir a polivalência, cujo desdobramento é a desvalorização do especialista e a falta de respeito por parte da equipe diretiva, dos professores e de toda a comunidade. Ao observarmos a rotina desse profissional, podemos atentar as diversas atividades que eles desempenham, mas que não fazem parte das atribuições definidas pela legislação: desentupidor de pia, restaurador de fechaduras, faxineiro, médico, enfermeiro, psicólogo, assistente social, auxiliar administrativo, além de desempenhar função docente em substituição do professor que faltou a aula.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo podemos observar que as políticas de gestão, adotadas pela Secretaria de Estado da Educação, vêm modificando profundamente a rotina de trabalho dos profissionais da educação. Aqui já é possível notar o esfacelamento da estrutura organizacional do Departamento da Educação, bem como a perda do poder de decisão desde diante dos demais departamentos. Além do mais, a reestruturação das relações de trabalho vem aprofundando a desvalorização do trabalho dos professores e pedagogos, refletindo na precarização do ensino, na perda de identidade profissional, fatos que irão comprometer mais ainda a qualidade da educação pública.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, *crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa*. In: TEIXEIRA, J. S.; OLIVEIRA, Manfredo A. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Fortaleza: UECE, 1998.
- BARRETO, Sonia Silva. *Perfil do Pedagogo*. Aracaju, Departamento de Educação, 2005.
- BRASIL/MARE. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado*. Brasília, Presidência da República, 1995.
- DRUCK, Graça. Globalização, reestruturação produtiva e movimento sindical. *Caderno CRH*, Salvador, n. 1, jan./dez. 1996.
- FALEIROS, Vicente de Paula. *O que é política social*. 2.ed. São Paulo, Brasiliense, 1986. (Coleção Primeiros Passos, n.168)
- FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. *Educação e Sociedade*, Campinas, vol.24, no.82, Abr. 2003, p.93-130.
- GURGEL, Cláudio. *A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo, Cortez, 2003.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 11ª ed. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo, Edições Loyola, 2002.
- HELOANI, Roberto. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo, Ed. Atlas, 2003.
- HOBSBAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991*. 2ª ed., São Paulo, Cia. das Letras, 1995.
- PERONI, VERA. *Política educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 1990*. São Paulo, Xamã, 2003.
- SHIROMA, Eneida; MORAES, M. C.; EVANGELISTA, Olinda. *Política educacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.