

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO



1290002798



FE

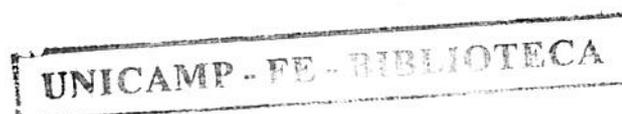
TCC/UNICAMP M522t

O TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA:  
É POSSÍVEL ATUAR EM EQUIPE? ESTUDO DE CASOS  
A PARTIR DA REALIDADE EDUCACIONAL DE ESCOLAS  
FUNDAMENTAIS DE HORTOLÂNDIA-SP.

ELIANE GUIMARÃES MENDES

CAMPINAS

2005



300606242

ELIANE GUIMARÃES MENDES

O TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA:  
É POSSÍVEL ATUAR EM EQUIPE? ESTUDO DE CASOS  
A PARTIR DA REALIDADE EDUCACIONAL DE ESCOLAS  
FUNDAMENTAIS DE HORTOLÂNDIA-SP.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentado como exigência parcial  
para o Curso de Pedagogia – Pefopex  
(Programa Especial de Formação de  
Professores em Exercício) da Faculdade  
de Educação de Unicamp, sob  
orientação do Prof. Dr. César Aparecido  
Nunes.

---

FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
UNICAMP  
2005

UNIDADE:	F.E
Nº CHAMADA:	100 UNICAMP
	MS22t
V:	
TOMBO:	2498
PROC.:	12312006
C:	X
PREÇO:	
DATA:	24.03.06
Nº CPD:	Bibid 34642

**Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca  
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

<i>ms22t</i>	Mendes, Eliane Guimarães. O trabalho pedagógico na escola : é possível atuar em equipe? Estudo de caso a partir da realidade educacional de escolas fundamentais de Hortolândia – SP / Eliane Guimarães MendesT. -- Campinas, SP : [s.n.], 2005.  Orientadores : César Aparecido Nunes. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.  1. Trabalho em equipe. 2. Escolas. 3. Atividades coletivas. 4. Trabalhos coletivos interdisciplinares. I. Giubilei, Sônia. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.
--------------	--

05-276-BFE

*"Eu tenho uma espécie de dever, de dever de sonhar  
de sonhar sempre pois sendo mais do que um espectador de mim mesmo,  
eu tenho que ter o melhor espetáculo que posso".*

*E assim me construo a ouro e sedas, em salas supostas, invento palco,  
cenário para viver o meu sonho entre luzes claras e músicas invisíveis".*

Fernando Pessoa.

Dedico este trabalho a todos os professores, que apesar dos desafios que enfrentam cotidianamente, continuam mantendo a esperança sempre viva na arte de ensinar.

Esta é a missão mais difícil de um professor do século XXI. Mostrar que é possível ir contra o corrente, pensar no outro trabalhar para melhorar a vida de todos!

Mostrar que a ética e a fidelidade não saíram de moda, enaltecem o homem. Mostrar que a arte enriquece o espírito humano de uma forma inviolável que nada nem ninguém jamais poderiam tirá-la de nós.

Mostrar que a terra nos foi emprestada, que amanhã deveremos entregá-la aos nossos filhos e aos seus filhos, que o futuro deve prevalecer sobre o imediato.

Porque apesar da corrupção, da violência, do desmedido interesse individual, alguém, entre todas as opções vitais, é capaz de escolher esta profissão: ensinar.

## AGRADECIMENTOS

Deus, é a Ele quem dedico meu trabalho é único que é digno de todo louvor e toda honra e toda glória. Ofereço este trabalho a um Deus de amor que me deu vida... Uma vida tecida pelo seu infinito amor.

Aos meus pais, Milton e Maria Alice, que me ensinaram a falar ... a caminhar ... a sonhar ... a lutar pelos meus objetivos ... a amar ... a viver. E em especial a minha mãe pela determinação, perseverança, garra e fé com que tem enfrentado a vida, apesar dos pesares.

Agradeço aos meus filhos Matheus e Milena, por terem convivido com minha ausência.

Ao meu esposo Givaldo, por ter também aceitado minha ausência, pelo apoio e incentivo nesta busca constante pelo meu aprendizado.

Aos meus irmãos Sandro, Sérgio e Elisângela pela companhia nestes anos.

Agradeço a minha avó paterna (avó Arlinda) e em especial ao meu avô (avô João), que já não está entre nós, mas sei que de algum lugar está me dando à sua benção.

Aos meus avós maternos Dindinho e Dindinha, e ao meu sogro e minha sogra pelo exemplo de vida.

As minhas cunhadas Simone e Givalda pelo apoio constante.

A todos da minha família, e em especial o meu tio Reinaldo pelas conversas de desabafo, pelo otimismo e esperança que depositaram em mim.

Agradeço aos professores, alunos, colegas e amigos do CEFAM - Campinas, que no período de quatro anos (1994 à 1997) contribuíram de alguma forma ou outra, a escrever mais um episódio da minha vida.

A todos os alunos do curso de Pedagogia - Pefopex pelos momentos de aprendizado, de tensão e risos... Especialmente às minhas amigas Ariana, Cristina, Lucilene e Silvana por me aceitarem como sou, por me fazem enxergar os percalços da vida com mais humildade e por simplesmente terem entrado para minha história.

Aos professores da Unicamp que lecionaram para a minha turma, e compartilharam comigo um pouco do conhecimento que dispunham.

Ao professor César Aparecido Nunes por ter aceitado ser o meu orientador e por ter, em suas aulas me transmitido otimismo e fé, mantendo a esperança sempre viva.

Meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

O presente trabalho investiga o trabalho pedagógico escolar, apontando algumas questões acerca das relações que são estabelecidas no ambiente escolar, sobretudo, entre o corpo docente. Visando refletir as relações coletivas dentro da escola, na forma de auxiliar a interação participativa, democrática e em equipe num contexto marcado por normas, condutas, valores... quase sempre autoritários determinados por uma classe dominante.

Para tanto, no primeiro capítulo discute-se "Como nos tornamos professoras", acerca das condições sociais de nossa prática profissional.

Decorrente deste discurso, o segundo capítulo, dedica-se "a questão do fazer pedagógico" no âmbito escolar.

O terceiro e último capítulo, considerando os anteriores retrata as idéias de VEIGA, BARROSO e outros autores, acerca da construção coletiva do trabalho em equipe, enquanto processo de transformação social.

Palavras-chave: Escola; Trabalho em equipe; Construção coletiva.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
CAPÍTULO I – Tornar-se professora: escolha, condição ou imposição social? Resgatar vivências para esclarecer as opções!.....	12
CAPÍTULO II – Com a mão (os pés e o coração) na escola: o trabalho pedagógico e suas contradições.....	26
CAPÍTULO III – Trabalhar em equipe numa Educação e escola dividida: é possível?.....	36
1- Os diferentes conceitos de trabalho em equipe.....	36
2- Metodologia da pesquisa.....	48
2.1 Análise sobre a gestão escolar.....	50
2.1.1 Análise nº. 1- "A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos os envolvidos que nela trabalham? Justifique?".....	50
2.1.2 Análise nº. 2 - "A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique".....	52
2.1.3 Análise nº3- "Qual a influência do diretor, do coordenador, do	

professor, do funcionário, do aluno e dos pais de alunos no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar?" .....	55
2.1.4 Análise nº4- "Qual a influência do diretor, do coordenador, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais de alunos no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar?" .....	57
Considerações finais.....	60
Referências Bibliográficas.....	65
Anexos.....	67
Anexo 1 .....	68
Anexo 2 .....	69

## INTRODUÇÃO

Dentre as mudanças que estão ocorrendo, uma vem revolucionando nossa cultura: a participação das pessoas na gestão. Participação como o próprio nome diz, significa fazer parte de uma ação, no sentido de construí-la.

Sabemos que a educação brasileira, de uma maneira geral, não é uma prática que pode ser caracterizada como democrática. A elite dominante determina as regras do jogo, as quais sabemos de antemão quem serão os vencedores e quais os perdedores. A prática educacional é um jogo de cartas marcadas, uma vez que não interessa à burguesia a ascensão das classes populares aos níveis de poder decisório. Paulo Freire denuncia essa prática, dizendo que:

Geralmente, as elites acusam o povo de fraqueza ou incapacidade e por isso suas soluções não dão resultados (FREIRE, 1979: 36).

Diante do trabalho pedagógico assumido no âmbito escolar, cabe a pergunta: é possível atuar em equipe?

Como futura pedagoga pretendo com este estudo, estar contribuindo para a mudança e/ou transformação do pensar e fazer pedagógico, ajudando a se criar uma utopia, aparentemente ideológica, acerca de algumas considerações e mudanças de atitude, podem ser produtos do imaginário racional e lógico. Talvez esse estudo caracterize um primeiro passo que, como sugeriu Ernest Bloch, é a fase do "sonho acordado".

O sonho acordado manifesta uma verdadeira fome psíquica pela qual o homem imagina planos futuros e outras situações em que supere os problemas, as dificuldades e as obrigações de um hoje onipresente. Assim os sonhos acordados nos dão uma primeira forma tosca, vaga, talvez ilusória, do que será, numa fase mais elaborada, a utopia. Nos sonhos, une-se pela primeira vez o que será decisivo para a constituição de uma consciência antecipadora: a consciência da fome e o possível imaginário, os desejos e as imagens (FURTER, 1974:84).

Refletindo sobre tais considerações, vale salientar que, o estudo em questão surgiu da preocupação e necessidade que muitos de nós, professores, temos em nossa prática cotidiana de trabalhar coletivamente e em equipe com nossos pares. Percebendo que isso se torna um tanto difícil nos dias de hoje, pretendemos, ao entrevistar profissionais da rede pública municipal do ensino de Hortolândia, buscar reflexões que possam contribuir de forma positiva com a nossa atuação pedagógica no âmbito escolar.

## CAPÍTULO I - Tornar-se professora: escolha, condição ou imposição social? Resgatar vivências para esclarecer as opções!

*"... toda pedra no caminho  
você pode retirar  
numa flor que tem espinhos,  
você pode se arranhar ,  
se o bem e o mal existem  
você pode escolher...  
é preciso saber viver..."*

Titãs

O presente capítulo pretende refletir sobre o processo social e vocacional da condição do professor, a partir de uma visão histórica e existencial.

Desde sempre avaliar e optar é um ato intrínseco às nossas vidas. Desde a avaliação do ambiente em que vivemos em que nos encontramos e começamos explorá-los ainda como bebês até toda as outras opções que vamos fazendo ao longo dos anos, seja nas relações afetivas, profissionais, nas opções de lazer, de alimentação, de vestuário, etc. Vamos ao longo do tempo, fazendo opções, de acordo com as condições sociais que a sociedade nos oferece.

É engraçado como a escola sempre esteve presente na minha vida. Parando agora para refletir melhor, já nem sei se ela não tem sido minha própria vida.

Para início de conversa, vou contar como começou essa minha obsessão, penso, como para a maioria das crianças pequenas e sem muitos recursos financeiros de minha geração.

A primeira vez que fui para a escola, estava com seis anos de idade, só tinha um irmão, meu pai trabalhava o dia inteiro e quase não o via, minha mãe não trabalhava "fora" e pagávamos aluguel.

As escolas de educação infantil eram "artigo de luxo". As públicas eram poucas e as particulares eram para os ricos ou para os filhos de mães que trabalhavam fora, coisa que, pelo menos perto de onde eu morava, não era muito comum.

Lembro-me que no primeiro dia de aula, meu irmão que entrou em uma classe "diferente" da minha chorou muito, pois não queria ficar sozinho com a professora, nem com os coleguinhas. Foi preciso neste dia, cativá-lo, levando-o ao parque da escola. E eu é claro, tive que acompanhá-lo, embora não fossemos estudar na mesma série. Após alguns minutos de brincadeira no parque, pude ir para minha sala de aula, sem nem imaginar que a minha passagem por aquele ambiente seria tão significativa para minha formação, para vida.

Vocês nem podem imaginar como eu adora ir para escola. Na rua onde morava, havia meninas e meninos mais velhos que eu, que já iam para a escola de uniforme e mala. Tenho a nítida lembrança da saia de pregas azul-

marinho, da minha camiseta branca, do par de meias branquinhas que usava até o joelho e do tênis "congas" que usei pela primeira vez.

A vida seguiu em frente, eu adorava a escola, as professoras, os colegas de classe. Ia para lá num período e no outro brincava de escola, onde eu sempre era a professora.

No segundo semestre do ano escolar fui remanejada para primeira série do Ensino Fundamental por já saber ler e escrever, ou melhor, por ter lido, decorado, e declamado toda cartilha intitulada "Caminho Suave" para minha professora. Não recordo o nome dela, mas lembro-me que usava avental branco, tinha cabelos pretos, estatura média, e andava pela sala inquietamente para verificar o que estávamos fazendo.

O mais importante de toda descrição, foi o fato da imagem que foi transmitida às pessoas da escola. Passei de uma simples aluna para uma criança especial que com seis anos de idade já sabia ler e escrever. Isto foi muito significativo! No ambiente escolar, todos, desde faxineiros até à direção, comentavam o fato de eu ser uma aluna exemplar que ia além do que se esperavam dos educandos da pré-escola daquele ano.

Talvez esteja aí, uma das opções que me levaram a ser professora. Reconheço, hoje que tal situação foi o "engatinhar" da minha escolha. Nesta minha trajetória escolar, aprendi a ler com o "Caminho Suave", decorei fórmulas, tabelas, tabuadas... e isso nunca me arrancou pedaços. A maioria dos professores se limitava a cumprir o programa e alguns no ginásio só me chamavam pelo número. Mesmo assim, eu aprendi muita coisa e hoje sou professora. Um pouco mais experiente posso avaliar este percurso e me pergunto: mas, se eu tivesse freqüentado escolas diferentes, onde minhas

habilidades fossem estimuladas ao máximo? E se, em vez de ter sido obrigada a decorar e repetir lições do livro, eu fosse estimulada a descobrir porque o mundo é como é, e não de outro jeito?

Eu estava com quinze anos, tinha acabado o primeiro ano do segundo grau quando resolvi de uma vez por todas fazer o vestibulinho do CEFAM - "Padre Ismael Simões", em dezembro de 1993. Minhas amigas na qual estudaram comigo da quarta à oitava série do Ensino Fundamental, já estavam lá há um ano antes. Eu não!

Estudei sempre em escolas públicas, nunca reprovei, mas quando terminei a oitava série, eu já queria ter feito o vestibulinho do CEFAM para cursar o magistério. Com o receio de falar com o meu pai, fui sempre recuando, pois ele era convicto que as filhas deveriam estudar somente até a oitava série. Sempre me via como uma futura dona de casa, com filhos e marido para cuidar.

Cursei o primeiro ano do segundo grau em uma escola perto de casa ("Hortolândia") à noite, e durante o dia trabalhava em uma loja de roupas na cidade de Campinas. Quando ia terminar o primeiro colegial fui prestar o vestibulinho do CEFAM com o apoio de minha mãe que conseguiu convencer o meu pai. Um dia, trabalhando, minha mãe chegou e disse que eu havia sido aprovada e que no próximo ano (1994) poderia estar estudando lá. Eu não acreditava e sempre que relembro sinto uma emoção muito forte. Já estava dando os primeiros passos para alcançar o que eu queria.

Digo primeiros passos, porque o passo seguinte era convencer meu pai que eu queria estudar magistério, ser professora. No início ele não queria

aprovar... ainda mais que no CEFAM, os alunos estudavam em período integral e isso para ele era o fim. Ficaríamos lá desocupadas?

Minha mãe nessa etapa foi muito importante novamente, ajudou-me, dizendo ao meu pai que se responsabilizaria por tudo que viesse a acontecer.

Enfim, em março de 1994 lá estava eu começando a escrever minha trajetória no magistério. Quatro anos mais tarde eu teria um título que me permitiria a trabalhar naquilo que pretendia ser: professora.

O CEFAM é uma escola pública do município de Campinas, situada no bairro São Bernardo. Tinha uma linha pedagógica inovadora, preocupada essencialmente com a construção do conhecimento. Lá eu não precisava decorar o livro, nem tabuadas, nem fórmulas, nem tabelas... buscávamos juntos, professores e alunos, o conhecimento necessário para entender e compreender este ou aquele tema.

Os quatro anos que passei naquela escola foram "os melhores da minha vida", pelo menos é o que eu pensava na época. Tinha aulas em período integral, um dia, era educação física, no outro, estágio, nos demais eram trabalhos na biblioteca, pesquisa, reivindicações... Ali vivi muitas coisas importantes da minha vida, conheci muitas pessoas, tive professores que me fizeram ver a vida de outra forma e acreditar mais nesta profissão, participei de passeatas, manifestações diversas, fiz parte do grêmio estudantil, participei de marchas políticas, junto aos "SEM-TERRA" (quando passaram por Campinas à caminho de Brasília), presenciei lutas partidárias junto ao ex- prefeito de Campinas-Toninho (já falecido), enfim... fiz amizades duradouras, o primeiro namorado, ri, chorei, cantei, dancei, amei, vivi...

Estar ali naquela escola, utilizar todos aqueles espaços, participar de tudo que me fosse possível, viver intensamente aquele lugar era tudo que eu sempre quis, era a escola que cabia nos meus sonhos.

O curso acabou: estava formada, era professora. Na cabeça o sonho realizado e a certeza de continuar vivendo a escola todos os dias. Nas mãos, não mais lápis, borracha e caderno, apenas, mais uma sacola cheia de materiais e livros que certamente seriam úteis no meu trabalho com meus alunos.

Com a primeira escola, vieram muitas alegrias, mas também muitas decepções. Inserida desde agosto de 2000, no ambiente escolar, como professora, posso perceber que a escola ainda continua com a mesma função de quando eu era criança: principal espaço de convivência social para muitos alunos.

Trabalho em uma escola da periferia no município de Hortolândia. A referida escola é dotada de trinta e três classes, sendo oito primeiras -séries, nove segundas- séries, nove terceiras- séries e oito quartas-séries. São mil cento e setenta e seis alunos. A clientela escolar, em sua maioria, advém de classe sócio-econômica mediana, contudo, possui condições básicas de sobrevivência. A comunidade é heterogênea, sendo que boa parte dos pais de alunos trabalham em atividades informais (diaristas, ambulantes, catadores de lixo e outros).

É incrível como a escola para cada membro da sociedade possa representar papéis tão distintos. Numa sociedade marcada pela divisão de classes, a escola para sua comunidade se apresenta de formas diversas.

Para os pais de alunos, a escola é tida como o espaço onde seus filhos ficarão protegidos por cinco horas no dia, em custódia de um (a) professor (a) que estará lá para educá-los e também para ensiná-los; para os funcionários da escola (inspetores) - o primordial na escola é o cuidado com os alunos; para as merendeiras - o fundamental é a alimentação e para os alunos à escola e o lugar para comer e brincar; e assim por diante. Qual seria então, o papel da escola, da Educação para a sociedade?

O papel da educação vem sendo muito questionado. A sociedade deposita grandes esperanças no poder transformador da educação. Nesse contexto em que se espera que através da educação muitos problemas relativos à desigualdade social e cultural sejam solucionados, atribui-se ao professor grande parte de responsabilidades. Por exigência do governo e também por vontade própria, ingressei, no ano de dois mil e dois, na Faculdade de Educação da UNICAMP- outro objetivo realizado. Tive a oportunidade de ler livros e textos de vários autores e trocar experiências com vários professores ilustres. A leitura do livro "Escola e Democracia" de Demerval Saviani foi muito intrigante. A questão da consciência ingênua do professor, a dimensão do seu trabalho como reprodutor da ideologia dominante foi para mim motivo de muita reflexão acerca do trabalho pedagógico e da função do professor. Daí a relevância deste estudo: "O trabalho pedagógico na escola: é possível atuar em equipe"?

Porque os alunos tão ingenuamente aceitam tudo que lhes é transmitido?

Minha visão de mundo estava se ampliando não me conformava em ter aceitado e ter ficado satisfeita com tão pouco. O que se pode fazer para mudar

esta realidade? Eu tinha que fazer alguma coisa e fiz, diante de alguns percalços, decepções... fui me tornando professora.

Opção? Escolha? Imposição social é o termo que melhor cabe neste contexto, pois em todas as situações estamos, de alguma forma, julgando, avaliando e tomando decisões, embora não podemos perder de vista que tais julgamentos e decisões estejam muitas vezes carregados de preconceitos que adquirimos em nossa convivência, num dado contexto sócio-cultural, sendo cerceados por condições históricas, sócio-econômicas e, marcadamente dependentes do conhecimento que possuímos.

Se as pessoas não têm acesso ao conhecimento e às informações seu leque de escolha, nas diferentes situações da vida, será restrito e elas acabarão tendo como certas e naturais às idéias correntes na sociedade em que vivem. E, em nossa sociedade capitalista, serão, sem dúvida, aceitas as idéias da classe dominante que manipula a seu favor, entre outras coisas os meios de comunicação. Segundo Frigotto (1995) é impressionante, mas compreensível, como a partir do final dos anos 30, sem universalizar a escola básica, o país tenha montado em esquema tão amplo de meios de comunicação de massa, sob a tutela e subsídio do estado. Essa situação caracteriza, então, o que denominamos de Senso Comum, apresentado por Staccone (1987), baseado na visão gramsciana, da seguinte forma:

Longe de ser uma filosofia original e autônoma dos grupos subalternos, o senso comum tem como traços característicos o de ser uma concepção do mundo desagregada, incoerente e inseqüente, ou seja, uma não filosofia, enquanto falta-lhe a ordem intelectual, que gera a unidade e a coerência da consciência individual.

A desagregação cultural é o reflexo da desagregação social e, uma cultura desagregada é também subalterna, enquanto cultura de uma classe não consciente de si, integrada por

conseqüências individuais acríticas que aderem à filosofia produzida pelos intelectuais dos grupos dominantes e a adaptam a suas necessidades imediatas, erigindo-a em normas de vida , em princípios éticos, etc.(STACCONE,1987:20)

A escola ainda continua totalmente contrária à prática de refletir, indagar... ela ainda fornece respostas prontas e acabadas, não exercita o pensamento do educando (pensando em sua própria aprendizagem) e nem do educador (pensando em sua prática).

Segundo LIBÂNEO:

A escola é, também, um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos. (LIBÂNEO, 2001:82)

Nós, os professores, cotidianamente estão sempre amarrados a calendários que exigem avaliações e registros destas para serem passados à secretaria; temos que dar conta do conteúdo programado para o ano letivo, dos projetos que são encaminhados da Secretaria para a unidade escolar do processo de aprendizagem dos alunos e como se não bastasse educá-los, segundo os pais.

O termo "naturalizado" merece certo destaque por referirem-se às determinadas idéias e a determinados preconceitos que se tornam parte do nosso cotidiano e, muitas vezes, sequer são questionados. Segundo LIBÂNEO:

A cultura organizacional (também chamada "cultura da escola") desrespeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular (LIBÂNEO, 2001:82).

A escola é uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores) para constituírem-se em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. A tarefa básica da escola é o ensino. Mas como ensinar, lecionar, num ambiente marcado por contradições, individualismo e interesses antagônicos? Tive muitas decepções... No e pelo ambiente escolar, fui aprendendo a ser professora. A escola não era mais a mesma mudou a cara e o corpo. Faltavam recursos pedagógicos, o salário é insuficiente, os alunos desinteressados e indisciplinados, a classe de professores desunida... enfim, inúmeras eram às críticas. Comecei a sustentar a famosa frase:

"A teoria é uma coisa, e a prática outra totalmente diferente".

Passei a ver a educação, a escola e a sociedade com os olhos mais críticos, talvez. A minha entrada na faculdade possibilitou isso, ou melhor, dizendo, me fez entrar em estado de choque, não sabia mais em quem acreditar, não sabia nem escrever... Um ar de desconfiança de tudo e de todos tomou conta de mim, foi muito conflituoso!

Segundo SAVIANI:

Passar do senso comum à consciência filosófica significa passar de uma concepção fragmentária, incoerente, desarticulada, implícita, degradada, mecânica, passiva e simplista a uma concepção unitária, coerente, articulada, explícita, original, intencional, ativa e cultivada. (SAVIANI, 2004:2)

*Neste sentido fui me tornando professora!*

No decorrer de nossa existência, nos deparamos numa busca constante para a solução de nossos problemas. Lembro-me que no início do ano, mais precisamente maio de 2002, enfrentei uma situação desagradável na escola onde leciono. Uma mãe de dois ex-alunos acusou-me de ter gritado com os filhos dela, levando o caso para a direção da escola. Naquele momento, quando me vi diante da mãe e dos meus superiores, sendo acusada por algo que não havia cometido, comecei a chorar, por não aceitar e ao mesmo tempo acreditar no que estava acontecendo. Não consegui naquele dia voltar para sala de aula.

Queria exonerar meu cargo. Mas... apesar dos pesares, quando tomei consciência do que havia ocorrido, passei a enxergar não só as questões referentes ao aluno, mas comecei a refletir criticamente sobre minha própria prática pedagógica. Sempre fui levada a fazer isso, mas o grau de intensidade não extrapolava o pensamento. Será que estou realizando um bom trabalho? Será que a metodologia que adotei está favorecendo o aprendizado dos meus alunos. Qual é o meu papel social?, Para quê e para quem sou professora?

Na verdade, as perguntas, indagações, suspeitas... são muitas, mas as respostas devem ser buscadas na essência do produto, ou seja, no modo pelo qual produzimos ou elaboramos tais indagações para tentarmos respondê-las ou simplesmente compreendê-las.

Nas relações que estabelecemos com o outro e com o mundo, somos sujeitos de uma sociedade regida por normas e princípios que organizam e elaboram nossa conduta na mesma.

A função primordial da escola, nesta perspectiva, é a de reproduzir os interesses de uma classe dominante.

O professor é de fato aquele que pode carregar o peso do insucesso dos seus alunos, porque ele é uma figura central no processo de ensino e aprendizagem. Quando já não se tem para onde atirar a culpa por uma sociedade desigual, esta recai sobre a educação, principalmente sobre quem influi diretamente sobre ela. Não nos esqueçamos, porém, que estes mesmos professores fazem parte de uma imensa massa que segue por uma ideologia imposta por uma minoria que ocupa o poder.

Antes de considerar o professor um vilão (aquele que reproduz a ideologia por que quer dominar), uma vítima (aquele que reproduz a ideologia sem se dar conta disso) ou um herói (aquele que luta com armas que tem), conheçamos os argumentos de Althusser e a teoria reprodutivista.

Para Althusser, a escola desempenha papel dominante na determinação da ideologia, da classe atualmente dominante. É grande o tempo que os alunos passam na escola, de cinco a oito horas por dia, de cinco a seis dias por semana. Por ela passam crianças de todas às classes sociais, desde o maternal. Durante todo o período de formação, estes recebem saberes contidos na ideologia dominante (cálculo, ciências, história, geografia, literatura). Uma enorme massa dessas crianças entra na produção, uma outra parte que consegue prosseguir os com os estudos ocupa cargos pequenos e médios.

Nenhum Aparelho Ideológico de Estado (AIE) possui audiência obrigatória durante tanto tempo, oito anos de Ensino Fundamental, três anos de Ensino Médio e ainda graduação, mestrado e doutorado, para a minoria que tem oportunidade.

Toda sociedade para continuar existindo, necessita produzir bens necessários a sua sobrevivência e produzir condições dessa produção, o que envolve a produção das forças produtivas e das relações de produção. A escola então se constitui como instrumento de reprodução das condições de produção capitalistas, atuando tanto na reprodução das forças produtivas (qualificação e submissão da força de trabalho) quanto na reprodução das relações de produção (AIE).

Segundo Althusser, é pela aprendizagem de alguns saberes contidos na inculcação maciça da ideologia da classe dominante que são em sua maioria reproduzidas as relações de produção capitalistas. A escola, tida como neutra e desprovida de ideologia, perpetua e transmite a ideologia burguesa dominante, estabelecendo com elas, uma relação de cumplicidade.

Neste contexto, sendo a escola reprodutora de ideologia dominante, qual papel cabe ao professor?

Nas palavras de Saviani,

(...) o dominado não se liberta se ele não vier a dominar aquilo que os que dominantes dominam. Então, dominar o que os dominantes dominam é condição de libertação. (SAVIANI, 1985:59).

O fazer pedagógico em sala de aula, isto é, a prática, aliada à teoria (conquistada em bancos escolares, ou buscada após ou durante a sua formação), pode dar ao professor instrumentos que permitam que seu trabalho vá além da mera reprodução. A reprodução e a transformação caminham lado a lado no fazer pedagógico. É nesse contexto de discussão entre duas dimensões que, embora distintas entre si, perpassam o fazer pedagógico, que o professor constrói sua identidade profissional. Na discussão da relação da

teoria com a prática, e no confronto consigo mesmo a professora vai construindo a sua identidade profissional.

Uma identidade profissional se constrói (...) do confronto entre as teorias e as práticas, da análise sistemática das práticas à luz das teorias existentes, da construção de novas teorias. Constrói-se também pelo significado que cada professor, enquanto ator e autor confere à atividade docente no seu cotidiano a partir de valores, de seu modo de situar-se no mundo, de sua história de vida, de suas angústias e anseios, do sentido que tem em vida o ser professor (Pimenta, 1999:19).

## CAPITULO II: Com a mão (os pés e o coração) na escola: o trabalho pedagógico e suas contradições.

*Com mãos se faz a paz se faz guerra.  
Com mãos tudo se faz e se desfaz.  
Com mãos se faz o poema - e são de terra.  
Com as mãos se a guerra - e se faz à paz.  
Com as mãos se rasga o mar. Com mãos se lavra.  
Não são de pedra estas casas, mas de mãos. Estão no fruto  
e nas palavras mãos que são o canto e as armas.  
E crava-se no tempo com as farpas a mão que vês nas  
coisas transformadas.  
Folhas que vão no vento: verdes harpas.  
De mãos é cada flor cada cidade.  
Ninguém pode vencer estas espadas: nas tuas mãos  
começa a liberdade.*

Manuel alegre, O canto e as armas, 1967.

O capítulo que ora se inicia pretende analisar o trabalho pedagógico desenvolvido na escola, a partir de minha auto-avaliação.

Trabalho desde agosto de dois mil, no município de Hortolândia como PI. Formei-me no CEFAM em mil novecentos e noventa e sete, como já foi dito em capítulo anterior. Prestei o concurso municipal no ano que se sucede a este, por ser na cidade onde moro desde os meus sete anos de idade e ser de fácil locomoção ao trabalho. Fui convocada, dois anos mais tarde. Enfim... no primeiro ano de atuação, trabalhei em uma EMEI, lecionando para alunos da pré-escola, porém ainda não tinha sala livre. No ano seguinte, lecionei para alunos da segunda série já no ensino fundamental, ainda em caráter de

substituição. No terceiro ano de trabalho, teria que optar entre trabalhar nas EMEIs ou em EMEFs, pois teria que escolher uma sala livre.

Como primeiro desafio, resolvi escolher uma sala de primeira série, onde tinha que alfabetizar os alunos advindos da pré-escola. Isso me causou um pouco de medo, mas desde então nunca mais deixei de lecionar para a primeira série do Ensino Fundamental.

Ao longo do meu fazer pedagógico tive que ir me adaptando com a forma de ensino do município, com a metodologia adotada, com os alunos com o ambiente... tive também, que receber essa nova realidade com um pouco mais de realismo, não mais com aquela confiança na educação, como redentora dos males da sociedade.

A rede de ensino público municipal de Hortolândia adota o sistema de progressão continuada proposto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

A prefeitura é responsável por dezessete escolas, aproximadamente, do ensino fundamental, pois as de quinta a oitava série são de responsabilidade exclusiva do Estado.

As quatro séries do ensino fundamental são divididas em dois ciclos:

1. o primeiro engloba as primeiras e segundas séries;
2. o segundo engloba as terceiras e quartas séries.

Neste sentido, cabe dizer que os alunos na primeira e terceira séries não podem ser reprovados a não ser por motivo de faltas. Isso gera muita polêmica entre a comunidade escolar (pais, alunos e professores). Assim, pode-se apresentar alguns aspectos negativos presente nesta forma de organização.

- A proposta não é de conhecimento de todos os professores, por serem subordinados apenas obedecem às ordens expostamente estabelecidas;
- A obrigatoriedade de promover os alunos, mesmo sem saber ler e escrever, devido aos mesmos apresentarem freqüência suficiente para serem aprovados;
- Há certa comodidade por parte dos alunos, uma vez em que sabem que basta ir à escola para serem aprovados;
- É puramente política, ou seja, para mostrar números, quantidades de alunos fora da escola, bem como baixo índice de reprovação;
- O alto numero de alunos dentro da sala de aula, pois as classes estão com quase quarenta alunos;
- Falta de conhecimento sobre o que é realmente a progressão continuada por parte dos professores causando assim, uma irresponsabilidade dos mesmos para com a alfabetização na primeira série passando a responsabilidade adiante, ou jogando-a ao professores da Emei.

Os professores, em sua maioria (pelo menos com os que conversei) parecem concordar com o fracasso da progressão continuada no município de Hortolândia, devido à imposição de projetos, que muitas vezes, fogem dos conteúdos a serem trabalhados, apresentado no Plano de Ensino.

Temos um planejamento que devemos cumprir. No final do ano vão nos cobrar os conteúdos trabalhados, pois fazem parte do currículo. Com estes inúmeros projetos que são impostos, acaba dificultando o processo de ensino e aprendizagem.

Acerca destas informações, durante o período que estou inserida no contexto escolar, pude através de observações concretas, diárias e realistas... julgar, avaliar... As reais condições de trabalho que são oferecidas ao corpo docente. Neste sentido, cabe dizer, que acerca do trabalho pedagógico desenvolvido na escola, somos carregados por angústias, preocupações, conflitos ao refletirmos sobre as condições sociais e pedagógicas que nos são oferecidas.

O ápice destes sentimentos negativos podem ser sentidos semanalmente nas reuniões de HTPCs. Nestas, os professores são convocados há passar três horas fechados em uma sala de aula ouvindo um monte de recados administrativos. É considerável o número de professores que comentam a respeito destas reuniões, classificando-as como horas perdidas de trabalho, o que não viabiliza o trabalho coletivo proposto no Estatuto do Magistério Público Municipal de Hortolândia (Lei 192/03 de 21/11/2003), como consta nos Arts. 19 e 20:

II- Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo: ao trabalho coletivo da equipe escolar, de grupos de formação permanente e de reuniões pedagógicas;

III- Hora de Trabalho Pedagógico Individual: a pesquisar e selecionar material pedagógico, a preparar aulas, a corrigir e avaliar trabalhos dos educandos, a construir o Projeto Pedagógico da unidade escolar ou ao aperfeiçoamento profissional do professor.

Parágrafo primeiro: As Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo fixadas pela unidade escolar são de cumprimento obrigatório para todos os docentes aos quais sejam atribuídas classes/aulas de jornada e/ou que estejam em regime de acumulação de cargos.

Como se pode perceber, estamos vivenciando posturas contrárias às propostas no presente documento. Os professores, nestas reuniões sofrem de

uma grande angústia, pois querem planejar as aulas para seus alunos, rever algumas posturas, trocar experiências com os demais colegas, conversar sobre o aprendizado e dificuldades dos seus alunos, mas tais procedências se tornam impossíveis, às questões burocráticas se sobressaem às pedagógicas. Trabalho coletivo? Somente na lei.

É urgente, que nos sejam, oferecidos melhores condições de trabalho, tais como: materiais pedagógicos, remuneração adequada, e o trabalho em equipe (entre todos envolvidos no meio escolar) e também condições subjetivas como: formação do professor, concretizando assim, a proposta de ensino. Do contrário, certamente, se implementará o acesso de todos ao ensino, mas sem a certeza de qualidade e sucesso para todos os alunos.

Certamente a educação é uma questão bastante polêmica e complexa. No entanto, a maioria de nós, professores, decorrente da vida agitada que levamos, não temos tempo nem para pensar, refletir sobre as ações, atitudes, e comportamentos que desenvolvemos ao longo de nossa história.

Temos o hábito, ou melhor, dizendo, fomos educados a olhar somente a parte funcional das coisas. Regras a serem cumpridas por todos os integrantes, independente do cargo que ocupam; cada qual deve ter ciência das suas obrigações, exercendo-as, obedecendo a Hierarquia que se é apresentada. Ao enfatizar tais atitudes mecânicas e repetitivas, é válido mencionar um dos vários pensamentos de Taylor (1963):

... Há muito operários que são intelectuais capazes de desenvolver uma ciência, que tem cérebro, e são perfeitamente capazes de desenvolver uma ciência como os que trabalham na administração. Mas a ciência de fazer trabalho de qualquer espécie não pode ser desenvolvida pelo operário. Por quê? Por que ele não tem tempo nem dinheiro para isso. O desenvolvimento da ciência de fazer

qualquer trabalho sempre exigiu o trabalho de dois Homens, um que realmente executa o trabalho a ser estudado e o outro que observa de perto o primeiro enquanto ele trabalha e estuda os problemas de tempo e de movimento relacionado com seu trabalho".

Talvez eu tenha sido muito pragmática relacionando as atitudes desencadeadas em nosso convívio social com o pensamento de Taylor, mas este tipo de conceito parece ser pautado na concepção neoliberal, de um sistema de produção capitalista, em busca da tecnologia, meio avançados e modernos, tornando-nos, como sujeitos, ativos e inseridos nesta sociedade, cúmplices de um sistema de classes antológicas e heterogêneas. Essas mudanças que se anunciam na organização do trabalho e nas formas de convivência social precisam ser sentidas e compreendidas pelos responsáveis pelas políticas educacionais e demais envolvidos como referência para decisões e orientações em educação".

E é neste contexto sócio cultural real que a escola onde leciono está inserida. Nossa clientela escolar, em sua maioria, advém de classe sócio-econômica proletária, contudo, possuem condições básicas de sobrevivência. Como não poderia "deixar de ser, a comunidade é heterogênea, sendo que boa parte dos pais de alunos trabalham em atividades informais (diaristas, ambulantes, catadores de papeis e outros)".

Nossos alunos são provenientes dos bairros Jd. Nossa Sr.<sup>a</sup> Auxiliadora, Jd. Nova Hortolândia, Vila Real, Assentamentos. As faixas etárias dos nossos alunos, variam entre 6 a 14 anos de idade e estão divididos em salas de primeira a quarta serie do ensino Fundamental.

Pautando-me nesta informação é valido, neste momento, focalizar o olhar para minha sala de aula. No inicio deste ano, ao receber a lista de dos

alunos, nos, professores da 1º série, ficamos umas tanto indignadas ou preocupadas com o grande numero de alunos que iniciaram a primeira serie com seis anos de idade. É um dos grandes entraves é o fato de termos uma lei que regula e descreve de modo contrário tal realidade.

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação: Lei nº9394, de 20/12/1996.) diz em seu Art. 30. que:

A educação infantil será oferecida em:  
I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;  
II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Assim, pode-se dizer que, que apesar da lei documentada, nossa realidade se apresenta de alunos que nunca pegaram no lápis, que com dez anos de idade nunca foram à escola, com crianças que, apesar do mundo letrado onde vivemos não diferenciam letras de número, não conhecem as letras do alfabeto e nem do nome.

Que papel cabe à escola neste contexto de complexidade que estamos vivendo? Abordar esta questão a partir do professor envolvido na sua problemática cotidiana requer resgatar as necessidades sociais do professor.

Do ambiente escolar, pode-se depreender um apelo em favor da mudança, a começar pela situação concreta do próprio professor, seja em termos profissionais (formação, remuneração, valorização, etc.), pedagógicos (desinteresse dos alunos, indisciplinados, baixa aprendizagem, etc. ou institucionais (numero de alunos, instalações, materiais, etc.). Ampliando um pouco mais o enfoque, temos os alunos com seus dramas pessoais e familiares; e já estamos inseridos na lógica social maior, perversa, excludente e desumana).

Sei que é relegado à escola tais objetivos, mas diante das inúmeras cobranças que são feitas frente ao trabalho do professor e sob as funções que deve desempenhar, me senti, neste início de ano, um tanto decepcionada.

É através das relações estabelecidas entre os diferentes sujeitos no âmbito escolar ( através de suas vivências individuais e históricas), que a escola vem sendo construída. Segundo SCHAFF além das determinações biológicas, o indivíduo está sujeito às determinações sociais e, é precisamente por esta razão um ser social.

Se o isolarmos deste contexto social e cultural, tornar-se impossível compreender o homem. Esse organismo é significado socialmente nas suas atividades. Pensando sobre este aspecto, é de suma importância fazer algumas considerações.

Ao iniciar este relato estava em dúvida sobre o que falar da escola onde atuo como professora, mas ao refletir na relação do eu (ser social, professora, aluna...), com os demais figurantes desta relação, com a instituição escola, é muito mais imprescindível para minhas interpretações, do que qualquer material documentado, falar do eu como agente social, inserida neste contexto. Ou seja, a história documentada (regimento escolar, ficha do aluno, relatórios...) não bastam para explicar ou demonstrar as verdadeiras tramas que estão por trás das normas e regulamentos. É através do nexos, da relação de ambas as histórias, documentadas e não documentadas, que se pode vivenciar de forma concreta as experiências traçadas, as relações estabelecidas, os diversos olhares... Reflexos de uma história inacabada, que estará permanentemente em construção.

Mas, voltando a ponto de partida desta discussão, gostaria de salientar que diante das inúmeras inquietações, dúvidas, anseios... que permeiam meu pensamento no início de cada ano letivo, e somente no momento de necessidade que passamos a refletir sobre estas ou aquelas ocasiões e, perante as mesmas, buscando respostas rápidas e prontas para solucionar os problemas. Este é o terceiro ano consecutivo que leciono para 1º série, mas a cada ano através das experiências vivenciadas, negativas ou positivas, que venho mudando o meu modo de ver, minha prática pedagógica. A cada turma de aluno, a cada grupo de pais, a cada corpo docente... Novas idéias, novas concepções... Sei que por de trás de qualquer prática pedagógica esta embutida uma concepção de ensino, e Schaff vêm nos alertar sobre isso em seu texto, quando diz que os nossos julgamentos são socialmente mediados por estes e possuem um caráter classe. Neste instante, vale as indagações:

- O que nós professores, podemos fazer para minimizar esta situação?
- Quais as concepções que estamos ajudando a formar?
- Que tipo de sujeitos formar? Somos nós que formamos os sujeitos?
- Quais as atitudes, ações, posturas estamos apresentando aos sujeitos (pais, alunos, professores...) nessa relação?

Muitas vezes, ou melhor, dizendo, quando somos convidados a refletir sobre a nossa prática pedagógica e aceitamos este desafio, entramos em conflito com nós mesmos e , isso nos faz enxergar que muitas coisas que falamos, fazemos, ou deixamos de falar ou fazer, embora muitas vezes inconsciente, apresentam conseqüências negativas ou positivas.

Novamente Schaff (1990) contribuiu no sentido de captarmos a importância da discussão teórica que nos ajuda formar argumentos e compreender melhor a nossa prática. Daí aponta-se o papel da filosofia na formação de qualquer profissional, pois assumindo as indagações, dúvidas, anseio... Procuraremos, diante da necessidade ir além daquilo que é aparentemente proposto (reflexão metateórica).

Não temos tempo e nem espaço para pensar, refletir... Vamos do longo tempo, caindo, levantando, fazendo a nossa parte, porque o tempo passa, a nossa vida muda, as idéias se modificam e, sempre faremos parte de uma sociedade, bairro, escola...

E essa é a história que vamos construindo. Dentro deste contexto, cabe a pergunta: é possível trabalhar em equipe no âmbito escolar?

## **CAPITULO III- Trabalhar em equipe numa Educação e escola dividida: é possível?**

*“A troca de experiências e a partilha de saberes, consolidam espaços de formação mútua, nas quais cada professor é chamado a desempenhar, simultaneamente, o papel de formador e de formando”.*

Nóvoa, 1992:26

### **1. Os diferentes conceitos de trabalho em equipe**

O presente capítulo tem como objetivo primordial desencadear algumas considerações acerca do trabalho pedagógico na escola, a fim de apontar caminhos ou não, que possam efetivar o trabalho em equipe numa Educação e escola dividida.

Segundo o educador Paulo Freire:

O mundo não é. O mundo esta sendo. Como subjetivamente curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da Historia, mas seu sujeito igualmente. No mundo da História, da cultura, da política, constato não para me adaptar, mas para mudar. (FREIRE, 2000: 27).

Há uma realidade que se quer transformar, mudar: a sociedade em geral, o sistema de ensino, as escolas, a prática dos educadores.

Nosso objetivo, como professores atuantes, é ajudar nesta transformação, articulando as varias instancias, no que diz respeito ao processo educacional. Não se trata, pois, de simplesmente ilustrar as pessoas com mais um discurso. Sabemos que a tarefa , é muito difícil, mas não é impossivel!

É lição sabida que o novo não se constrói só e nem surge por passe de mágica. O novo nasce do arcaico, mas não repete o arcaico. O novo cria outros paradigmas, mas preserva do arcaico valores e práticas indispensáveis a construção da ponte para o futuro. A transição do velho para o novo é um processo. Em uma determinada hora, os dois convivem lado a lado. Como numa corrida de bastão. Até que é chegado o momento em que o novo ganha velocidade e ocupa o palco da História e deste se retira o arcaico para desempenhar as funções de referencia, de arquivo, de memória, de cultura. Esta concepção do processo histórico é uma norma que é visível até mesmo nos tensos momentos de ruptura. (Moacyr de Góes, 1997).

Insistimos na necessidade de recuperar a possibilidade da escola e do professor como Agente de mudança. Se o professor não acreditar e não assumir esta perspectiva, não estará em condições de atuar como autêntico educador!

No nosso campo de atuação, vê-se um avanço bastante satisfatório em termos de propostas, de alternativas em relação ao que fazer. Mas, pouco tem se visto, no entanto, em termos de análises dos processos de mudança, de gestão destas intervenções.

Frente ao reconhecimento dos problemas e do desejo de intervir instala-se no educador o questionamento sobre suas reais chances de mudança e possibilidades de ação... Que poder de intervenção tem o professor ? Quais os coeficientes de poder entre os vários agentes envolvidos na prática educativa?

Estamos falando o tempo todo de mudanças, de transformação, mas para que isso aconteça, com certeza será preciso disponibilizar, fazer circular, articular, exercer poder (tomar à frente das decisões). O ponto imediato disso é a sensação de impotência, a que com freqüência os docentes se referem quando precisam descrever a sua situação.

A experiência do poder é praticamente inerente às relações sociais. No cotidiano escolar, é comum, por exemplo, a fala dos educadores em relação às pressões que recebem; ora esta é uma manifestação bem completa do jogo de poder, das forças em presença.

Para muitos, o poder tem uma conotação negativa, associada provavelmente a idéias do poder central do poder governante que historicamente vem sendo exercido de forma autoritária. É importante rever esta concepção, pois, caso se queira, com efeito, buscar a transformação da realidade, será preciso um engajamento político social, estrutural, político, cultural e pedagógico por parte daqueles que necessitam de tais mudanças e, posteriormente, empenhar-se a transmiti-los aos governantes de nossa sociedade.

Estamos assumindo aqui poder do seu significado mais geral de ser capaz, faculdade, capacidade ou possibilidade de agir de produzir efeitos fazer com que ocorra algo, o de contribuir para resultados, seja pela ação direta, seja pela influência sobre a ação do outro.

Poderíamos dizer, pois, que poder é a capacidade de fazer valer a própria vontade em uma relação social.

Praticamente as várias outras acepções de poder, com maior ou menor intensidade derivam desta potente significa,

portanto o fazedor, aquele que tem a permissão e é capaz de fazer, aquele que tem a faculdade pragmática de realizar qualquer coisa, o realizador, o atuante, o gestor concreto das coisas (Bobbio, 1989: 47).

O que temos que ver, portanto, não é a negação ou abdicação do poder, mas o critério para sua produção e canalização; a serviço de que e de quem se coloca.

Sinteticamente podemos dizer que o poder tem duas bases o saber (conceitual, procedimental e atitudinal e o ter (condições materiais e políticas). Não há poder que , de alguma forma , não se apóie em objetos ou lugares ocupados . Assim como não existe relação de poder sem a constituição de um).

Correlato campo de signos, representações valores. Por aqui, (podemos retomar as duas grandes dimensões da existência a subjetiva e a objetiva).

A relação entre ambas é da maior complexidade , uma vez que o ser humano vai se constituindo , vai construindo sua subjetividade por sua relação com o mundo. Uma das grandes contribuições de Marx foi justamente mostrar a origem social e, mais do isto, material das idéias dos indivíduos, isto é sua maneira de perceber, sentir pensar, esta diretamente relacionada ao lugar que ocupa na sociedade. Ocorre que, com o tempo, passa a ser capaz de - se distanciar do mundo, se diferenciar e nele intervir, modificando-o (e ao modificar, modificar-se). O estado de ingenuidade de alienação corresponde a esta fusão com a realidade, com a incapacidade de diferenciar-se.

Assim, o processo de reconstrução do poder e fruto desta relação entre subjetividade e objetividade: o poder do sujeito tendo nascido de sua relação com o meio (objetos, discursos disponíveis) passam necessariamente pela esfera subjetiva (desejo, convicção, clareza teórica, geração de sistema de

crenças, coerência, etc.) e vai se manifestar na esfera subjetiva, seja enquanto exercício seja como dispositivos para tal exercício (leis, recursos, instrumentos, etc.).

O tempo todo estaremos envolvidos nesta dialética objetividade - subjetividade, cada vez que ela é rompida podemos desandar seja ultrapassando os limites da realidade, seja exorbitando na crença na nossa capacidade.

Neste contexto quais são as posturas de intervenção dos professores? O campo de intervenção do sujeito e o mundo, todavia sua intervenção se dará sempre pautada em alguma mediação simbólica. O poder, dando - se na relação social, implica no compartilhamento de desejos (algo que, a partir da relação com o outro, passa a sentir falta) e crenças (nas formas e caminhos para a satisfação dos desejos despertados) o poder do professor, portanto além das condições materiais está intrinsecamente ligado a sua capacidade de elaboração simbólica, semiótica (provocar necessidades e apontar caminho de salvação assim, as idéias podem se constituir tanto em reforços do que este dado quanto encontra a determinação).

Enfrentar o desafio da transformação da realidade nos remete a questões profundamente complexas: até que ponto a tomada de decisões e / ou consciência pode dar condições para a mudança da prática? O que é realmente tomada de consciência: o contato de aceitação de certas idéias ou o seu enraizamento? Quais então os caminhos para se trabalhar em equipe numa educação e escola dividida? Qual o posicionamento que os professores devem tomar diante da questão do poder a percepção que tem do seu poder (pessoal e coletivo) de intervenção da realidade para transformá-la?

Segundo Vasconcelos (1996), podemos citar três marcos de posicionamento:

Voluntarista: Nesta postura, atribui-se papel à subjetividade, à vontade, ao desejo; o sujeito tende a ser muito otimista, a querer fazer tudo, a considerar que só a boa vontade resolve que "querer é poder" que depende de cada um ("se cada um fizer sua parte, o problema se resolve").

Determinista: Por outro lado, temos a postura determinista-adaptação as "leis eternas", atitude fatalista - onde o sujeito tende a ser muito pessimista, a considerar que a ser muito pessimista, a considerar que não adianta fazer nada, pois tudo esta determinada por forças (naturais, sociais psicológicas) maiores que ele: "o problema é estrutural, é do sistema; não adianta; resta esperar; repetir".

Ao refletirmos sobre estes dois posicionamentos, podemos constatar neste primeiro que querer é condição necessária para começar a criar um novo poder, a fim de enfrentar os poderes estabelecidos, mas não suficiente. Pode haver uma agravante do voluntarismo que é o imediatismo: uma tendência a passar de maneira muito rápida pela análise do problema. Parece que se trataria de simplesmente de captá-lo e. Tão elementar, não é mesmo? O resultado disso é uma grande empolgação inicial, a dificuldade de concentrar (na medida em que não foram captadas as determinações fundamentais) e, no final, o desanimo. Já no segundo, prevalece uma atitude conformista, de resignação, de aceitação passiva da situação ("sempre foi assim; é assim mesmo, fazer o que?"), portanto conservadora.

Neste posicionamento, fica muito forte o sentimento de impotência: o individuo considera que não é assumida, ficando implícito que o poder esta no

outro (dirigente, mídia, violência, droga, etc.) em nome até de um feudo criticidade, a pessoa, acaba se demitindo, na prática, de fazer alguma coisa para mudar a realidade. O sentimento de impotência acaba levando ao desânimo, a falta de entusiasmo pelo trabalho.

Quando uma pessoa não se considera capaz perde a capacidade de sonhar, de alimentar uma utopia.

Saviani em seu livro "Escola e Democracia" vêm denunciar que, historicamente, há no campo da educação uma inversão de polaridade, sobretudo depois dos anos 70: a escola passa de...

Redentora da humanidade a mera instância de reprodução das desigualdades sociais (de toda poderosa a impotente). Esta nova representação social do papel da escola teve uma séria repercussão no imaginário do professorado, sobretudo porque tal denúncia atingiu justamente aquele que tinha uma postura mais crítica que de certo modo, estavam na vanguarda do movimento de renovação educacional. Mais recentemente, esta postura de demissão da ação tem sido alimentada por um certo viés pós (moderno, estruturalismo, etc.): a contínua análise lingüística e discursiva, desvinculada de raízes histórico-concretas, tem gerado um nihilismo considerável.

Existe, entretanto, uma outra maneira de se posicionar frente à problemática, na qual consegue-se perceber a complexidade contraditória da totalidade do real, seus limites e suas possibilidades. Trata-se de uma postura crítica porque procura desvendar o funcionamento do real, captar sua gênese e tendências de desenvolvimento. Mas é também uma postura transformadora porque, a partir dessa compreensão, busca intervir no seu processo, de forma a redirecioná-lo com vista à alteração que se propõe. (Vasconcellos, 2000:52).

O conceito de práxis exprime, precisamente o poder que o homem tem de transformar o ambiente externo, tanto natural como social (Bobbio, 1999 v.2:988), lembrando que ao transformar, se transforma.

A ação emancipatória torna-se efetiva quando articula a teoria, a reflexão analítica, com a ação consciente, metódica, politicamente determinada com a intencionalidade prepositiva. Chamamos de emancipatória a perspectiva e prospectiva que visa a produzir autonomia crítica, cultural e simbólica, esclarecimento científico, libertação de toda forma de alienação e erro, de toda submissão, engano, falácia ou pensamento colonizado, incapaz de esclarecer os processos materiais culturais e políticos.

Ao mesmo tempo em que liberta, aponta que emancipação significa também a prática da autonomia ética, o ideal e propósito de construir valores que justifiquem nossas condutas morais, indica ainda a responsabilidades social pelas escolas e opções que fazemos, até constituir-se num ideal de elevação estética... Por fim, emancipação significativa coerência, autonomia, convicção e libertação política, constituir-se em grupos e comunidades de pessoas esclarecidas pelas ciências e motivadas "pelos ideais" e "virtude" coletiva (Nunes, 2003:36).

Não é possível fazer uma escola para todos dentro de uma sociedade para alguns. Ou seja, a democratização da escola precisa ser acompanhada de um outro projeto social, que supere a exclusão.

Diante desta problemática, cabe a pergunta: Trabalhar em equipe numa Educação e escola dividida - é possível?

Ao anunciarmos o tema em questão, é relevante refletirmos sobre a parábola abaixo:

*Um rato, olhando pelo buraco na parede, vê o fazendeiro e sua esposa abrindo um pacote. Pensou logo no tipo de comida que poderia haver ali.*

*Ao descobrir uma ratoeira ficou aterrorizado. Correu ao curral da fazenda advertindo a todos:*

*- Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira na casa. A galinha disse:*

*- Desculpa-me Sr. rato, eu entendo que isso seja um problema para o senhor, mas não me prejudica em nada, não me incomoda. O rato foi até o porco e lhe disse:*

*- Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira!*

*O Porco disse:*

*- Desculpe-me Sr. rato, mas não a nada que possa fazer a não ser rezar.*

*Fique tranqüilo que o senhor será lembrado nas minhas preces.*

*O rato dirigiu-se então a vaca. A vaca lhe disse:*

*- O que Sr. rato? Uma ratoeira? Por acaso estou em perigo?*

*- Acho que não!*

*Então o rato voltou para seu canto, cabisbaixo e abatido, para encarar a ratoeira do fazendeiro.*

*Naquela noite ouviu-se um barulho, com o de uma ratoeira pegando sua vítima.*

*A mulher do fazendeiro correu pra ver o eu havia pegado.*

*No escuro, ela não viu que havia pegado e cauda de uma cobra venenosa. E a cobra picou a mulher.*

*O fazendeiro a levou imediatamente ao hospital. Ela voltou com febre.*

*Para amenizar a sua febre, nada melhor que uma canja de galinha.*

*Então o fazendeiro pegou se cutelo e foi providenciar o ingrediente principal. Como a doença da mulher continuava, os amigos e vizinhos vieram visitá-la. Então para alimentá-los o fazendeiro matou o porco.*

*A mulher não melhorou e acabou morrendo. Muita gente veio para o funeral. Então o fazendeiro sacrificou a vaca para alimentar todo aquele povo.*

*Na próxima vez que ouvir dizer que alguém esta diante de um problema e acreditar que o problema não lhe diz respeito, lembre-se que: quando existi uma ratoeira todos corremos riscos. "O problema de um é problema de todos - quando convivemos em equipe" <sup>1</sup>*

Considerando a temática desenvolvida pelo colunista Rodrigo Teixeira, é valido apresentar alguns elementos fundamentais para a consolidação de uma equipe de trabalho.

A concepção de equipe esta vinculada a de processo de trabalho e sujeitam-se as transformações pelas quais estes vêm passando ao longo do tempo. Neste sentido, sem queremos apontar todos os motivos que justificam a existência desta forma de exercer o trabalho, diríamos que a idéia de equipe advém:

"Da necessidade histórica do homem de somar esforçar para alcançar objetivos que isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada";

*a) Da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno tem imposto do processo de produção, gerando relações de dependência e/ou complementaridade de conhecimento e habilidades para o alcance dos objetos.*

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégica, concebida pelo homem, para melhor a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

---

<sup>1</sup> Texto do colunista Rodrigo Teixeira, Rio de Janeiro, 01/04/04.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas de atividades humanas. Vários autores têm destacado vantagens do trabalho em equipe sobre o trabalho individual. Apesar deste reconhecimento, contamos, na prática, muitas dificuldades em realizar o trabalho em equipe. Em parte, isto se deve as diferentes percepções do que seja uma equipe de trabalho. Vejamos algumas definições de equipe:

*b) Conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho*

De acordo com esse conceito, para ser uma equipe basta que as pessoas trabalhem numa mesma Tarefa. Não importa, neste caso, o significado objetivo que o trabalho tem para cada um, nem como as pessoas se relacionam neste trabalho. Na medida em que os componentes do grupo não compartilham dos mesmos objetivos, podendo ate ter objetivos conflitantes, pode-se encontrar situações nas quais o "fracasso" de membros do grupo seria intencional - o "Boicote".

*c) Conjunto ou grupo de pessoas que partilham de um mesmo objetivo*

Nesse conceito, o fundamental é que as pessoas tenham o mesmo objetivo, não importando como cada um pretende alcançá-lo. E como uma equipe de futebol amador em que os jogadores têm o mesmo objetivo (ganhar o jogo), mas não tem um esquema tático para vencê-lo.

*d) Conjunto ou grupos de pessoas que ao desenvolver uma tarefa ou trabalho, almejam um objetivo único, objetivo pelo consenso negociação.*

Esse conceito amplia o anterior na medida em que o objetivo do trabalho não é definido extremamente ao grupo ou por parte dos seus componentes. O objetivo é resultante da discussão negociação entre todos os membros da equipe.

*e) Conjunto ou grupos de pessoas que tem objetivo comum e esta enganada em alcançá-lo de forma compartilhada.*

Esse conceito avança um pouco mais, na medida em que as pessoas têm o mesmo objetivo e querem alcançá-lo de forma com partilhada. Provavelmente, neste caso, a equipe tem um plano para atingir o seu objetivo.

*f) Conjunto ou grupo de pessoas com habilidade completamente, comprometidas uma com as outras pela missão comum, objetivo comuns (obtidos pela negociação entre os atores sociais envolvidos) e um plano de trabalho bem definido.*

Nesse conceito, reconhece-se a diversidade de conhecimento e habilidades entre os membros da equipe, que se complemente e enriquecem o trabalho como um todo, contribuindo desta maneira para que a equipe tenha

mais chance de atingir seu objetivo. E mais, o grupo tem um projeto de como alcançá-lo.

Atualmente, tem-se agregado, ainda, a idéia de que, no desenvolvimento do processo de trabalho e na busca de seus objetivos, os componentes da equipe deverão criar as condições necessárias ao crescimento individual e do grupo.

Até o presente momento, podemos ter até compreendido os diferentes conceitos em torno do tema "Trabalho em equipe". Mas, afinal como deve ser o funcionamento da equipe?

## **2. Metodologia da pesquisa**

Diante deste contexto, foi possível através de leitura e discussões de textos que abordaram temas como "Organização e gestão da Escola", "autonomia" e "projeto Político pedagógico", realiza uma reflexão significativa acerca das relações existentes à teoria e as práticas vivenciadas por alguns docentes da rede pública.

Para tal, adentramos uma escola de rede publica de Hortolândia e entrevistamos a diretora e uma professora.

A referida Unidade Escolar é dotada de 33(trinta e três) classes, sendo 8 (oito) primeiras-séries, 9 (nove) segundas-séries, 9(nove) terceiras-séries e 8 (oito) quartas-séries. São 1.176(mil, cento e setenta e seis) alunos. A clientela escolar, em sua maioria, advém de classe sócio-econômica mediana, contudo, possui condições básicas de sobrevivência. A comunidade escolar é

heterogênea, sendo que boa parte dos pais de alunos trabalha em atividades informais (diaristas, ambulantes, catadores de papéis e outros).

As entrevistas foram áudio-gravadas com o consentimento dos sujeitos entrevistados. Foi explicada a importância da gravação, que é uma forma precisa para a coleta de relatos verbais as questões levantadas aos profissionais entrevistados foram as seguintes: "A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique?" e "Qual a influência do diretor, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais de alunos no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar?".

Antes de começar a gravação, garantimos as entrevistadas sigilo quanto a sua identificação, e asseguramo-las que as informações fornecidas seriam utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Logo após o final das entrevistas, ouvimos a gravação, transcrevemos, textualizamos e apresentamos as entrevistadas para que elas deliberassem sua utilização.

Tendo em vista que a Gestão Democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, visando romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática, o leitor deverá atentar-se às percepções dos diferentes sujeitos entrevistados (através de suas respostas) com relação à prática da participação nos processos de gestão ou a ausência da mesma.

## 2.1 Análise sobre a gestão escolar

*2.1.1 Análise nº. 1- "A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos os envolvidos que nela trabalham? Justifique?".*

Ao falarmos em cultura organizacional, estamos nos referindo à cultura da escola que representa hoje, um elemento indispensável à prática de organização e gestão, tanto quanto outros elementos como a estrutura organizacional, as relações de trabalho, as formas de participação, etc.

A cultura organizacional trata-se, portanto, de um conjunto de fatores culturais, sociais e psicológicos que influencia os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas individualmente. Assim, há muitos aspectos que diferenciam uma escola da outra, sendo que a maior parte deles não é claramente explícitos - chamados freqüentemente de "currículo oculto". É, portanto o currículo oculto que age de forma poderosa no funcionamento das escolas e no fazer pedagógico dos professores (Libando, 2001:83).

Ressalta-se então, que a cultura da escola, ou a cultura organizacional, é dotada de características culturais, tanto dos alunos - que afetam suas participação na aprendizagem - como dos professores - que marcam fortemente as práticas docentes. Mais importante ainda, é destacar também que as próprias práticas e situações escolares estão impregnadas de uma cultura, que é uma cultura da escola e que esta afeta tanto alunos quanto professores.

Apoiando-se nesta concepção de cultura organizacional, citamos uma das respostas das entrevistadas, quando lhe perguntado: "a dinâmica de

trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique". Obtivemos como resposta o seguinte:

*"Sim. Só há interação entre as pessoas em um ambiente de trabalho quando a dinâmica desenvolvida pelos gestores esta dentro da realidade da equipe. O dinamismo é contagiante e pode transformar dando olhares diferentes a diferentes situações". (R.N.S.)*

LIBÂNEO (2001) observa que:

A partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos e professores, funcionários, alunos, a escola vai adquirindo, na vivencia do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional. (LIBÂNEO, 2001:85).

Chegamos à conclusão, ao analisar a resposta da diretora, que, à primeira vista a intenção dela parece, realmente, falar sobre interação, pois responde positivamente a questão demonstrando segurança.

Mas alguns fatores nos chamaram a atenção, parecendo - nos após algum tempo de discussão, um discurso contraditório.

A primeira contradição em sua fala aparece quando diz: "... dinâmica desenvolvida pelos gestores..." (grifo nosso). Esta postura onde os gestores planejam, executam, desenvolve, nada tem de democrática. É uma característica de uma escola autoritária.

Outra contradição aparece quando diz "... dentro da realidade da equipe". Sua visão coloca - se como que estagnada, afinal, usa o termo de

realidade da equipe, onde poderia então ser mais bem expressada, se usasse o termo: uma realidade vivenciada em equipe.

Se realmente houvesse um trabalho de acordo com o proposto por Libâneo, onde esta realidade é quem constrói a cultura da escola, esta mesma realidade deveria ser construída coletivamente, democraticamente.

Afinal, não deve ser o "... dinamismo contagiante..." que deve ser agente transformador, mas sim a interação entre os membros da escola, que deve buscar adquirir conquistar os elementos comuns, os objetivos comuns, capazes de caracterizar a escola como um todo.

*2.1.2 Análise nº. 2 - "A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique".*

A administração das escolas hoje passa por grandes mudanças, com o intuito de criar uma identidade escolar. Para tanto é necessário que haja interação entre todos os que nela trabalham e principalmente conciliar os interesses entre estes.

Um dos princípios para o desenvolvimento desta identidade é a construção da autonomia como forma de expressão desta escola, libertando - se das autonomies individuais para criação de uma autonomia coletiva, que por ser coletiva é muito mais forte, levando sempre em conta o benefício das aprendizagens dos alunos.

A autonomia, neste sentido, é um campo de forças, onde se confrontam e se equilibram as diferentes influências que acontecem dentro da escola. Assim sendo, baseado na entrevista feita com a professora da escola

pesquisada, destacamos o seguinte trecho da fala dela para a pergunta "A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique".

*"A interação de todo que na escola trabalham, eu acredito que não vai haver, pois os objetivos de cada segmento de trabalho são distintos entre si, cada segmento acredita que seu trabalho é o essencial: os professores acreditam que o processo de ensino e aprendizagem é o mais importante, as inspetoras que o cuidado com os alunos é o mais importante, as merendeiras que a alimentação é fundamental - as crianças vão à escola para comer -, e assim por diante. E a direção fica no meio disso tudo tentando a maior parte do tempo por panos quentes para acalmar os ânimos." (A. M. C. S.).*

Segundo BARROSO (2000):

É preciso que as escolas (os responsáveis pela gestão, o pessoal docente e não - docente, os alunos, os pais), administração, a comunidade sintam benefícios, com o reforço da autonomia. Este reforço não deve ser visto como um 'jogo de soma nula' em que aquilo que uns ganham corresponde ao que os outros perderam. Neste processo é preciso que 'todos ganhem', ainda que 'ganhem coisas diferentes. (BARROSO, 2000: 23).

Observando a fala da professora podemos perceber que ainda não há uma interação entre diferentes sujeitos que constituem a escola e isso evidencia a falta de autonomia dentro desta, pois se não há ainda nem um acordo entre as partes da escola, não tem como deixar de haver uma influência hierárquica, mesmo que para "por panos quentes".

Percebemos que ainda falta confiança entre os sujeitos que não vêem um objetivo comum na prática educativa. Enquanto cada sujeito acreditar que a sua função é a mais importante dentro da instituição, a escola vai continuar fragmentada e, concomitantemente mais fraca e vulnerável aos problemas que podem aparecer.

Aqui vemos a necessidade de destacar o coletivo como o processo reflexível que é acionado a partir das trocas que se realizam no grupo de todos que na escola trabalham que ganha um significado específico para cada membro e depois volta ao grupo pelo desejo de cada um em se manifestar. Do cruzamento deste processo é que nasce a identificação entre os sujeitos deste grupo.

É assim que acreditamos que se dá a construção da identidade da escola. essa identidade grupal não anula a individualidade de cada um, pois precisamos conseguir ouvir o que o outro tem a dizer não só quando concordamos, mas em especial quando dele discordamos, o que é mais difícil, porém útil, porque podemos pensar a respeito das certezas que temos, ouvir outras opiniões e modificar nossas convicções se for o caso, pois tudo isso faz parte da nossa humanidade.

Compartilhar com a equipe escolar as esperanças as dúvidas e a inquietação surgida na busca da melhoria do ensino parece ser a forma mais coerente de vencer as dificuldades e partir para a construção de mudanças consistentes. Esse fortalecimento do pessoal docente e não-docente, certamente, se reverterá para os alunos e para o processo de ensino e aprendizagem.

2.1.3 Análise nº3- *"Qual a influência do diretor, do coordenador, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais de alunos no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar?"*.

Diante de efetivas reflexões sobre Organização e Gestão da Escola, entendemos a importância do princípio da autonomia para um modelo de gestão democrática - participativa, a qual implica a livre escolha de objetivos e processos de trabalho, bem como a construção conjunta do ambiente de trabalho.

A autonomia da escola é algo que se conquista e se constrói política e socialmente, pela interação dos diferentes atores organizacionais, numa determinada escola: nessa conquista e nessa construção está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como as formas dessa participação: a interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo.

Apropriando-se dessa compreensão, recorreremos ao questionamento que levaria o sujeito entrevistado a analisar:- *"Qual a influência do diretor, do coordenador, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais dos alunos, no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar?"*.

Diante da indagação obtivemos como resposta:

*"Deveria ser total, ou seja, de forma coletiva, onde essas decisões levassem em conta todas as opiniões e idéias que possam contribuir para o bom*

*funcionamento da escola, porem não é o que geralmente acontece, pois o diretor ainda tem uma postura autoritária diante das situações, muitas vezes impedindo que os outros integrantes colaborem com o processo" (A. M.C.S.).*

Segundo VEIGA (2001):

... A escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para descentralização em busca de sua autonomia e qualidade. (VEIGA, 2001:15).

Na fala da professora fica claro que ela (e porque não dizer que talvez outros integrantes da unidade escolar também) percebe a necessidade de a organização escolar ter objetivos comuns compartilhados, um trabalho em equipe (e não de equipe), onde a liderança não seja atributo exclusivo de diretores e coordenadores. No decorrer de sua fala percebemos o destaque que ela dá à prática da participação nos processos de ensino e aprendizagem.

A gestão democrática da educação te, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. Deve ser reconhecida sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Acreditamos que, apesar do conceito de autonomia estar presente no discurso pedagógico, há muito que se fazer, principalmente em relação à instauração de mecanismos institucionais que visam à participação política de todos os envolvidos no processo político pedagógico.

O trabalho gestor de uma unidade escolar só é possível a partir do momento em que diretor, professor, coordenador, vice-diretor, aluno, funcionário e pais de alunos estão com a atenção voltada ao ensino e aprendizagem.

A tomada de decisões dentro de uma escola é de grande responsabilidade aos olhos da sociedade. Uma decisão autoritária ou mal tomada pode causar muitos conflitos profissionais e nas relações interpessoais. Por esse motivo, as decisões devem ser tomadas em conjunto compartilhando-se as vitórias e as derrotas.

*2.1.4 Análise nº4- "Qual a influência do diretor, do coordenador, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais de alunos no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar?"*

A organização e os processos de gestão escolar assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção tecnicista de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, cumpre-se um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, alunos, pais, funcionários etc. assim uma gestão pode estar centrada no indivíduo ou no coletivo.

A participação é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Proporcionando um

maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade.

Para o questionamento acima selecionamos o seguinte trecho respondido por nossa entrevistada:

*"A tomada de decisões dentro de uma escola é de grande responsabilidade aos olhos da sociedade. Uma decisão autoritária ou mal tomada pode causar muitos conflitos profissionais e nas relações interpessoais. Por esse motivo acho que as decisões devem ser tomadas em conjunto compartilhando-se as vitórias e as derrotas". (R.N.S.)*

LIBÂNEO diz que:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO,2001:80).

Buscando a gestão democrática da educação, a participação é o melhor meio de assegurá-la, pois possibilita a participação e o envolvimento de todos para as decisões e o funcionamento da instituição. Proporciona um maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade. Não se identifica com decisões a respeito de aspectos e ações secundárias, fragmentadas e isoladas da unidade escolar.

Apesar das diferenças entre os indivíduos que compõem a comunidade, a relação entre escola e comunidade pode ser bem construída, pois é principalmente por esta diversidade de agir, de pensar e de esquematizar que faz a escola se tornar participativa. A comunidade é heterogênea, vivencia conflitos, pois congrega indivíduos em suas particularidades. Assim também é a escola: ela reflete a sociedade em que está inserida. No entanto, para que se dê esta participação é necessário que os membros dessa comunidade se conheçam e estejam realmente interessados em trabalhar em prol da melhoria da Educação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um fato que chega até mesmo a nos dar medo quando analisamos o cotidiano escolar, é a facilidade com que se muda o discurso, o enfoque das questões.

Um dia fomos... tradicionais, neutros, modernos. Depois... tecnicista, libertadores, critico-sociais dos conteúdos, professores pesquisadores, pós-modernos, interdisciplinares etc. etc. etc...

É evidente que não estamos criticando as várias contribuições teóricas, mas sim a maneira, até leviana, que são levadas ao ambiente escolar. Fica tudo em termos sincréticos. Não há construção. Os temas aparecem como bolhas: até a véspera, não se falava, por exemplo, em habilidades e competências, de repente, só se quer falar disto, como se fosse uma grande novidade e tábua de salvação para todos os problemas da educação. Pouco tempo depois, já vem outra temática. São os modismos.

Além disto, cada gestor que entra, parece fazer tabula rasa do que se fazia até então, e lança novas propostas à rede.

Ora, um dos fatores que está por detrás disto é a negação de pais, alunos, professores e diretores, em participar dos processos de mudança na condição de sujeito, e reduzido ao objeto.

No âmbito escolar, é necessário que todo pessoal (docente e não-docente), alunos pais, administração, comunidade, sintam-se responsáveis pelo bom andamento das atividades escolares, tanto administrativas, quanto pedagógicas.

Ainda vivenciamos que a interação entre os sujeitos não é completa, pois cada um atribui à sua função significados que são relevantes para si próprios, não se colocando no lugar do outro para perceber e sentir que algo precisa ser mudado. Para a cozinheira, o importante é a alimentação, para os inspetores, o cuidado com os alunos- e assim por diante.

Sustentamos os discursos de autonomia e gestão democrática. Mas afinal, quando tais discursos se efetivarão na prática?

Acreditamos que reconhecer isso (que estamos sustentando discursos) indica que estamos apenas engatinhando. Para ajudar a avançar, temos duas questões básicas a enfatizar: "Até quando os dirigentes terão a ilusão de que a mudança da educação se faz por decretos e/ou pacotes, sem a efetiva participação de todos os envolvidos?"; "Até quando os professores ficarão nesta passividade, vendo a educação escolar (e nós também), afundando e não se comprometendo com a mudança?".

Não pretendemos responder tais perguntas, mas é válido deixar claro que, com tudo isso, acaba-se criando um círculo vicioso onde a omissão de um justifica a imposição do outro, e vice-versa. De certa forma, os "pacotes" são até provocados (e legitimados) pela atitude de muitos professores, diretores, coordenadores e repassados para os pais, alunos, etc.

Os dirigentes precisam compreender a especificidade da educação, onde a pessoa entra intensamente (disposições afetivas, valores, crenças, visão de mundo) sendo, portanto, absolutamente imprescindível que todo pessoal participe na condição de sujeito, e não de mero executor de mudanças intempestivas, arbitrárias, impostas autoritariamente, com vem acontecendo.

Faz-se necessário pensar em gestão democrática não mais como um discurso, mas como uma mudança de atitude que deve partir de cada sujeito com autonomia as particularidades de cada um, a fim de buscar a mesma utopia.

Não podemos perder de vista também, que quem transforma a realidade não é um sujeito isolado, mas sim um conjunto de homens, num determinado contexto histórico, com uma determinada organização. A personalidade da escola e a transformação, nunca são determinadas por apenas uma pessoa.

Os acontecimentos podem até ser desencadeados e liderados por um sujeito, mas este por si, nada poderia se não tivesse sido formado pela história de todas as gerações passadas e não tivesse a participação dos demais.

Pensamos que quanto maior o número de sujeitos empenhados na mesma transformação, (sair de uma gestão autoritária para uma gestão democrática) maior a possibilidade de se alterar a realidade.

Insistimos que a luta precisa ser articulada nos vários níveis de intervenção: pessoal, escolar (sala de aula, equipe...), comunidade escolar (alunos, pais, vizinhança), associativa (órgão de classe, sindicatos), sistema de ensino (órgão intermediários, centrais, dirigentes), social, como um todo (meios de comunicação, partidos, igrejas, estados, movimentos etc.).

Não há como negar a dimensão reprodutivista da escola e nem sua dimensão transformadora. Há sim que entender a prática pedagógica como instrumento que pode servir às duas dimensões, mesmo porque na reprodução pode haver transformação. A reprodução e a transformação são ambas possíveis resultados da prática pedagógica. Os diferentes papéis atribuídos ao professor encontram sua razão em determinados momentos de sua trajetória.

Estão entrelaçados e podem, em determinados momentos, caminhar juntos e, em outros, totalmente separados. Um professor vai se formando a cada dia, com os saberes de sua formação, de suas experiências, de suas crenças e de suas descobertas.

O saber do professor é um saber plural, "que provém da formação profissional (escolas normais ou faculdades de educação), dos conteúdos disciplinares, dos currículos e da própria experiência". O ofício de professor apresenta articulação de vários saberes simultaneamente e cabe a ele integrar e mobilizar esses saberes de forma adequada na sua prática. (Nunes, 2000:).

Enquadrar os professores em um único papel não seria possível, pois a própria história viria desmentir e colocar à prova essa afirmação. Afirmar também o predomínio da consciência ingênua sobre os professores não me parece adequado diante dos argumentos apresentados acima.

Segundo Freire, somos seres programados, condicionados e não determinados:

Enquanto condicionados nos veio sendo possível refletir criticamente sobre o próprio condicionamento e ir mais além dele, o que não seria possível no caso do determinismo. O ser determinado se acha fechado nos limites de sua determinação. (FREIRE, 2000: 13)

No dia a dia, temos que mostrar a sociedade o valor de nosso trabalho, não através de discursos, mas através de ações, concretizadas em trabalho sério, competente e comprometido.

Sendo assim:

Para além da passividade e incompetência técnica do magistério, julgada e arbitrada pelas agências

governamentais e burocratas do Estado, o que importa é compreender que os professores ocupam posições diferenciadas em termos dos recursos que dispõem e que construíram em suas histórias. (Lelis, 2001: 48)

É decisivo acreditar que o mundo pode ser melhor do que é. E não só acreditar em termos pessoais, mas se comprometer a trabalhar esta visão com as novas gerações, aludindo novas perspectivas, um horizonte novo de vida e de esperança para todos. O que importa é estar a caminho.

Cada professor é uma história, um caminho. A educação é um caminho de muitas possibilidades que se abrem dia após dia no fazer pedagógico. No entanto, cabe ao professor procurar o caminho do diálogo com seus pares, com sua prática, com a teoria e também com seus alunos, com os pais de seus alunos, com os demais funcionários da escola, para que se possa um dia não ficar à margem dos sonhos desejados. Trabalhar em equipe entre o corpo docente, é possível desde que articulada com novos objetivos, métodos, estratégias e práticas diferenciadas de atuação pedagógica. O melhor caminho não está em ser reconhecido pelos papéis que possa Ter desempenhado, mas em ser aquele que percebe e sente a educação como transformadora.

Reconhecer que existe um leque de possibilidades no fazer pedagógico é acreditar que como sujeito de sua história, o professor pode através de sua vivência construir sua identidade profissional. (Cada um opta por aquilo que lhe for conveniente). Além disso, é reconhecer que seu trabalho pode gerar resultados diferentes, porque eles, os professores e as professoras não são imunes à reprodução, mas estão muito além de meros reprodutores. Devemos estar sempre à caminho...

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVICH, Fanny. *Meu professor inesquecível: ensinamentos e aprendizados contados por alguns dos nossos melhores escritores*. São Paulo: Editora Gente, 1997.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e flexibilização da gestão escolar em Portugal in FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org) *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novo desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FONTANA, Roseli A . Cação. *Como nos tornamos professoras?* - 2. Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979, 79p.

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

FURTER, Pierre. *Dialética da Esperança*. Rio de Janeiro: Paz e terra. 1974, 268p.

- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. revista e ampliada - Goiânia: Editora alternativa, 2004.
- NÓVOA, Antônio. **Vidas de professores**. Portugal: Porto Editora, 1995.
- NUNES, César Ap. **Educar para a emancipação**. Florianópolis, Santa Catarina: Sophos, 2003.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político - pedagógico da escola: uma construção coletiva. VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político - pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995. Coleção Magistério: formação e Trabalho Pedagógico.
- VIANNA, Claudia. **Os nós dos "nós": crise e perspectivas da ação coletiva docente em São Paulo**. São Paulo: Xamã, 1999.

## ANEXOS

## **Anexo 1**

Transcrição da entrevista realizada com a diretoria da escola neste trabalho citada.

*A dinâmica de trabalho praticamente na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique.*

Sim. Só há interação entre as pessoas em um ambiente de trabalho quando a dinâmica desenvolvida pelos gestores esta dentro da realidade da equipe. O dinamismo é contagiante e pode transformar dando olhares diferentes situações.

*Qual a influencia do diretor, do coordenador, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais de alunos no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar?*

O trabalhador gestor de uma unidade escolar só é possível a partir do momento em que diretor, professor, coordenador, vice - diretor, alunos, funcionários e pais de alunos estão com a atenção voltada ao ensino - aprendizagem.

A tomada de decisões dentro de uma escola é de grande responsabilidade aos olhos da sociedade. Uma decisão autoritária ou mal tomada pode causar muitos conflitos profissionais e nas relações interpessoais. Por esse motivo acho que as decisões devem ser tomadas em conjunto compartilhando - se vitórias e as derrotas.

## Anexo 2

Transcrição da entrevista realizada com a professora da escola neste trabalho citada.

*A dinâmica de trabalho praticada na escola permite ou não a interação entre todos que nela trabalham? Justifique.*

Não, pois a organização espaço - tempo dentro da escola não possibilita a interação entre os grupos que nela há. Os horários são muito apertados, apesar de ficarmos cinco horas com alunos dentro da sala (entramos as sete da manhã, junto com eles e saímos ao meio dia junto com eles também) e o único horário que temos "vago" na mesma semana é o horário da educação física que corresponde a 50 minutos e é geralmente destinado a conversas com os pais sobre o rendimento e comportamento dos filhos.

O horário dos intervalos também são separados, então os professores do primeiro ciclo não vêem os professores do segundo e vice - versa. Isso faz com que eles não consigam dialogar.

O horário do HTPC (hora de trabalho pedagógico coletivo) é muito fragmentado - há um número muito grande de falta de professores (cerca de 30% em cada reunião), isso sem contar que ficamos boa parte do tempo discutindo questões que já são postas pela Secretaria de Educação e que não vão se modificar, independente de nossa opinião. Este horário que devia servir para as diferentes trocas entre o grupo de professores é, geralmente um horário em que cada um senta com seu parceiro mais próximo (laços de amizade) e ficam com conversas paralelos ou planejamento juntos. É por isso que já chamam o HTPC de hora de tempo perdido coletivo.

O grupo de professores não é unido, assim como o grupo dos demais funcionários da escola. Infelizmente isto foi um detalhe que diretora, que é boa por sinal, não conseguiu resolver. Percebemos que a "richas" dentro da escola e "diz - que - me - disse" que acabam por atrapalhar o desenvolvimento da mesma.

A interação de todos que na escola trabalham eu acredito que não vai haver, pois os objetivos de cada segmento de trabalho são distintos entre si, cada segmento acredita que seu trabalho é o essencial: os professores acreditam que o processo de ensino e aprendizagem é o mais importante, as inspetoras que o cuidado com os alunos é o mais importante, as merendeiras que alimentação é fundamental - as crianças vão à escola para comer -, e assim por diante. E a direção fica no meio disso tudo tentando a maior parte do tempo por panos quentes para acalmar os ânimos.

Alem disso tudo, preciso destacar que a comunidade dessa escola é muito difícil, o que prejudica demais as interações, pois o tempo todo também trazem problemas para a escola - a maioria deles por falta de respeito com professores e com o pessoal administrativo.

Por tudo isso que expliquei é que a dinâmica de trabalho não permite a interação.

*Qual a influencia do diretor, do coordenador, do professor, do funcionário, do aluno e dos pais dos alunos, no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar?*

Deveria ser total, ou seja, de forma coletiva, onde essas decisões levassem em conta todas as opiniões e idéias que possam contribuir para o

bom funcionamento da escola, porém não é o que geralmente acontece, pois o diretor ainda tem uma postura autoritária diante das situações, muitas vezes impedindo que os outros integrantes colaboram com o processo.

Como já disse na pergunta anterior, cada um dos seguimentos procura defender o ponto de vista do seu trabalho e isso não segue o ideal que seria a busca de um objetivo comum: que a escola cumpra seu papel que é de ensinar.

A organização da escola já é pré-determinada pela Secretaria de Educação e não muda, mesmo muitas vezes, tendo a necessidade se mudar. Um exemplo disso foi quando os professores da EMEF tiveram que tirar o carro do estacionamento da EMEI não queria mais que usasse ali. A grande maioria dos professores não gostou e culpou a diretora pela decisão. Ela nem teve participação nesta decisão e foi quem mais "escutou" por isso.

Eu acho que falta o dialogo entre todos esses citados, para chegarem a consensos em relação à escola.

Eu vejo que a influência mais negativa destes que foram citados é a dos funcionários uma vez que estes não acatam as colocações feitas por ninguém e sempre ficam nervosos sempre que é necessário modificar algo na escola.

Eles não entendem que é preciso colaboração para o andamento da mesma e muitas vezes há brigas entre eles que acabam por afetar a escola inteira.

Quanto aos pais dos alunos, acho que não se importam muito com a escola uma vez que quase não aparecem na escola (na reunião da eleição da APM havia 17 pais presentes - em uma escola de 1.176 alunos é muito pouco) e quando aparecem é para discutirem assuntos que nem sempre são

pertinentes a escola e sim a outros departamento da prefeitura. Quanto ao desenvolvimento do trabalho da escola acho que eles estão muito aquém do que realmente deveria ser. Eu acredito que ensino hoje é fraco devido também ao pouco interesse dos pais pela vida escolar de seus filhos. Se os alunos aprendem está bom, se não aprende também está bom. Não há um questionamento a respeito disso.