



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex



Indexado no
Acadêmico

PEDAGOGIA DA URGÊNCIA COTIDIANA: A CADEIA DE SUBSTITUIÇÕES E O CUSTO PEDAGÓGICO DA AUSÊNCIA

Rodrigo Buzati Ferraz¹



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n7p25-40>

Artigo recebido em 1 de Julho e publicado em 1 de Setembro de 2026

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Resumo

Introdução: O absenteísmo dos profissionais da educação costuma ser analisado a partir de suas causas, frequência e impactos administrativos ou financeiros. Menor atenção é dedicada às estratégias utilizadas pelas unidades escolares para manter o atendimento diante das ausências e aos efeitos dessas respostas sobre a organização do trabalho e a continuidade pedagógica. **Objetivo:** Analisar, a partir de uma experiência de gestão na Educação Infantil, as respostas organizacionais às ausências de profissionais e propor o conceito de pedagogia da urgência cotidiana. **Método:** Trata-se de artigo de experiência, de caráter teórico-reflexivo, construído a partir da atuação do autor como diretor de uma creche pertencente a uma rede municipal de ensino do estado de São Paulo, durante 2023 e 2024, em diálogo com literatura brasileira sobre absenteísmo, condições de trabalho e Educação Infantil. Foram considerados também registros administrativos mensais de jornadas extraordinárias. **Resultados:** Durante o período analisado, as planilhas registraram, de forma recorrente, uma faixa aproximada de 150 a 400 horas adicionais mensais realizadas exclusivamente pelas auxiliares lotadas na própria unidade. Esses valores não constituem média estatística e não incluem dobras docentes nem jornadas extraordinárias realizadas por professoras e auxiliares de outras unidades. A análise evidencia três dimensões articuladas: custo financeiro, sobrecarga dos trabalhadores e possível descontinuidade pedagógica. **Conclusão:** Quando mecanismos extraordinários passam a sustentar de forma recorrente o funcionamento ordinário das unidades, a resposta ao absenteísmo deixa de ser apenas uma questão administrativa local e passa a exigir planejamento sistêmico da rede, com dimensionamento adequado



de pessoal, mecanismos de substituição e utilização dos registros de jornadas extraordinárias como indicadores de planejamento.

Palavras-chave: absenteísmo, Educação Infantil, gestão escolar, dobra de jornada, horas adicionais, continuidade pedagógica, planejamento educacional, pedagogia da urgência cotidiana.

Abstract

Introduction: Absenteeism among education professionals is commonly analyzed in terms of its causes, frequency, and administrative or financial impacts. Less attention is given to the strategies used by schools to maintain services in the face of staff absences and to the effects of these responses on work organization and pedagogical continuity.

Objective: To analyze, based on a management experience in Early Childhood Education, organizational responses to staff absences and to propose the concept of everyday pedagogy of urgency. **Method:** This is an experience-based theoretical and reflective article grounded in the author's work as principal of an early childhood education center belonging to a municipal education system in the state of São Paulo, Brazil, during 2023 and 2024, in dialogue with Brazilian literature on absenteeism, working conditions, and Early Childhood Education. Monthly administrative records of additional working hours were also considered. **Results:** During the period analyzed, administrative records recurrently indicated an approximate range of 150 to 400 additional working hours per month performed exclusively by assistants assigned to the school. These figures do not represent a statistical average and do not include teachers' double shifts or additional hours performed by teachers and assistants from other schools. Three interconnected dimensions emerged: financial cost, worker overload, and possible pedagogical discontinuity. **Conclusion:** When extraordinary mechanisms recurrently sustain the ordinary functioning of schools, responses to absenteeism cease to be solely a local administrative matter and require systemic workforce planning, permanent substitution mechanisms, and the use of additional-work records as planning indicators.

Keywords: absenteeism, Early Childhood Education, school management, extended working hours, pedagogical continuity, educational planning, everyday pedagogy of urgency.

Dados dos autores:

¹ Diretor de Escola. Mestrando em Estudos Culturais pela Universidade de São Paulo (USP). Pós-Graduado em História, Sociedade e Cultura pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

1 - Introdução

O absenteísmo dos profissionais da educação constitui um desafio recorrente para escolas e redes de ensino. Licenças, afastamentos, adoecimento e outras ocorrências fazem parte da vida institucional e exigem respostas capazes de assegurar a continuidade do atendimento às crianças. Grande parte das discussões sobre o tema concentra-se, compreensivelmente, no profissional que se ausenta: quantas vezes faltou, por quais motivos, quais condições estão relacionadas às ausências e quais medidas poderiam ser adotadas para reduzi-las.

A literatura brasileira, entretanto, demonstra que o fenômeno não pode ser compreendido exclusivamente como comportamento individual. Tavares e Honda (2021), ao analisarem o absenteísmo docente em escolas públicas paulistas, evidenciam sua associação com características dos profissionais e das instituições escolares. Maia, Claro e Assunção (2019), com base em dados nacionais, apontam a relevância das condições concretas de trabalho na compreensão do risco de ausência. Fernandes et al. (2023), por sua vez, aproximam-se diretamente da dimensão organizacional ao discutirem os desafios produzidos pelo absenteísmo para as políticas públicas educacionais e para o funcionamento das escolas.

Essas contribuições permitem formular outra pergunta igualmente necessária: o que acontece com a escola depois que alguém falta? A ausência de um profissional não interrompe automaticamente a vida institucional. As crianças continuam chegando, as turmas precisam ser atendidas e, na Educação Infantil, alimentação, higiene, repouso, brincadeiras, interações, acolhimento e propostas pedagógicas precisam continuar acontecendo.

É nesse momento que se iniciam as reorganizações. Auxiliares ampliam suas jornadas por meio de horas adicionais, professoras realizam dobras e profissionais de outras unidades da rede também podem cumprir jornadas extraordinárias na escola que apresenta necessidade de cobertura. A resposta a uma ausência, portanto, não se limita necessariamente à substituição simples de um trabalhador por outro. Ela pode desencadear uma cadeia de substituições e ampliações de jornada, com efeitos financeiros, laborais e pedagógicos.

A partir dessa experiência, este artigo propõe a expressão **pedagogia da urgência cotidiana**, entendida como uma forma de organização do cotidiano escolar na qual decisões pedagógicas e administrativas passam a ser condicionadas, de maneira recorrente, pela necessidade imediata de cobrir ausências e recompor o quadro de profissionais.

É importante delimitar desde o início o sentido atribuído ao conceito. A expressão pedagogia da urgência cotidiana, tal como utilizada neste artigo, não se refere à educação em situações de desastres, calamidades, guerras ou emergências humanitárias. Trata-se de outra forma de urgência: aquela que se instala dentro do funcionamento ordinário da escola quando ausências e insuficiências de pessoal obrigam as equipes a reorganizar continuamente profissionais, turmas, tempos e jornadas para assegurar o atendimento.

O adjetivo “cotidiana” é, portanto, constitutivo do conceito. Ele procura distinguir uma emergência excepcional daquela que, pela repetição, passa a integrar a rotina institucional. O problema aqui analisado não é um acontecimento externo que rompe provisoriamente a normalidade escolar, mas a possibilidade de a própria urgência tornar-se parte da normalidade.

O objetivo deste artigo é analisar, a partir de uma experiência de gestão em uma unidade de Educação Infantil, as respostas organizacionais adotadas diante das ausências de profissionais, considerando três dimensões articuladas: o custo financeiro da utilização reiterada de jornadas extraordinárias, a sobrecarga produzida sobre os trabalhadores que realizam dobras ou horas adicionais e os possíveis efeitos da substituição recorrente sobre a continuidade pedagógica. Busca-se ainda discutir as implicações desse fenômeno para o planejamento da rede de ensino, especialmente quando dificuldades semelhantes podem atingir diferentes unidades simultaneamente.

2 - Percurso metodológico e caracterização da experiência

Este texto caracteriza-se como um artigo de experiência de natureza teórico-reflexiva, construído a partir da atuação profissional do autor, na função de diretor de escola, durante os anos de 2023 e 2024, em uma unidade de Educação Infantil pertencente a uma rede municipal de ensino do estado de São Paulo.

Optou-se por não identificar a rede, a unidade ou os profissionais envolvidos, uma vez que o objetivo não consiste em avaliar determinada administração municipal, instituição ou grupo de servidores, mas problematizar uma forma de organização do trabalho escolar que pode ultrapassar o contexto específico em que foi observada.

A reflexão articula a experiência cotidiana de gestão, registros administrativos relacionados às jornadas extraordinárias e literatura brasileira sobre absenteísmo, condições de trabalho e Educação Infantil. Durante todo o período considerado, as planilhas mensais da unidade registraram, de forma recorrente, uma faixa aproximada de **150 a 400 horas adicionais mensais realizadas exclusivamente pelas auxiliares lotadas na própria unidade**. Esse quantitativo correspondia à soma das horas extraordinárias realizadas por diferentes profissionais ao longo de cada mês.

Os valores de 150 a 400 horas são apresentados como uma **faixa aproximada observada de maneira recorrente nos registros mensais**, e não como média estatística calculada para o período. O objetivo de sua apresentação é dimensionar a recorrência e a magnitude do trabalho extraordinário mobilizado no cotidiano da unidade, sem pretensão de produzir inferências estatísticas sobre o conjunto da rede.

A importância desse dado não reside exclusivamente em sua dimensão financeira. As horas adicionais eram utilizadas para assegurar a presença de profissionais em quantidade suficiente para o atendimento das crianças diante das ausências e da insuficiência cotidiana do quadro disponível. Em diferentes situações, a manutenção do atendimento dependia concretamente do pagamento dessas horas adicionais. Sem a ampliação remunerada das jornadas, a unidade não disporia de profissionais suficientes para responder às necessidades cotidianas de todos os agrupamentos nos moldes em que o serviço precisava funcionar.

É necessário destacar que as 150 a 400 horas mensais abrangiam somente as horas adicionais realizadas pelas auxiliares lotadas na própria unidade. Não estavam incluídas nesse quantitativo as dobras realizadas pelas professoras, nem as jornadas extraordinárias cumpridas por professoras e auxiliares lotadas em outras unidades da rede que também atuavam na creche para suprir necessidades de pessoal. O volume total de trabalho extraordinário mobilizado para assegurar o atendimento era, portanto, superior ao registrado naquela planilha específica.

Os registros administrativos não são utilizados como base para uma análise estatística da rede municipal. Funcionam como elementos empíricos de uma reflexão sobre a recorrência das soluções extraordinárias e sobre os seus significados administrativos, laborais e pedagógicos.

Como limitação, destaca-se que a reflexão se fundamenta na experiência profissional desenvolvida em uma unidade de Educação Infantil e não pretende representar estatisticamente o conjunto da rede municipal de ensino. A utilização de profissionais de outras unidades nas estratégias de cobertura permite problematizar a dimensão sistêmica da questão, mas não autoriza concluir que todas as unidades apresentassem a mesma frequência ou intensidade do fenômeno. O estudo propõe, portanto, uma possibilidade de interpretação e uma categoria analítica cuja pertinência em outros contextos demanda investigação própria.

Essa delimitação não impede formular uma questão de política educacional que ultrapassa a unidade estudada: como uma rede de ensino se organiza para responder às ausências que podem ocorrer simultaneamente em diferentes escolas?

3 - Absenteísmo e organização do trabalho

O absenteísmo na educação apresenta múltiplas determinações. Tavares e Honda (2021), ao investigarem escolas públicas paulistas, demonstram que as ausências docentes se relacionam tanto a características dos profissionais quanto das próprias instituições. Maia, Claro e Assunção (2019), analisando professores da Educação Básica brasileira, identificaram diferentes exposições relacionadas ao risco de faltar ao trabalho, entre elas elevada exigência profissional, insuficiência de tempo para realização das tarefas, baixo apoio social, ruído, indisciplina e situações de violência.

Esses resultados afastam interpretações simplificadoras que responsabilizam exclusivamente o trabalhador que se ausenta. Fernandes et al. (2023) ampliam essa perspectiva ao tratar o absenteísmo como desafio para as próprias políticas públicas educacionais, demonstrando que as faltas repercutem sobre a organização das unidades e sobre as condições de realização do trabalho escolar.

Há, portanto, duas questões distintas e complementares: por que o profissional falta? E como a organização responde quando ele falta? A primeira está relacionada às causas do absenteísmo; a segunda, à capacidade da escola e da rede de administrar os efeitos dessas ausências. Uma ausência pode ocorrer individualmente, mas seus efeitos são institucionais.

A discussão sobre condições de trabalho torna essa relação ainda mais complexa. Gasparini, Barreto e Assunção (2005) destacam os efeitos das condições laborais sobre a saúde dos professores, enquanto Diehl e Marin (2016), em revisão sistemática da literatura brasileira, identificam a relevância do adoecimento mental na profissão docente. Alcantara et al. (2019), ao analisarem a capacidade para o trabalho entre docentes da Educação Básica brasileira, igualmente reforçam a necessidade de considerar as condições concretas em que a atividade profissional é realizada.

Surge então uma contradição importante. Se a intensificação do trabalho e determinadas condições laborais estão relacionadas ao adoecimento e às ausências, a resposta institucional ao absenteísmo não pode depender indefinidamente da ampliação da jornada daqueles que permanecem disponíveis. Corre-se o risco de construir um circuito no qual a ausência de um profissional aumenta a carga de outro e a solução utilizada para resolver o problema imediato passa a produzir novas situações de sobrecarga.

Isso não significa afirmar uma relação causal direta entre dobra de jornada, adoecimento e futuros afastamentos. Os dados utilizados neste artigo não permitiriam essa conclusão. Significa reconhecer que as estratégias utilizadas para enfrentar o absenteísmo também produzem condições de trabalho e, por essa razão, precisam integrar a análise do próprio fenômeno.

4 - “Quantos tem hoje?” e a pedagogia da urgência cotidiana

Ao longo dos anos de 2023 e 2024, uma pergunta tornou-se recorrente em minha experiência de gestão na Educação Infantil: “Quantos tem hoje?”. A pergunta era dirigida às professoras e auxiliares e não se referia ao número de profissionais ausentes, mas à quantidade de crianças presentes em determinada turma naquele dia.

A resposta permitia avaliar possibilidades de reorganização da equipe. Uma turma com menor número de crianças poderia, em determinada circunstância, permanecer temporariamente com uma auxiliar a menos, permitindo que essa profissional fosse reorganizada para outro agrupamento com necessidade mais urgente. Em outra sala, a presença de maior número de crianças ou determinadas necessidades específicas poderiam exigir a manutenção de uma quantidade maior de adultos.

A pergunta sobre frequência adquiria, dessa maneira, uma segunda função. Já não servia apenas para registrar quantas crianças haviam comparecido à escola; ajudava também a identificar como a unidade poderia funcionar com os profissionais efetivamente disponíveis naquele dia. Em situações pontuais, decisões dessa natureza podem ser inevitáveis. O problema surge quando deixam de constituir exceção e passam a integrar de maneira recorrente o modo de organizar o cotidiano.

Quando a pergunta “quantos tem hoje?” participa sistematicamente das decisões sobre onde é possível reorganizar um profissional, a frequência das crianças deixa de ser apenas um dado escolar e passa a funcionar também como instrumento de administração da insuficiência de pessoal.

Há nessa situação uma inversão relevante. O dimensionamento da equipe deveria partir das necessidades das crianças, das faixas etárias, das características dos agrupamentos, da proposta pedagógica e das condições necessárias para o cuidado e a educação. Na lógica da urgência, entretanto, a pergunta passa a ser: onde é possível funcionar hoje com menos alguém?

A criança entra, involuntariamente, na equação como número que possibilita ou impede determinado rearranjo. Isso não significa que gestores, professores ou auxiliares desejem reduzir crianças a números. Significa reconhecer que determinadas condições organizacionais podem impor esse tipo de racionalidade justamente àqueles que têm a responsabilidade imediata de assegurar o funcionamento da instituição.

É essa recorrência que constitui aquilo que se denomina, neste artigo, pedagogia da urgência cotidiana. Não se trata de uma pedagogia construída para responder a uma catástrofe, calamidade ou emergência externa. A urgência é produzida dentro da própria normalidade institucional, quando a escola precisa reconstruir repetidamente a distribuição de seus profissionais para assegurar aquilo que deveria integrar seu funcionamento ordinário.

Em situações excepcionais de desastre ou emergência social, um acontecimento rompe temporariamente a normalidade. Na pedagogia da urgência cotidiana ocorre movimento distinto: a excepcionalidade se repete a ponto de ser incorporada à própria rotina.

A escola continua funcionando. O atendimento é mantido. Entretanto, parcela importante da energia organizacional passa a ser dedicada continuamente à recomposição do quadro disponível.

O planejamento pedagógico não desaparece, mas passa a disputar espaço com perguntas anteriores e imediatas: quem faltou? Quantas crianças vieram? Quem pode realizar horas adicionais? Qual professora pode dobrar? Existe algum profissional de outra unidade disponível? Como será possível assegurar o atendimento de todos os agrupamentos naquele dia?

A pedagogia da urgência cotidiana não pretende, portanto, designar uma proposta pedagógica deliberadamente construída. Trata-se de uma categoria crítica utilizada para interpretar uma forma de funcionamento em que a gestão permanente da insuficiência passa a interferir na organização pedagógica da instituição.

5 - Horas adicionais, dobra de jornada e os custos da substituição

Durante todo o período de gestão considerado neste artigo, entre 2023 e 2024, as planilhas mensais registraram de maneira recorrente uma faixa aproximada de 150 a 400 horas adicionais mensais realizadas exclusivamente pelas auxiliares lotadas na própria unidade. Não se tratava de uma ocorrência restrita a um único mês, mas de uma dinâmica observada ao longo do período.

Essas horas eram pagas para que houvesse profissionais em quantidade suficiente para garantir o atendimento das crianças. Não constituíam simplesmente uma despesa incidental decorrente do funcionamento da unidade. Em grande medida, representavam horas de trabalho adquiridas adicionalmente porque o quadro disponível, diante das ausências, não era suficiente para responder às necessidades cotidianas da creche.

Se essas horas adicionais fossem eliminadas sem que outros profissionais fossem incorporados à organização do trabalho, haveria situações em que a unidade não disporia de pessoal suficiente para manter o atendimento necessário. A despesa extraordinária funcionava, assim, como mecanismo compensatório entre a quantidade de trabalhadores regularmente disponível e a quantidade de trabalho efetivamente necessária.

O dado torna-se ainda mais significativo porque a faixa de 150 a 400 horas mensais correspondia somente às auxiliares lotadas na própria unidade. Além dessas jornadas,

professoras realizavam dobras e professoras e auxiliares de outras unidades da rede também podiam cumprir jornadas extraordinárias na creche. O volume total de trabalho adicional mobilizado para assegurar o atendimento era, portanto, superior ao registrado naquele conjunto específico de planilhas.

A leitura mais imediata desses documentos é financeira: quanto será pago, quantos trabalhadores realizaram horas adicionais e qual será o impacto da despesa. Essas questões são legítimas e necessárias. Contudo, quando o volume se mostra recorrente, a planilha passa a suscitar outra pergunta: por que é necessário adquirir, mês após mês, entre aproximadamente 150 e 400 horas adicionais somente entre as auxiliares da própria unidade para manter o atendimento?

Nesse momento, o documento deixa de funcionar apenas como instrumento para pagamento e passa a oferecer informação sobre a própria organização do trabalho. Pode transformar-se em indicador a ser considerado no dimensionamento de pessoal.

A existência desse volume de horas, tomada isoladamente, não permite concluir que houve ausência de planejamento por parte da rede. Essa seria uma extrapolação incompatível com o desenho deste artigo. A recorrência das jornadas extraordinárias, entretanto, permite problematizar se a estrutura ordinária disponível é suficiente para absorver um fenômeno previsível em qualquer organização de grande porte: a ocorrência de ausências de parte dos trabalhadores.

No caso das professoras, uma das estratégias utilizadas era a dobra de jornada. A docente cumpria seu período regular e trabalhava em um segundo período para assumir uma turma cuja professora estivesse ausente. Essa dobra podia ser realizada por uma profissional da própria unidade ou por uma professora lotada em outra escola da rede.

Administrativamente, a solução responde ao problema imediato: a turma permanece atendida, a jornada extraordinária é registrada e a profissional recebe a remuneração correspondente. Entretanto, a professora que inicia o segundo período já cumpriu diversas horas de trabalho, utilizou intensamente a voz, realizou intervenções pedagógicas, acompanhou crianças e respondeu às exigências cognitivas e emocionais inerentes à primeira jornada.

A dobra representa, portanto, ampliação objetiva do tempo de trabalho. À luz dos estudos brasileiros que relacionam condições laborais, capacidade para o trabalho e adoecimento docente (GASPARINI; BARRETO; ASSUNÇÃO, 2005; DIEHL; MARIN, 2016; ALCANTARA et al., 2019), essa estratégia merece ser analisada também a partir das condições oferecidas ao profissional.

Uma resposta destinada a solucionar uma ausência pode simultaneamente ampliar a carga de trabalho de quem permanece presente. Isso não significa condenar a utilização eventual de jornadas extraordinárias, que podem ser necessárias. O problema está em

sua transformação em mecanismo recorrente de sustentação do funcionamento ordinário.

A dimensão financeira, portanto, é necessária, mas insuficiente. É preciso perguntar não apenas quanto se paga pelas horas extraordinárias, mas que modelo de organização está sendo sustentado por elas.

6 - Continuidade pedagógica na Educação Infantil

Há uma dimensão das substituições que dificilmente aparece nas planilhas: a continuidade pedagógica. Uma professora pode ser plenamente habilitada, experiente e competente e, ainda assim, não conhecer suficientemente a turma que assumirá durante uma dobra. Pode não ter acompanhado o planejamento em andamento, os registros pedagógicos, as necessidades específicas das crianças ou as estratégias construídas pela professora responsável pelo agrupamento.

Quando a profissional vem de outra unidade, essa distância pode ser ainda maior. Ela chega a outra instituição, com organização própria, outra equipe e crianças com as quais não convive regularmente. A questão não está em sua competência profissional, mas no caráter situado e relacional do trabalho educativo.

Cobrir administrativamente uma ausência não significa automaticamente assegurar continuidade pedagógica.

Essa distinção assume especial relevância na Educação Infantil. Kramer (2006) discute a especificidade dessa etapa ao situar as crianças como sujeitos de direitos, perspectiva que exige considerar a qualidade das experiências educacionais para além da existência formal de uma vaga ou da mera presença de um adulto. Paschoal e Machado (2009), ao recuperarem a trajetória histórica da Educação Infantil brasileira, também evidenciam o movimento de superação de uma perspectiva exclusivamente assistencial e a consolidação da compreensão dessa etapa como espaço de educação e cuidado.

O funcionamento da creche, portanto, não pode ser reduzido à manutenção quantitativa de adultos junto às crianças. O trabalho desenvolve-se por meio de relações e envolve acolhimento, alimentação, higiene, repouso, brincadeira, linguagem, observação, mediação das interações e conhecimento progressivo das características de cada criança.

Professoras e auxiliares aprendem, pela convivência cotidiana, formas particulares de comunicação, sinais de desconforto, ritmos, preferências, relações entre as crianças e situações que demandam maior mediação. Parte considerável desse conhecimento é constituída na experiência e não pode ser integralmente transferida por meio de um

registro rápido ou de uma orientação realizada poucos minutos antes do início de uma jornada.

Por isso, uma política de substituição precisa distinguir presença profissional de continuidade das relações pedagógicas e de cuidado. A presença de outro trabalhador pode ser indispensável para assegurar o atendimento, mas não elimina automaticamente os efeitos decorrentes da substituição.

Esses efeitos também são mais difíceis de contabilizar do que os financeiros. Horas adicionais possuem valores objetivos. Dobras podem ser registradas e pagas. Entretanto, como mensurar a interrupção de determinado planejamento? Como contabilizar o tempo necessário para uma professora conhecer uma turma? Como considerar os efeitos do cansaço de uma segunda jornada sobre a qualidade das interações? Como avaliar as consequências da recorrência de diferentes profissionais assumindo o mesmo agrupamento?

A expressão cadeia de substituições procura abarcar justamente esse encadeamento:

ausência → necessidade de cobertura → hora adicional ou dobra → ampliação da jornada → custo financeiro → sobrecarga → possível descontinuidade pedagógica.

A presença de um profissional pode resolver a necessidade administrativa imediata da escala. A questão pedagógica, entretanto, não termina quando a escala está preenchida.

7 - Do imprevisto local ao planejamento sistêmico da rede

A principal implicação de política pública decorrente desta reflexão é que o enfrentamento do absenteísmo não pode permanecer exclusivamente sob responsabilidade de cada unidade escolar.

A escola pode administrar a urgência do dia; a rede precisa planejar o sistema.

Essa distinção torna-se particularmente relevante quando profissionais de outras unidades também são mobilizados para suprir ausências. Professoras e auxiliares de outras escolas que realizavam dobras ou horas adicionais na creche não representavam necessariamente uma disponibilidade ociosa da rede. Eram trabalhadores que já possuíam sua jornada ordinária e ampliavam temporariamente seu tempo de trabalho.

A rede, portanto, não estava necessariamente redistribuindo profissionais excedentes entre unidades. Em diversas situações, estava adquirindo horas adicionais de trabalhadores que já cumpriam suas jornadas regulares.

Essa diferença é importante. Recorrer a profissionais de outras escolas não significa, por si só, que o sistema disponha de profissionais em quantidade suficiente. Pode significar que determinados trabalhadores estão disponíveis para ampliar suas jornadas.

Se diferentes unidades vivenciam simultaneamente situações semelhantes, a capacidade de uma escola solucionar sua dificuldade recorrendo a trabalhadores de outra passa a encontrar limites. A pergunta deixa de ser apenas “quem pode vir para esta unidade?” e passa a assumir dimensão sistêmica: quantos profissionais uma rede precisa prever para absorver as ausências que ocorrem simultaneamente em seu conjunto de escolas?

Nesse ponto, os registros administrativos podem deixar de ser apenas instrumentos burocráticos ou financeiros e transformar-se em fontes de planejamento. Uma política de rede poderia integrar dados sobre ausências, licenças, horas adicionais, dobras, períodos de maior demanda, funções mais afetadas e profissionais que ampliam reiteradamente suas jornadas.

Fernandes et al. (2023) chamam atenção para o absenteísmo como desafio das políticas educacionais. A experiência aqui analisada permite acrescentar outra dimensão: também as estratégias adotadas para responder às ausências precisam ser consideradas pela política pública.

Séries históricas poderiam permitir a identificação de unidades com maior recorrência de jornadas extraordinárias, períodos em que a demanda por substituições se intensifica e funções para as quais as dificuldades de reposição são mais frequentes. O objetivo não seria eliminar completamente situações emergenciais, algo provavelmente impossível, mas distinguir aquilo que é efetivamente excepcional daquilo que se tornou previsível pela própria recorrência.

Uma unidade que utiliza continuamente centenas de horas adicionais mensais entre profissionais de determinada função oferece um sinal administrativo que merece ser analisado. A planilha pode funcionar, nesse sentido, não apenas como registro de uma despesa já realizada, mas como alerta para futuras decisões de dimensionamento.

Uma das respostas possíveis seria a constituição de quadros permanentes de substituição, com profissionais destinados especificamente à cobertura de ausências de curta e média duração. Conforme as características da rede, esses quadros poderiam ser organizados territorialmente, por etapa educacional ou por conjuntos de unidades.

A existência de substitutos permanentes não eliminaria completamente a necessidade de dobras ou horas adicionais. Poderia, entretanto, reduzir a dependência da ampliação da jornada de profissionais que já cumpriram seu horário regular.

Também seria recomendável estabelecer critérios para o acompanhamento das jornadas extraordinárias. A disponibilidade de determinado trabalhador para dobrar não deveria constituir o único parâmetro. A frequência das dobras, a quantidade de horas acumuladas e a concentração dessas jornadas nos mesmos profissionais podem oferecer



informações relevantes tanto para a proteção do trabalhador quanto para a organização do atendimento.

A política de substituição também precisa incorporar mecanismos de continuidade pedagógica. Sempre que outro profissional assumir um agrupamento, deveriam existir condições para acesso a informações fundamentais sobre o planejamento, a rotina, os registros e as necessidades específicas das crianças. Na Educação Infantil, em que educação e cuidado se constroem nas relações cotidianas (KRAMER, 2006; PASCHOAL; MACHADO, 2009), essa dimensão não é acessória.

O desafio consiste, portanto, em passar da administração da ausência para o planejamento da presença.

Administrar a ausência significa agir depois que o problema aparece: alguém faltou, procura-se quem pode fazer horas adicionais, quem pode dobrar ou quem está disponível em outra unidade. Planejar a presença significa reconhecer que ausências fazem parte do comportamento previsível de qualquer sistema com grande número de trabalhadores e estruturar previamente formas de absorvê-las.

Planejamento não é pressupor que todos estarão presentes todos os dias. Planejamento é construir uma rede sabendo que isso não acontecerá.

8 - Considerações finais

O absenteísmo dos profissionais da educação não pode ser analisado apenas a partir daquele que falta. É necessário observar também aquilo que a ausência produz no interior da organização escolar e como a escola e a rede estão estruturadas para responder às necessidades decorrentes dessas ausências.

A experiência discutida neste artigo evidencia um cotidiano no qual a manutenção do atendimento dependia da realização recorrente de jornadas extraordinárias. Durante os anos de 2023 e 2024, os registros mensais da unidade apresentaram uma faixa aproximada de 150 a 400 horas adicionais mensais realizadas exclusivamente pelas auxiliares lotadas na própria creche.

Esses valores não representam uma média estatística do período, mas uma faixa aproximada observada de maneira recorrente nas planilhas mensais consultadas. As horas eram mobilizadas porque, diante das ausências, o número de profissionais regularmente disponíveis não era suficiente para responder às necessidades cotidianas da unidade.

O dado torna-se ainda mais relevante porque não abrange todas as formas de trabalho extraordinário utilizadas. Professoras realizavam dobras, e professoras e auxiliares lotadas em outras unidades também cumpriam jornadas adicionais na creche. As 150 a

400 horas mensais constituíam, portanto, apenas uma parcela do trabalho extraordinário mobilizado.

Esses elementos não permitem afirmar, a partir de uma única unidade, que a rede como um todo apresentava o mesmo padrão, nem autorizam concluir isoladamente pela inexistência de planejamento sistêmico. Essa é uma limitação importante da experiência analisada. Permitem, entretanto, formular uma questão relevante para a gestão educacional: quando a manutenção do atendimento depende reiteradamente da aquisição de jornadas extraordinárias, em que momento a resposta emergencial passa a constituir um elemento estrutural da organização?

Foi para interpretar essa dinâmica que se propôs a expressão pedagogia da urgência cotidiana. O conceito não se refere à educação realizada diante de catástrofes ou emergências sociais. Designa uma forma de organização na qual a urgência se instala dentro do cotidiano e passa a condicionar repetidamente decisões sobre profissionais, turmas, tempos e jornadas.

Nesse cenário, a pergunta tantas vezes dirigida às professoras e auxiliares — “Quantos tem hoje?” — deixa de ser apenas uma pergunta sobre frequência. Passa a condensar uma lógica de organização: quantas crianças vieram, se é possível reorganizar uma auxiliar, quem pode realizar uma hora adicional, qual professora pode dobrar, se existe algum profissional de outra unidade disponível e como será possível garantir o funcionamento de todos os agrupamentos.

Essa lógica produz pelo menos três tipos de custos articulados. Há um custo financeiro, porque as jornadas adicionais precisam ser remuneradas; um custo laboral, relacionado à ampliação e intensificação do trabalho; e um possível custo pedagógico, porque a presença eventual de outro profissional não assegura automaticamente conhecimento do grupo, continuidade das relações e manutenção das práticas construídas cotidianamente.

Se fenômenos semelhantes forem identificados em outras unidades, a questão ganha dimensão de rede e precisa ser investigada sistematicamente. Os registros de horas extraordinárias, ausências e substituições podem constituir importante fonte de informação para esse planejamento.

A escola administra o dia; a rede precisa planejar o sistema.

Isso significa reconhecer que a ausência de trabalhadores não constitui necessariamente uma anormalidade imprevisível. Em uma rede composta por muitos profissionais, faltas, licenças e afastamentos ocorrerão. O planejamento de pessoal precisa incorporar essa realidade.



Uma política educacional não deveria depender indefinidamente da disposição de trabalhadores para ampliar suas jornadas a fim de assegurar aquilo que deveria constituir a capacidade ordinária de atendimento da rede.

Quando a primeira pergunta da manhã passa a ser “Quantos tem hoje?”, talvez seja necessário formular outra pergunta, não mais dirigida à professora, à auxiliar ou à equipe gestora, mas ao próprio planejamento da política educacional:

quantos profissionais a rede realmente precisa prever para garantir o direito das crianças à educação sem transformar a urgência cotidiana em método permanente de gestão?

Referências

ALCANTARA, Marcus Alessandro de; MEDEIROS, Adriane Mesquita de; CLARO, Rafael Moreira; VIEIRA, Marcel de Toledo. Determinantes de capacidade para o trabalho no cenário da Educação Básica do Brasil: Estudo Educatel, 2016. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 35, supl. 1, 2019.

DIEHL, Liciane; MARIN, Angela Helena. Adoecimento mental em professores brasileiros: revisão sistemática da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, v. 7, n. 2, p. 64-85, 2016.

FERNANDES, Fabiana Silva; DAVIS, Claudia; PIMENTA, Cláudia Oliveira; MORO, Adriano; SILVA, Vandrê Gomes da. Absenteísmo docente: desafios para as políticas públicas educacionais. *Cadernos de Pesquisa*, v. 53, e09880, 2023.

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

KRAMER, Sonia. As crianças de 0 a 6 anos nas políticas educacionais no Brasil: Educação Infantil e/é fundamental. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 27, n. 96, p. 797-818, 2006.

MAIA, Emanuella Gomes; CLARO, Rafael Moreira; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Múltiplas exposições ao risco de faltar ao trabalho nas escolas da Educação Básica no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 35, supl. 1, 2019.

PASCHOAL, Jaqueline Delgado; MACHADO, Maria Cristina Gomes. A história da Educação Infantil no Brasil: avanços, retrocessos e desafios dessa modalidade educacional. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, n. 33, p. 78-95, 2009.



TAVARES, Priscilla; HONDA, Lucas Ozeki. Absenteísmo docente em escolas públicas paulistas: dimensão e fatores associados. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 51, n. 3, 2021.