

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

ALINE DE SOUSA GABOS

**A AFETIVIDADE A FAVOR DO TRABALHO
COLETIVO NA ESCOLA**

CAMPINAS

2015

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

ALINE DE SOUSA GABOS

**A AFETIVIDADE A FAVOR DO TRABALHO
COLETIVO NA ESCOLA**

Memorial apresentado ao Curso de especialização em Gestão Educacional - CEGE, da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como um dos pré-requisitos para conclusão da especialização em Gestão Educacional.

CAMPINAS

2015

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Educação
Rosemary Passos - CRB 8/5751

G113a Gabos, Aline de Sousa, 1983-
A afetividade a favor do trabalho coletivo na escola / Aline de Sousa Gabos. –
Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Sérgio Antônio da Silva Leite.
Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Educação.

1. Afetividade. 2. Gestão Democrática. 3. Trabalho Coletivo. 4. Formação
Docente. I. Leite, Sérgio Antônio da Silva, 1946-. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Especialista em Gestão Educacional

Data de entrega do trabalho definitivo: 20-06-2015

"Aos meus filhos, Isabela e Daniel, minha raz3o
de ser e viver."

AGRADECIMENTOS

A Prefeitura Municipal de Campinas que me proporcionou essa experiência fantástica de participar desse curso;

Ao meu marido, César, que pacientemente cuidou dos nossos filhos nos intermináveis sábados de aula sempre me apoiando;

Aos professores que foram muito colaborativos durante minha licença maternidade, possibilitando que eu não perdesse o curso;

A Profa. Débora Mazza que sempre me auxiliou em todas as necessidades durante o curso, com muita disposição e atenção;

A todos os colegas de curso que não podem imaginar o quanto me ensinaram com a troca de experiências;

Finalmente, ao Prof. Sérgio Leite, por ter reacendido a vontade de escrever e pesquisar sobre a Afetividade, o que ensaiava fazer desde a graduação.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	01
1. COMO TUDO COMEÇOU	02
2. AFETIVIDADE	06
3. TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA	10
4. RECORTES DA EXPERIÊNCIA	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

APRESENTAÇÃO

Este memorial é fruto de uma importante reflexão que me foi possibilitada durante a realização do Curso de Especialização em Gestão Educacional.

Durante um ano em que substituí o cargo de Vice-Diretora, pude vivenciar fortes momentos que me levaram a refletir sobre as relações entre os adultos que existem na escola e a importância da afetividade.

Sou professora de Educação Infantil e sempre acreditei que a afetividade deveria permear todas minhas ações, seja com as crianças ou com os adultos, no caso os pais. Mas nunca me passou pela cabeça a relação com a gestão e meus pares (professores, agentes/monitores). Apesar de ter vivido muitos conflitos nessas relações, nunca parei para pensar na dimensão afetiva desses fatos.

Tentarei elucidar essas vivências buscando encontrar um viés entre as relações afetivas vividas entre os adultos na escola e o trabalho coletivo.

Inicialmente irei apresentar uma breve retrospectiva da minha chegada a gestão e um pouco das dificuldades encontradas que justificarão o tema proposto.

Em seguida vou buscar apoio em teóricos para melhor compreender a afetividade e o trabalho coletivo que nos leva a uma gestão democrática.

Para exemplificar, vou fazer recortes de experiências vividas e refletir sobre a dimensão afetiva implícita nelas.

Encerrando, farei uma reflexão sobre o que podemos propor para que a escola busque relações mais felizes e com isso um clima organizacional mais favorável a boas práticas.

COMO TUDO COMEÇOU

O saber que não vem da experiência não é realmente saber.

Lev Vygotsky

Durante o tempo que substitui a vice direção vivenciei situações cotidianas que muito me afetavam no papel de professora e mudaram minha forma de pensar e agir.

Estar na gestão de uma escola é ao mesmo tempo uma experiência difícil e encantadora. Difícil por conta da grande demanda burocrática, falta de apoio operacional na secretaria, falta de possibilidade de ação em algumas situações por conta de determinações superiores, entre outras situações que nos afastam da organização pedagógica que julgo ser tão importante. Encontrar a forma de equilibrar os dias e não se afastar do grupo é extremamente complexo e desafiador. Mas também, é encantador poder experimentar gerir um grupo com tanta diversidade de formação e experiências, contribuir para que novos projetos sejam concretizados nas salas de aula, tentar trazer um pouco de conforto e apoio aos profissionais que lidam diretamente com as crianças.

Todos os gestores foram professores, porém eu ainda estou sendo professora, pois meu cargo é esse. Além disso, sou professora de Educação Infantil e substitui no mesmo segmento, o que facilitou muito a minha contribuição para a equipe e minha formação docente.

A escola em que atuei na gestão enfrentava muitos problemas, como falta de funcionários, superlotação por conta das matrículas por ordem judicial e um grupo de profissionais onde se relacionar era muito difícil (a maioria estava na escola a mais de 15 anos).

Cheguei removida para assumir um Agrupamento 2 (crianças de 1 ano e meio a 3 anos) com 36 crianças matriculadas inicialmente (essa sala terminou o ano com 40 crianças). Enfrentei muitas dificuldades para iniciar o trabalho coletivo que acredito com os monitores do grupo, pois eles acreditavam que não faziam parte do trabalho pedagógico. Aos poucos consegui alguns progressos.

Nesse sentido, cabe citar que:

Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho o coletivo pressupõe o estabelecimento de relações intersubjetivas edificantes de reconhecimento que situa o trabalhador como sujeito para si. A abordagem do sujeito, nessa concepção, não quer ficar restrita aos conflitos individuais entre a dimensão desejante do sujeito e os ditames impostos pela organização, mas situar este no coletivo na sua dimensão histórica de potencial transformador da

organização do trabalho patológica. Há nesse ponto, uma total confluência dessa abordagem com a perspectiva habermasiana sobre o fortalecimento da esfera pública e dos espaços democráticos (razão comunicativa) como estratégia para a humanização das relações e da politização do espaço de trabalho. (HELOANI e PIOLI, 2012, p. 30-39)

Logo me envolvi com a diretora, que também chegara de remoção, e junto a ela decidi assumir a substituição da vice direção.

Por tudo que sofri na sala de aula nos poucos meses que fiquei naquela escola, meu maior objetivo era acolher os educadores como um todo e ajudá-los a perceberem a importância de sua participação efetiva na formação das crianças. Para isso, muitas vezes, entrei nas salas com falta de funcionários para ajudar nos cuidados com a higiene (trocas e alimentação), mostrando através de atitudes que a gestão pode ser solidária as dificuldades e que juntos podemos buscar formas de ao menos amenizar nossas angústias.

Realizamos o projeto das festas de aniversário em que as crianças eram convidadas a participar da organização e fizemos lindas festas. Aos poucos o grupo me aceitou e acredito que pude contribuir com bastante coisa.

Todavia, ficou em minha memória a dificuldade com o trabalho coletivo. Temos na escola um grupo muito heterogêneo. Os agentes de educação infantil/monitores possuem formações diversificadas e com isso visões muitas vezes antagônicas do processo educativo. Administrar essas diferenças de forma a torná-las positivas e produtivas é um processo muito complicado. As reuniões eram intermináveis, os assuntos não conseguiam ser concluídos de forma tranquila e coesa, a agressividade de alguns incomodava muito.

Dessa forma, é possível observar que:

...existe um sistema dinâmico de significados em que o afetivo e o intelectual se unem, mostra que todas as ideias contêm, transmutada, uma atitude afetiva para com a porção de realidade a que cada uma delas se refere. (VYGOTSKY, 2011)

Disso tudo, muito foi possível aprender no que se refere a ser professora e ser afetiva com a gestão. Trago a afetividade, pois sempre acreditei que esse era o elo fundamental para que a relação professor-aluno fosse estabelecida e a aprendizagem acontecesse de fato. E hoje, percebo que falta solidariedade e atitudes

positivas/construtivas por parte dos profissionais para com a gestão e muitas vezes com os pares também. Como diz Leite (2008):

... a qualidade da relação que se estabelece entre sujeito e objeto é também de natureza afetiva e depende da qualidade da história de mediações vivenciadas pelo sujeito em relação ao objeto, no seu ambiente cultural, durante sua história de vida. (LEITE, 2008, p.18)

Fui removida para outra escola e hoje, consigo ser muito mais solidária com a gestão e contribuir positivamente devido a experiência vivenciada. A escola em que desempenho minhas atividades profissionais enfrentou uma grande dificuldade com o grupo por conta das remoções dos agentes de educação infantil que não se concretizaram no início do ano pela falta de funcionários. Percebi uma agressividade nas atitudes desses que fez dos dias intermináveis. A gestão tentou a todo custo mostrar que era solidária a situação deles, mas que nada podia fazer diante de determinações da Secretaria de Educação. Porém, eles pareciam cegos como eu fui um dia, agem de forma egoísta talvez por falta de oportunidade de estar do outro lado.

Quando escrevi meu TCC para o curso de graduação, o assunto era a educação de jovens e adultos. Analisei os fatores motivadores para que eles frequentassem um projeto aos sábados e identifiquei a afetividade como sendo o principal elo, pois o que os prendia no projeto era o fato de serem ouvidos e significados como sujeitos. Nesse trabalho me deparei com um autor que me faz refletir a todo momento sobre o que é ser adulto e me ajuda a buscar formas de compreender e enfrentar as dificuldades nas relações coletivas da escola com os adultos. Ou seja, Léon (1977) defende, o adulto deve ser conhecido para que possa ser mais bem formado. Ser adulto é muito complexo, envolve uma forma estável no plano físico, dificuldade na assimilação no plano intelectual devido à maior exigência em associar a teoria com a prática, a maturidade marcada pela responsabilidade de ser independente no plano da personalidade, entre outros aspectos.

Porém, para que o movimento de busca ocorra é indispensável que os homens sejam considerados como seres incompletos, como diz Paulo Freire (1996). Aqui cabe uma reflexão sobre a minha passagem pelo CEGE, curso de especialização disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Campinas e realizado pela Unicamp. Foi essa certeza de que tenho muito a aprender que me trouxe até esse curso. Durante toda a experiência vivida, muitas dúvidas cercearam meu pensamento cotidiano e eu precisava buscar a teoria e troca de experiências para tentar compreender melhor esse mundo da

Gestão Escolar em que estava imersa, mesmo que provisoriamente. Pois acredito que mesmo estando na sala de aula, é importante saber como a escola é organizada, uma vez que todos fazem parte dela e a representam.

Retornar a Unicamp foi um grande presente, pois desde que me graduei poucas vezes pude estar nesse local que foi o berço da minha formação docente. Reencontrar alguns professores e poder compreender suas falas de uma forma que no passado não foi possível por não ter vivido a prática, foi formidável.

Durante as disciplinas, muito pude conhecer sobre legislação e principalmente sobre o percurso da escola para chegarmos no que temos hoje. Mas o que mais contribuiu para a minha formação e para a solidificação das minhas suposições acerca do trabalho coletivo, foram as discussões sobre os problemas da escola e a troca de experiências tanto entre gestores como com os docentes das disciplinas. O grupo esteve muito coeso e comprometido durante todo o curso. A impressão que tive foi de que todos estavam em busca de alternativas e estratégias para encontrar formas de melhorar o cotidiano sofrido da escola e com isso trazer à tona a qualidade suprema de que somos capazes, pois possuímos sim uma equipe de profissionais ímpar nas escolas, só precisamos conseguir extrair o melhor deles e todos sairão ganhando.

AFETIVIDADE

Existo e sinto, logo penso.

António Damásio

Falar de afetividade é algo muito especial para mim. Desde o meu início no mercado de trabalho, aos 14 anos, sempre tive como base a importância da relação com o outro de forma positiva. Escolhi cursar pedagogia por conta das minhas relações afetivas com meus professores durante minha infância e adolescência. Viver essas experiências me motivaram a ser uma professora como eles foram e fazer a diferença na vida das crianças.

Ainda na faculdade, tive a oportunidade de atuar como estagiária em uma sala de alfabetização do PEIS (Projeto Educativo de Integração Social) e lá vivi uma das mais ricas experiências. Tinha alunos de mais de 80 anos e não compreendia o por que agora buscavam aprender a escrever e ler. Por isso fiz meu Trabalho de Conclusão de Curso buscando entender o que os trazia até o projeto. Sob a orientação da Profa. Dra. Sônia Giubilei pude compreender melhor o processo de aprendizagem do adulto e cheguei à conclusão de que o que os motivava eram as vivências de escuta e de participação, pois eles podiam ser atores do processo de aprendizagem, bem diferente das experiências anteriores. Assim, estabelecemos na relação aluno adulto-professor extremamente positiva e favorável ao aprendizado. A partir disso, a afetividade passou mais ainda a ser algo em que eu acreditava como sendo fundamental no processo de aprendizagem.

Quando iniciei a minha carreira docente, em 2008, logo após me formar pedagoga, tudo fez mais sentido. Não conseguia imaginar ser professora sem ter uma boa comunicação com os pais, por exemplo. Recebia aquelas crianças pequenas (iniciei em uma sala de crianças de 2 a 3 anos) e via nos olhos dos pais as lágrimas por estarem se distanciando de seus filhos. Por isso, sempre os acolhi com muito afeto e respeito. Acredito que essa minha atitude fez com que sempre os pais confiassem no meu trabalho e a adaptação das crianças era tranquila.

Enfim, falar de afetividade é algo muito especial, pois minhas atitudes pedagógicas são sempre planejadas com esse foco, sempre buscando relações significativas (positivas) e de parceria. Seja na relação com as crianças, ou com os adultos (pais, professores, gestão, funcionários).

Freire (1996) é um teórico com o qual me identifiquei muito, pois ele diz o que sempre acreditei: que a seriedade do nosso trabalho ou relações não está dissociada da afetividade como muitos acreditam. Ser afetivo é também ser sério e comprometido com o que se faz, desde que a ética esteja presente.

Devemos estar felizes em realizar nosso trabalho e o bem querer ao outro, seja quem ele for, uma criança ou um adulto, não pode ser esquecido. É preciso lembrar que:

É que lido com gente. Lido, por isso mesmo, independentemente do discurso ideológico negador dos sonhos e das utopias, com os sonhos, as esperanças tímidas, às vezes, mas às vezes, fortes... (FREIRE, 1996, p.144)

Essa dualidade entre razão e emoção é histórica, porém, muitos teóricos já derrubaram a lógica de que a razão se sobrepõe como uma dimensão superior e trazem as duas esferas como sendo indissociáveis, trata-se de uma *concepção monista*. Tanto o pensar como o sentir constitui o homem e, portanto definem suas atitudes. Tanto Vygotsky como Wallon defendem que as manifestações emocionais são inicialmente orgânicas, ampliam-se e se tornam complexas conforme o indivíduo desenvolve sua cultura, ou seja, conforme as interações ocorrem e o sujeito constitui-se (LEITE, 2012).

O relacionamento interpessoal é muito intenso na escola e jamais podemos nos esquecer que o outro também tem seus sonhos e vivências; assim, todos podem contribuir para uma escola melhor. Todos ensinam e todos aprendem, simultaneamente: educadores, educandos, pais e gestores.

A questão da moralidade está muito presente nessas relações, pois a seriedade destas perpassa pela ética e a moral. Não posso utilizar os sentimentos para justificar atitudes discriminatórias e que privilegiam apenas alguns. Por isso acredito que as duas concepções são complementares. Em ambas as pessoas precisam ser respeitadas e ouvidas, em busca de uma parceria e positividade no clima escolar. E isso tudo vai se constituindo ao longo das experiências vividas, não é nato, é preciso sentir e resignificar a cada minuto.

“Piaget volta à questão da moralidade, considerando a hipótese de que há um paralelo entre o desenvolvimento intelectual e afetivo, ambos objetos de reorganizações ao longo da evolução psicológica” (La Taille, 2006, p. 17).

Vários teóricos sérios pesquisaram a respeito dessa relação e Piaget traz uma grande contribuição ao dizer que o adulto desenvolve suas características psicológicas

ao superar cada fase de sua vida, assim, não é ausência de uma ou outra capacidade, há o desenvolvimento de cada uma de acordo com as situações vividas (LA TAILLE, 2006, p. 15).

O pensar crítico está relacionado à essa questão, pois o indivíduo deve utilizar essas capacidades para compreender as regras impostas pela sociedade e melhor aplicá-las. O uso da afetividade está nas mãos de cada um, pois todos têm a capacidade de desenvolvê-la; contudo, como as experiências podem contribuir para o seu aprimoramento, há um grande reforço quando temos uma escola em que as pessoas pensam no bem querer do outro. As chances de termos práticas extremamente afetivas em todas relações só aumentam seguindo essa lógica.

...assume-se, como pressuposto, que as relações que se estabelecem entre sujeito, o objeto de conhecimento e o agente mediador também são profundamente marcadas pela dimensão afetiva, uma vez que produzem impactos subjetivos no sujeito. Tais impactos podem gerar movimentos de aproximação ou de distanciamento entre o sujeito e o referido objeto de conhecimento... (LEITE, 2012, p. 355)

Como diz Dantas (1983) a “introspecção” que Wallon traz como sendo o conhecimento de si ou consciência que contribui para pensarmos o quão se torna importante os espaços de reflexão para que o sujeito possa encontrar as razões de sua conduta e os sentimentos que expressa nelas. A intencionalidade em nossas ações remete diretamente aos nossos sentimentos. Todavia, cada sujeito é passível de mudanças ao buscar a melhor forma de relacionar-se, pois ninguém age da mesma forma para sempre, pois “...uma sensação não se mantém idêntica a si mesma, embora o objeto que a provoca seja sempre o mesmo” (DANTAS, 1983, p. 57).

Acredito que o foco das nossas ações está sendo contraditório aos nossos objetivos pedagógicos e com isso temos criado um espaço de não criação no campo das relações entre os adultos, o que empobrece muito todo cotidiano vivido. Essas ações a que me refiro, são aquelas em que não há busca de construção coletiva, em que há busca de prestígio pessoal a qualquer custo, por exemplo. Muitas vezes, os profissionais se sentem no direito de passar por cima de uma equipe de trabalho para dizer que fez algo sozinho e isso está presente em todo tipo de organização de trabalho, não só na escola. É preciso ter respeito pelo outro, e se sentir parte de um grupo, pois acredito que todos os profissionais de uma escola constituem um grupo e sem isso nada seria possível. Outro

aspecto importante é a abertura para o novo. O profissional da educação precisa ter em mente que aprender coisas novas são fundamentais para o desenvolvimento do homem e isso o inclui. A todo momento podemos viver algo diferente e repensar uma convicção ou até mesmo uma concepção importante para o trabalho. Se pensarmos em atitudes nesse rumo, de boas relações, de parcerias e compartilhar vitórias e insucessos, penso que seria mais fácil encontrar boas práticas pedagógicas e apoio emocional para todos.

TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA

“A identidade de uma instituição escolar a torna singular”

José Luís Sanfelice

A escola tem a sua identidade e ela é constituída por todos os profissionais que ali estão envolvidos, além das famílias e crianças. Quero destacar aqui a importância de se pensar e refletir sobre que tipo de instituição estamos trabalhando.

Devido à grande diversidade de formações e concepções, temos no ambiente escolar objetivos e propostas muitas vezes divergentes. Existe uma grande dificuldade em gerir esse grupo de forma a se ter um ambiente positivo, favorável a construção do novo.

O público de uma instituição escolar traz para dentro dela uma certa cultura e um conjunto de valores que podem estar muito próximos ou muito distante da cultura escolar oficial. Isto faz com que os desafios pedagógicos de cada instituição sejam únicos, o que interfere profundamente no projeto pedagógico de cada unidade escolar. (SANFELICE, 2009, p. 192)

É impossível se pensar no contexto do trabalho coletivo sem perpassarmos pela conceituação de gestão democrática. Democrático incita a participação, o que antagoniza o termo burocrático que incita controle e criação de regras. A Gestão democrática, então, deve possibilitar a articulação das ideias, oriundas de diferentes culturas como as que temos na escola, criar espaços para o diálogo e construção coletiva da escola (BRYAN, 2009, p. 47-53).

O gestor é o elo fundamental para que isso ocorra. Assumirei aqui, o gestor como um mediador, que segundo Oliveira (2005), será responsável pela intervenção necessária para que o sujeito se aproprie do objeto. Essa relação não é direta, ela carece de uma mediação. Diante disso, temos uma relação social, portanto a atividade coletiva se faz presente fundamentalmente. Como assumimos anteriormente o pressuposto de que somos seres inacabados, mesmo quando estamos falando de adultos como é o caso, vale ressaltar que o processo de mediação sofre alterações a todo momento, pois as funções psicológicas mais sofisticadas vão se constituindo conforme o desenvolvimento do indivíduo.

A interação face a face entre indivíduos particulares desempenha um papel fundamental na construção do ser humano: é através da relação interpessoal concreta com os outros homens que o indivíduo vai chegar a interiorizar as formas culturalmente estabelecidas de funcionamento psicológico. Portanto, a interação social, seja diretamente com outros membros da cultura, seja através dos diversos elementos do ambiente culturalmente estruturado, fornece matéria-prima para o desenvolvimento do indivíduo. (OLIVEIRA, 2005, p. 38)

Assim, as relações intensas que vivenciamos na escola são importantíssimas no nosso desenvolvimento e por isso chamo a atenção para a qualidade dessas interações. Presencio cotidianamente conflitos onde as partes não respeitam a cultura do outro, deixando de lado qualquer traço de afetividade com impactos positivos nas relações. Precisamos urgentemente pensar nas iniciativas cotidianas, simples e persistentes que segundo Romão (2011) é o que pode possibilitar as grandes transformações. O autor faz essa afirmação pensando na sala de aula como sendo o início dessa transformação. Mas hoje, após viver esse movimento de ir e vir da gestão, penso que as relações do trabalho coletivo na escola devam ser priorizadas porque acredito que teremos forte impacto na motivação dos nossos profissionais e naturalmente nas práticas em sala de aula.

Ainda sob os dizeres de Romão (2011), reflito sobre a eficácia da transformação social que a escola se propõe a realizar ou a que se deseja que ela realize. Precisamos de uma escola cidadã para formar cidadãos, sem hierarquizações dos atores escolares. O Gestor pode seguir seu trabalho por essa linha, não acho que seja fácil, pois o trabalho democrático é demorado, mas acho que com empenho seja possível nas pequenas ações dar voz para todos e em conjunto instituir as ações.

O controle ou a permissividade são substituídos pela negociação, pela mútua persuasão, legitimadas pelas descobertas compartilhadas e pela racionalidade dos avanços, metódica e sistematicamente, perseguidos... um espaço de respeito pelas diferenças... (ROMÃO, 2011, p. 88).

É esse o foco que devemos procurar, ou seja, o foco da participação. Assim, a escola passará a ter mais representatividade por parte dos seus profissionais que de fato se sentirão parte dela e por ela lutarão, pois temos um grupo de profissionais de alta qualificação dentro das instituições, penso que se extraímos muito pouco desse potencial para a constituição do trabalho coletivo.

Contudo, para que isso ocorra, é primordial o apoio político, pois vivemos hoje um processo de diminuição dos espaços para discussões coletivas, o que anda na contramão de minhas proposições. Digo isso, ao refletir sobre os momentos que havia no calendário escolar da Prefeitura Municipal de Campinas para formação dos profissionais da escola e avaliação do trabalho e que neste ano foram suprimidos, o que nos fez muita falta. Para o grupo se instituir um grupo, é preciso estar junto e na dinâmica cotidiana da escola não é possível todos estarem juntos, uma vez que há turnos de trabalho e muitos não se encontram. A conquista desses momentos foi histórica, uma grande luta dos educadores e agora nos vemos novamente perdendo esses espaços. “Não se pode esperar, contudo, que o novo, necessário para dar conta dos imensos e profundos desafios postos para os educadores, germine e desabroche nesse contexto” (BRYAN, 2009, p. 52).

Agora, destaco a importância das relações afetivas desenvolvidas de forma positiva. Diante de todo o exposto, temos um cenário desfavorável para a gestão ser democrática e criar um espaço de trabalho coletivo como deve ser. Porém, muitos gestores não conseguem perceber que através das relações mediadas por ele, é possível “tocar e amparar” os profissionais com a afetividade. Nos pequenos gestos, pois ...é possível afirmar que a afetividade está presente em todos os momentos ou etapas do trabalho pedagógico desenvolvido[...] o que extrapola a sua relação tête-à-tête com o aluno” (LEITE, 2008, p. 31).

RECORTES DA EXPERIÊNCIA

“Só através da ação coletiva é que se pode encontrar a forma adequada para dar conta dos objetivos a serem alcançados”.

Newton Antonio P. Bryan

Para exemplificar o que estou defendendo nesse memorial, vou relatar algumas situações que vivenciei durante os 06 anos em que atuo na Prefeitura Municipal de Campinas.

Iniciei minha carreira na docência logo após me formar pedagoga, pois antes trabalhava na área comercial de uma empresa. No primeiro ano trabalhei em uma escola particular de Paulínia/SP e no ano seguinte iniciei minha carreira na Prefeitura.

Na prefeitura, minha primeira turma foi um agrupamento 1 (crianças de 1 ano a 1 ano e meio). Estava chegando cheia de receios e de cara tinha um pequeno grupo para eu gerir, os agentes/monitores de educação infantil¹ do setor. Foram muitos conflitos, pois alguns tinha uma formação em outras áreas e mais do que isso, todos tinham experiências diferentes de vida que traziam concepções diversas sobre a infância, criança e por consequência do trabalho que iríamos realizar com aqueles bebês. Uma das agentes, era fonoaudióloga e havia se mudado para a região em virtude da carreira profissional do marido e deixara um cargo na sua área em São Paulo para estar perto da família. Porém, percebia uma grande angústia dela por estar exercendo aquele cargo que para ela era muito inferior à sua formação e experiência. Esse foi meu primeiro contato com a dificuldade do trabalho coletivo, pois, ela depositava em mim, a autoridade próxima, suas frustrações. Entretanto, eu tinha dificuldade em exercer essa autoridade que na verdade era apenas pedagógica porque tudo era muito novo. Foram discussões muito intensas e ela acabou decidindo se exonerar para se dedicar ao filho. De tudo isso tirei uma grande lição, lidar com as diferenças vai muito além de ter respeito, é preciso

¹ Os monitores/agentes de educação infantil da Prefeitura Municipal de Campinas, ingressam com o ensino médio como exigência de formação, ou seja, muito possuem graduação em diversas áreas como dentistas, advogados, fonoaudiólogos, geólogos, biólogos, entre outros. No último concurso, em 2014, foi atribuído pontos para quem tinha experiência com crianças, ao que parece estamos recebendo nas escolas profissionais mais cientes do trabalho com a primeira infância e que devem permanecer no cargo por mais tempo do que os demais com formações diversificadas.

saber ouvir e democraticamente construir o trabalho coletivo, seja de uma escola ou de uma turma.

Nessa mesma escola, que fiquei por 4 anos, vivi uma relação bastante conflituosa com a Orientadora Pedagógica. Esta, é uma profissional muito qualificada e que apoia o trabalho pedagógico como jamais encontrei na rede. Contudo, ela possui algumas características pessoais (era muito difícil mostrar a ela que as suas convicções poderiam ser outras diante de outras vivências, não era uma pessoa aberta para novas ideias) que dificultavam o trabalho coletivo democrático e isso me incomodava muito. Por exemplo, em uma reunião de TDC (Trabalho Docente Coletivo) o grupo estava pensando na organização da nossa festa caipira. Todos queriam ajudar, nosso grupo era muito comprometido com o trabalho e vestiam de verdade a camisa da escola. No ano anterior havíamos percebido que as famílias ficaram um pouco desajeitadas por não haver onde se sentarem com seus filhos para se alimentarem. As mesas estavam apenas no refeitório onde acontecia o bingo. Assim, propusemos que fossem alugadas mesas para distribuir pelas laterais do pátio e essa proposta era geral, todos concordaram. Porém, ela não achou uma boa ideia e simplesmente tirou a possibilidade da discussão alegando falta de recursos. Em seguida, uma professora sugeriu acrescentar milho verde no cardápio, pois era barato e as crianças gostavam muito. Novamente o grupo apoiou e ela não acatou. Como éramos um grupo politicamente muito bem articulado e acostumados com essa postura, que contradizia todo discurso da escola, fomos atrás de patrocínio e conseguimos as mesas por preço de custo na comunidade. O Diretor se encarregou de conversar com ela e as mesas e o milho fizeram parte de nossa festa. E foi um sucesso! Dali em diante, em todas as festas as mesas e o milho estão presentes.

Esse foi apenas um recorte, mas ilustra a minha vivência latente com uma gestão que se dizia democrática, mas que na hora da discussão coletiva tinha muita dificuldade em ouvir o outro e construir juntos o novo. Essa gestora possuía características que dificultavam a construção coletiva e o clima de trabalho, quando fosse necessária sua presença, era bastante tenso. Não se tratava de uma situação pontual, mas sim de uma característica pessoal que prejudicava muito sua atuação profissional. Na época discuti muito, e hoje consigo perceber que faltou de ambas as partes, disposição para o diálogo na relação. Por mais que a gente queira, é muito difícil na hora do conflito a gente perceber as pequenas nuances que fariam a diferença. Por isso, reforço a importância de espaços para reflexão coletiva, onde um pode ajudar o outro na busca de relações positivas e construtivas. Mas, reforço também a importância de nos abirmos para essas

reflexões, pois acredito que só assim o diálogo ocorra de verdade, como no meu caso e da orientadora em questão, conversávamos, mas não conseguíamos construir nada juntas e a culpa não é só dela ou minha, nós duas não conseguimos estabelecer uma relação positiva.

Quando me removi, cheguei em uma nova escola com um grupo completamente diferente. A escola era muito antiga e o grupo também. A maioria estava ali a mais de 15 anos. Os novos, traziam novas formas de pensar o trabalho e os mais antigos não conseguiam se arriscar nesse novo mundo trazido. O diálogo era mínimo, mas não porque ninguém tentava falar, e sim faltava o hábito de ouvir.

Com a chegada da nova diretora, que tinha de fato atitudes democráticas em prol do trabalho coletivo, algumas coisas foram mudando. Me juntei a ela e assumi a vice direção. A primeira grande mudança e que foi muito marcante foi com relação as festas de aniversário. Antes, a escola tinha a festa mensal, com uma mesa alugada como aquelas de buffet e com refrigerante que era solicitado aos pais. A nova diretora propôs em uma reunião coletiva de planejamento do plano político pedagógico que as festas fossem construídas com e pelas crianças, havendo uma divisão dos meses pelas turmas para não sobrecarregar ninguém. Propôs ainda que o refrigerante fosse eliminado das festas diante do caráter educativo que essa ação trazia as crianças e do nosso compromisso com a oferta de uma alimentação saudável. O grupo foi muito relutante e os entraves expostos foram muitos. Apesar de todo empecilho apresentado, a diretora pediu que o grupo experimentasse viver essa experiência e talvez, nesse momento, pela autoridade que ela exercia, aceitaram.

Nesse momento, a diretora precisou deixar de lado a democracia para que as pessoas se abrissem para conhecer a nova proposta e a partir disso pudéssemos repensar o modelo de festa, pois estávamos colocando em risco a saúde dos bebês da escola ao servir refrigerante para crianças de 0 a 5 anos de idade, por exemplo. Por mais que ela tenha levado dados do ministério da saúde, apresentado o vídeo “Muito além do peso” que trata do assunto e ter exclamado a nossa importância na formação de bons hábitos nas crianças, o grupo era irredutível.

Tínhamos nessa comunidade um conselho de pais muito ativo e participativo, e logo, pediram uma reunião com a direção para falar das festas, pois as alterações haviam chegado até eles. A diretora os recebeu com muita delicadeza e os ouviu prontamente. Os pais argumentaram que as crianças gostavam muito do refrigerante e esperavam ansiosos pela festa bonita com a mesa de buffet e refrigerante. Após ouvir

todos, a diretora colocou seus objetivos pedagógicos e falou do modelo de festa que estávamos apresentando como sendo “bonita” para as crianças e que elas poderiam aprender a apreciar suas próprias produções e perceber que uma festa legal pode ser simples e produzida por e com elas. Já com relação ao refrigerante, colocou todos os dados de saúde e perguntou se as crianças bebiam refrigerante em casa e todos afirmaram que sim, quando a pergunta foi se bebiam suco poucos afirmaram oferecer. Assim, explicou a importância de a escola proporcionar experiências educativas com relação a alimentação saudável e que precisávamos deixar as crianças perceberem que uma festa bacana também pode acontecer com suco. Não foram todos que concordaram, mas novamente ela pediu que deixassem as crianças viverem a experiência para depois avaliarmos.

A primeira festa aconteceu e as professoras pediram para as famílias enfeitarem desenhos para colocar nas paredes. O resultado foi surpreendente! Quase todas participaram e as paredes da escola ficaram tomadas pelas produções das crianças com suas famílias.

Depois dessa festa, tivemos uma reunião de conselho e o assunto do refrigerante veio à tona novamente. Os pais e alguns monitores trouxeram essa solicitação. A diretora ouviu a todos e deixou que alguns professores se colocassem. Alguns apoiaram a chegada do suco que fazia parte do cardápio da festa elaborado pelas nutricionistas e outros, para grande surpresa se colocaram contra.

Neste momento, houve uma grande ruptura do trabalho coletivo que estava sendo realizado, pois apesar de não concordarem, todos aceitaram a experiência na reunião de planejamento e em frente aos pais, alguns se manifestaram contrários dando a entender que a decisão não havia sido coletiva. Contudo, a diretora era muito habilidosa e com muito tato contornou o assunto e deu ênfase aos objetivos pedagógicos e alimentares das alterações.

Conforme os meses foram passando, pudemos sentir no grupo um ar de empolgação com a maioria. Ainda haviam alguns que tentavam “boicotar” o trabalho, trazendo refrigerante escondido para sua turma, por exemplo. Esse grupo de profissionais não se abriram para o novo e não perceberam a seriedade dessa atitude com as crianças de sua turma, que tinham de 1 a 3 anos. Mas a maioria do grupo estava muito animado com os novos moldes e o melhor, as crianças estavam curtindo muito participar da organização das festas. Nenhuma criança jamais reclamou ou pediu o refrigerante! Bebiam o suco com alegria.

No final do ano, a gestão, da qual eu fazia parte, sugeriu organizar a última festa e acho que essa atitude foi fundamental para a consolidação das mudanças. Pois o grupo pode perceber em ações que fazíamos parte dele, independentemente de hierarquia éramos todos responsáveis pela escola. Por fim, muitos se propuseram a ajudar e com isso pudemos colocar também as produções das crianças na festa produzida pela gestão, com a ajuda dos profissionais que estava em sala. Foi um grande e delicioso presente! A festa ficou linda, era uma festa dos sentidos. Bebês e crianças maiores puderam participar da alegria do momento experimentando novas texturas, cheiros e sensações.

Na mostra de trabalhos da região Sudoeste, da qual a escola fazia parte, apresentamos esse projeto com muita alegria e propriedade de que ele fazia parte de um grupo e não de uma equipe de gestão. De fato isso se concretizou, pois a equipe gestora se removeu e até hoje as festas acontecem nesses moldes.

Muitas coisas aconteceram nessa escola, com esse grupo. Esse é apenas um recorte que exemplifica o que quero dizer com relação a importância da afetividade nas relações entre os adultos da escola. A diretora sempre usou de muito afeto e respeito para conseguir concretizar as mudanças e mesmo assim, sofreu várias retalhações, como denúncias mentirosas, carro riscado, assaltos em frente à escola, etc. Contudo, acredito que esse seja um trabalho muito demorado, mas que precisa ser realizado, pois muitas pessoas desse grupo perceberam a positividade das ações e muita coisa já mudou até no trabalho pedagógico com as crianças.

Há grupos em que a percepção da afetividade será mais rápida e há outros em que muitas vivências terão que acontecer para leva-los a perceber o quanto todos podem se beneficiar com um relacionamento feliz e solidário.

No meu caso, pude perceber essa importância quando me removi de uma escola em que tinha como diretora uma pessoa completamente amorosa e pronta para acolher e ouvir seu grupo. Em todos os momentos, sejam eles de dificuldade ou de simples compartilhamento de conquistas pedagógicas em sala de aula, ela me ouviu e me orientou com uma doçura, respeito, solidariedade que marcaram de vez minha trajetória e formação profissional. Espelho-me nela quando penso na profissional da educação que quero ser e da forma como quero ser vista pelos meus pares. Hoje, essa diretora se tornou supervisora da região em que trabalho, e sua forma de perceber e se relacionar com as pessoas continua a mesma, o que me prova mais uma vez que independentemente de hierarquia ou dificuldades políticas, as relações podem sim ser positivas!

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após refletir sobre tudo que vivi e relatei aqui nesse memorial, me sinto mais convicta de que sem ações positivas as relações dos adultos da escola negligenciam a construção de um trabalho coletivo e consequentemente de uma gestão democrática.

Acredito que todos precisam se empenhar nisso, professores, agentes/monitores e gestores; pois todos são indivíduos inacabados e que podem resignificar suas certezas com novas experiências e culturas.

Não acho que o problema da escola esteja na diversidade cultural que temos devido a diferentes formações, pelo contrário, acho que esse é viés necessário para que a escola seja de fato um espaço rico de construções positivas e de transformação social, só precisamos alterar o foco das relações entre os adultos para que naturalmente o foco das relações com as crianças também se altere.

Fico pensando aqui, também na relação que temos com os pais e a comunidade. Será que temos um espaço de participação democrática? Será que somos afetivos e acolhemos as angústias, medos, contribuições e questionamentos desses adultos que também compõe a escola?

Acho que temos muito o que pesquisar e refletir a respeito para com pequenas ações começar a dar uma nova “cara” para nossa escola!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Ligia Maria Leão de. A gestão democrática nas instituições de educação infantil: questões para pensar a formação de gestores. *Educ. Foco*, Juiz de Fora, v. 13, n. 2, p. 251-268, set. 2008/fev. 2009.

BARROS, Flávia Regina de. Mediação e afetividade: histórias de mudanças na relação sujeito-objeto. In: LEITE, Sérgio Antônio da Silva, (org.). *Afetividade e práticas pedagógicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

BRYAN, Newton A.P. Planejamento participativo e gestão democrática: da teoria à ação. In: BITTENCOURT, Agueda B. [et al.]. *Estudo, pensamento e criação*. Vol 3. Campinas, SP: Graf.FE; SEESP, 2009.

DANTAS, Pedro da Silva. *Para conhecer Wallon: uma psicologia dialética*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1983.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

GANZELI, Pedro. *Reinventando a escola pública por nós mesmos*. Campinas: Alínea, 2011.

GIUBILEI, Sonia. *Trabalhando com adultos, formando professores*. Campinas, FE/UNICAMP, 1993. Tese de Doutorado.

HELOANI, Roberto; PIOLI, Evaldo. Gerencialismo, trabalho e desumanização: alguns apontamentos sobre o sofrimento e o adoecimento na docência. *Revista da APASE*, n.13. 2012. Pp-30-39.

LA TAILLE, Yves de. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed; 2006.

LA TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. *Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão*. São Paulo: Summus, 1992.

LEITE, Sérgio Antônio da Silva (org.). *Afetividade e práticas pedagógicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

LEITE, Sérgio Antônio da Silva. Afetividade nas práticas pedagógicas. *Temas em Psicologia* - 2012, Vol. 20, no 2, p. 355-368.

LÉON, Antonie. *Psicopedagogia dos adultos*. Tradução de Ione de Andrade e Maria Elisa Mascarenhas. São Paulo: Nacional, 1977.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. *Vygotsky – aprendizado e desenvolvimento, um processo sócio-histórico*. São Paulo: Scipione, 2005.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade. *Rev. Bras. Est. Pedag.*, Brasília. v 73, n.1 74, p.255-290, maio/ago. 1992.

ROMÃO, José E. Compromissos do educador de jovens e adultos. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). *Educação de jovens e adultos: teoria, prática e proposta*. São Paulo: Cortez, 2011.

SANFELICE, José Luís. História, instituições escolares e gestores educacionais. In: BITTENCOURT, Agueda B. [et al.]. *Estudo, pensamento e criação*. Vol 2. Campinas, SP: Graf.FE; SEESP, 2009.

VYGOTSKY, Lev S. *Pensamento e Linguagem*. 2011. Disponível em: www.ebooksbrasil.org. Acessado em 17/março/2015 as 21:00.