



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO NA EDUCAÇÃO  
INFANTIL**

LETICIA ANTONIOLI CARDOSO DA COSTA

Brasília  
2011



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO NA EDUCAÇÃO  
INFANTIL**

**LETICIA ANTONIOLI CARDOSO DA COSTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Educação da Universidade de Brasília,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MARIA ZÉLIA BORBA ROCHA

Brasília  
2011

Aos meus pais Marilza de L. Antonioli Cardoso e Itamar Cardoso e meu marido Wanderson Silva da Costa que sempre me ajudaram e incentivaram fazendo com que eu acreditasse no poder transformador da educação.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS por me dar saúde, perseverança, determinação e oferecer-me todas as condições para que eu pudesse ir em busca desta conquista.

À minha professora orientadora que esteve sempre disposta a partilhar seus conhecimentos comigo, sempre paciente e compreensiva, dando conselhos de extrema relevância e utilidade para construção deste trabalho.

A banca por aceitar o convite de estar avaliando este trabalho acadêmico.

Aos meus pais por todo esforço feito para que eu tivesse uma educação de qualidade, possibilitando a construção de bases sólidas para chegar até aqui e ir ainda mais além.

Ao meu marido que demonstrou todo seu carinho e atenção num momento de muitas mudanças e adaptações, me ajudou quando pôde na elaboração de jogos, digitação de trabalhos e me incentivou incessantemente, compreendendo minha falta de tempo em alguns momentos de muita dedicação a estágios e trabalhos.

A todos os educadores pelos quais tive contato desde a minha infância até a faculdade, pois eles contribuíram diretamente para minha formação profissional e para que hoje eu pudesse chamá-los de colegas de trabalho.

Agradeço também a todos aqueles que oraram por mim para que DEUS estivesse sempre guiando meus passos e minhas escolhas; à minha família e em especial minha tia Laurita que, quando minha mãe não podia, levava-me à escola, fazia questionários e tirava minhas dúvidas.

As escolas e ao Instituto Unibanco, onde tive o prazer de realizar estágios, por permitir que eu colocasse em prática meus conhecimentos teóricos e pudesse pesquisar e refletir sobre a influência da gestão de pessoas em ambientes ligados à educação. Em especial a Aline Sucupira, minha chefe e amiga, coordenadora do IU de Brasília, com quem aprendi muito.

A minha amiga Lara Reis por toda sua solidariedade, sempre me ajudando desde minha chegada à UnB até a conclusão de minha graduação.

E, por fim, agradeço a todos que participaram ou contribuíram de alguma maneira para o sucesso dessa jornada.

“A realidade pode ser mudada só porque e só na medida em que nós mesmos a produzimos, e na medida em que saibamos que é produzida por nós”.

Kosik (1976, apud, LUCK, 2009**b**)

## RESUMO

Esta monografia tem por objeto de estudo a cultura de uma organização e empregou a metodologia etnográfica por intermédio da observação participante.

A pesquisa foi realizada durante um ano em uma escola de particular de educação infantil localizada em Brasília, Distrito Federal.

Utilizou como categorias de análise os conceitos de organização; cultura organizacional (poder, liderança e clima institucional); estilos de liderança (*laissez-faire*, autocrático e democrático); gestão, com foco voltado para gestão de pessoas; motivação; desempenho e observação participante; recorrendo-se principalmente aos autores André, Brandão, Chiavenato, Finamoto *et al*, Gil, Luck, Marconi, Lakatos, Maximiano, Ré *et al*, Silva e Srouf.

A pesquisa concluiu que influência que a gestão de pessoas exerce sobre os profissionais da área de educação no ambiente escolar pode propiciar o sucesso ou o fracasso do processo de ensino e aprendizagem diretamente e, corroborou as hipóteses de que a cultura de uma organização influencia o modelo de gestão adotado pela organização assim como a qualidade do ensino oferecido pela instituição escolar.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Clima institucional. Gestão de pessoas. Educação infantil.

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Teoria das organizações.....</b>	<b>9</b>
1.1 Cultura Organizacional e clima institucional.....	9
1.2 Avaliação do clima organizacional.....	14
1.3 Liderança, clima organizacional e a gestão de pessoas.....	15
1.4 Gerência de conflitos e formação de equipe.....	18
1.5 Motivação nas organizações.....	20
1.6 Desempenho.....	23
<b>2 Metodologia: observação participante em etnografia.....</b>	<b>25</b>
<b>3 Gestão de pessoas na educação infantil: uma etnografia de campo.....</b>	<b>35</b>
3.1 Descrição do espaço.....	35
3.2 História da instituição.....	36
3.3 Projeto Político e Pedagógico.....	37
3.4 Rotina escolar.....	43
3.5 Limpeza.....	45
3.6 Refeições.....	45
3.7 Distribuição de alunos/sala.....	46
3.8 Gestão.....	46
3.9 Coordenação.....	46
3.10 Questão disciplinar.....	47
3.11 Formação de professores.....	48
3.12 Capacitações.....	48
3.13 Didática de aula.....	49
3.14 Reuniões de pais e mestres.....	51
3.15 Faltas e substituições.....	52
3.16 Problemas interpessoais e de valorização profissional.....	52
3.17 Seleção de estagiários e funcionários.....	54
3.18 Avaliação de desempenho.....	55
3.19 Demissões e desligamentos de funcionários/ estagiários.....	56
3.20 Registro de práticas pedagógicas.....	58
<b>4 Gestão de pessoas na educação infantil: a cultura de uma organização.....</b>	<b>67</b>
<b>5 Considerações finais.....</b>	<b>74</b>
<b>Perspectivas futuras.....</b>	<b>77</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>79</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>81</b>

## APRESENTAÇÃO

Este é um trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade de Brasília para obtenção do título de licenciatura plena em pedagogia. Ele apresenta-se dividido em três aspectos. O primeiro consiste no memorial - *Aprendizagem significativa: trilhando um caminho, construindo um futuro* em que aponto resumidamente vinte anos de minha trajetória escolar e acadêmica. Neste mesmo aspecto, explico experiências profissionais que me trouxeram grande carga de conhecimento, pois me possibilitaram integrar os conhecimentos teóricos com as experiências práticas. Então, narro minha fase enquanto estagiária, professora regente e funcionária de uma empresa com função voltada exclusivamente para um projeto social/ educacional. Além disso, explico minhas descobertas e dificuldades neste percurso e o surgimento de meu interesse nas questões voltadas à gestão e à cultura organizacional de uma instituição escolar.

O segundo aspecto é composto pela monografia: “Cultura Organizacional: um estudo etnográfico na educação infantil”, toda pesquisa teórica e prática observada e vivida, tendo como objeto de estudo a influência da cultura organizacional na gestão de pessoas da educação infantil. A hipótese defendida nesta pesquisa é de que a cultura de uma organização influencia o modelo de gestão adotado pela instituição.

E, por último, o terceiro aspecto, *Perspectivas Futuras*, resume-se no planejamento do que aspiro para complementação contínua de meus conhecimentos e minha prática profissional enquanto educadora.

## INTRODUÇÃO

Existem muitas discussões na atualidade sobre a qualidade da educação infantil e seu reflexo na formação das crianças. Porém, muitas vezes, é colocada em questão a formação discente, sua atuação e o sistema brasileiro de ensino como um todo esquecendo-se, muitas vezes, que a cultura organizacional, o clima institucional e a forma como se gerencia as pessoas envolvidas na comunidade escolar também estão diretamente ligados ao sucesso do serviço prestado pela escola à sociedade, contribuindo para formação de cidadãos em sua dimensão holística. Este é o foco deste trabalho que tem como objeto a influência da cultura organizacional na gestão de pessoas da educação infantil.

Procurou-se perceber e identificar a existência da relação entre a cultura organizacional de uma instituição escolar de educação infantil com o modelo de gestão adotado, assim como a influência desta cultura sobre a qualidade do ensino oferecido pela organização.

No primeiro capítulo, denominado *Teoria das Organizações*, trago conceitos importantes para o desenvolvimento da pesquisa e análise deste estudo, como organização, cultura organizacional, clima organizacional, poder, liderança e gestão de pessoas.

No segundo capítulo *Metodologia: Observação participante em etnografia*, são apresentadas as principais características da abordagem metodológica utilizada, os instrumentos e os procedimentos adotados. Neste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa de pesquisa que assumiu a forma de observação participante. Esta foi realizada numa escola particular de Brasília, visando recolher dados suficientes para dar embasamento a análise produzida em diálogo com as teorias e conceitos apresentados sobre a cultura organizacional.

O terceiro capítulo *Gestão de pessoas na educação infantil: uma etnografia de campo* refere-se à descrição densa de toda observação realizada e tudo o que foi vivido e praticado na instituição escolar pesquisada, as formas como a gestão atua, o clima, a cultura organizacional e a rotina da escola.

O quarto capítulo narra a análise sobre a cultura organizacional realizada com base nos dados coletados na pesquisa e no embasamento teórico apresentado no primeiro capítulo.

O quinto capítulo que compõe a monografia, expõe as considerações finais do trabalho.

# **1 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES**

## **1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA INSTITUCIONAL**

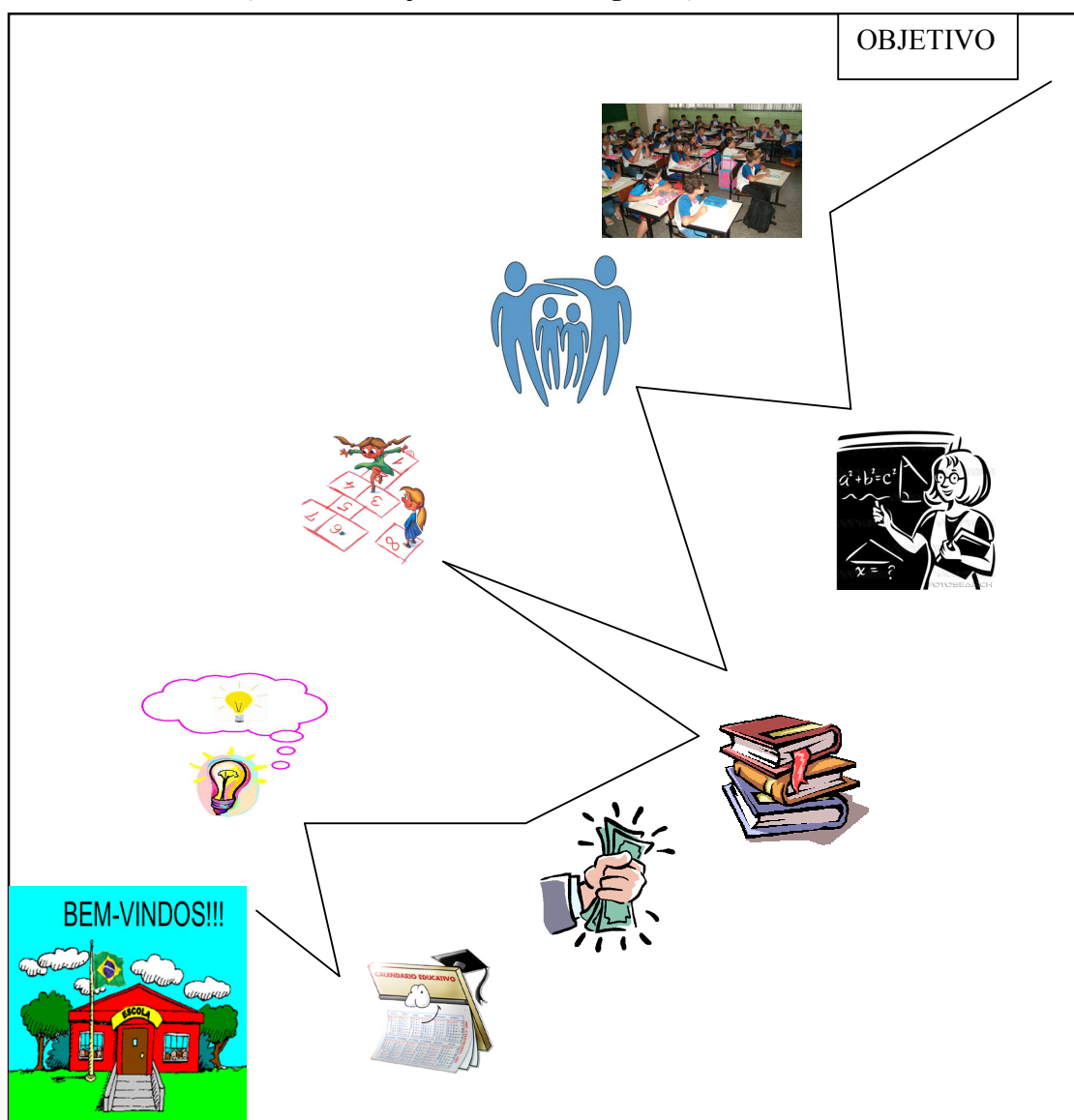
Cada empresa ou organização, ao longo de sua existência, vai construindo as bases da cultura que a organiza. Essa cultura seria representada pelos valores, regras, condutas, mitos e etc. O funcionário, conforme seu trânsito entre empresas, vai-se adequando à realidade em que está inserido, sem deixar de lado suas concepções e expectativas com relação à empresa em que vai trabalhar e os seus anseios. Mas o que vem a ser uma organização?

Maximiano (1995, p. 25) conceitua:

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

Cada organização possui características específicas que a compõem. No caso da organização educacional, mais especificamente voltada à educação infantil, pode-se destacar: a escola (espaço), livros, professores, pais, alunos, calendário escolar (tempo), recurso financeiro (dinheiro), conhecimentos, ludicidade, entre outros. Com o objetivo de elucidar melhor a composição da organização escolar em educação infantil, foram combinadas algumas figuras, conforme apresentado abaixo:

**Quadro 1: Relação meios - objetivos em uma organização**



Elaborado pela autora.

A utilidade das organizações, de acordo com Maximiano (1995), está em permitir que objetivos coletivos não alcançados pelas pessoas individualmente, sejam possíveis de ser atingidos por meio da união de indivíduos, compartilhando as mesmas metas, respeitando a divisão de trabalho de forma coordenada.

A coordenação das ações tem importância fundamental para se alcançar harmonia entre as necessidades da instituição e as tarefas de cada integrante seu, pela interdependência destas ações já que para se realizar uma, é preciso que outra já tenha sido feita. Por exemplo: na educação infantil, para que as aulas sejam realizadas de maneira adequada, é necessário

que as informações sobre o calendário escolar já tenham sido repassadas previamente; o planejamento já tenha sido feito, o ambiente de construção da aprendizagem esteja limpo e arejado, os recursos didáticos a ser utilizados estejam reservados em quantidade suficiente e tempo hábil e, a rotina seja respeitada em todos os seus momentos, como no tempo de duração do lanche, evitando o atropelamento nas atividades posteriores.

Cabe ressaltar, quanto ao efeito do respeito à rotina nas crianças, conforme destaca Zabalza (1998, p. 52):

As rotinas atuam como as organizadoras estruturais das experiências quotidianas, pois esclarecem a estrutura e possibilitam o domínio do processo a ser seguido e, ainda, substituem a incerteza do futuro [...]. O quotidiano passa, então, a ser algo previsível, o que tem importantes efeitos sobre a segurança e autonomia.

As organizações, segundo Srour (2005, p. 153), são divididas em três dimensões: econômicas, políticas e simbólicas. Estas estão interligadas entre si, de forma que uma não existe sem a outra, mas pode predominar sobre ela. Nas instituições escolares, predomina a dimensão simbólica caracterizada por ele como “produtora de bens ou serviços simbólicos”, visto que estão voltadas para aprendizagem e desenvolvimento do aluno, apresentando-se como ambiente em que se propicia a construção de representações mentais.

Ao se considerar as pessoas que compõem as organizações e seus comportamentos, o foco a ser abordado passa a ser o da Cultura Organizacional. Ré *et al* (2007, p. 5) a conceitua do seguinte modo:

(...) a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam (e não condicionam) o comportamento daqueles que os compartilham. Cada organização desenvolve sua própria cultura, produzindo sua identidade, a qual manifestar-se-á através de padrões de comportamento assumidos pelos funcionários, regendo sua conduta. Novos funcionários serão incentivados a seguirem esses padrões.

Apesar de discordar sobre o não condicionamento afirmado por Ré, Luck (2010) aproxima-se do autor citado acima quanto ao conceito de cultura organizacional e o aponta como “conjunto de tradições, conhecimentos, crenças, manifestações pelo senso comum, cujo o conteúdo é passado de uns para os outros mediante contato pessoal direto”. Ela nomeia, ainda, como folclore das organizações e diz que é transmitido através das ações e manifestações das pessoas envolvidas, já que estas são compostas de cultura organizacional.

Um grupo de educadores de uma escola, por exemplo, passa a cultura da organização escolar em que está inserido através de suas falas, formas de agir, se impor etc., a um professor novato. Muitas vezes, este grupo não percebe o que está fazendo e o receptor desta transmissão (novo professor) absorve as formas de pensar e agir do grupo de educadores inconscientemente, fazendo com que tudo aconteça de forma natural e não intencional.

Maximiano (1995) também afirma que os elementos da cultura organizacional consolidam o comportamento dos indivíduos. Srour (2005, p. 204) destaca, ainda, a ameaça que persegue o recém-chegado na organização por ser diferente dos padrões estabelecidos na instituição. Segundo ele, este deverá adquirir comportamentos adequados e “[...] seu modo de ser diluíra seus contornos na uniformidade dos jeitos. Somente então passará a ser aceito pelos outros.”

Quando se trata de instituições escolares, a cultura organizacional tem ainda maior importância pelo fato de a escola ser um ambiente que, de acordo com Pondé (2008, p.3), tem duas principais funções: a de transmitir e a de produzir cultura. Deste modo, a cultura da organização, ou seja, sua identidade influencia diretamente a cultura formada no ambiente escolar, visto que o educando também é componente da instituição de ensino e este é um lugar que tem como objetivo, Brasil, promover o desenvolvimento integral do educando, tornar o ser um cidadão e qualificá-lo ao trabalho, de acordo com o art. 2º da Lei nº 9394/96.

De acordo com Luck (2010) a cultura organizacional apresentada por cada escola é o que distingue a qualidade de seu desempenho e seus resultados educacionais, ou seja, é a cultura da escola que permite seu sucesso ou insucesso, considerados dentre suas metas, princípios norteadores e filosofia. Sendo assim, pode-se dizer que o sucesso dos educandos que compõem esta instituição também estará vinculado a cultura da mesma.

Apesar de sua natureza duradoura, a cultura organizacional não é permanente, embora sua mudança, de acordo com Luck (2010) exija tempo, perseverança e perspicácia. Finamor *et al* (2010, p. 19) afirma que para as organizações se tornarem bem-sucedidas, elas devem ser capazes de efetuar mudanças. Ela aponta esta mudança como inevitável diante do cenário competitivo atual que obriga as organizações a se reestruturarem em busca de “[...] minimização dos esforços, otimização dos recursos e competências e a maximização dos resultados.” Srour (2005) destaca que a transformação da cultura organizacional ocorre quando a instituição encontra-se em crise, pois nesta situação reconhece-se a necessidade de reorganização e busca de novas estratégias para manter-se ativa no mercado. Além disso, a cultura de uma organização modifica-se por influências externas a ela, como a cultura nacional.

Para atender às necessidades dos clientes e, no caso da instituição escolar atingir o nível adequado de qualidade do ensino, é necessário buscar inovações no ambiente escolar, por exemplo, com modelos de aulas diferenciados, propiciação da proximidade dos pais e responsáveis, sistema de segurança avançado, valorizar e reconhecer as pessoas e funcionários envolvidos como um recurso estratégico etc.

Nem sempre as regras de uma empresa ou escola contribuem para realização do trabalho dos funcionários, mas dificultam as ações, o que implica a necessidade de efetuar alguns ajustes. Mas para que estas transformações tenham sucesso, de acordo com Luck (2010) é preciso analisar as implicações da origem do problema, seu contexto e consequências. Finamor *et al* (2010), diz ainda que é necessário que a força de trabalho esteja flexível e pronta a adaptar-se rapidamente. Como exemplo, podemos citar a necessidade de o educador ter de se adaptar ligeiramente quando recebe em sua classe alunos com dificuldade de aprendizagem ou necessidades especiais, tendo que saber lidar com suas peculiaridades para fazer adequadamente sua inclusão. Nesta perspectiva, não só o líder ou gestor deve assumir o papel de “agente de mudança”, mas todos os envolvidos na instituição. Para gerenciamento de pessoas, segundo Finamor *et al* (2010), cabe a modificação de hábitos, comportamentos, habilidades, expectativas e percepções.

Há que se considerar a satisfação dos trabalhadores como algo fundamental no desempenho de suas atividades e conseqüentemente no da instituição, pois, de acordo com Maximiano (1995, p. 38), “[...] os conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização” influencia positiva ou negativamente sua satisfação com o trabalho.

Para compreender melhor sobre Clima Organizacional e a influência que este apresenta no desempenho de uma empresa e/ou instituição escolar são apresentadas algumas definições. Segundo Maximiano (1995, p. 38):

os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: o trabalho em si, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por estes aspectos chama-se clima organizacional.

Srour (2010, p. 213) destaca a subjetividade do clima. Para ele, este é apenas um momento específico da cultura organizacional, como um corte de fatos que se sucedem, uma fração ou representação das partes do ambiente que compõe a organização. Resume-se no conjunto de “opiniões e de percepções consistentes dos membros; traduz as tensões e os anseios do pessoal [...]”. O conceito apresentado pelo autor se aproxima grandemente da

definição de Maximiano, pois para eles as satisfações e insatisfações pessoais estão representadas pelo clima e motiva suas ações.

Luck (2010, p. 65) converge na síntese sobre clima organizacional de Srour, pois também o caracteriza como algo subjetivo e aponta:

[...] corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo da resolução das condições que criam estas características – daí ser também cognominado de atmosfera.

Como mostrado acima nas definições, o clima organizacional reflete o modo como está sendo desenvolvido o trabalho em uma empresa. Porém, se os funcionários estão insatisfeitos, os reflexos também aparecerão no desempenho de suas funções.

Caso o clima comece a se repetir e se tornar constante na escola, ele se tornará sua cultura, sua marca. O clima pode influenciar a cultura a partir da gestão e liderança sobre os aspectos observáveis que ajudam a conformar a cultura (Luck, 2010). Desta forma, ressalta-se a importância do papel do diretor da escola sobre o clima e sua influência sobre todas as ações dos atores na instituição. A qualidade da liderança e o modelo exercido por este líder, portanto, transforma as relações e todo o clima organizacional da escola.

## **1.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A avaliação, em seu caráter humanizador, visa a recolher informações sobre o desempenho de determinadas atividades, para que planos de ações sejam construídos para melhor solucionar os problemas detectados. Para Moraes (2010 *apud* Luck, 2010), “O clima é considerado como sendo um momento no conjunto de experiências da escola”; ele deve ser estudado para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Caso seja detectado que as práticas de determinada instituição não favorece um bom desempenho de seus funcionários, ações deverão ser elaboradas a fim de que estas falhas sejam sanadas. A importância da avaliação do clima organizacional está em identificar o mais rápido possível as falhas daquele sistema avaliado. Caso o diretor de uma escola atue baseando-se num modelo de gestão omissivo diante da resolução de problemas, voltando suas

ações apenas para cumprir seu papel burocrático e submetendo-se apenas aos procedimentos em que deverá apresentar a um órgão maior, a tendência é de que todo o corpo escolar haja da mesma forma, podendo ser consciente ou inconscientemente. Por exemplo: numa escola com este tipo de direção, a avaliação que teria cunho formativo, deixaria de sê-lo, passando a ser posta em prática somente pela formalidade do cumprimento das tarefas; esta atitude será melhor exemplificada no capítulo *Gestão de pessoas na educação infantil: uma etnografia de campo* ao se abordar o modo como a avaliação dos educandos da escola pesquisada acontecia.

### **1.3 LIDERANÇA, CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS**

O líder é a pessoa responsável por dirigir um grupo, e junto com ele, realizar as atribuições designadas pelas instituições em que trabalham, portanto não existe gestão sem a prática da liderança, já que esta é uma forma e colocá-la em prática.

De acordo com Maximiano (1995), professores e, administradores de organizações de qualquer natureza ou tamanho possuem metas específicas e o trabalho de cada um deles é avaliado pelo sucesso ou fracasso do grupo que está em seu comando. Ele defende que o sucesso do líder não está ligado somente ao cargo gerencial ou de poder que ele ocupa, mas também a sua capacidade de influenciar informalmente as pessoas e os subordinados através de suas qualidades pessoais. Cabe ressaltar os extremos da manifestação da liderança apresentados por este autor: 1º) os liderados colaboram voluntariamente com o administrador em um trabalho eficaz em busca dos objetivos; 2º) os liderados são forçados a realizar o trabalho.

Maximiano (1995) apresenta cinco características que são apontadas como bases da autoridade, ou seja, o que faz com que um subordinado ou uma pessoa obedeça ao comando da outra: a) tradição, neste caso a obediência ao outro é algo herdado de antecedentes; b) organização, refere-se ao poder ocupado por um indivíduo em decorrência de seu cargo na organização; c) competência técnica, diz respeito a autoridade exercida pelo nível de conhecimento sobre o que se pretende gerir; d) relações pessoais (política), está ligado às formas como se dão as relações interpessoais entre líder e liderado, sendo estes amigos, pessoas mais chegadas ou não; e) a pessoa (carisma), é tido como ponto chave da liderança,

são as qualidades pessoais que fazem com que o indivíduo seja admirado e seguido por outros, tornando-se como um herói capaz de resolver os problemas.

Para comandar um grupo de pessoas, liderar um ambiente escolar ou qualquer organização, independente de sua natureza, o líder segue um estilo de liderança. Ao abordar a teoria de estilos de liderança, Luck (2009b) aponta três formas de compartilhamento do poder entre o líder e seus subordinados: o estilo *laissez-faire*, o autocrático e o democrático.

O primeiro corresponde a um modelo em que há escassez de liderança, ou melhor, o grupo segue suas próprias normas de acordo com seu interesse sem a presença de um dirigente específico. A liberdade, neste caso, é altamente valorizada e a autoridade fica distribuída a cada indivíduo que possui, então, seu próprio poder de decisão.

O estilo autocrático é caracterizado pela centralização do poder na figura do dirigente, este toma as decisões individualmente. Maximiano (1995) divide a manifestação da autocracia em “suave”, em que a orientação é dada aos subordinados pelo dirigente para o cumprimento de uma tarefa. Por exemplo, a diretora de uma escola informa aos educadores o início da mostra cultural e como ela deverá ser produzida com os educandos, divide as tarefas e acompanha o processo. Já a manifestação da autocracia “forte” corresponde ao uso de opressão, violência e alto grau de severidade pelo dirigente.

Luck (2009b) apresenta também o estilo democrático. Nele a autoridade fica distribuída a todo o grupo, de forma que todos participem ativamente com o poder de opinar, ter iniciativa e decidir. A autora afirma que quando todos estão envolvidos nas decisões, assumem com maior veemência suas responsabilidades em busca do objetivo e, ressalta a compatibilidade deste modelo em um ambiente que tem por objetivo formar cidadãos, pois neste estilo todos expressam suas idéias e visões, colaborando para criação de ações e projetos inovadores. As pessoas, sempre mobilizadas, contribuem para o “fortalecimento da escola como um todo, de tal modo que, diante da eventual saída do gestor, não ocorreria um vácuo que resultaria em um retrocesso na escola”, Luck (2009b, p. 79).

Sobre a gestão democrática, cabe lembrar que a Constituição Federal de 88, art.206, inciso VI e a Lei nº 9.394/96, art. 3º, inciso VIII estabelecem a necessidade de sua implementação nas escolas, mas esta obrigatoriedade fica restrita à rede pública de ensino, já que a rede privada pode decidir o tipo de gestão e o estilo a ser usado em cada instituição de acordo com os interesses de seus gestores, a missão e filosofia da escola.

Mas qual o melhor estilo de liderança a ser usado? Cada um com sua especificidade, os estilos são de grande relevância dependendo do contexto e da pretensão do líder com seus comportamentos e com o que deseja sobre o comportamento dos seus subordinados. Por

exemplo, se um cano da escola racha causando um vazamento, a direção não precisa convocar todos os professores e funcionários para decidir o que fazer, isto levaria tempo e outros materiais poderiam ser danificados pela água. Neste caso e em momentos de crise em que há urgência na tomada de decisão, a autocracia seria necessária e muito útil já que as providências cabíveis seriam realizadas com agilidade e precisão.

Ainda assim, destaca-se a importância da implantação da gestão democrática como algo essencial no contexto educacional, pois desta forma, todos os atores envolvidos no processo de ensino aprendizagem buscariam juntos, cada um com sua função e de forma colaborativa o alcance do sucesso de todos que compartilham o mesmo objetivo.

Na teoria situacional, apresentada por Luck (2009b) e Maximiano (1995), os desafios e situações-problema fazem emergir a ação de liderar, independente do cargo ocupado pelo indivíduo. Por exemplo, se uma criança cai do escorregador e se machuca, a professora precisa verificar o nível de gravidade do ferimento e tomar as devidas precauções antes mesmo de entrar em contato com a direção para comunicar sobre o ocorrido, seja lavando o ferimento, pondo gelo ou ligando para o médico. Esta liderança mudaria de acordo com as transformações ocorridas na cultura organizacional.

De acordo com Luck (2009b), a liderança difere da gestão, pois esta se ramifica em diversos segmentos que nem sempre estão voltados à direção do trabalho humano, como a gestão administrativa, financeira, de projetos, entre outros. Porém ela ressalta a equivalência existente entre a liderança e um segmento da gestão de pessoas, pois convergem em elementos comuns sobre a dimensão humana do trabalho e a sua mobilização, mediando condições de tensão e contradição.

Chiavenato (2010) apresenta algumas definições sobre a gestão de pessoas, elas convergem-se defendendo ser o gerenciamento relacionado às pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, motivação, avaliação do desempenho, modelagem do trabalho dos funcionários tornando-o significativo e, tomadas de decisões que influenciam a eficácia dos funcionários na execução das ações. Ele afirma que a gestão de pessoas auxilia no planejamento, na organização, direção e no controle, pois a equipe construída na organização que contribuirá para execução das tarefas e alcance dos objetivos.

Segundo Finamor *et al* (2010, p. 56-57), Paro (1991, p. 25) e Chiavenato (2010, p. 10), para atender as exigências do contexto organizacional contemporâneo é necessário que as pessoas não sejam consideradas como um mero recurso, tornando os funcionários como sujeitos passivos com ações padronizadas, mas torná-los parceiros da organização,

valorizando a individualidade de cada um e reconhecendo que suas características pessoais, intelectuais e técnicas contribuem colaborativamente com a organização. Assumir esta ótica no contexto escolar tem maior importância por reconhecer a dinâmica dos processos sociais e as diferenças culturais, aproveitando cada uma delas no interior da escola em busca da construção da cidadania em que o outro é respeitado por seus pensamentos, ações e diversidade.

### **1.4 Gerência de conflitos e formação de equipe**

A implementação de uma gestão democrática e participativa é uma tarefa complexa, pois lidar com pessoas, conseguir o consenso de um grupo na tomada de decisões, motivá-lo e direcionar suas ações a um fim comum não é um trabalho simples, porém produz resultados enriquecedores ao contexto educacional.

Sobre a gestão de pessoas Luck (2009b, p. 105) acrescenta:

O trabalho da gestão é justamente o de promover a superação de dificuldades, resolver conflitos, eliminar ou diminuir tensões que ocorram no processo escolar e que prejudicam a criação de clima educacional favorável à formação e aprendizagem do aluno.

Ela afirma que os gestores precisam reconhecer que a qualidade de suas escolas está relacionada com as pessoas que atuam nela e esta é sua maior riqueza. Com esta visão de tolerância entre pontos de vista diferentes e colaboração mútua entre os envolvidos, os conflitos podem ser gerenciados com maior facilidade. Chiavenato (2003, p. 305) define conflito como a “[...] existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”.

Se uma das funções do gestor é a resolução de conflitos, também é sua função identificá-lo, independente de ser ele declarado pelos membros do grupo ou não, tal como suas manifestações no ambiente escolar. Desta forma poderá agir sobre ele antes que interfira de forma negativa na organização.

Luck (2010, p. 130) ressalta que a ação da gestão deve ir além da preocupação com a produção do trabalho dos liderados, mas deve interceder no que interfere sobre a mobilização e esforços dos atuantes na organização, tais como “[...] crenças, entendimentos, percepções,

sentimentos, emoções, motivações, compreensões, significações atribuídas a objetivos [...]” e assim por diante.

Um diretor não deve ter em mente que o conflito só aparece para prejudicar o andamento do trabalho do grupo, pelo contrário, deve convencer-se de que se o conflito existe é porque algo está faltando para que o trabalho se desenvolva de maneira eficaz. Agir como se ele não existisse não resolverá o problema e poderá dar tempo para que ele se torne ainda maior, desviando a atenção dos envolvidos sobre o objetivo comum do grupo como um todo.

Sobre os resultados do aparecimento de um conflito Chiavenato (2010, p. 463) destaca a positividade, pois estimula os envolvidos na busca de uma solução de forma criativa e produtiva; pode aumentar a coesão entre os atores e; mostra os problemas encontrados pelo grupo facilitando a correção dos erros. Já quanto às consequências negativas, ele cita o sentimento de frustração e tensão criado pelo grupo, interferindo no bem-estar do mesmo e consequentemente no desempenho de cada um; a extensa energia gasta para resolução do problema, deixando para segundo plano o papel de cada um na organização e; a escassez da cooperação entre os envolvidos.

Uma das possíveis soluções pode ser salientada pela outra importante função do gestor que está ligada à formação adequada de equipes de trabalho. Com sucesso na promoção de uma equipe o gestor consegue maior probabilidade de manter a coesão do grupo, evitando os conflitos e caso eles surjam, maior facilidade de resolvê-lo.

Para proporcionar um entendimento claro, é preciso destacar a diferença entre um grupo e uma equipe. De acordo com Finamor *et al* (2010, p. 88), o primeiro antecede ao segundo, mas a partir do momento em que um grupo consegue perceber um problema ou dificuldade e resolvê-lo de modo compartilhado torna-se uma equipe. Por exemplo: os funcionários de uma escola formam um grupo que pode ser subdividido em grupos ainda menores como funcionários do sexo masculino e funcionários do sexo feminino. Uma equipe pressupõe cooperação, alto grau de entreatajuda, confiança e cooperação entre seus membros, tal como o compartilhamento de metas comuns a todos. Sendo assim, os professores e os coordenadores de uma escola podem ser uma equipe se o objetivo principal for comum a todos (a considerar a melhoria da qualidade do ensino oferecido aos educandos), os conhecimentos e habilidades forem diferentes entre os membros, diferenciando também seus papéis (professor de artes, música, educação física e motora, pedagogo etc.), tiverem uma coordenação que orientará as ações dos integrantes e manterá a boa comunicação entre eles (o diretor, coordenador ou gestor) e, um plano de trabalho (metodologia de ensino a ser utilizada, missão e filosofia).

Segundo Maximiano (1995), é necessário que haja preocupação com a equipe desde a sua formação, a estruturação e o desenvolvimento. Para ele, é preciso que o gestor esteja atento ao perfil das aptidões que se deseja em cada membro em todo o recrutamento e inquiete-se em perceber se estas pessoas têm interesse no alcance do objetivo da organização e se serão capazes de trabalhar bem conjuntamente. Ele salienta a necessidade de dividir as atribuições de cada integrante, promover meios de aprimoramento técnico, integrar os membros da equipe, ampliar a cooperação, boa comunicação e participação de todos.

Finamor *et al* (2010) apresenta vantagens em se desenvolver equipes numa organização e afirma que “um grupo eficiente, eficaz e efetivo conquista resultados sustentados de excelência”. Para ela, um grupo maduro produz mecanismos de *feedback* excelentes, métodos para tomada de decisão funcionais, alta lealdade e coesão, procedimentos operacionais flexíveis, excelente uso dos recursos de cada membro, clara comunicação, aceitação de metas, autoridades interdependentes, alta participação e aceitação dos pontos de vista da minoria.

Percebe-se, então, a grande importância da boa atuação do gestor na formação e desenvolvimento de uma equipe pró-ativa que contribua para o alcance dos objetivos e para a escassez de conflitos interpessoais.

### **1.5 Motivação nas organizações**

A motivação é um dos fatores que está associado ao desempenho dos funcionários de uma instituição escolar, ou seja, para se desenvolver um trabalho de qualidade o trabalhador precisa estar motivado para tal. Moscovici (2004, *apud*, Finamor *et al*, 2010) defende esta idéia e coloca que a ampliação da motivação é proporcional a melhoria dos resultados.

Mas o que é motivação? Maximiano (1995) conceitua a motivação como um conjunto de motivos que “explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento” e afirma que o comportamento humano sempre é motivado. Spector (2010, p. 284) aproxima sua definição de Maximiano, pois também a apresenta como algo que causa ou move o comportamento de um indivíduo a uma direção específica. Ele acrescenta ainda que ela pode estar ligada a escolha de uma direção, intensidade ou esforço a ser empenhado e a persistência, tempo de duração do comportamento ou, ligada a aspiração por um objetivo.

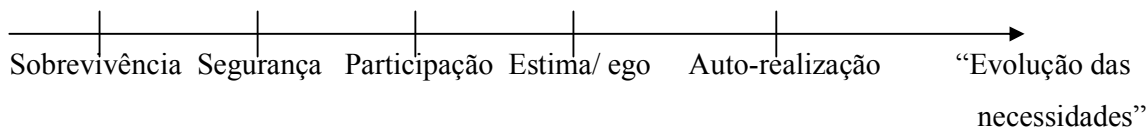
A escola e os funcionários possuem as suas respectivas expectativas quanto ao trabalho que será realizado. A primeira busca atender as necessidades educacionais e formativas da sociedade através do cumprimento de suas demandas internas, respeitando os prazos (ano letivo) e planejando seu trabalho sobre a quantidade de alunos matriculados e expectativa de seus responsáveis; para isso, regras são impostas a fim de que não se fuja das metas pré-estabelecidas. No caso dos funcionários, os fatores extrínsecos (motivos externos) e intrínsecos (motivos internos) aos indivíduos que podem influenciar em suas ações e seu desempenho sobre o que a escola busca, tanto positiva como negativamente.

Maximiano (1995, p. 318) conceitua os fatores intrínsecos da seguinte forma:

[...] são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustrações, aptidões, habilidades, atitudes e interesses.

Sobre as necessidades humanas, ele destaca que podem ser necessidades de sobrevivência (alimento, abrigo e segurança) ou necessidades adquiridas e desenvolvidas ao longo da vida através das vivências, meio social etc. (auto-estima, estima alheia e auto-realização).

Abraham Maslow (1943 *apud* Maximiano, 1995) propõe uma escala hierárquica destas necessidades, conforme representado na figura abaixo:



Segundo esta escala, as pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas e conforme conseguem satisfazer suas necessidades, vão-se desenvolvendo e aperfeiçoando em busca da satisfação das categorias posteriores. Porém, a personalidade, idade ou meio social em que a pessoa está inserida podem inverter a ordem das categorias, modificando assim a intensidade de um motivo interno sobre os outros.

Em geral, ao buscar a admissão em empresas ou escolas, os funcionários buscam a satisfação destas prioridades sobre o interesse, por exemplo, do lucro que a empresa possui. É preciso que este funcionário de sinta numa relação de troca de satisfações entre o desejo da empresa e o seu próprio. Caso as necessidades do indivíduo não sejam sanadas ele se frustra e por consequência, seu desempenho entra em queda, ele, então, busca outras formas de satisfazê-lo possivelmente até em outro emprego.

As aptidões e habilidades resumem-se nas tarefas que o indivíduo é capaz de fazer. Já seus interesses e habilidades se modificam ao longo da vida, por exemplo, um indivíduo pode se interessar muito por uma formação específica e em determinado momento mudar de opinião se interessando por outro tipo de formação ou por outro assunto que o chame mais atenção.

Maximiano (1995) apresenta também os fatores externos. Estes são caracterizados pelo trabalho em si (tarefa a ser executada e possibilidades de crescimento) e as condições em que este trabalho é realizado. De acordo com a teoria dos dois fatores apresentada por Herzberg através de Finamor *et al* (2010), o trabalho em si é um fator motivador, mas as condições em que ele se realiza apenas pode produzir satisfação ou não satisfação sobre o ambiente. Temos o exemplo do ambiente escolar, para a maioria dos educadores sua tarefa é prazerosa e gratificante, é uma grande responsabilidade social que os motiva, porém nem sempre as condições de trabalho satisfazem este educador, seja pelo estilo de liderança adotado pelo gestor, pelas relações interpessoais estabelecidas, baixo salário, falta de material, condições físicas precárias etc. Porém, independente de ser motivador ou não, estas condições de trabalho acabam por influenciar também o desempenho do indivíduo. Para que sejam alcançados bons efeitos é necessário que estes dois fatores externos sejam dispostos em boas condições.

Percebe-se então, que são vários os fatores que influenciam a motivação do indivíduo, desde as mais simples as mais complexas. E para alcançar bons resultados é preciso que o gestor esteja atento não apenas às necessidades internas, apresentadas pelo indivíduo, mas também às necessidades externas, oferecidas pela empresa. Ele precisa reconhecer que tem poder de influenciar a motivação de seus liderados e fazê-lo.

## 1.6 Desempenho

Cada indivíduo de uma organização realiza suas tarefas de uma forma diferente em intensidade e dedicação. Estas formas estão ligadas à motivação e determinam o bom ou mau desempenho na realização de suas atividades. Os gestores de empresas e escolas devem estar, e estão cada vez mais, preocupados em verificar como está o desempenho de seus funcionários, por isso a avaliação de desempenho se faz cada vez mais freqüente no ambiente organizacional.

Chiavenato (2010, p. 241) expõe a definição de avaliação de desempenho:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem lançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. [...] É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração de pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento [...]

Diante disso cabe ressaltar a importância deste procedimento não só para que a empresa tenha o retorno do que foi avaliado, mas também para que o próprio funcionário perceba suas falhas e desacertos e assim possa transformá-los. Não se deve esquecer também de que a avaliação do desempenho não deve ter foco pura e simplesmente nas ações realizadas, mas também nas metas a ser alcançadas.

Há de se ter precaução para que a avaliação não se torne um constrangimento aos avaliados, estes devem sentir-se confortáveis para se expor, pois assim terão reações possivelmente mais positivas.

A auto-avaliação é uma forma positiva de avaliar o desempenho pessoal, mas é necessário que haja critérios que evitem subjetividades até porque neste caso o avaliado é avaliador e também parte interessada no resultado da avaliação.

O importante é que a avaliação não seja um fim em si mesma, mas que aconteça em um modelo formativo, ou seja, que não sirva para dar resultados, mas para que os resultados obtidos sirvam para transformar a realidade encontrada.

Para Spector (2010, p. 112), o resultado das avaliações podem ser usados para dar embasamento às decisões administrativas (fundamento para penalidades e recompensas) ou para dar uma devolutiva consistente (*feedback*) aos funcionários.

Maximiano (1995) apresenta uma visão diferenciada. Para ele, o *feedback* é um mecanismo de reforço (estímulo) ou correção (meio para tornar o comportamento escasso) do desempenho observado em que o funcionário recebe a informação sobre o seu desempenho, em outras palavras, é uma devolutiva do gestor ao seu subordinado a saber se o cumprimento de suas funções está dentro, acima ou abaixo do esperado. Nesta perspectiva, as decisões administrativas citadas por Spector são incluídas por Maximiano como uma das formas de se realizar o *feedback*. Este pode ser positivo ou negativo. No primeiro, os resultados estão sendo alcançados e o funcionário recebe elogios. Quando negativo significa que os resultados não estão sendo alcançados, então é necessário que as correções sejam feitas com cautela e diálogo, evitando que tal situação não desestimele o avaliado, mas que mostre a ele a existência de formas de seu trabalho melhorar e de contornar seus erros.

Conforme o desempenho do funcionário, o gestor fornece algumas recompensas a fim de incentivar esse a continuar com seu desempenho e até mesmo melhorá-lo. O estímulo ou recompensa citado por Maximiano (1995) é justificado por Chiavenato (2010, p. 242) como possível resultado da avaliação de desempenho meritocrática, fundamentando os aumentos salariais, promoções, demissões etc.

São diversas as formas de se recompensar um funcionário pelo seu desempenho para que se sinta motivado e, assim, continue a exercer de maneira satisfatória os seus serviços.

Maximiano destaca que um simples elogio já pode servir como recompensa, mas esta deve acontecer sem que a orientação pelo comportamento mais adequado entre em detrimento. Ele ressalta, ainda, que as recompensas são mais bem sucedidas que as punições.

Chiavenato (2006) também defende que o estímulo e o incentivo devem ser mais frequentes e intensos que o castigo e a repreensão.

Há que se realizar planejamentos e ações que previnam os erros que possam surgir, desta forma as metas poderão ser mais facilmente alcançadas através do aproveitamento do tempo em realizar outras tarefas sem que haja prejuízo do tempo na tentativa de corrigir os desacertos.

## 2 Metodologia: observação participante em etnografia

Para cumprir com os objetivos deste trabalho foi necessário optar por um caminho metodológico que atendesse às necessidades do mesmo. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), existem diversas formas de se realizar pesquisa: questionário, entrevista, formulário, observação, testes, medidas de opinião, sociometria, análise de conteúdo, entre outros. Neste trabalho, será utilizada a observação participante, assumindo a forma de uma etnografia, como método para se alcançar os objetivos propostos.

A abordagem Participante é baseada no modelo qualitativo de pesquisa. Esta é necessária quando as variáveis envolvidas não são palpáveis, dificultando sua quantificação através de estatísticas. Variáveis com estas características são muito comuns quando o estudo é de natureza social, pois os dados a ser coletados tendem a ser mais abstratos. Bogdan e Biklen (1982 *apud* Ludke e André, 2001) caracterizam esta abordagem da seguinte forma:

1. Apresentar o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Neste caso, eu, enquanto pesquisadora estive presente em uma escola particular de educação infantil localizada no Distrito Federal em contato direto e constante, buscando presenciar situações em que a gestão de recursos humanos se manifestasse nesta instituição de ensino, sem manipular problemas e ações, seguindo assim o que os autores citados chamam de “estudo naturalístico”. Neste viés, todo o contexto do problema pode ser observado e analisado, possibilitando um exame minucioso das variáveis que o cercam;

2. Os dados produzidos são descritivos. A descrição é utilizada de forma densa e completa, conforme é característico do modelo qualitativo, interpretando as relações interpessoais dispostas, o clima organizacional, valores e avaliações quanto ao ambiente de ensino/ aprendizagem e trabalho em que o objeto está inserido, valorizando então a riqueza de detalhes. Esta descrição será exposta no próximo capítulo deste trabalho;

3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. Ou seja, a inquietação que move esta pesquisa não está baseada apenas no que se apresenta através dos dados, mas também e, principalmente, pelo modo como o objeto se apresenta integralmente;

4. O pesquisador tem como foco de atenção o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida. Seguindo esta característica, os diversos pontos de vista dos participantes (professoras, coordenadoras, gestoras) sobre a forma como se apresenta o tema deste trabalho

na escola, são considerados com diligência de ponderar a intensidade destas percepções, colocando-as em xeque sempre que possível juntamente com os outros participantes;

5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Desta forma, o pesquisador não possui hipóteses pré-formuladas, sua preocupação está em repensar o fenômeno investigado a todo o momento, pois com a utilização de uma pesquisa do tipo qualitativa o surgimento de novas variáveis se faz possível, promovendo novas compreensões, conceituações e relações diante do objeto.

Neste trabalho, elucidaremos a etnografia, modelo utilizado para esta pesquisa.

Quanto ao etnólogo Matta (1978 *apud* André, 2005, p. 26) destaca:

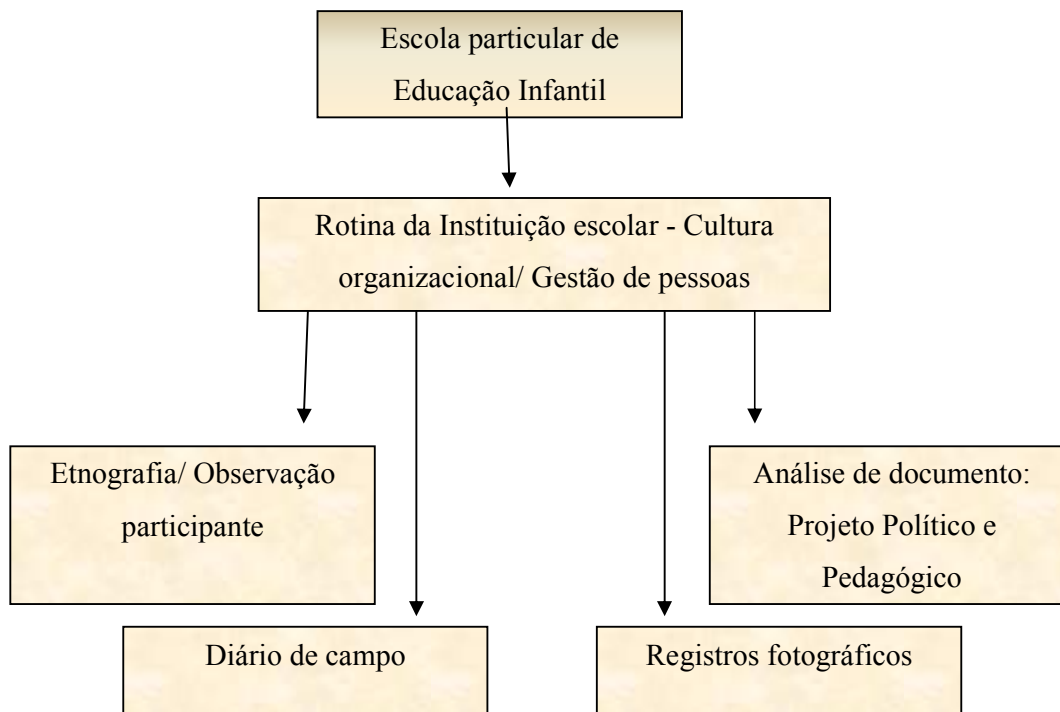
vestir a capa do etnólogo significa realizar uma dupla tarefa: transformar o exótico no familiar e/ ou transformar o familiar em exótico. É uma via de duas mãos, diz ele, porque exige, por um lado que o pesquisador dê inteligibilidade àquilo que não é visível ao olhar superficial e por outro lado, que se despoje de sua posição de classe e de membro de um grupo social para ‘estranhar’ o familiar.

Alguns princípios básicos da etnografia são: relativização, o estranhamento e a observação participante. (André, 2005, p. 25)

A relativização exige que o pesquisador quebre o elo que o aproxima de sua sociedade, seus valores e suas concepções formadas ao longo da vida para ter como referencial o universo investigado. Neste sentido, o estranhamento faz-se necessário, pois assim o pesquisador apoderar-se-á do modo de viver, pensar e agir referente ao grupo estudado.

Já o afastamento tático, é posto como uma estratégia do pesquisador para facilitar sua análise frente à problemática.

Segue abaixo um esquema que visa explicitar com maior clareza o conjunto dos instrumentos usados para realização desta observação participante:

**Quadro 2: Componentes da observação participante**

Elaborado pela autora.

Silva (1986) exhibe o surgimento da observação participante como uma necessidade de avanço no conhecimento que despontou devido à busca de métodos que se adequassem ao objeto e aos objetivos do estudo a ser realizado.

A observação participante, segundo Gil (1996, p. 61), é distinguida pela aproximação entre dirigentes e dirigidos, por isso este molde de pesquisa é bastante usado em grupos desfavorecidos e que permitam este tipo estreitamento relacional. O pesquisador, seu objeto de estudo e a cultura em que este último está inserido são marcados por uma constante interação. Sendo assim, pode-se considerar que a observação participante é utilizada com o objetivo de reduzir a distância entre o objeto investigado e o investigador, pois em pesquisas a verdade pode ficar oculta e as informações podem não ser completamente repassadas pelos atores envolvidos. Neste modelo, é necessário conquistar a confiança da sociedade investigada, vivendo e fazendo o que ela vive e faz para conseguir a “neutralidade”, tendo a precaução de avaliar o que se ouve já que o uso da palavra se faz carregada de valor, vivência, experiência, interpretação. Althusser (1985) apresenta a palavra com fatura de cunho ideológico e reprodução ideológica; por isso o questionário e a entrevista nem sempre suprem a necessidade da pesquisa.

Alguns princípios metodológicos são manifestos por Brandão (2006) em referência a observação participante:

a) Autenticidade e compromisso – diz respeito à valorização da verdade do pesquisador, ou seja, o pesquisador deve estar comprometido com a pesquisa e seu resultado de forma que seus interesses e hipóteses não prejudiquem o recolhimento dos dados, a análise ou a conclusão a ser obtida.

b) Antidogmatismo – neste caso, o pesquisador deve se despir de suas crenças, seus princípios, valores, preceitos e, dogmas para que estes não burlem o resultado da pesquisa. Estes apresentam-se como barreira no avanço de novas descobertas e questionamentos. Brandão ressalta que o dogmatismo é, por definição, um inimigo do método científico e destaca “(...) Não significa necessariamente que o pesquisador deveria agir contra sua própria organização ou ir contra seus líderes (...)”. (Brandão, 2006, p. 50). Importa aqui que a pesquisa tenha utilidade diante da ciência para isto é preciso que o grupo que compartilha das crenças do pesquisador compreenda a autonomia dada a ele enquanto pesquisador e respeite os trabalhos produzidos por ele, dando valor a concretude dos dados apresentados. Por exemplo, um pesquisador vindo de uma metrópole se dedica a uma pesquisa numa aldeia indígena. Sabe-se que as crenças e costumes dos índios são diferentes dos grupos nascidos e criados na cidade, porém estas diferenças dogmáticas não podem interferir nas atitudes que o pesquisador terá diante de seu objeto. Ele deverá, enquanto pesquisador participante, viver e fazer o que fizer parte da cultura da aldeia pesquisada. Este é o papel que deve ser assumido por ele.

c) Restituição sistemática – refere-se à promoção de reflexão pelo pesquisador ao grupo participante de sua pesquisa, apresentando a este os valores de sua cultura, identidade, memória, história. Fazendo isto, o pesquisador contribui para conscientização política e diminui a alienação do grupo frente às idéias perpassadas pela classe dominante e consequentemente também a reprodução destas idéias. A observação participante foi originada *ad hoc*, ou seja, tendo como uma de suas características a não necessidade de recursos tecnológicos viabilizou a sua utilização para todas as classes.

d) *Feedback* para os intelectuais orgânicos – Denota um abastecimento de informações e orientações da comunidade estudada aos pesquisadores de modo a colaborar com o trabalho de campo enquanto este é realizado. A comunidade, neste caso, contribui para que o pesquisador adquira *know-how* sobre seu objeto de estudo. Com a construção deste conhecimento processual, há maior facilidade para o pesquisador decidir pela melhor forma de continuar a realizar sua pesquisa. Estas informações sobre os elementos da cultura

estudada são de grande relevância, pois com elas, ele verifica até que ponto a teoria está adequada à prática e ao contexto do objeto, possibilitando o enriquecimento de análises realizadas posteriormente. Este princípio é bastante importante neste tipo de pesquisa já que para participar, atuar conforme o grupo pesquisado o pesquisador precisa conhecer suas formas de pensar, agir e ser.

e) Ritmo e equilíbrio de ação-reflexão – significa analisar constantemente os princípios, teorias, idéias, hipóteses, espaço e tempo e, relacionar esta análise com sua aplicação na pesquisa. Ao fazer isto, o pesquisador consegue harmonizar suas ações e buscar os dados da pesquisa de campo, respeitando o tempo e o espaço do grupo pesquisado. O pesquisador deve saber de onde partir e o caminho que deverá percorrer para chegar ao seu objetivo.

f) Ciência modesta e técnicas dialogais – resumem-se em necessitar apenas do que a cultura local do grupo estudado dispõe, já que a descrição dos dados coletados podem ser via descrição escrita dos fatos ocorridos, diferentemente de outros modelos científicos de pesquisa que só podem ser efetuados com recursos tecnológicos que garantam a condições para manipular o objeto. Sendo assim, a escassez de recursos não se apresenta como um problema, mas como mais uma condição em que o pesquisador deve se adaptar. Brandão (2006) acrescenta quanto à postura do pesquisador: manter relação de igualdade com os atores pesquisados, diminuindo a hierarquia para aumentar a proximidade; aceitar as contribuições dos atores pesquisados, pois esta troca colabora para coleta de dados e entendimento da cultura local, incluindo os de baixo conhecimento técnico, nível de formação baixa e os de alto grau de conhecimento e formação, pois desta forma os diversos pontos de vistas são valorizados e a pesquisa é mais bem sucedida.

Ainda sobre a observação participante, Buford Junker (1971 *apud* Ludke; André, 1986) aponta variações de possíveis explicitações do pesquisador diante da comunidade e seu objeto de estudo sobre o seu papel e sua pesquisa. Estas variações seguem a escala que avança dentre os dois extremos: total explicitação e não-revelação. Desta maneira, segue a divisão: participante total; participante como pesquisador; observador como participante e; observador total.

Esta produção está inserida na primeira variação, pois

(...) o observador não revela ao grupo sua verdadeira identidade de pesquisador nem o propósito do estudo. O que ele busca com isso é tornar-se membro do grupo para se aproximar o mais possível da “perspectiva dos participantes. Nesse papel, o pesquisador fica com acesso limitado às relações estabelecidas fora do grupo ou às ligações do grupo com o sistema social mais amplo. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 28)

Para que se entenda melhor o enquadramento desta pesquisa na variável acima, participante total, explica-se: eu exercia a função de docente da instituição de ensino pesquisada e observava os momentos de interação interpessoal entre os atores envolvidos, ações da gestão frente a estas interações e a rotina da escola sem conhecimento deles e, por isso, mas não somente, tinha restrições quanto ao acesso de informações como: reuniões entre a coordenação e a direção, capacitações promovidas pela direção limitadas à coordenação, entre outros.

Este trabalho utiliza a metodologia da etnografia com observação participante porque em todos os momentos da pesquisa houve interação entre o pesquisador e os atores do objeto pesquisado, além disso, foram respeitados todos os princípios deste tipo de pesquisa.

A escolha deste modelo de pesquisa se deu após a definição de qual seria o problema a ser pesquisado e o tipo de resposta a que se buscava. Neste caso, a intenção era a de verificar a influência da cultura organizacional na gestão de pessoas da educação infantil e perceber até que ponto esta gestão influenciava as ações dos educadores, provocando ações melhor sucedidas destes ou possíveis falhas.

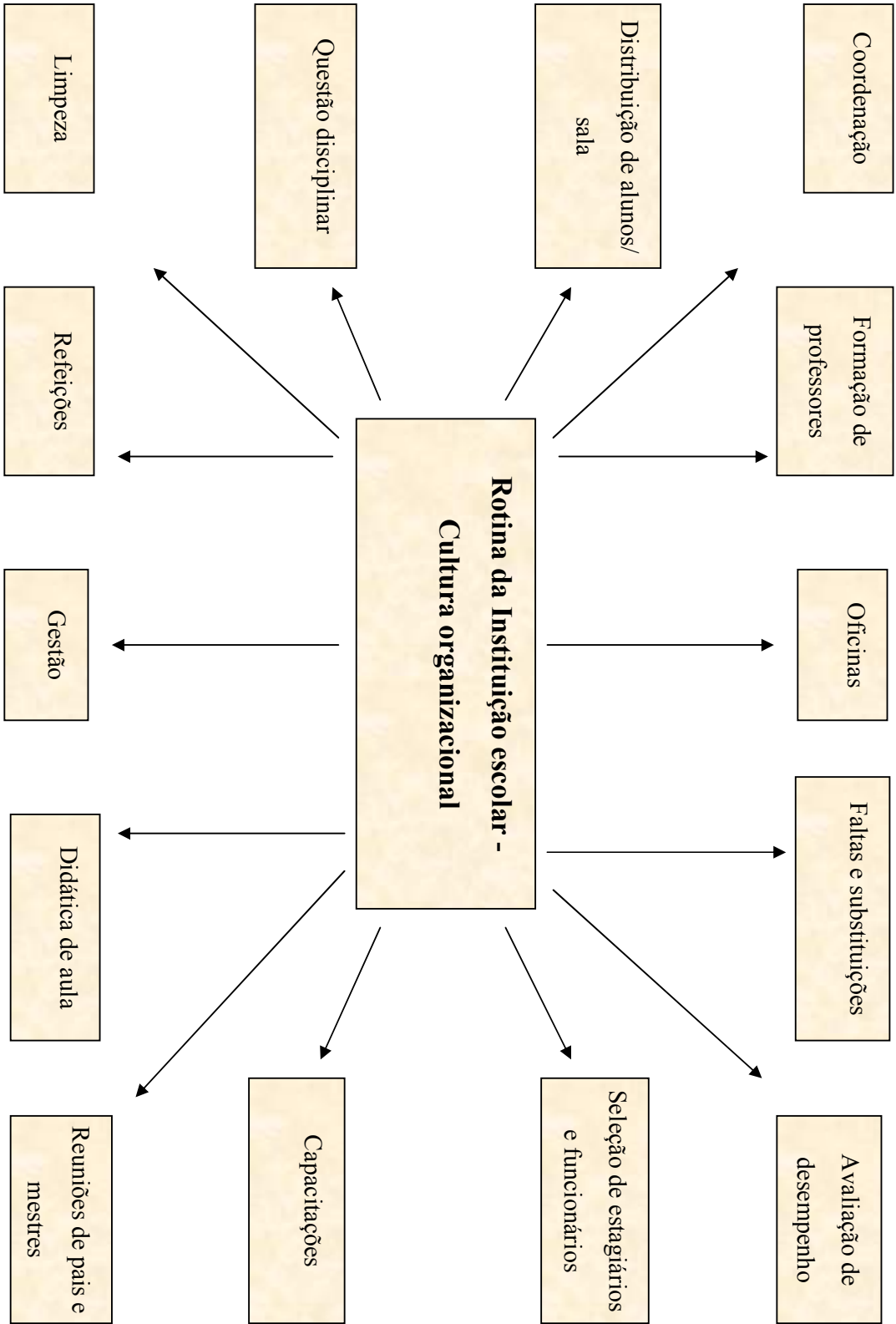
Devido à complexidade do problema, fez-se necessário buscar conhecer um caso particular, levando em conta suas variáveis, seu contexto e especificidades. Além disso, há que se examinar atentamente o fato de a pesquisadora estar inserida numa escola da rede particular de ensino à qual, provavelmente, colocaria resistência por estar sendo pesquisada, podendo inclusive prejudicar a pesquisa modificando costumes, ações e idéias costumeiramente utilizados. Sabendo que a observação participante tem como característica diminuir a resistência do objeto à investigação dele mesmo e tendo como base a singularidade e complexidade do ambiente escolar, a observação participante tornou-se a melhor dentre as opções metodológicas de pesquisa.

A pesquisa foi conduzida durante um ano com o objetivo de se observar todos os momentos do calendário escolar, do início ao fim do ano letivo, de modo que fosse possível coletar dados suficientes que permitissem estudá-los profundamente, interpretá-los,

relacionar a prática observada e os dados obtidos com pesquisas literárias sobre o tema do objeto etc.

A figura abaixo demonstra os aspectos observados na rotina da escola relacionados à cultura organizacional e à gestão de recursos humanos, visando facilitar didaticamente a compreensão do trabalho desenvolvido:

Quadro3: Rotina da Instituição escolar – cultura Organizacional



Elaborado pela autora

O esquema acima explicita os momentos em que foram realizadas as observações diárias para análise. Todos eles serão explicados com maior detalhe no capítulo “A rotina escolar sob a atuação gestora de recursos humanos”.

Foi necessário realizar observações da rotina da escola; participar ativamente do processo de seleção para professora de nível 1; regência de classe; reuniões de pais e mestres; reunião de professores; capacitações; planejamentos; avaliação de desempenho; festas de datas comemorativas, como o aniversário da própria escola.

Os participantes que compuseram este estudo foram os docentes, as diretoras, as coordenadoras, auxiliares de sala e equipe de apoio à coordenação. Durante o estudo, foram realizadas diversas conversas informais que serviram para enriquecer as informações sobre a cultura e o clima organizacional.

Para esclarecer o procedimento de análise dos dados, é necessário definir o que vem a ser este processo. Ludke; André (1986, p. 45) expõem a conceituação:

Analisar os dados qualitativos significa ‘trabalhar’ todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições da entrevista, as análises de documentos e as demais informações disponíveis. (...) A análise está presente em vários estágios da investigação, tornando-se mais sistemática e mais formal após o encerramento da coleta de dados.

A prática exercida e as informações obtidas vão ao encontro das abordagens teóricas que dão embasamento ao estudo e, isto faz com que o pesquisador faça análises constantes quanto às decisões a serem tomadas, o caminho a ser seguido, optando por enfatizar um dos instrumentos ou algumas ações dos atores mais pertinentes a pesquisa.

Bogdan e Biklen (1982 *apud* Ludke; André, 2001) sugerem algumas estratégias importantes para facilitar a tomada de decisões ao longo do estudo, a organização e a análise do que foi coletado pelo pesquisador:

1. Delimitação progressiva do foco de estudo. Diz respeito ao chamado afunilamento do que é relevante a ser observado para coleta de dados. Seguindo esta estratégia, num primeiro momento o pesquisador observa o todo para ter uma visão geral do contexto em que está inserido, posteriormente ele torna a coleta mais concentrada e produtiva, pois foca seu estudo no que mais lhe é relevante. Nesta pesquisa, o interesse geral era na gestão escolar, mas foram-se especificando ao longo do tempo sendo concentrado na influência da cultura organizacional na gestão de pessoas da educação infantil;

2. A formulação de questões analíticas. Neste caso, são formuladas algumas questões que tem função de facilitar a sistematização da coleta de dados e a articulação entre a realidade pesquisada com a teoria literária. Como exemplo, pode-se apresentar algumas questões formuladas neste estudo: Como se caracteriza o clima organizacional da instituição? Qual a visão do corpo docente sobre as decisões tomadas pela equipe gestora?;

3. O aprofundamento da revisão literária. Refere-se à dedicação do pesquisador em aprofundar seus conhecimentos teóricos sobre o tema estudado antes e durante a realização da pesquisa. Esta ação promove questionamentos e observações que, possivelmente, não seriam fomentadas caso o pesquisador não a fizesse. Por exemplo: O rumo deste estudo foi fixado ao se perceber a necessidade de pesquisas acerca do tema, visto que a teoria literária disponível se mostrou muito voltada aos conhecimentos advindos com foco na área administrativa e não na educacional;

4. Testagem de idéias junto aos sujeitos. Significa escolher alguns sujeitos que possam colaborar com a pesquisa transmitindo informações relevantes sobre o assunto. Há de se ter diligência para que os pontos de vista ou informações repassadas pelo informante não altere o resultado da pesquisa negativamente suscitando questões de interesse pessoal. Quanto ao clima e cultura organizacional, conforme exibido no capítulo anterior, pode-se dizer, por exemplo, que os interesses dos funcionários nem sempre são os mesmos dos gestores/administradores. Neste caso, houve a necessidade de agir com cautela, ponderando sempre as falas e exposições dos sujeitos informantes escolhidos;

5. Uso extensivo de comentários, observações e especulações ao longo da coleta. Abrange descrições densas não somente dos dados coletados ou das observações feitas, mas também e, sobretudo das idéias de como abordar e analisar o tema da pesquisa. O registro de seus sentimentos, especulações, hipóteses, possíveis soluções de um determinado problema, associações mentais realizadas tendo como referência o que foi observado, sugestões sobre as formas de análise etc. podem ser táticas bastante enriquecedoras. Estar participando ativamente como docente, juntamente com a comunidade escolar em questão, possibilitou-me sentimentos, reflexões e visão diferenciada em alguns momentos que se não tivessem sido registradas diariamente, possivelmente seriam esquecidas e, conseqüentemente descartadas e, isto poderia causar até mesmo alguns prejuízos ao estudo apresentado.

### 3 Gestão de pessoas na educação infantil: uma etnografia de campo

Para preservar a identidade da escola e dos atores envolvidos na pesquisa foram omitidos seus nomes. Porém, para facilitar o entendimento do leitor, foi percebida a necessidade de usar outra forma de representação destes personagens. Para este fim foram utilizadas as letras gregas: “ $\alpha$ ” representará o nome da escola; “ $\beta$ ” de uma das auxiliares da sala em que foram realizadas as oficinas e “ $\gamma$ ” da outra auxiliar de sala da turma.

#### 3.1 Descrição do espaço

A escola  $\alpha$  foi escolhida por sua metodologia de ensino que está baseada nas teorias de Emília Ferreiro e Montessori. Muitas escolas afirmam seguir o método construtivista, mas com efetividade, até o momento, eu só pude conhecer a escola utilizada como local para esta pesquisa.

A escola tem um espaço físico e instalações que devido a sua estrutura gera constantes reclamações das professoras quanto à escassez de parques para as crianças, pois apesar de o colégio ter quatro tanques de areia e um parque fechado (emborrachado), não é o suficiente pela quantidade de educandos que o utilizam.

Descrição do espaço físico: A escola tem um ambiente com animais desenhados no chão e em algumas paredes que chamam a atenção das crianças e as fazem se sentir mais acolhidas. Possui quatro andares, sendo um o subsolo, outro o térreo, o 1º andar e por último o 2º andar, todos são ligados por rampas com grades e paredes nas laterais para evitar quedas. Neste espaço, a escola possui salas de: judô, balé, coordenação de professores, coordenadoras (cercada por vidro em detrimento de paredes para possibilitar maior visibilidade), direção, leitura, psicomotricidade, objetos pedagógicos, berçários e nove salas reservadas para aulas. Estas salas dispõem de iluminação adequada e são arejadas. Além disso, dispõe também espaço para aulas de ginástica acrobática, um parque emborrachado, espaço com arquibancada, área reservada para funcionários com mesa e microondas, banheiros em todos os andares separando o das crianças (feminino e masculino) dos adultos, área para refeições e cozinha.

A instituição possui um sistema de som em que toda a escola pode ouvir o chamado da secretaria pelo microfone e também tem quatro saídas para possíveis emergências.

A sala de aula observada possui um armário embutido para guardar material de limpeza da sala, copos e objetos de higiene dos alunos (voltam para casa dos mesmos todos diariamente), trabalhos e avaliações dos educandos, materiais de recursos para trabalhinhos etc. Acima deste armário está um chuveiro em uma pia para dar banho nas crianças que estudam em período integral e nas outras somente em casos de maior necessidade, um trocador para trocar roupas e fraldas das crianças e um bebedouro. Na parede há um mural para colocar os trabalhos confeccionados pelas crianças. A sala de aula foi pensada de um modo em que as pessoas que passassem pelo corredor da escola pudessem ter visibilidade para o que estivesse acontecendo lá dentro; isto permite uma maior segurança aos pais e controle sobre professores e auxiliares de sala. Todas as salas possuem duas portas para saídas e mesas com cadeiras somente para as crianças, pois de acordo com a direção da escola, a professora deve estar a altura das crianças de forma a olhar nos olhos e uma mesa diferenciada para professora dificultaria esta ação.

A escola não tem biblioteca, porém oferece sala de leitura aos alunos onde disponibiliza livros, fantoches e fantasias e, sala de objetos pedagógicos (OP) para os professores onde se encontra histórias de todos os tipos, contos, fantoches, dedoches, livros musicais, brinquedos pedagógicos etc. As coordenadoras aconselham as professoras a visitarem a sala de leitura com os alunos pelo menos uma vez na semana, porém esta visita não se faz tão frequentemente, pois as professoras preferem pegar o material da sala de leitura e levar para sala de aula.

### **3.2 História da instituição**

A Escola  $\alpha$  nasceu do sonho de uma professora e seu marido que vieram para Brasília nos anos 70. Ela afirma que seu maior desejo consistia em desenvolver um projeto educacional, uma nova escola onde as crianças que ali estudassem pudessem ajudar a construir um mundo mais justo, fraterno e cooperativo. O nome da instituição foi escolhido por representar um animal alegre, cantador e brasileiro, símbolo da liberdade.

Na década de 70 do século XX, o Centro Educacional  $\alpha$  foi criado em uma pequena casa localizada na Asa Sul. As filhas do casal formaram-se pedagogas, cresceram e aprenderam junto com a Escola até assumirem cargos de direção. Com o decorrer do tempo, a instituição foi se ampliando, até que se transformou em três unidades da escola.

Esta instituição é destinada a um público infantil de classe média alta, pois seus serviços, voltados à creche e pré-escola, são cobrados a uma mensalidade aproximada de R\$

800,00 (oitocentos reais) para meio período, não estando inclusas qualquer atividade adicional como lanche ou almoço.

### **3.3 Projeto Político e Pedagógico**

O Projeto Político-Pedagógico da instituição de ensino pesquisada foi aprovado pela Secretaria de Educação do Distrito Federal na 1ª década do século XXI. Ele é apresentado neste trabalho para que se possa utilizá-lo na análise, verificando o que está proposto no Projeto e o que é realizado na prática.

#### *Fins e Princípios*

Os princípios norteadores da Escola  $\alpha$  são: ético, político e estético, que orientam a formação dos alunos e são aplicados na prática pedagógica.

A base ética é a liberdade, as competências, o respeito às diferenças, a autonomia e a valorização e preservação de vida e do meio ambiente.

A dimensão política prepara o aluno para a vida em sociedade a partir do reconhecimento e da prática dos direitos humanos para o exercício pleno da cidadania, reconhecendo os direitos e deveres de cada um e evitando quaisquer manifestações de discriminação por motivo de raça, sexo, religião, cultura, condição econômica, aparência ou condição física.

Os princípios estéticos envolvem sensibilidade, criatividade, ludicidade e diversidade de manifestações artísticas e culturais.

Para a instituição escolar, a educação é compreendida como a construção da pessoa. A origem da palavra “educar” traz o significado de extrair ou evocar aquilo que está latente, ou seja, extrair da pessoa as capacidades latentes para compreender e viver, e não “encher” a pessoa, de modo passivo, de um conhecimento pré-concebido. A Educação necessita de um ambiente propício para a expressão e exploração, sendo construída pela criança na interação com o meio em que vive, utilizando-se dos instrumentos de sua cultura.

#### *Objetivos institucionais*

A escola  $\alpha$  cita o Referencial Curricular para a Educação Infantil,

O desenvolvimento da identidade e da autonomia estão intimamente relacionados com os processos de socialização. Nas interações sociais se dá a ampliação dos laços afetivos que as crianças podem estabelecer com as outras crianças e os adultos, contribuindo para que o reconhecimento do outro e a constatação das diferenças entre as pessoas sejam valorizadas e aproveitadas para o enriquecimento de si próprias (MEC/SEF *apud* ESCOLA  $\alpha$ , 2002).

A Escola  $\alpha$  pretende oferecer uma educação humanística e holística embasada em conhecimentos inter e transdisciplinares, contextualizados e aplicados à realidade local, com o objetivo de formar alunos conscientes, reflexivos, críticos e motivados à participação democrática como cidadãos ativos. Ela também almeja formar pessoas íntegras, conscientes dos seus talentos, capazes de selecionar informações e de ter opinião crítica sobre as mesmas, para estabelecerem relações sociais adequadas e harmônicas.

#### *Justificativa para oferta de níveis e modalidades de educação e ensino*

Com a crescente participação das mães na complementação do orçamento familiar, e considerando ainda que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (lei 9394/96) estabelece que a Educação Infantil é a primeira etapa da Educação Básica, torna-se necessária a ampliação do número de estabelecimentos de Educação Infantil oferecidos às famílias.

A Escola  $\alpha$  oferece atendimento de qualidade, focando as funções de cuidar e educar e assumindo a tarefa da família que necessita de uma estrutura educacional na primeira infância, proporcionando auxílio na educação de seus filhos.

É crescente a preocupação dos pais brasileiros com a formação de seus filhos, que terão de enfrentar mudanças arrojadas que já estão ocorrendo. A Educação Básica, de acordo com a LDB, está voltada para as demandas deste cenário social, buscando atender as necessidades das novas gerações e do mercado de trabalho. O PPP da escola  $\alpha$  informa que esta é vocacionada para acolher o apelo das famílias por um espaço libertador, para que suas crianças possam assumir e expressar a essência de sua condição de sujeitos livres e cientes de seus direitos e deveres.

#### *Objetivos e formas de organização da educação e do ensino pretendidos*

A Escola  $\alpha$  mantém a Educação Infantil, em regime anual, totalizando 200 (duzentos) dias de efetivo trabalho escolar, organizado da seguinte forma:

- Creche (crianças de 0 a 3 anos), organizada por faixas etárias: berçário 1 - 3 meses a 11 meses; berçário 2 - 12 meses a 17 meses; berçário 3 - 18 meses a 24 meses; maternal 1 - 2 anos; maternal 2 - 3 anos.
- Pré-escola (crianças de 4 a 6 anos), organizada por faixas etárias: Infantil 1 - 4 anos; infantil 2 - 5 anos; infantil 3 - 6 anos.

As outras turmas seguem esta mesma indicação de faixa etária.

A Escola  $\alpha$  apresenta em seu PPP os seguintes objetivos:

- a) Prestar assistência a crianças de 0 a 6 anos através de atendimento especializado que lhes propicie um harmonioso desenvolvimento sensório-psicomotor;
- b) Estimular a criança a assimilar os primeiros hábitos e atitudes próprias de sua idade;
- c) Promover a organização do esquema corporal e orientação espacial através de exercícios específicos para a idade;
- d) Propiciar à criança ambiente calmo e acolhedor que lhe permita a descoberta do amor, através da segurança que lhe é transmitida;
- e) Ajudar a criança a perceber e compreender o ambiente em que vive, socializando-a;
- f) Estimular a criança a desenvolver hábitos, atitudes e valores dentro da proposta filosófica da escola;
- g) Desenvolver na criança a auto-estima, pela autopercepção positiva, a auto-expressão criativa, a socialização e a integração com o meio ambiente;
- h) Estimular a criança a aceitar desafios compatíveis com a sua faixa etária, promovendo a autoconfiança, auto-estima e auto-imagem positivas;
- i) Promover sua autonomia e socialização;
- j) Oferecer às crianças a oportunidade de desenvolver suas múltiplas inteligências, priorizando os aspectos cognitivo, afetivo e social;
- k) Propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança, e o acesso aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural;

- l) Utilizar diferentes linguagens (corporal, musical, plástica, oral e escrita), ajustadas às diferentes situações de comunicação.

### *Organização curricular*

A creche da Escola  $\alpha$  realiza um atendimento integral, visando atender as necessidades de afetividade e estímulos que são importantes para um desenvolvimento sadio. Os bebês recebem estímulos psicomotores adequados à sua faixa etária, visando o desabrochar de suas habilidades de criatividade, autoconfiança e auto-expressão. Considerando o ritmo de cada um, o trabalho feito pela creche da Escola  $\alpha$  se fundamenta nos seguintes métodos: reorganização neurológica; ginástica para crianças; *gymboree*; massagem *Shantala*.

O *gymboree* é apontado no Projeto Político Pedagógico da escola  $\alpha$  como um programa que visa estimular o desenvolvimento motor, físico, cognitivo e social da criança através de movimentos. Já a *Shantala* é uma massagem milenar para bebês oriunda da Índia, cujo objetivo é ampliar e fortalecer vínculos afetivos. Mais do que uma técnica, é uma arte de dar e receber amor, promovendo o equilíbrio do bebê que recebe a sequência desde os primeiros anos de vida até os dois anos.

A escola  $\alpha$  defende que o trabalho feito na pré-escola tem como perspectiva levar o aluno a olhar para o próprio momento, extraindo dele seus ensinamentos através de projetos e pesquisas interdisciplinares. Tal trabalho leva toda a comunidade escolar à percepção e à criação de uma realidade cultural apropriada pelos seus participantes, instaurando a socialização por meio do diálogo, da convivência participativa e da convivência coletiva. O saber é compreendido como um processo que se faz com o tempo e de forma gradual com ações práticas.

Segundo o PPP da escola  $\alpha$ , a teoria holística defende que não é possível entender conceitos isolados, e que eles emergem dos sistemas em que existem e devem refletir no contexto amplo, pessoal e social, estabelecendo a relação entre conteúdo e contexto para dar significado ao que é motivo do aprendizado, num diálogo permanente entre as diferentes áreas do saber, da teoria e da prática.

### *Competências e habilidades*

A escola  $\alpha$  menciona que a necessidade de uma mudança na organização curricular está prevista no art. 26 da LDB, propondo uma nova relação entre o “saber” e o “fazer” da elaboração do pensamento empírico.

A escola entende competência como a capacidade de combinar, integrar e utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes. É um atributo que não deve ser separado da ação desenvolvida dentro de uma determinada situação.

A instituição pesquisada afirma que o contexto atual nos coloca diante da necessidade de uma pedagogia de significação, pois sabe-se que o indivíduo só se apropria do conhecimento quando ele se torna algo seu. Tem-se, portanto, o desafio de mobilizar saberes das mais diversas ordens (do cotidiano, do científico, do estético e do ético), que não se desenvolvem de maneira automática, mas são adquiridos por meio do exercício e da prática reflexiva em situações de mobilização, combinação e integração. Através desse processo, favorece-se a formação de sujeitos que sabem pensar e agir em conformidade com o que pensam e possam dar soluções criativas para os problemas.

Para a organização educacional  $\alpha$ , o saber aprender, ser e fazer envolve: capacidade de abstração; agilidade de raciocínio; capacidade de comunicação; capacidade de tomar decisões sobre os assuntos diversos; criatividade; integração com diferentes grupos.

A escola  $\alpha$ , em seu PPP, afirma ser de sua competência potencializar o desenvolvimento físico, intelectual, social e afetivo da criança, tendo em vista a construção da autonomia intelectual e moral, além de: favorecer e estimular o desenvolvimento das capacidades de comunicação, mediante o uso de diferentes formas de linguagem e de expressão individual e social; desenvolver o gosto pela aprendizagem, pela investigação e pelo novo; desenvolver o pensamento crítico, mediante a superação de desafios e da capacidade de argumentação por meio da criatividade; estimular o desenvolvimento psicomotor, as habilidades físicas, motoras, auditivas, visuais e demais destrezas; favorecer o desenvolvimento do raciocínio lógico como condição de constituição de formas autônomas de pensamento; favorecer a socialização mediante a localização de si próprio como sujeito, da participação no grupo social e da localização espaço-temporal; propiciar formação moral que conduz à sensibilidade para entender e agir no mundo.

#### *Procedimentos de acompanhamento e avaliação do aluno, certificação de estudos e avaliação do desenvolvimento curricular*

A Escola  $\alpha$  concebe a avaliação como um processo global, contínuo e cumulativo, fazendo parte do processo educativo e envolvendo professor e aluno, prevalecendo os aspectos qualitativos, observados ao longo do ano letivo, sendo, acima de tudo, uma reflexão sobre a prática pedagógica.

A Escola adota para cada aluno uma ficha de acompanhamento da vida escolar que será preenchida cumulativamente e o resultado é comunicado aos responsáveis bimestralmente e ao final do ano letivo, tendo cada professor avaliador em mente a totalidade do processo formativo e produtivo de cada um dos alunos.

O PPP da escola  $\alpha$  prevê que a auto-avaliação dos profissionais envolvidos no processo é outro instrumento importante para o planejamento da autogestão, para o estabelecimento de metas pessoais, para o aprendizado com os erros, na observação das evoluções constantes e estímulo à autoconfiança e autonomia do aluno.

#### *Recursos necessários ao desenvolvimento curricular*

A Escola funciona em prédio próprio em área específica para fins educacionais, destinado à Educação Infantil, com dois pavimentos.

A Escola  $\alpha$  conta com jogos pedagógicos variados; acervo de vídeo com temas para estudos; aparelhos de TV e vídeo; painéis com fotos de animais, corpo humano e mapas; brinquedos de encaixe; fantoches; aparelho de som e CDs; sala de brincar com jogos, literatura infantil e fantasias; e laboratório de informática.

#### *Procedimentos institucionais para atualização e aperfeiçoamento dos recursos humanos*

Todo o corpo administrativo e pedagógico da escola  $\alpha$  desenvolve habilidades de gestão, competências técnicas e interpessoais para atuar de forma congruente com os princípios e valores estéticos, éticos e políticos que inspiram a proposta pedagógica.

A Escola  $\alpha$  oferece, ao longo do ano letivo, cursos especiais e vivências a fim de atender às necessidades inter e intrapessoais da equipe docente, preparando-a para atuar em conformidade com a proposta pedagógica a escola, tais como: Dois encontros pedagógicos anuais (em julho e janeiro); participação anual do Congresso SINEPE de Educação; cursos de Primeiros Socorros e treinamento teórico e prático para incêndio na escola, ministrado pelo Corpo de Bombeiros; curso de Shantala; reunião semestral e treinamento com os funcionários da secretaria; participação da direção pedagógica em congressos de outros estados brasileiros.

#### *Formas de gestão administrativa e pedagógica*

O Projeto Pedagógico da escola pesquisada sustenta que a gestão democrática conta com a participação dos representantes da entidade mantenedora, equipe de gestão, direção e supervisão, conferindo-lhe a importância que tem na condução do processo educacional.

A instituição escolar  $\alpha$  declara que sua gestão pedagógica é participativa, que promove dois encontros anuais com os pais, professores, coordenadores e direção, para discutir as tendências pedagógicas atuais e novas metas, procurando o consenso entre atender aos interesses da clientela e buscar inovações, envolvendo e integrando as famílias ao processo educacional, junto com a equipe responsável pelo desenvolvimento das atividades escolares.

### **3.4 Rotina escolar**

A escola segue a rotina com os horários de acordo com planejamento anexo neste trabalho. As atividades devem seguir a ordem estipulada pela escola, segundo os seus horários, porém as professoras que escolhem as atividades que serão desenvolvidas, respeitando também o tema dado pela direção escolar.

Cada turma tem uma ordem em suas atividades na rotina diferenciada, mas os pressupostos são os mesmos para todas. Na turma de  $\alpha$  5 acontece da seguinte forma: a partir das 7 horas e 40 minutos, os pais já podem entrar com os alunos na escola e deixar em sala, neste horário a professora prepara as mesas com brinquedos pedagógicos e livros para atividades autônomas da criança enquanto a educadora recebe os seus amiguinhos. Às 8 horas começa a rodinha, nela as crianças, professoras e auxiliares cantam músicas, fazem a chamadinha, a previsão do tempo, calendário e principalmente, é o momento em que a educadora deve trabalhar o tema semanal previsto em seu planejamento. Após este momento, os alunos vão para o parque (areia; emborrachado com escorregadores, casinha, balanços e carrinhos ou quadra). Lá a professora não pode realizar atividades dirigidas e/ou sistematizadas, deve apenas observar a autonomia, desenvolvimento motor e interação entre os alunos. Terminada a hora do parque, a turma é encaminhada para higiene das mãos e para o lanche.

No lanche as crianças são incentivadas a comerem sempre frutas, mas as que levam lanche normalmente levam pães, biscoitos e outros tipos de alimentos.

Ao voltar para a sala, as crianças escolhem seus colchõezinhos para deitar e descansar um pouco. Todos devem repousar independente de estarem cansados ou não. A escola defende esta ação como uma estratégia para que as crianças não fiquem tão agitadas no resto da rotina escolar e possam oferecer maior atenção às atividades seguintes, justamente por usar este argumento é que as auxiliares e a professora não podem permitir que a criança durma. Este momento exige bastante atenção da professora,

pois como as crianças não têm atividades a serem desenvolvidas acabam mordendo-se uns aos outros.

Passados os quinze, vinte minutos de repouso, a professora começa uma atividade de estimulação de psicomotricidade como “macaco mandou”, “vivo-morto” amassar e rasgar papel, boliche, pular, verter líquido, subir e descer escadas etc. Na primeira atividade citada no exemplo acima, a professora dá as ordens dizendo que o macaco mandou fazer movimentos, buscar objetos e realizar outras atividades e, as crianças devem seguir a ordem; no segundo exemplo se a professora disser “vivo” as crianças devem ficar de pé, já se a professora disser “morto” as crianças devem abaixar rapidamente.

Na hora da atividade diversificada, a educadora deve garantir que as crianças alternem-se nas mesinhas para que possam realizar duas ou mais atividades. Conforme as crianças vão acabando as atividades, podem ir explorar os objetos pedagógicos por meio da brincadeira. Alguns exemplos de atividades desenvolvidas neste momento: pintura com tinta e dedo, tinta e pincéis, carimbo dos pés e mãos, cola colorida, grafismo, colagem etc.

Às 11 horas algumas crianças vão para o almoço com a professora e uma auxiliar e as que não almoçam na escola ficam em sala com a outra ajudante ouvindo histórias, brincando de massinha ou fazendo alguma atividade que, na verdade, não está prevista no planejamento. Após a escovação dos dentes, as crianças voltam à sala e se juntam às outras para hora do conto. As histórias são escolhidas pela professora no dia do planejamento. Como o almoço não termina numa hora exata, pois depende do número de crianças presentes naquele dia e do apetite de cada uma delas, em alguns dias termina muito rápido (por exemplo, às 11 horas e 15 minutos) e independente do horário que a professora chegue à sala com as crianças, ela deve contar histórias até ao meio dia. A coordenadora passa nas salas ao meio dia para observar se a hora do conto está acontecendo, caso não esteja ela faz a cobrança às professoras. Infelizmente, mesmo que com bastante recurso, muitas histórias e dramatizações não são todos os dias que as crianças conseguem ter atenção dirigida por tanto tempo, afinal eles possuem apenas dois anos de idade, principalmente tendo interrupções durante a história pelo fato de algum responsável pelo seu amiguinho ter chegado e começado a fazer perguntas à professora. Caso a educadora não consiga ter atenção das crianças é questionada pela coordenação.

Após o meio dia, os pais continuam a chegar, mas agora as crianças já não estão ouvindo histórias, estão nas mesinhas com brinquedos e massinha até irem embora. As

crianças que ficam em período integral na escola vão dormir para descansar e conseguir ter energia até o fim do dia.

### **3.5 Limpeza**

A limpeza da escola é considerada indispensável em todos os momentos da rotina. Para esta função existem três funcionárias encarregadas pelo asseio dos espaços destinados ao uso coletivos das turmas. Dois funcionários encarregados pelo depósito, parque e fachada da escola e as auxiliares das turmas que tem como uma de suas incumbências a limpeza das salas e dos materiais pedagógicos utilizados como brinquedos, pincéis, forro de mesa etc.

Dentro dos armários de cada sala com nome de animais (salas e aula destinadas à aulas para crianças de 1 a 3 anos) tem balde, sabão em pó, detergente, esponjas, panos para limpeza da mesa, do fraldário e do chão e papel higiênico. Tudo isto é previsto para evitar que as salas fiquem sujas e mal cheirosas, já que nesta idade as crianças não têm controle motor e esfínteriano totalmente desenvolvido, podendo sujar com mais frequência o espaço destinado às aulas.

Já nas salas dos infantis, existem panos e balde com o objetivo de promover a facilidade e agilidade na limpeza, caso seja necessária.

Constantemente há inspeção de limpeza das salas e dos armários pelas pessoas encarregadas pelo apoio à coordenação. Estas pessoas passam em todas as salas observando e analisando detalhadamente as prateleiras, dentro e fora dos armários, em volta dos ralos onde as crianças tomam banho, os orifícios do chuveiro, trocador, bandeja para os copos, panos e esponjas de limpeza e, assim por diante. Caso a limpeza não seja considerada adequada, as auxiliares de sala recebem um aviso e um prazo para sanar o problema, se este problema não for sanado no tempo previsto elas são criticadas pela eficiência de seu serviço e podem até ser punidas com retirada de parte de seu salário.

### **3.6 Refeições**

O refeitório é próximo à cozinha e durante as refeições tem fiscalização constante pela nutricionista encarregada pela elaboração do cardápio da escola. Além de cuidar por uma alimentação balanceada a ser oferecida às crianças, ela observa se as professoras e auxiliares utilizam estratégias que sirvam de tentativas incessantes para que as crianças que não gostam de se alimentar com frutas, almoçar e comer autonomamente (refeição diária de grande importância) comam, ou se desistem com facilidade de zelar pela boa alimentação do educando.

### **3.7 Distribuição de alunos/sala**

A quantidade de crianças por sala varia de acordo com a idade. As salas para crianças de 1 a 3 anos são compostas entre 14 e 20 alunos, mas juntamente com a mudança na demanda de alunos muda também a quantidade de auxiliares por sala de acordo com a necessidade que fica a critério da coordenação. Ao longo de todo o ano, entram e saem crianças tanto novatas na escola quanto avançando de turma.

### **3.8 Gestão**

A gestão da escola é hierárquica; dividida entre três irmãs. Elas têm suas funções distribuídas da seguinte forma:

1) Diretora pedagógica – responsável pela gestão pedagógica, ou seja, ela gere tudo o que está ligado à didática, metodologia, estratégias de ensino, avaliações, entre outros.

2) Diretora administrativa – responsável pela gestão de tudo o que está vinculado à área administrativa incluindo, provimento de pessoal, de material, recursos pedagógicos, limpeza da instituição, segurança etc.

3) Diretora financeira – responsável pela gestão financeira, ou seja, pela administração do capital disponível para pagamento de funcionários, arrecadação de mais recursos, compra de materiais de limpeza, de materiais de uso pedagógico, objetos necessários à manutenção da escola, alimentos para as crianças, pagamento de contas providas de gastos da instituição como luz, telefone e informática.

Estas gestoras são como personagens distantes da escola, já que visitam a instituição apenas em algumas semanas no mês. A presença das mesmas gera um forte sentimento de insegurança, incerteza, tensão e ansiedade nos funcionários da escola. O sentimento de estar sendo avaliado de forma mais intensa causa receio de que algo esteja errado.

### **3.9 Coordenação**

Em uma das unidades da escola  $\alpha$  existem duas coordenadoras. Suas funções são as mesmas, mas as duas estão nesta função para dividir a demanda das turmas. Uma das coordenadoras fica responsável pelo berçário e salas com nomes de animais 1, 2, 3, 4 e 5, consequentemente, também pelas professoras (de nível 1) das respectivas turmas, análise dos planejamentos das mesmas, reuniões com pais das crianças destas salas (juntamente com a professora), auxílio às necessidades destas turmas e pela coordenação de projetos didáticos voltados para esta faixa etária – 0 a 2 anos de idade. A outra coordenadora possui as mesmas funções, porém com responsabilidade sobre as turmas com nomes de animais 6 e 7, integral,

infantil 1, 2, 3, 4 e 5 e assim pelas educadoras (de nível 2) responsáveis por estas turmas. A estas coordenadoras cabe o papel de elo entre as professoras e a direção da escola, já que nem sempre as diretoras estão presentes. Uma reclamação constante das professoras é que nem sempre elas e as coordenadoras falam a mesma língua, dizem que a coordenação cobra demasiadamente, mas não oferece o apoio necessário para realizarem seus trabalhos em sala.

Além das duas coordenadoras da escola, existem também duas pessoas que compõem o cargo de apoio da coordenação. Estas pessoas nunca tinham informações suficientes sobre questões da escola, nem mesmo autonomia para resolver problemas. A função delas resumia-se em verificar o que estava acontecendo nas salas e na escola para passar as observações para as coordenadoras de forma que isto fosse suficiente para que estas sim tomassem providências.

### **3.10 Questão disciplinar**

Disciplina de alunos – A escola  $\alpha$ , defende a posição de que as crianças de zero a cinco anos ainda não possuem a formação de sua personalidade completa, por isso, é que a educação social e ambiental é de grande relevância para uma consistente e sólida instrução sobre como conviver em sociedade. Tendo por base esta perspectiva é que as educadoras promovem combinados com seus alunos, deixando claro o que pode e o que não pode ser feito. Porém, a escola  $\alpha$  não permite que a criança seja privada de qualquer atividade por não ter feito outra. Constatou-se que esta forma de agir com a criança deva ser para evitar possíveis coerções, ameaças e qualquer outro tipo de violência seja física ou psicológica.

Disciplina de funcionários – A disciplina de funcionários, professores e estagiários é muito pautada pela coerção. Isto foi percebido diversas vezes durante a rotina escolar. Caso os funcionários descumprissem uma regra da instituição poderiam ser punidos com descontos de gratificação salarial ou com advertência e ameaças de demissões. Por exemplo: Um fato comum no período de minha observação era o uso constante do seguinte argumento pela direção e coordenação em busca da disciplina dos funcionários:

Como vocês sabem, estamos num período difícil para todos nós porque perderemos uma de nossas unidades e com isso teremos que rever nosso quadro de funcionários. Não queríamos ter que abrir mão de ninguém, mas como teremos que fazer isto vocês estarão sendo observados em todas as ações e tudo vai ser motivo para dispensá-los, afinal vai sobrar gente para o próximo ano (frase pronunciada pela primeira vez em uma reunião de funcionários em agosto de 2009 pela diretora pedagógica).

### 3.11 Formação de professores

Como já foi citado anteriormente neste trabalho, os professores são separados por atendimento aos diferentes níveis de ensino. Para atender ao nível de berçário e  $\alpha$  basta estar cursando licenciatura em pedagogia; nesta ramificação os professores são contratados como estagiários recebendo salário proporcional ao contrato de estágio, não possuem carteira assinada e recebem a nomenclatura de “professores de nível 1”. Já os professores do nível infantil possuem carteira assinada e salário compatível com o cargo, além disso, são chamados de professores de nível 2 por já terem concluído a formação acadêmica em graduação de licenciatura em Pedagogia.

Quanto à carga horária, os educadores podem trabalhar somente meio período ou em período integral de acordo com sua disponibilidade e interesse da instituição. A carga horária inclui: seis horas diárias de aula, uma hora semanal para planejamento e, quatro horas mensal aos sábados para capacitação continuada oferecida pela escola.

### 3.12 Capacitações

Uma prioridade da escola  $\alpha$ , em seu discurso expresso e nas reuniões pedagógicas, é a valorização da capacitação continuada não só dos docentes, mas de toda comunidade escolar, profissionais da secretaria, limpeza, auxiliares de sala, porteiros, pais e assim por diante. Por isso, a instituição oferece capacitações em que nenhum dos envolvidos no processo de ensino/aprendizagem pode deixar de participar. No caso dos pais, a escola disponibiliza textos informativos em seu sítio eletrônico e distribui a eles conforme verifica a necessidade. Por exemplo: uma criança está com dificuldades no desenvolvimento de sua linguagem, sendo considerada atrasada em relação ao que é esperado para sua faixa etária, então a escola convida os responsáveis pela criança a uma reunião com a coordenação. Nesta reunião são dadas orientações, textos informativos sobre o tema e, dependendo do grau de atraso observado na criança, até indicações de profissionais com formação específica para colaborar com a busca pelo desenvolvimento do que se está deficitário.

As capacitações acontecem em três dias seguidos e integralmente a cada semestre, além disso, todos os educadores passam por capacitações com discussões da prática educativa uma vez por mês (aproximados oito meses no ano).

Apesar de não perguntar aos envolvidos qual seria o tema de maior necessidade a ser abordado naquele momento, a observação participante constatou que as capacitações se faziam pela abordagem de temas atuais da educação infantil e que a escolha deles era baseada pelo que a direção escolar percebia como deficitários nas ações dos educadores. Eram

marcadas pela diversidade de formas de desenvolvimento: debates, oficinas, cursos, palestras etc., a fim de que os professores vivenciassem atividades de todos os tipos (psicomotricidade<sup>1</sup>, grafismo<sup>2</sup>, interação...) e desta forma refletissem sobre a prática, atualizando seus conhecimentos e oferecendo maior qualidade ao ensino/aprendizagem.

### 3.13 Didática de aula

As docentes têm recursos insuficientes para dar aulas se analisarmos o volume de cobranças feitas a elas. Os pedidos de materiais como cartolina, papel crepom, papel seda, massinha, entre outros só podem ser feitos uma vez por semana nos dias de coordenação, ou seja, caso a educadora queira fazer alguma mudança em seu planejamento ou adaptação fica limitada aos materiais que ela já possui. Os trâmites a ser percorrer são inflexíveis e, a educadora deve contar exatamente quanto vai gastar de cada material. Caso a responsável pela distribuição ache que a professora pediu materiais demais, a docente não recebe nem o solicitado, nem o que a responsável achou que seria o necessário. A professora só vai ter um retorno sobre o material a ser entregue na 2ª feira, dia em que ela normalmente já precisa do mesmo para executar as ações planejadas. Sendo assim, caso o material não seja dado, conforme o previsto, o planejamento da professora torna-se inutilizável e em poucos minutos ela deve realizar uma atividade não definida antecipadamente. Sabe-se da necessidade de se ter sempre um plano “B” ou a chamada carta debaixo das mangas, mas nem sempre isto é feito porque, para quem solicitou o material, era tão óbvio a utilidade dele que era praticamente incontestável seu uso.

Os obstáculos e etapas apresentadas pela escola para ter acesso aos recursos didáticos não se restringem somente ao material do depósito, mas também ao material da sala de recursos. Um fato comum na escola era o da docente esquecer-se de entregar os brinquedos no horário estipulado. Estes devem ser entregues às 11 horas (horário do almoço), caso a entrega passasse apenas cinco minutos, a professora teria que voltar à sala com os brinquedos e recebia uma anotação em seu caderno narrando o ocorrido. Estes brinquedos que não foram entregues ficavam na sala e a professora do horário seguinte tinha de usá-los, independente de

---

<sup>1</sup> A psicomotricidade é entendida pela escola  $\alpha$  como ciência que estuda o movimento do corpo humano, contribuindo para melhoria do equilíbrio, da coordenação e do uso dos sentidos. Através de um trabalho estimulante sobre a psicomotricidade, o movimento ordenado pelo cérebro é realizado com maior sucesso pelo corpo. Nas capacitações, os professores tinham que apalpar objetos de diversas texturas, fazer bandinha para ouvir os vários tipos de sons e ritmos produzidos, correr, dançar, pular etc.

<sup>2</sup> O grafismo consiste na representação de um objeto, um símbolo. A escola  $\alpha$  defendia-o como uma forma de a criança se comunicar e mostrar o que sabia sobre o outro e si mesma, como ela se percebia, já que para desenhar/escrever é preciso elaborar cada etapa, forma, cores e movimentação. Nas atividades formativas oferecidas pela escola eram apresentadas as fases de desenvolvimento da grafia.

sua aplicabilidade conforme seu planejamento. Ela não poderia pegar ou retirar brinquedos daquele cesto, apenas contar as peças para verificar algum sumiço ou algo quebrado.

Caso a educadora quisesse utilizar os brinquedos para contar uma história, não poderia porque o horário reservado à hora do conto era depois da hora estabelecida para devolução dos mesmos. Na sala poderiam ficar apenas livros, fantoches e dedoches<sup>3</sup>.

Este excesso de regulamentos se estendia a tudo dentro de sala, até um bilhete de bom fim de semana não poderia ser escrito pela professora na agenda das crianças sem o consentimento da coordenação. Na prática, as professoras acabavam escrevendo mesmo sem a coordenação ter conhecimento. Caso a coordenação descobrisse e o bilhete não tivesse causado problemas com os pais não tinha problema algum, passava despercebido, mas caso houvesse algum questionamento dos pais em relação ao bilhete, a professora era chamada a dar satisfações.

Filmes não eram permitidos, independente de seu conteúdo, apesar de a escola ter televisão e vídeo cassete digital (DVD) disponíveis. Somente num dia letivo a professora conseguiu a liberação para passar um filme com o argumento de que o livro do projeto literário da escola falava sobre cinema. Este livro apresentava gravuras de diversos tipos de comércios e estabelecimentos, como banca de jornal, sorveteria, banco, cinema e outros. Constatou-se que a não liberação deste recurso didático era para evitar problemas com planejamento dos docentes em suas aulas, deixando de apresentar conteúdos para passar filmes e desenhos em demasia na tentativa de diminuir a quantidade de trabalho e cumprindo o seu horário de serviço.

Apesar de haver relativa rigorosidade na seleção dos profissionais a atuarem na instituição e capacitações constantes, os professores de nível um que nunca estiveram em sala de aula, algumas vezes, não sabiam muito bem qual linguagem utilizar com os alunos, já que estes eram muito pequenos e vocabulário bastante limitado. Mas com o passar do tempo, com tentativas, acertos e erros o educador conseguia selecionar melhor o tipo de linguagem a ser utilizada para contar uma história e promover a construção do conhecimento. Tudo tinha que ser feito com ludicidade e prazer, mas esta era uma tarefa bastante difícil para quem nunca esteve em sala de aula como docente, principalmente com tantas cobranças, já que, ao mesmo tempo, em que a ludicidade era cobrada, a disciplina também era.

---

<sup>3</sup> Dedoches são fantoches de tamanho reduzido, de tal forma que possam ser encaixados nos dedos. Eles podem ser de tecido, tecido não tecido (TNT) ou emborrachados; são muito usados para contar histórias, estimulando a coordenação motora fina e a criatividade.

Caso a sala de aula ficasse um pouco mais barulhenta com o uso dos instrumentos musicais, a coordenadora logo aparecia para chamar atenção, mesmo que percebesse um interesse dos alunos com a atividade proposta e um objetivo pedagógico por trás da brincadeira.

Outro fato ocorrido foi quando a educadora decidiu fazer uma atividade diferente na hora da chamadinha. Ela colocou as chamadinhas com os nomes dos alunos espalhados na parede da sala e na rodinha ela deu a instrução para que cada aluno procurasse a sua. Para a coordenação este foi um grave erro, afinal a chamadinha deve ser feita na rodinha com todos os alunos sentados e prestando atenção.

### **3.14 Reuniões de pais e mestres**

As reuniões com os pais aconteciam em datas previamente marcadas pela instituição escolar com intervalos bimestrais de uma para outra.

Na primeira reunião eram apresentados os princípios, objetivos e regras da escola, funcionários e em seguida era aberto um momento para retirar dúvidas mais abrangentes com a diretora presente e a coordenação e mais específicas na futura sala do educando com sua respectiva professora. Este era um momento de ansiedade para as professoras novatas porque elas estariam sozinhas para expor aos pais o que aprenderam nas capacitações antes do início do ano letivo, passando segurança aos mesmos na retirada das dúvidas.

A segunda reunião bimestral de 2010 foi marcada pela apresentação da rotina (momento para retirar dúvidas sobre atividades desenvolvidas diariamente), das fichas avaliativas do desenvolvimento sociopsicomotor dos educandos, distribuição das mesmas aos pais e um momento para retirar dúvidas com a professora e a diretora pedagógica sobre o desenvolvimento do educando. Nesta reunião, a coordenadora se faz presente juntamente com a educadora para passar a pauta aos pais. Num primeiro momento, a coordenadora tem a palavra e fala sobre a importância de cada atividade à rotina da criança, em seguida a docente dá exemplos de atividades, tem a responsabilidade de explicar e assumir aos pais o porquê de ter avaliado seus filhos daquela forma. Cabe ressaltar que a avaliação das crianças é feita somente pela professora da sala e que, apesar de esta poder tirar dúvidas com a coordenação, as novatas nunca estarão totalmente seguras sobre o que marcaram na ficha, afinal nunca lhes coube a função de avaliar alguém.

Na terceira reunião bimestral é realizada uma palestra pela coordenação sobre um tema considerado como o mais relevante para a faixa etária da turma. Exemplo: identidade, autonomia, valores etc. Concomitantemente, os pais podem tirar dúvidas sobre o assunto da

palestra e a docente pode fazer suas considerações dando exemplos práticos. Em seguida, as fichas avaliativas do desenvolvimento sociopsicomotor dos educandos é distribuída pela professora e os pais podem pedir explicações, sugestões e orientações para colaborar com o melhor desenvolvimento de seus filhos. Nesta reunião costuma-se fazer apresentação de um vídeo de fotografias da turma com cenas que demonstraram atividades contemplando o tema da palestra.

Já a última reunião bimestral da escola  $\alpha$ , só é realizada caso se verifique a necessidade da mesma, caso isto não aconteça, a entrega das fichas avaliativas do desenvolvimento sociopsicomotor dos educandos, das ‘sanfonas de desenvolvimento do grafismo’<sup>4</sup>, das atividades mensais dos alunos, a retirada de dúvidas, recolhimento de reclamações e sugestões são feitas no fim da festa de Natal organizada pela escola.

### **3.15 Faltas e substituições**

As faltas e substituições de docentes e auxiliares eram bastante flexíveis. Caso estas profissionais precisassem faltar por algum motivo (doença ou necessidades particulares) poderiam pedir para trocar a hora de trabalho com outra funcionária de mesmo cargo no dia solicitado ou pagá-la pela prestação de serviço. A única regra era que a coordenação teria que ter ciência deste acordo antecipadamente, os alunos não ficassem prejudicados e principalmente que isto não acontecesse tão frequentemente.

Se o problema acontecido fosse inesperado, a coordenação tentava sanar as necessidades da turma com rotatividade de pessoal, ou seja, um profissional de mesma função em outra sala deveria ir à sala que estava com falta algumas vezes para verificar algumas possíveis formas de ajuda.

### **3.16 Problemas interpessoais e de valorização profissional**

A observação participante constatou que o maior número de embates na escola observada era entre as auxiliares de sala de aula. Na maioria das vezes, isto acontecia para chamar atenção da professora da sala, mostrar superioridade em relação à colega de trabalho ou por não ter papéis divididos claramente. Exemplo:  $\beta$  e  $\gamma$  eram duas auxiliares da sala destinada a alunos de dois anos,  $\alpha$  5 (nomes fictícios usados para preservar a identidade das

---

<sup>4</sup> A sanfona de desenvolvimento gráfico é como um portfólio feito de papelão com dobras que abrem e fecham e, suscitam a lembrança do formato de uma sanfona (instrumento musical). É usada para exibir as produções gráficas individuais das crianças. Na escola  $\alpha$ , as professoras tinham que escolher mensalmente um dos desenhos dos educandos para anexar e no fim do ano, esta sanfona era entregue aos seus responsáveis, tendo que mostrar o desenvolvimento do grafismo da criança ao longo do ano.

peças citadas). As duas novatas, porém com características diferentes. A primeira não tinha muita paciência com as crianças nem muita iniciativa, já a segunda tinha como principais características o que faltava na  $\beta$ . Um defeito de  $\gamma$  era que ela era muito crítica em relação a sua colega e, por vezes, intolerante. O diálogo entre as duas era quase inexistente e as desavenças, cada vez mais constantes. No horário matutino,  $\gamma$  era preferida da educadora responsável pela sala e  $\beta$  tentava chamar atenção valorizando todos os erros e defeitos da  $\gamma$ . A professora deste período não tinha experiência de docência, menos ainda de liderança. Na escola, tudo o que envolve a sala de aula é responsabilidade da professora, sendo assim, caso as auxiliares fizessem algo de errado, quem tinha que assumir as consequências era a professora, independente de estar presente no momento ou não.

A docente do período vespertino tinha um pouco mais de experiência, pois não era o seu primeiro ano de trabalho. Ela afirmava que tinha muito cuidado para tratar as auxiliares de forma igualitária com o objetivo de diminuir o atrito entre as mesmas. Mesmo com este cuidado, percebiam-se alguns conflitos em sala. As professoras não tinham voz ativa e nem mesmo firmeza em relação às ordens dadas.

Por não haver clareza sobre a divisão de tarefas em sala, o problema ia-se ampliando e recrudescendo. Cada uma queria fazer a tarefa menos árdua e mais prazerosa o que restringia banhos, levar as crianças ao banheiro, trocar fraldas e fazer faxina na sala. As tarefas disputadas entre elas eram: limpar mesas e pincéis, lavar os copos, providenciar material para trabalhinhos e de limpeza. Por  $\beta$  não conseguir e não ter prazer em fazer rodinhas, contar histórias e estar em atividade direta com as crianças,  $\gamma$  sempre ficava com esta função e a fazia muito bem; conseqüentemente, as educadoras deixavam a maioria das outras atividades para  $\beta$ , mas ela se sentia muito sobrecarregada e reclamava constantemente por ter que estar ali. Ela afirmava só estar trabalhando naquela instituição por necessidade financeira já que ela tinha dois filhos para cuidar e seu marido não podia trabalhar por estar doente.

Nenhuma das auxiliares da escola tinha seu trabalho valorizado, sua tarefa resumia-se a ajudar a professora regente e dar suporte para que as atividades consideradas realmente importantes fossem feitas. As treze profissionais neste cargo estavam desmotivadas, diziam estar naquele local somente por comodismo ou falta de oportunidades melhores.

As auxiliares não podiam falar com os pais a não ser cumprimentá-los, qualquer informação sobre as regras da instituição ou comportamento dos alunos deveriam ser dadas somente pela professora e, algumas vezes, pela coordenadora. Com estas limitações, as

auxiliares demonstravam grande incômodo e sentimento de inferioridade. Para os pais a diferença era clara e assim também para toda a comunidade escolar.

As diferenças de valor e poder dados a cada funcionário eram constantes, percebidas no tratamento em rotina ou em capacitações, onde até o lanche oferecido pela escola era diferente dependendo do cargo dos funcionários aos quais estava destinado.

Em contrapartida, algumas estratégias motivacionais eram realizadas ao longo do ano; todas com bens materiais, ou lazer. Têm-se alguns exemplos: apresentação teatral aos funcionários em comemoração por mais um ano da instituição, sorteio de utilidades domésticas e ida à churrascaria com todas as despesas pagas no dia do professor, uma quantia em dinheiro ou uma cesta para presentear cada funcionário em comemoração pelo Natal.

Apesar da utilização destas estratégias motivacionais, outras mais simples, tão ou mais importantes nunca eram vistas, como elogios por tarefas realizadas com sucesso. Isto fazia com que todo o trabalho de motivação fosse visto como uma forma de remediar a desvalorização, as cobranças e reclamações constantemente vividas no ambiente de trabalho.

A desvalorização profissional era ainda mais grave se analisássemos o salário dos profissionais docentes de nível 1. Cabe lembrar que estes eram estagiários que exerciam função de professor titular, porém remunerados conforme termo de compromisso de estágio, pois suas carteiras profissionais não eram assinadas.

### **3.17 Seleção de funcionários e estagiários**

A seleção dos funcionários é realizada com análise de currículo e entrevista. O principal ponto analisado é saber se os candidatos ao emprego gostam e tem paciência com crianças.

Já a seleção para regência de turma é feita de forma diferenciada. Primeiro o currículo é analisado, em seguida o candidato é chamado para entrevista, caso tenha tido sucesso nesta etapa da seleção, segue imediatamente para construção de uma redação sobre o valor da educação. Nesta redação são observados: letra, ortografia, gramática, coerência, coesão etc. Após a análise da redação, o candidato é chamado novamente, porém desta vez deverá ficar observando a rotina da escola por uma semana e sendo observado pela professora regente da sala. Cada dia o candidato fica numa turma diferente e com uma educadora diferente. Ao completar cinco dias de observação deve realizar uma atividade com a turma seguindo os horários da rotina dos alunos. Neste momento, serão observados: a proposta de atividade, o domínio de turma, a flexibilidade do planejamento caso a atividade não esteja dando certo,

paciência e comportamento diante dos alunos. Apenas depois de passar por estas etapas é que a pessoa estará, teoricamente, “apta” para assumir função de professor regente.

### **3.18 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho, pela escola, dos professores acontece semestralmente. O tipo de avaliação utilizada não é sempre o mesmo e em todas às vezes é uma surpresa aos avaliados.

No ano de 2010 tiveram duas avaliações. A primeira foi com um curto questionário em que todos os professores deveriam sentar em círculo e responder às perguntas um de cada vez: “Quais as dificuldades que você teve neste primeiro semestre?”, “Você a superou?”, “Alguém te ajudou? Quem?”, “Quais são seus planos para melhorar no próximo semestre?”. Estas perguntas deveriam ser respondidas diante de todas as professoras, coordenadoras e uma das diretoras, já que cada uma observava as respostas de uma das unidades. Enquanto respondiam, algumas educadoras sofriam em responder e até choravam diante das dificuldades. Presenciando esses problemas, a diretora chamava as docentes posteriormente e chegava até a demiti-las. Somando três casos como este.

A avaliação formal era realizada somente nestes momentos, porém ao longo do ano existiam formas não sistematizadas de se avaliar a atuação profissional dos educadores: as professoras também eram avaliadas nos dias de aniversários dos alunos ou em datas comemorativas, como Natal e Dia das Crianças. Nestas datas, elas tinham que comprar presentes para as crianças com recursos próprios. Isto era uma demonstração de carinho e caso as professoras não o fizessem eram desvalorizadas pela coordenação. Além disso, em alguns casos as coordenadoras perguntavam as educadoras o que elas iriam comprar para verificar adequação do presente, quando faziam isto, sempre davam sugestão de comprar algo diferente e mais trabalhoso, como brinquedos personalizados e produzidos manualmente.

Foi verificada a existência de outra estratégia avaliativa, na realização de Mostra Cultural. As professoras não tinham muita autonomia para criar uma forma de desenvolver este trabalho. Em 2010 houve duas mostras culturais e os principais problemas foram: curto prazo para conclusão da confecção da mostra com os alunos, escassez de informações e orientações da coordenação para as educadoras, falta de material em tempo hábil e cobranças exacerbadas diante de tais condições. Com tantos problemas, os professores tinham que dar seu jeitinho de fazer com que tudo desse certo dentro do tempo previsto. Reclamações não tinham resultado, pois a coordenação não reconhecia suas falhas e, para eles, a mostra cultural é uma tarefa exclusivamente do professor com seus alunos. A tarefa de ajudar os professores

nesta atividade era como um ato solidário das coordenadoras. Desta forma, caso a mostra cultural tivesse algum atraso ou algum problema, a professora era vista como alguém incapaz de realizar a atividade proposta no tempo determinado e isto gerava algumas anotações no caderno da coordenação com o objetivo de informar a direção sobre como o trabalho das docentes vem acontecendo.

Já a avaliação dos alunos era formativa, ou seja, realizada diariamente pela professora. Ao final de cada bimestre letivo, a mesma deve preencher as alternativas de uma ficha avaliativa pronta, elaborada pelas gestoras com alternativas de desempenho dos alunos em atividades de coordenação motora, linguagem, sociabilidade, entre outros. A ficha era diferente de acordo com a turma, respeitando a faixa etária da criança, mas a professora não poderia acrescentar nada à ficha, nenhuma observação e deveria ter cuidado para que os resultados de desenvolvimento posteriores não fossem piores que os primeiros. Caso a educadora notasse que alguma área do desenvolvimento havia piorado, podia marcar na avaliação, porém de forma amena.

### **3.19 Demissões e desligamentos de funcionários/estagiários**

Um cuidado importante da direção administrativa e pedagógica da escola é o de tentar sustentar os educadores do início do ano letivo até o fim para que as crianças não precisem passar por novas adaptações com mudanças de professor e, assim, os pais tenham maior satisfação com a dinâmica da escola. Outra precaução importante é o de avisar aos responsáveis, desde a primeira reunião pedagógica de pais e mestres, que as auxiliares de sala têm grande rotatividade e não são fixas nas turmas, sendo assim, a referência da sala deve ser sempre a docente responsável. Porém, estes cuidados não garantem sucesso de desempenho de nenhum profissional, nem mesmo os motiva a permanecerem firmes a instituição.

Ao longo do ano, demissões e desligamentos de funcionários e estagiários são evitados. Entretanto, caso a escola verifique a necessidade de alterações no quadro, de acordo com o perfil e desempenho demonstrados pelo funcionário, o faz imediatamente.

As demissões e desligamentos no ano de 2009 e 2010 foram um pouco maiores que nos anos anteriores pela eliminação de uma das unidades da escola, conforme já foi relatado neste trabalho. Nestes momentos de reorganização do quadro, todas as atitudes dos profissionais da escola eram tidas como motivo para provocar consequências punitivas, podendo chegar à indesejada demissão. O interesse da organização superava qualquer tipo de preocupação no modo como esta punição aconteceria.

Exemplos: Em 2009, uma das docentes da sala  $\alpha$  três não foi bem avaliada em seu desempenho, por isso a escola optou por abdicar da profissional. Para evitar problemas de adaptação das crianças, a coordenação colocou a docente responsável pela turma  $\alpha$  dois para dobrar a carga horária em horário contrário como auxiliar da professora a ser retirada do quadro. Sem saber, a professora esteve o tempo todo colaborando para adaptação das crianças à futura substituta da docente responsável pela turma e ainda treinando-a para lidar com aquela faixa etária. No fim do primeiro semestre, houve a capacitação de docentes prevista e estas duas professoras foram convocadas como se nenhuma mudança tivesse sido planejada. No primeiro dia, a professora a ser desligada participou normalmente da capacitação em horário integral. No segundo dia, ela compareceu no horário matutino, foi liberada para o almoço e quando retornou recebeu a notícia de que estava sendo dispensada definitivamente pela instituição. Ficou surpresa, decepcionada com a notícia e, triste por saber que tudo já estava sendo planejado bem antes e mesmo assim foi tão cobrada e julgada por sua atuação. Um segundo exemplo aconteceu no final de 2009, uma professora teve seu termo de desligamento de estágio solicitado. A notícia chegou a ela no último dia de aula, antes da despedida dos alunos. A professora era novata naquele ano e estava super feliz por ter aprendido tantas coisas de prática docente, porém já esperava seu desligamento por um descuido da coordenação que dispensou todas as docentes que trabalhavam em apenas um período do dia para descontar suas horas extras de trabalho, exceto a professora que pretendiam dispensar. Percebendo tal situação, a professora notou que a coordenação fingiu não saber o porquê da diferenciação na decisão tomada. Em seguida, uma de suas colegas de trabalho ouviu a pessoa responsável pelo pagamento perguntando à coordenadora como seria feito o pagamento da professora a ser desligada. Esta era a informação que faltava para que a docente tivesse certeza do que estava acontecendo. Algumas horas depois, ela foi chamada para uma conversa com a coordenadora das turmas de educandos com 1 a 3 anos de idade e uma das profissionais de apoio à coordenação. A conversa foi bastante confusa. As explicações não faziam muito sentido, pareciam contraditórias para quem estava observando. A justificativa da escola foi que as auxiliares da professora não estavam fazendo seu trabalho com grande sucesso e que isto era consequência de uma má liderança da professora. A docente foi elogiada por todos os pais e a coordenação da escola admitia o carinho e satisfação dos responsáveis e das crianças em relação a ela, porém isto não foi suficiente para que ela permanecesse no quadro. A coordenadora afirmou que a professora tinha grande potencial, porém suas auxiliares eram bastante difíceis e, portanto a professora teria que ser

desligada. Mesmo não demonstrando surpresa, a professora expressou sua tristeza e teve que conter suas emoções, pois ela deveria voltar à sala e despedir-se de seus alunos e pais.

### **Registro das práticas pedagógicas**

Sabendo-se que a essência pedagógica é a docência, foi necessário ter esta experiência para assim, ter uma visão um pouco mais completa sobre o contexto educacional da escola estudada, sua metodologia e também sobre o processo de ensino/aprendizagem. Parte desta experiência prática será relatada neste momento, mas antes, cabe lembrar que serão descritos os planejamentos das oficinas da forma como foram feitos para este trabalho, em seguida serão apresentados os planejamentos conforme orientação da coordenação da escola (em tabela contendo horário previsto para desenvolvimento das atividades).

As oficinas foram realizadas em duas semanas de aula, contendo, portanto, um total de quarenta horas. Os temas para os planejamentos de aulas foram decididos pela própria coordenação da instituição.

Na primeira semana de prática pedagógica, período de 03 a 07 de maio de 2010, o tema trabalhado foi “Mamãe”.

Algumas atividades devem ser desenvolvidas diariamente na rodinha. São elas: cantar músicas, chamadinha, calendário, previsão do tempo, apresentação do tema da semana e estímulo à linguagem. O estímulo à linguagem, na verdade, deve ser feito em todos os momentos do dia, porém na rodinha deve ser de forma mais intensa. As músicas contribuem não só para ampliar o vocabulário dos alunos, mas também para desenvolvimento da psicomotricidade através dos gestos e coreografias usados na dança. O calendário auxilia os alunos a perceberem a rotina diária e a compreender a relação temporal/cronológica. A previsão do tempo faz com que os alunos observem as diferenças climáticas do nosso dia a dia (tempo chuvoso, nublado, ensolarado, quente, frio etc.). A apresentação do tema da semana contribui para reflexão dos alunos sobre o que está sendo apresentado e permite a construção do conhecimento acerca do assunto.

No dia 03 de maio de 2010, foi iniciado o dia com uma rodinha. Neste momento, cantaram-se músicas infantis falando sobre amizade, família e sentimentos. Posteriormente, trabalhamos o calendário verificando o dia do mês e da semana, fizemos a previsão do tempo e a chamadinha (cartolina com nome de cada criança, sendo a primeira letra de cor diferente das outras). As chamadinhas foram distribuídas ao chão de modo que os alunos tivessem visibilidade e acesso a todas, então cantamos uma música que convida um aluno por vez para

pegar sua respectiva chamadinha e voltar para o seu lugar. Foi percebido então que 90% dos alunos já sabiam reconhecer seu nome e de seus colegas, sendo assim, o objetivo de perceber letras e tamanhos diferentes para os nomes, estava sendo gradativamente cumprido. Neste dia, o tema “Mamãe” foi trabalhado com fantoches representando a família. Os fantoches faziam com que as crianças ficassem entretidas com o tema proposto. Foi trabalhado o respeito à mamãe e para quem morasse com avó e tia, respeito a cada uma delas. Este tema foi bastante importante para trabalhar com problemáticas que envolvem obediência, confiança, carinho, medos, vontades próprias etc. Discutiu-se com os discentes, assuntos que os próprios pais pediam para abordar, como o medo de dormir no próprio quarto etc. Notou-se as diferenças de costumes relatados pelas crianças entre as famílias e trabalhou-se com esta diversidade sem mencionar que uma família estava errada e a outra certa, mas que suas diferenças tinham que ser levadas em conta.

No parque, os docentes são aconselhados pela escola a não interferir muito, mas observar aspectos de interação entre eles. Em geral, todos os alunos se relacionavam bem exceto uma das meninas que tinha medo de se aproximar de um dos meninos já que ele era bem maior que ela e um pouco agressivo.

O repouso não foi muito relaxante para algumas crianças, já que algumas não queriam descansar, mas brincar. Foi então, que se resolveu cantar uma música, bem baixinho, com uma boneca nas mãos, fazendo com que esta fosse a personagem principal da história da “boneca de Paris” contada na canção. Todos adoraram aquela “brincadeira”, ficaram calmos e mais quietos sem perceber.

Na psicomotricidade foi trabalhada a brincadeira “Meus pintinhos, venham cá”, porém com adição de alguns obstáculos pelos quais eles tinham que passar no meio do caminho. Algumas crianças, a minoria delas, ainda não conseguiam pular com os dois pés, mas não foi observado nada considerado anormal para a idade das mesmas. Nesta brincadeira, era cantada uma música, a pessoa que cantava representava a mãe dos pintinhos e os chamava para perto dela; estes iam-se aproximando com cuidado e rapidez para que a pessoa que estivesse representando a raposa não os pegasse.

Durante a atividade diversificada, os alunos foram distribuídos nas mesinhas, porém não havia mesas suficientes para todos então, alguns ficaram numa rodinha com uma das auxiliares de sala e alguns brinquedos. Em uma das mesinhas, os alunos desenhavam suas famílias de forma livre, cada um do seu jeito. Alguns representaram seus bonecos prediletos junto com a mamãe. Na outra mesa, os alunos faziam monotípias, uma técnica com tinta, plástico e papel em que eles passam tinta no plástico que forra a mesa sujando-o bastante,

depois passam o dedinho desenhando aleatoriamente e em seguida colocam a folha branca por cima para que esta absorva a tinta e resgate o desenho. Objetivos: desenvolvimento da coordenação motora fina, reflexão para representação da respectiva família, diferenciação entre as cores.

Conforme fossem acabando, passavam nas outras mesas trocando de atividade. Concomitantemente, uma das auxiliares lavava as mãos das crianças que já haviam acabado a atividade com tinta e já os levava para almoçar. Os alunos que não almoçam na escola ficaram na sala com a outra auxiliar que os levava ao banheiro ou trocava suas fraldas. Alguns alunos comiam sozinhos, outros exigiam a atenção e a presença das auxiliares de ensino e das professoras neste momento. Uma das alunas só almoçava ouvindo a história da Branca de Neve (todos os dias). À medida que fossem acabando, os alunos escovavam os dentes com a ajuda da auxiliar e voltavam para as salas para ouvir a historinha do dia.

Por fim, foi cantada a história “O pintinho” que falava de uma galinha que levava os filhotes para passear, um deles se perdia pelo caminho e a mamãe a procurava incessantemente. Após encontrar o filhotinho, todos ficavam felizes e faziam uma grande festa na granja.

No dia 04 de maio de 2010, foi feito um trabalho na rodinha com gravuras representando as mães. Falava das características físicas das figuras de mãe e comparava com as mães deles. O que cada mãe tinha que era muito bonito? O que numa mãe era diferente da outra? As duas são legais e bonitas?

No parque, as meninas resolveram ser mães, entravam nas casinhas, faziam a comidinha, lavavam a louça, saíam para trabalhar e cuidavam dos filhos. Em alguns momentos, as crianças demonstravam características de liderança, mandando as outras fazerem determinadas coisas e até mesmo criando novas regras para a brincadeira.

Na hora do lanche, algumas crianças queriam dar as frutas na boca de outras, falando que a outra não sabia comer sozinha e a mãe tinha que dar comidinha para que ela ficasse forte.

Na atividade de psicomotricidade, foi solicitado a uma das auxiliares que se escondesse com um instrumento e o tocasse, os alunos tinham que procurar (através do som – trabalhando a audição) onde ela estava e ao fim fizemos uma bandinha com instrumentos.

Na atividade diversificada, trabalhou-se com a mesma metodologia do dia anterior, porém com atividades diferentes. Alguns alunos ficavam numa rodinha com brinquedos, outros numa atividade de grafismo livre e outros com uma atividade técnica usando tinta e esponja. Eles tinham que usar a parte mais áspera da esponja para desenhar no papel e

verificar como havia ficado diferente. O objetivo destas atividades era ampliar a criatividade e as descobertas com a brincadeira, desenvolver a coordenação motora fina e perceber diferença entre cores e texturas.

Na hora do conto, foi contada uma história lida sobre como se comportar com a mamãe. Na história, o filho não queria fazer o que a mamãe falava para ele fazer e ela ficava bastante triste, certo dia algo deu errado e ele percebeu que sua mamãe não estava gostando do que ele estava fazendo, então para deixá-la feliz resolveu fazer um lindo desenho; disse que a amava e decidiu obedecê-la sempre que ela desse uma ordem.

No dia 05 de maio, começou-se o dia falando sobre o que a mamãe gosta de comer já era uma quarta-feira, dia da fruta na escola. Foram levadas diversas imagens de mulheres comendo vários tipos de alimentos e uma goiaba para sala para incentivá-los a provar e comer, já que eles dizem não gostar muito desta fruta. Alguns provaram e gostaram, então aproveitou-se a ocasião para falar que a mamãe fica muito feliz quando nos alimentamos bem, comendo bastantes frutas, verduras e legumes. Foi dito que ela acha lindo quando eles comem sozinhos e deixam o prato sem comidinha, porque este é um sinal de que eles comeram tudo e ficarão bem fortes e bonitos.

Neste dia, os alunos foram levados ao parque de areia, eles fizeram bolos, castelos e até compras usando os carrinhos. Usaram abundantemente da criatividade.

Na hora do lanche, a fruta era goiaba, a maioria gostou e se lambuzou com a fruta, mas outros resolveram pedir outra fruta das quais gostavam mais. O importante foi que desta vez, todos provaram a fruta para conferir seu sabor.

Na psicomotricidade, foram pegadas bolas grandes e pequenas para que eles passassem aos seus amiguinhos conforme o ritmo cantado (rápido, lento). Em seguida, um por vez tinha que dar cambalhota sobre o tapete e atravessar o túnel de pano. No início, todos estavam em roda para esperar sua vez na brincadeira, com a compreensão da proposta todos já estavam de pé fazendo a atividade sem precisar de intervenção para dizer quem era o próximo. Uma das crianças, que fica na escola em período integral, resolveu que ela era quem ia dizer quem seria o próximo e começou a falar para os outros: “não, agora não é você. É a vez da ...!” ou “Vai, pode ir, agora é a sua vez”, “Você é depois de mim” e assim por diante. Esta criança tem grande autonomia para realizar suas tarefas e demonstra grande característica de liderança sobre as outras. Objetivos: Construir a idéia de esperar a vez para fazer a atividade, equilíbrio, desenvolver raciocínio lógico-matemático (grande, pequeno, dentro, fora).

Na atividade diversificada, alguns alunos ficaram na rodinha com a auxiliar cantando músicas infantis e os outros ficaram nas duas mesinhas picando papel, desenhando e colando

livremente. Os objetivos destas atividades era ampliação do vocabulário, percepção de ritmo e movimento de pinça com desenvolvimento da psicomotricidade fina.

A hora do conto foi marcada com bastante entusiasmo e alegria através da história da “Mamãe urso”. Nesta história, a dona urso estava ansiosa por perceber que todos os animais da floresta tinham filhotes e ela não. Então ela resolveu pedir ajuda a cada amigo da floresta para que ela também pudesse ter seu filhinho. No início, as crianças não queriam prestar muita atenção à história. Então, a história foi sendo adaptada, acrescentando músicas e expressões de sentimentos mais intensas para representação o que chamou bastante a atenção dos discentes. No fim da história, a mamãe urso adota um macaquinho perdido na floresta. Foi trabalhado expressões representativas de sentimentos, diversidade, amizade, solidariedade e respeito durante a história.

Dia 06 de maio de 2010, os responsáveis dos alunos haviam enviado fotos de suas mães para a escola. Resolveu-se utilizá-las na rodinha contando um pouquinho da história de cada aluno, trabalhando também com os nomes de cada mamãe.

Neste dia, estava chovendo e por isso o parque de areia não pôde ser utilizado. O parque da garagem estava cheio e não era o dia daquela turma ficar no parque emborrachado. Então, fomos para sala de judô com algumas bolas e as crianças ficaram brincando lá livremente.

Depois do repouso, foi feita uma caça ao tesouro (foto da mamãe). Tendo escondido o tesouro na sala de Balé e espalhado pistas pela escola. Foi solicitado a eles que dissessem onde a pista estava dizendo para ir e assim seguiram em busca das fotografias. O pratinho representou o refeitório, o balde o parque de areia, os livros a sala de leitura, a bola o parque da garagem e o espelho a sala de balé. Esta atividade contribuiu para o desenvolvimento do raciocínio lógico, localização no espaço e interpretação de idéias.

Na atividade diversificada os alunos brincaram na rodinha com objetos pedagógicos, em uma das mesas fizeram desenhos livres com giz e lixa e na outra mesa fizeram colagem com papéis picados. Objetivos: desenvolver a habilidade motora fina, percepção tátil e visual.

Na hora do conto, foram utilizadas figuras para contar a história de uma menina que tinha medo do escuro. Esta história foi contada para incentivar as crianças a perderem o medo do escuro, para isto foram utilizadas algumas lanternas, uma boneca, uma caminha de brinquedo e um fantoche representando a mamãe.

Dia 07 de maio de 2010, sexta-feira, dia do brinquedo. Nas sextas feiras costuma-se utilizar os brinquedos que os alunos levam para escola para trabalhar o tema da semana. Além de utilizar as bonecas, carros e outros brinquedos levados por eles neste dia, levei um quebra

cabeça com a figura de uma mulher grávida. Este objeto pedagógico mostra, ao retirar as peças de cima, o neném na barriga da mamãe e seu desenvolvimento como se tivesse crescendo a cada retirada de peças dando a impressão de aproximação e distanciamento da figura. Foi trabalhada esta imagem para mostrar que a criança nasce da barriga da mamãe, esta fica muito tempo com a criança na barriga dando comida e cuidando dela. Foram levadas algumas fotos para facilitar o entendimento e a associação das idéias.

As crianças foram brincar no parque de areia, lancharam e após o repouso foram para aula de recreação com um professor recreador. A atividade proposta por ele era a de pular dentro e fora do bambolê, subir e descer escadas, passar pelo túnel de pano, arremessar sacos de areia e passar pelo caminho de madeira. Objetivo: Trabalhar força, equilíbrio, lateralidade, conceitos como dentro e fora, alto e baixo.

Voltando para sala, foram propostas duas atividades diversificadas já que neste dia havia poucas crianças e por isso não precisavam ficar fora das mesinhas. Em uma mesa, as crianças fizeram grafismo livre com giz de cera colorido e papel e, na outra fizeram pintura espelhada. Nesta técnica a folha é dobrada ao meio para que as crianças façam pinturas somente na metade da folha, quando terminam a pintura a outra metade é passada no desenho de forma a copiar no lado em que não foi desenhado a pintura da criança. O objetivo destas atividades é desenvolver percepção visual e motricidade fina.

Para a hora do conto, trabalhou-se o livro do projeto literário. Este livro foi escolhido pela direção para trabalhar raciocínio lógico-matemático, artes, ampliação do vocabulário, diferenças entre as etnias, percepção de sequência, entre outros. O livro do projeto deve ser trabalhado sempre que possível, pois os alunos devem dominar todo o conteúdo da história. Todas as imagens devem ser trabalhadas, uma a uma e as crianças devem saber recontar a história do livro e tudo o que foi trabalhado com ele.

Já na segunda semana de prática docente, período de 17 a 21 de maio de 2010, o tema trabalhado foi “Aniversário da escola”. No dia 17 foi levada uma caixa surpresa para rodinha em que havia um animal de brinquedo similar ao nome da instituição. Este foi chamado de  $\alpha$  e contei sua história.

Na atividade de psicomotricidade foi trabalhado chute à gol e boliche com o objetivo de desenvolver equilíbrio, mira e percepção espacial.

Nas atividades diversificadas trabalhamos com massinha e grafismo livre com giz das cores da escola.

Na hora do conto a história do “Passarinho Dico” fez sucesso entre os alunos. Ficaram comovidos ao ouvir que este passarinho não sabia voar, mas felizes ao perceber que com a

ajuda dos amigos da floresta e ele conseguiu adquirir a habilidade. Temas trabalhados na história: solidariedade, valores, habilidades diferentes entre os animais e as pessoas.

Dia 18 de maio de 2010, explorou-se na rodinha as cores do  $\alpha$  e foi falado de suas três casas (unidades). A partir daí, foi trabalhado o que tem na casa do  $\alpha$  (objetos encontrados na escola) e quem pode ser encontrado por lá (com fotos das crianças tiradas ao longo do ano).

Na atividade de psicomotricidade, as crianças fizeram um passeio com seus velotróis e bicicletas trazidos de casa no estacionamento do colégio. O objetivo desta atividade foi principalmente a brincadeira, mas foi trabalhada a motricidade grossa com as pedaladas.

Nas atividades diversificadas as crianças cantaram músicas na rodinha, fizeram uma técnica com papel camurça amarelo e cola colorida e, brincaram com massinha. Objetivos: desenvolver habilidade motora fina, força das mãos apertando a cola, desenvolvimento da criatividade.

Na hora do conto, as crianças estavam bastante agitadas, por isso levei dedoches para que eles manuseassem e cada um contasse sua história. Em seguida cantamos a música “Seu Lobato tinha um sítio” e trabalhamos os sons dos animais. Objetivos: desenvolver a criatividade, noção de sequência e diferenciação dos sons dos animais.

Dia 19 de maio de 2010, quarta feira, dia da fruta. Foram usadas imagens com o passarinho comendo e suas expressões faciais, perguntando aos alunos o que eles comem que deixam eles com determinadas expressões. Objetivo: estimular os alunos a uma boa alimentação, perceber a si próprio e aos outros amiguinhos através das expressões faciais.

Na hora do parque, as crianças foram para o emborrachado com balanços, escorregadores, carrinhos, casinha etc. Objetivo: aprender brincando e interagindo com os amigos.

Na hora da psicomotricidade, a escola disponibilizou piscina com bolinhas e pula-pula para trabalhar força e equilíbrio.

Na atividade diversificada foi pedido para as crianças desenharem um animal fazendo alguma coisa que eles achassem legal de fazer na escola e brincasse com massinha. Objetivos: refletir sobre as atividades da escola, desenvolver o grafismo e a motricidade fina.

Na hora do conto, foram usados fantoches e objetos da escola para contar a história do  $\alpha$  (símbolo da instituição escolar que dá nome a mesma), em seguida cantamos a música da escola. Objetivos: ampliar o vocabulário, conhecer a história da escola em que estudam, desenvolver o ritmo.

Dia 20 de maio, foi recitada, na rodinha, uma poesia sobre os pássaros, foram levadas imagens e curiosidades sobre este tipo de animal. Objetivo: conhecer algumas diferenças entre os pássaros, trabalhar noções de tamanho e quantidade nas figuras.

Na atividade de psicomotricidade, fez-se um banho de mangueira. As crianças ficaram sem camisa e fomos para fora de sala brincar. Objetivo: sair da rotina (visto que a semana é atípica), brincar e mirar a água da mangueira nos locais orientados pela professora, trabalhar noções de higiene.

Na atividade diversificada, foi feita colagem com papel crepom amarelo e azul (outras cores podiam ser utilizadas caso as crianças pedissem) e desenhos com cola colorida. Objetivo: trabalhar a força das mãos apertando a cola, o movimento de pinça ao pegar um papel picado por vez, noção de quantidade.

Na hora do conto foi contada a história de uma menina chamada Catarina que não gostava de ir à escola. Objetivo: trabalhar a importância de ir à escola, obediência aos pais, ampliar vocabulário dos alunos estimulando-os a dizer o que gostam e não gostam na escola. Neste dia foi notado que somente uma das alunas afirmava não gostar de ir à escola. Ela contou que gostava de ficar em casa com sua babá porque a babá brincava com ela o tempo todo, somente com ela e mais ninguém. Percebendo que a criança queria mais atenção já há algum tempo, sua mãe foi chamada a comparecer na escola para conversar sobre possíveis mudanças na rotina da aluna fora da escola. A mãe informou que estava grávida e por isso a aluna citada já estava se dando conta de que a atenção de sua família poderia ficar dividida. Esta conversa foi de grande relevância para trabalhar na escola, em conjunto com a família esta questão do novo irmãozinho em uma casa.

O último dia de realização das oficinas pedagógicas, 21 de maio, foi sexta feira, dia do brinquedo. Neste dia, foram utilizados os brinquedos das crianças para falar sobre a escola e os combinados que fazemos em sala. Objetivo: trabalhar os comportamentos, respeito, direitos e deveres dos discentes dentro da escola.

Na hora da atividade diversificada as professoras das turmas  $\alpha$  e infantis se uniram para apresentar uma peça às crianças falando sobre o valor da amizade e do carinho (dia do abraço). Todas estavam fantasiadas de personagens dos contos de fadas.

Em seguida foi cantada a música de parabéns pelo aniversário da escola. A diretora da instituição estava presente e apagou a velhinha. As crianças demonstraram ter adorado a festa. Brincaram e dançaram, mas durou pouco tempo. Voltando para sala foi porposta a atividade de verter líquido com as crianças. Objetivo: Desenvolver noção de espaço, quantidade,

trabalhar os conceitos de dentro e fora, ajudar os alunos que ainda não fazem as necessidades fisiológicas a conseguir compreender o que significa prender, segurar o líquido e soltar.

Na hora do conto, utilizou-se o livro do projeto literário, suas imagens e história com os objetivos já relatados neste trabalho.

## 5 Cultura organizacional: um estudo etnográfico na educação infantil

A análise desenvolvida neste capítulo relaciona os dados coletados através da observação participante feita em etnografia, com base nos conceitos desenvolvidos no capítulo: *Teoria das Organizações*.

Conforme exposto pela caracterização da escola  $\alpha$ , pode-se perceber que esta ajusta-se ao conceito de organização, pois busca alcançar objetivos coletivos através de esforços individuais de pessoas que trabalham num mesmo espaço, com utilização de materiais, equipamentos, tempo, conhecimento, entre outros.

Apesar de afirmar exercer e defender o estilo de liderança democrático, a escola  $\alpha$  adota um estilo de liderança autocrático, concentrando o poder em seus gestores, sem a participação da comunidade escolar sobre as decisões a serem tomadas, diminuindo o sentimento de pertencimento do grupo à organização, assim como a contribuição de seus educadores e funcionários através de suas opiniões e conhecimentos pessoais. Este estilo de liderança apresentou-se predominantemente “forte”, de acordo com a definição de Maximiano (1995), pois os funcionários em diversos momentos da rotina escolar mostravam-se oprimidos pela extensa pressão que sofriam para realização de seu trabalho, ainda que sem as condições necessárias para sua efetivação.

De acordo com Luck (2009b) coordenar a atuação do elemento humano com efetividade está ligado ao sucesso de a liderança gerar o sentido de responsabilidade pessoal em cada membro da equipe. Isto torna-se mais complicado em uma instituição escolar privada, principalmente quando esta ainda valoriza a hierarquia e a autocracia.

Para que os subordinados obedecessem ao comando das diretoras, as bases de autoridade utilizadas eram a de competência técnica e a organizacional, já para obediência às coordenadoras, utilizava-se principalmente a base organizacional. Isto pôde ser constatado, pois a base nomeada de “tradição” não é possível de ser aplicada devido à grande rotatividade dos funcionários; a de “relações pessoais” e a de “carisma” também encontram obstáculos em sua aplicação, pois as relações entre líderes e liderados não são próximas e os primeiros são muito criticados pelos outros, sendo assim, a admiração por eles mostrou-se escassa.

Sabendo que a cultura e o clima organizacional interferem intensamente sobre o desempenho dos funcionários (professores, auxiliares da educação, auxiliares da limpeza, porteiros, recepcionistas etc.) e da organização, é necessário que sejam feitos ajustes e

correções sobre os problemas detectados. Durante a realização da observação participante, foram descobertos treze problemas de gestão na realidade da escola  $\alpha$ :

1. Quantidade de alunos por sala e inflexibilidade na rotina – sabendo que as condições de trabalho influenciam a satisfação dos trabalhadores, esta deve ser uma preocupação da equipe gestora. Apesar de a quantidade de alunos por sala estar adequada à legislação, a rotina da escola  $\alpha$  é farta de atividades e ter a rigidez como uma característica marcante, dificulta a qualidade do trabalho dos educadores em sala de aula, pois os alunos, ainda dependentes em grande medida da professora, exigem cuidados e atenção individualizados.

2. Quantidade/ extensão da área recreativa – considerando a dificuldade apresentada pelas professoras de encontrar um espaço recreativo para os alunos, já que no horário desta atividade muitas turmas vão à busca deste espaço, verificou-se que a quantidade e as dimensões dos parques de areia e emborrachados destinados à recreação e lazer dos educandos são desproporcionais à necessidade da escola.

3. Mau uso dos regulamentos – as situações observadas registraram a existência de procedimentos rígidos que, ao invés de facilitar o trabalho a ser realizado, funcionavam como obstáculo. Isto foi percebido em momentos como o de solicitação de materiais didáticos (folhas, giz, massinha, lápis etc.) em que havia dia e horário específico para fazê-lo e, caso não estivesse de acordo com o que a pessoa responsável pela entrega achasse viável, este não era providenciado e assim as aulas planejadas pelos educadores ficavam prejudicadas, por consequência, a qualidade do ensino também era lesada, tal como a aprendizagem. Ou na retirada de objetos pedagógicos (brinquedos, livros, figuras, fantoches, etc.) que também tinha horário específico (antes das crianças chegarem à escola), todos tinham que estar registrados no caderno de anotações diariamente e, caso a professora esquecesse algum para utilizar em sua aula, este não poderia ser pego em outro momento. O horário de devolução também era inflexível, se a professora não entregasse o material no momento correto, não poderia mais fazê-lo naquele dia e a educadora que utilizasse a sala no horário seguinte também não poderia pegar mais, apenas usar o que já estava separado, causando prejuízo inclusive à sua turma. Ou ainda em relação às reservas das salas de psicomotricidade e leitura, cada turma tinha o dia e horário específico para usá-las, mas nos dias e horários que estas encontravam-se sem reserva não podiam ser utilizadas pelas professoras e crianças.

Esta inflexibilidade dos procedimentos causava desobediência dos funcionários em busca de praticidade. Todas as vezes que as professoras desejavam escrever bilhetes na agenda das crianças, estes tinham que ser apresentados e aprovados pela coordenação, mesmo os mais simples como o de desejo de bom fim de semana que se repetia periodicamente.

4. Escassez de objetos pedagógicos – apesar de haver uma sala reservada especificamente para guardar estes objetos, foi notado que estes se tornavam escassos diante das exigências impostas pela coordenação às professoras, principalmente os livros de contação de histórias, já que estas tinham um vasto tempo para ser contadas, conforme relatado no capítulo “*Gestão de pessoas na educação infantil: uma etnografia de campo*”. Os materiais de temáticos também seguiam este problema, pois em datas comemorativas eram almeçados pela maioria das educadoras, mas a quantidade não era suficiente.

5. Cerceamento à criatividade – este problema foi detectado nas seguintes situações: a) momento da chamadinha em que estas foram dispostas de modo diferenciado na sala, de forma que os alunos teriam que se levantar para identificação de seus nomes em locais espalhados na turma; b) na psicomotricidade, já que na apresentação dos instrumentos musicais aos alunos, estes não podiam utilizá-los, pois produziam sons considerados pela coordenação como excesso de barulho; c) entre outros.

6. Formação de grupos em detrimento de equipes – conforme já exposto, a formação de equipes é uma ação positiva para organização, pois elimina diversos outros problemas como a frequência de conflitos; a falta de comunicação e clareza nas orientações, assim como na divisão de papéis; sobrecarga de um funcionário sobre o outro, já que todos trabalham de forma cooperativa e; melhora o desempenho dos envolvidos e da organização como um todo.

Como revelado pela observação participante, estes eram problemas muito frequentes na escola  $\alpha$ . Os conflitos interpessoais eram comuns entre as auxiliares de sala; a comunicação entre a direção e seus subordinados era insuficiente; as funções individuais não eram delimitadas de forma evidente entre as auxiliares de sala; as professoras ficavam sobrecarregadas, já que tinham que responder, não só pelo seu próprio trabalho como também pelas ações de suas auxiliares e; assim por diante.

Não se pode esquecer que a preocupação quanto à formação da equipe deve haver desde a sua formação, ou seja, no recrutamento. Foi perceptível que não houve inquietação dos gestores sobre isto, pois o perfil de seus funcionários nem sempre correspondia às exigências feitas. As professoras de nível 1 não tinham a formação adequada para atuar em regência, mas optou-se pela proletarização da profissão, pois pagava-se menos (em conformidade com a função de estagiário) para exercer uma função de maneira inadequada já

que estas professoras eram pedagogas ainda em formação, sem conhecimento e experiência apropriados. É certo que ao aceitar estar envolvido nesta organização assumindo um cargo que se sabe estar inapto, todos tinham informações sobre este problema, mas nem sempre refletiam sobre a consequência de proletarização dos profissionais de pedagogia.

7. Mau uso da avaliação de desempenho – a escola  $\alpha$  realizava avaliações de desempenho dos funcionários periodicamente, porém esta acontecia de maneira que os avaliados sentiam-se preocupados, mostravam medo pelas consequências que este procedimento poderia-lhes causar. Por ser caracterizada como coerciva, eles ocultavam algumas de suas falhas e dificuldades e, principalmente, a falta de clareza das coordenadoras, já que expor isto, significava delatar alguém e ser prejudicado por esta pessoa futuramente. Além disso, aos funcionários não era dado uma devolutiva sobre o seu desempenho avaliado, desta forma, os acertos não eram reconhecidos como tal e as falhas também não eram corrigidas.

8. Avaliação do clima organizacional – com a pesquisa participativa não foi possível perceber a forma como era realizada a avaliação do clima organizacional na escola  $\alpha$ , nem mesmo se era realizada, porém foi notável que as intervenções eram mínimas ou aconteciam somente para uma atitude radical por parte dos gestores (demissão). Foi notado que decisões administrativas como esta aconteciam sem considerar o funcionário, ou seja, não havia preocupação na forma ou momento mais propício, os funcionários percebiam a decisão antes mesmo que ela acontecesse, causando grande constrangimento ao grupo.

A avaliação do clima deve ser de cunho formativo, ou seja, para que os resultados da realidade observada possam receber intervenção que contribua para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e as relações entre os atores envolvidos. Avaliando corretamente o clima é possível evitar que os problemas encontrados acabem influenciando negativamente a organização e tornem-se a identidade da escola. Por meio da observação participante, foi possível perceber que a coordenação não ouvia atentamente seus subordinados e não reconhecia seus erros, acusando sempre os liderados.

9. Desmotivação dos funcionários – na escola  $\alpha$  os funcionários mostravam-se desmotivados em relação ao trabalho, principalmente as auxiliares de sala que declaravam sentir-se minimizadas pela diferenciação entre elas e as docentes. Cabe ressaltar que, de acordo com Abraham Maslow (1942 *apud* Maximiano, 1995), a estima também faz parte da escala hierárquica das necessidades que o indivíduo sente necessidade de suprir para melhoria de seu desempenho. Foi percebido que esta diferença realmente acontecia em diversos

momentos, começando pela própria organização e refletindo também na visão dos responsáveis da criança.

Logo na primeira reunião de pais e mestres a diretora deixa claro que os vínculos a ser formados pela criança deve ser com a professora regente, pois as auxiliares são realocadas durante todo o ano letivo. Nas capacitações organizadas pela escola, não só o tratamento, mas até o lanche das professoras regentes eram desiguais; os das auxiliares sempre eram inferiores. Situações como estas aconteciam ao longo de todo o ano letivo, causando frustração e até desunião entre os funcionários.

É preciso que a equipe gestora conscientize-se que a frustração interfere diretamente no desempenho do funcionário, podendo fazer inclusive que ele procure outra organização que não cause este sentimento nele. Isto causa danos à instituição escolar, pois a rotatividade dos funcionários passa a ser grande, o que dificulta a criação de vínculos e sentimento de pertencimento à organização e todo o investimento feito nele em capacitações deve ser refeito no novo liderado.

A satisfação também interfere no desempenho do funcionário, por isso seria oportuno que a escola  $\alpha$  passasse a valorizar os indivíduos, deixando de percebê-los apenas como mais um recurso e incentivando sua participação.

10. Predominância das punições – observou-se que na escola  $\alpha$  havia escassez de recompensas aos funcionários originadas pela direção e coordenação. Elogios, por exemplo, quase não foram presenciados durante toda a realização da pesquisa. Por outro lado, as punições aconteciam diariamente, através de descontos de benefícios salariais, uso de palavras agressivas e cobranças na presença de outros liderados, das crianças e de seus responsáveis.

É importante salientar que, conforme citado anteriormente, o estímulo e o incentivo surtem efeitos muito mais positivos que o uso de castigos ou punições. Além disso, a forma como eram aplicadas as punições causavam intenso constrangimento aos punidos, com isso estes demonstravam queda em suas auto-estimas.

Conforme destaca Luck (2009b), a gestão de pessoas é uma das formas de pôr em prática a liderança, ou seja, sua influência sobre uma pessoa ou grupo de pessoas. A motivação é um recurso utilizado pelos líderes e gestores para estimular o melhor desempenho de seus funcionários e a recompensa é uma de suas estratégias.

11. Avaliação dos educandos realizadas sem a devida formação e orientação – foi verificado que ao avaliar as crianças em seu desenvolvimento (intelectual, social, lingüístico e psicomotor), as professoras de nível 1, ainda em formação e sem experiência, sentiam-se inseguras e sem orientação adequada, principalmente quando, após realizada a avaliação de

uma criança que não apresentou o desempenho esperado, a coordenação solicitava a alteração das observações apontadas com o argumento que os responsáveis das crianças poderiam interpretar mal a apreciação feita na entrega da ficha avaliativa.

É importante que o gestor de pessoal verifique o perfil e a formação dos funcionários da organização, erradicando os liderados da função que possam estar exercendo sem a requerida adequação e remanejando-os.

12. Gestoras distantes dos acontecimentos da escola – por estarem sempre distantes da organização, as diretoras recebiam as informações sobre a realidade da escola pelas coordenadoras, mas não vivenciavam as necessidades da mesma. Uma observação realizada pelos funcionários era de que após o comparecimento de uma delas, frequentemente, acontecia um desligamento, uma demissão ou uma punição aos subordinados, por isso elas representavam a eles figuras que geravam insegurança, medo, tensão e incerteza, causando danos em suas ações, prejudicando seu desempenho e também da própria organização.

13. Carência de aplicação do Projeto Político Pedagógico – o PPP de uma escola é um documento a ser construído e vivenciado por todos os envolvidos na organização, ele apresenta a filosofia, os princípios, objetivos da escola e o caminho a ser seguido pela comunidade escolar para alcance das metas geradas. A observação participante possibilitou que fosse percebido o total desconhecimento dos professores e funcionários sobre o documento, orientações expressas nele não faziam parte da ciência dos profissionais da escola. Além disso, a análise deste documento tornou possível verificar que grande parte da teoria apresentada não era vivida no contexto local, como a gestão democrática e participativa, procedimentos de avaliação do aluno, justificativa para avaliação dos profissionais, atendimento às necessidades interpessoais entre os docentes etc.

No entanto, apesar dos pontos negativos, qualidades também foram percebidas na cultura organizacional e prática diária da escola  $\alpha$ . Seus gestores defendiam de forma veemente o bom tratamento às crianças e o amor pela educação. Desde a seleção de seus funcionários, deixava-se claro ser este um pré-requisito para se fazer parte do quadro. Ressalta-se que o papel da gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2010), está vinculado, entre outros aspectos, ao recrutamento de seus funcionários para verificação de adequação do perfil almejado pela organização.

Ainda que impostas, as capacitações organizadas pela escola eram conduzidas de modo dinâmico e com temas que se adequavam à sua necessidade. Possibilitando que professores e funcionários vivessem e experimentassem o que se propõe diariamente para criança em sala de aula, estes treinamentos propiciavam a reflexão e o debate sobre a melhor

estratégia de ensino a ser utilizada para incentivo das crianças em relação ao desejo de conhecer algo novo. Salienta-se que as capacitações e os treinamentos dos funcionários e liderados também estão relacionados à atuação do gestor de pessoas da organização.

Outra preocupação que marcava a identidade da escola estava relacionada com a limpeza do ambiente dedicado ao processo de ensino, aprendizagem e trabalho e, com a alimentação balanceada das crianças que se nutriam na escola.

Percebeu-se também que a flexibilidade quanto às substituições de professores e funcionários serviam como um fator motivacional para os liderados, pois, nestes casos, demonstravam sentir-se considerados pela organização para além do simples serviço a ser prestado, reconhecendo suas necessidades pessoais.

Foi bastante interessante notar como as questões de cultura e clima de uma organização, assim como o modelo de gestão de pessoas adotado, influenciam a motivação e o desempenho de seus funcionários, levando ao sucesso ou fracasso da escola, inclusive à qualidade do ensino oferecido. Percebeu-se que o sucesso faz parte de uma construção coletiva, ou seja, que exige a participação e contribuição de todos os envolvidos, assim como um bom relacionamento interpessoal e boa interação entre o trabalho dos gestores e liderados.

A gestão de pessoas se modifica de acordo com as condições apresentadas pela cultura organizacional, gerando níveis diferenciados de mobilização do trabalho humano, por isso fez-se necessária a explicitação da gestão de materiais, espaço, aprendizagem, tempo e administrativa feita na análise a fim de demonstrar que estas ramificações da gestão influenciam a cultura e o clima organizacional.

## 6 Considerações finais

O sucesso ou fracasso dos processos de ensino e da aprendizagem são influenciados pela ação da gestão sobre os profissionais da área de educação no ambiente escolar.

Na escola pesquisada, a cultura organizacional é bastante inflexível no que tange às mudanças de comportamentos e de rotina. A hierarquização tem um grande valor nesta instituição e o excesso de regulamentos ganha força, dificultando todo o processo de ensino na instituição escolar.

Por outro lado, a valorização continuada dos docentes e a troca de saberes entre os mesmos são consideradas com grande importância pela organização o que favorece todo o sistema de ensino na instituição, já que promove melhor qualidade no desempenho do profissional docente em suas estratégias didáticas e seus conhecimentos técnicos.

Com base nas teorias aqui relatadas, pode-se concluir que não existe um único modo correto de gerir, mas deve-se tomar cuidado para que esta gerência promova saúde mental do trabalhador e não sua doença, pois desta forma seu trabalho terá melhores resultados.

Estar sensível às reclamações e sugestões dos funcionários deve ser algo primordial para uma gestão de qualidade, assim como reconhecer suas falhas; principalmente no ambiente escolar onde todas as decisões tomadas interferem grandemente na vida de cada educando. Reconhecer a avaliação de desempenho como um recurso facilitador precioso às ações da gestão de pessoas também é um fator primordial.

Tem-se então a explicação para a importância da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola, pois através dele a cultura organizacional pode ser pensada, discutida e posteriormente construída colocando em prática as propostas de todos que fazem parte da comunidade escolar.

O papel da gestão de pessoas é fazer com que todos busquem um só objetivo que, no caso da instituição escolar, deve ser o sucesso do educando. O líder gestor deve ter grande influência e ser respeitado entre os atores da escola para ter bom desempenho em suas ações.

A gerência de conflitos, boa comunicação, motivação/valorização do profissional, *feedback* de suas ações, participação ativa de todos e avaliação constante do clima organizacional fazem parte de uma gestão de sucesso.

É preciso que a escola reflita se a cidadania, contida na dimensão política dos princípios que compõem seu PPP, que ela está plantando e incentivando em seu corpo docente e discente a faz ser uma escola de qualidade e tenha consciência que a preocupação com a

qualidade social da aprendizagem não se efetiva somente nas questões didáticas de ensino ou no modelo de aulas ministradas pelos professores, mas se efetiva quando a cultura organizacional é levada em conta. Esta deve ser constantemente observada, avaliada e analisada criticamente. Somente desta forma, a gestão terá condições de efetuar mudanças nesta cultura, contribuindo para aproximação do sucesso da instituição e do ensino e aproximando-a de seus princípios, valores e missão.

Mudar somente as rotinas, os procedimentos, os recursos materiais e humanos de uma organização que tem a cultura e o clima organizacionais comprometidos não basta. O acompanhamento constante e a comunicação transparente devem se fazer presentes e, os gestores devem ter iniciativa para prever possíveis problemas no clima organizacional antecipando-se nas resoluções dos mesmos. Para facilitar este trabalho, é necessário que as informações sejam repassadas entre diretores, equipe pedagógica e funcionários a todo o momento, pois assim o trabalho coletivo torna-se mais conveniente.

Criar um ambiente democrático em que todos os atores da escola possam contribuir para a melhoria da qualidade da instituição e do serviço prestado à sociedade, numa gestão participativa é o caminho para alcançar as metas almejadas. A equipe deve estar envolvida no planejamento das ações para que todos se sintam responsáveis pela educação oferecida. Afinal, a escola precisa mostrar resultados, não para conseguir maior número de matrículas e ampliar o lucro, mas para prestar contas à sociedade da efetividade de seu papel.

O êxito da escola é ditado pelos profissionais atuantes nela, sendo assim a centralização do poder e das decisões pelo gestor causa danos ao cumprimento de seus objetivos. Em contrapartida, o compartilhamento das ações e decisões entre os envolvidos propicia o alcance das metas ansiadas.

Não se deseja com este trabalho que as regras e normas que sustentam a instituição escolar sejam esquecidas, pelo contrário, elas servem para organização do ambiente e são essenciais para existência da democracia, porém elas devem ser compartilhadas por todos igualmente.

Luck (2009b), ressalta a importância da presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas, evitando o desperdício de esforços e promovendo o alcance dos objetivos. Desta maneira, o ambiente torna-se favorável ao trabalho educacional e os envolvidos assumem suas responsabilidades.

A coesão entre a equipe só é possível com uma gestão que tenha sua ação permanentemente aberta ao diálogo, pois quanto mais um educador ou profissional discute,

planeja e questiona, maior a possibilidade deste profissional entender suas atribuições e fazê-las corretamente, sem invadir a função do outro.

Há que se entender que não existe uma fórmula ou um “mapa do tesouro” a ser entregue aos diretores e gestores escolares que faça com que eles levem a instituição de ensino ao destino almejado. Para que este objetivo seja alcançado, é necessário estar atento ao modo como as decisões são tomadas e as relações estabelecidas em cada espaço da escola, seja de professores, alunos, pais ou funcionários. Caso com esta análise se perceba que o caminho percorrido não vai levar ao objetivo estimado, é preciso flexibilizar as idéias e rever o rumo a ser seguido, repensando as práticas sempre com atenção às metas.

Contudo, pode-se afirmar que a observação participante realizada em diálogo com a teoria das organizações legitimam as hipóteses iniciais deste trabalho: a cultura de uma organização influencia não só o modelo de gestão adotado pela instituição escolar, como também a qualidade do ensino oferecido por ela.

## Referências bibliográficas:

ALTHUSSER, L. **Aparelhos Ideológicos de Estado**. 2 ed. São Paulo: Graal, 1985.

ANDRÉ, Marli Elisa D. A. de. **Estudo de Caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro, 2005.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). **observação participante**. 8 ed., 3 reimp. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.394** de 26 de dezembro de 1996: Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez, 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/19394.htm>>. Acesso em: 2 mai 2011.

CALDAS, Miguel; MOTTA, Fernando C. Prestes (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. 6 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ESCOLA α. **Criança consciente, futuro brilhante, planeta contente**. Brasília: 2002.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. Teorias da personalidade. [São Paulo]: Harbra, 1987.

FINAMOR, Ana Ligia Nunes; ALVES, Carmelita Seno Carneira; SOUTO, Solange Oliveira; SOUZA, Vera Lucia de. **Gestão de pessoas em saúde**. São Paulo: FGV, 2010.

GIL, Antônio. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCKE, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 2 ed. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão, vol. II).

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 4 ed. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, vol. I).

\_\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. 5 ed. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2009a. (Série Cadernos de Gestão, vol. III).

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar**. 3 ed. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2009b. (Série Cadernos de Gestão, vol. IV).

\_\_\_\_\_. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Petrópolis: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão, vol. V).

LUDKE, Menga; André, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6 reimp. São Paulo: EPU, 2001.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 5 ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1991.

PONDÉ, Glória. Culturas, diferenças, desigualdades e grupos específicos. In: CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS e AVALIAÇÃO da EDUCAÇÃO (CAED). **Formação de gestores: módulo de formação básica, unidade 2, Cultura**. Juiz de Fora: UFJF, FADEPE; Brasília: MEC, 2009. p. 3 – 18.

RÉ, Cesar Augusto Tejera de; LIMBERGER, Sérgio João; VIANNA, Willian Barbosa; CUNHA, Cristiano José Alves de Almeida. **O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento**. Foz do Iguaçu: ENEGEPE, 2007. Disponível em: <[http://leonardorohde.hdl.com.br/material\\_eo/cultura\\_aprendizagem.pdf](http://leonardorohde.hdl.com.br/material_eo/cultura_aprendizagem.pdf)>. Acesso em 2 mai 2011.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. **Refletindo a observação participante**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1986.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em educação infantil**. ; tradução de NEVES, Beatriz Affonso. Porto Alegre: Artmed, 1998.

## Apêndice:

As imagens foram modificadas para preservar o uniforme das crianças e também o nome da organização utilizada na pesquisa.

Foi utilizado o recurso técnico *touch-up brush tool* do programa *corel photo-paint x3* para não permitir a identificação das crianças.





