

Construindo a gestão democrática em uma escola de educação infantil: análise das estratégias de desenvolvimento de uma reunião de equipe¹

Building democratic management in a school of early childhood education: analysis of development strategies of a team meeting

Luciana Kazuko Nishioka é pedagoga e formada no curso de Pós-graduação (Especialização) em Gestão Pedagógica e Formação em Educação Infantil do Instituto Superior de Educação Vera Cruz (ISE Vera Cruz). É coordenadora pedagógica na Prefeitura de São Paulo (SP).

Contato: lucianakazuko@gmail.com

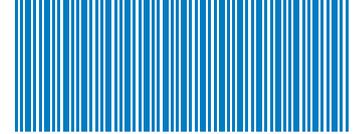
Marisa Vasconcelos Ferreira é psicóloga, doutora em Educação pela PUC-SP e mestre em Psicologia pela USP-RP. Docente do Instituto Superior de Educação Vera Cruz (ISE Vera Cruz).

Contato: marisavferreira@gmail.com

Resumo

Tem sido um desafio para os sistemas de ensino e as unidades de educação infantil a concretização em ações cotidianas dos princípios da gestão democrática. Ainda hoje a prática de alguns gestores parece priorizar aspectos burocráticos e administrativos em detrimento da atuação focada na coordenação de uma equipe composta por pessoas em torno de um trabalho coletivo. Este artigo busca refletir sobre possíveis condições e estratégias que podem facilitar a ação dos gestores, especificamente, no desenvolvimento de reuniões (administrativas ou pedagógicas) e contribuir para a realização de um trabalho em equipe na perspectiva de uma gestão democrática. No presente artigo, iniciamos discutindo sobre o desafio da gestão democrática, focando a perspectiva da Educação Infantil e abordando a ação

1. Esse artigo apresenta a pesquisa desenvolvida para o trabalho monográfico apresentado no Curso de Especialização em Gestão Pedagógica e Formação em Educação Infantil do Instituto Superior de Educação Vera Cruz.



específica dos gestores na unidade. Seguimos delimitando ações da gestão na organização dos eventos de reunião, considerando-os enquanto ambientes formativos. A base de dados foi construída a partir da observação de uma reunião de equipe e da entrevista com a diretora da instituição pesquisada. Por fim, tecemos considerações afirmando a possibilidade e necessidade de assumir estratégias que favoreçam o trabalho coletivo, desde que o gestor assuma seu papel de articulador e a equipe atue com compromisso e envolvimento em objetivos comuns. Reuniões pedagógicas bem estruturadas, em espaço e tempo adequados, que garantam a participação de todos em torno do alcance de metas e objetivos comuns, podem ser caminhos para um melhor aproveitamento de espaços que a escola dispõe.

Palavras-chave: gestão escolar; estratégias de participação; trabalho em equipe; educação infantil.

Abstract

It has been a challenge for education systems and institutions of early childhood education the achievement of daily actions and the principles of democratic management. Even today, some managers' practice seems to prioritize bureaucratic and administrative aspects at the expense of cooperative job coordination. This article seeks to reflect on possible conditions and strategies that can facilitate managers' action, specifically in the development of meetings (administrative or pedagogical) and contribute to the achievement of teamwork from the perspective of a democratic managing. In this article, we began discussing the challenge of democratic management, focusing on the perspective of early childhood education and addressing the specific action of the managers in the school. Following, we delimited actions of management in the organization of the meeting, considering them as training environments. Database was constructed from the observation of a staff meeting and from the interview with the director of the researched institution. Finally, considerations affirming the possibility and necessity of taking strategies that enhance their collective work, provided that the manager takes his role as articulator and staff act with commitment and engagement on common objectives. Well-structured pedagogical meetings, with time and space appropriated and



that ensure the participation of all around the achievement of the same goals, may be the way to make better use of the meetings at school.

Keywords: school management; participation strategies; teamwork; early childhood education.

Introdução

A educação infantil brasileira tem vivido, nas últimas décadas, um intenso processo de construção e reconstrução de seus fundamentos e práticas, com vistas a consolidar demandas atuais que caracterizam seu papel sociopolítico e pedagógico e também aprimorar suas práticas educativas.

Seja no âmbito da universidade ou das redes municipais, incluindo os órgãos centrais e as creches e pré-escolas, os diferentes atores envolvidos nesse campo de atuação têm sido desafiados a (re)pensar concepções e ações que norteiam a educação da primeira infância em espaços coletivos.

Nesse processo ressalta-se bastante, inclusive no atual ordenamento jurídico, o entendimento de que creches e pré-escolas constituem serviços educacionais e, dessa forma, estão submetidas aos mecanismos de credenciamento, reconhecimento e supervisão do sistema de ensino. Conforme o parecer que fundamenta as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (PARECER CNE/CEB 20/2009, p. 04),

[...] creches e pré-escolas ocupam um lugar bastante claro e possuem um caráter institucional e educacional diverso daquele dos contextos domésticos, dos ditos programas alternativos à educação das crianças de zero a cinco anos de idade, ou da educação não formal.

Esse desafio torna-se ainda mais complexo quando se agrega um outro bastante candente no processo de construção da educação básica brasileira, que é a consolidação de uma gestão efetivamente democrática no âmbito dos sistemas e das unidades educacionais.

A gestão escolar enquanto campo de conhecimento e de atuação profissional também tem vivido movimentos de transformação de seus paradigmas. Nas últimas décadas, especialmente desde a Constituição de 1988, tem-se enfatizado o princípio democrático como constituinte das instituições sociais e, nesse sentido, a construção e o aprimoramento de dispositivos de



participação dos diferentes atores na escola. Consolida-se a ideia de ação educativa compartilhada entre os diferentes atores, sendo a escola um espaço de relações sociais entre pessoas que buscam alcançar objetivos em comum, sistematizados em um projeto pedagógico coletivo. Assim, o fazer do gestor, não é compreendido como um trabalho solitário, individual, mas realizado e fortalecido no coletivo.

Ressalta-se neste trabalho a gestão escolar entendida conforme Lück (2008), como uma liderança que mobiliza meios e procedimentos para se atingir os objetivos de uma unidade educacional e que, para isso, desenvolve estratégias para o desenvolvimento do processo de tomada de decisões e coordenação do trabalho em equipe.

Com vistas a refletir acerca dessas estratégias da gestão, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, sustentada em uma observação de uma reunião de natureza pedagógica e administrativa e em uma entrevista com a diretora de Escola Municipal de Educação Infantil na cidade de São Paulo.

Partiu-se da compreensão de que toda escola possui uma cultura organizacional, também chamada cultura da escola, que influencia os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular (LIBÂNEO, 2004). No cerne dessa cultura são concretizadas estratégias que podem ser observáveis na condução e ação dos gestores em suas atividades e que contribuem (ou dificultam) para a realização de um trabalho em equipe no grupo escola na perspectiva de uma gestão democrática.

O gestor de uma escola de Educação Infantil precisa ter clareza dos princípios básicos que regem essa etapa de ensino, planejando, estudando e organizando junto à sua equipe modos de trabalho em que a educação e o cuidado das crianças sejam assegurados por direito e buscando a constante melhoria na qualidade do ensino. Nesse sentido, os adultos devem se preocupar com os ambientes de aprendizagem na escola organizando interações, tempo, espaço e materiais de forma acolhedora e desafiadora, além de estarem atentos às necessidades das crianças, equilibrando as propostas de trabalho com o desenvolvimento delas, construindo sentidos, compartilhando culturas, acreditando na produção da criança.

Refletir sobre as estratégias que sustentam a ação gestora nos dá possibilidade de aprimorar esse trabalho no âmbito de creches e pré-escolas.



Gestão democrática no âmbito de creches e pré-escolas

Conceitos que a princípio parecem designar um fazer semelhante, tais como administrar, organizar, dirigir, gerir, remetem a diferentes posições, por vezes divergentes, que sustentam formas de agir, compreender e refletir uma atuação profissional. O conceito Gestão Escolar busca superar uma compreensão que reduz a organização da escola à administração de condições materiais e burocráticas, incluindo e enfatizando a formação humana, o envolvimento e participação das pessoas na dinâmica cultural da escola e na construção de seu projeto coletivo.

Libâneo (2004) destaca a ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais em que se envolvem as diversas pessoas que atuam, direta ou indiretamente, nas instituições e, sendo assim, ressalta a importância das relações que ocorrem nas escolas para além de uma visão meramente administrativa e burocrática do funcionamento da unidade. Pensar em uma gestão humana, de pessoas, requer do gestor preocupar-se com a promoção da organização, mobilização e articulação da equipe dentro dos princípios da democracia e com estratégias que conduzam a um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento nas tomadas de decisões.

Essa compreensão concretiza princípios presentes em nosso ordenamento jurídico atual que determinam que o ensino seja ministrado com base no princípio da gestão democrática. São exemplos, no conjunto desse norteammento, o artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI 9394/1996), além do artigo 206, inciso VI, da Constituição da República Federativa do Brasil (1988).

A Diretriz Curricular Nacional para a Educação Infantil assume o paradigma democrático, indicando em seu Parecer, a ampla participação nos diferentes momentos, inclusive na tomada de decisões, do desenvolvimento de seu Projeto Pedagógico.

A gestão democrática da proposta curricular deve contar na sua elaboração, acompanhamento e avaliação tendo em vista o Projeto Político-Pedagógico da unidade educacional, com a participação coletiva de professoras e professores, demais profissionais da instituição, famílias, comunidade e das crianças, sempre que possível e à sua maneira (PARECER 20/2009, p. 6).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais para a Educação Infantil também reforçam essa ideia, informando que os gestores e



gestoras devem garantir que as instituições de Educação Infantil organizem e participem do processo de elaboração, registro, implementação e avaliação da proposta pedagógica, levando em consideração a participação de todos os profissionais da escola e respeitando as decisões coletivas.

Exercer a democracia é um aprendizado. Por isso, há que se assumir o viés didático da gestão, abrangendo os diferentes segmentos participantes da comunidade escolar. Para ensinar as crianças a se relacionarem de forma coletiva, participativa e democrática, um professor precisa organizar ambientes que favoreçam determinadas experiências de aprendizagem, que, tal como afirmam as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, garantam a construção de

[...] novas formas de sociabilidade e de subjetividade comprometidas com a ludicidade, a democracia, a sustentabilidade do planeta e com o rompimento de relações de dominação etária, socioeconômica, étnico-racial, de gênero, regional, linguística e religiosa (RESOLUÇÃO CNE/CEB 5/2009, artigo 6º, inciso V).

Homologamente, o gestor e sua equipe são instados a elaborar um plano de ação, ter um planejamento no qual se preocupem em atuar como liderança, em mobilizar toda a unidade escolar, em contribuir para o desenvolvimento de competências, provocar reflexões e influenciar as práticas pedagógicas na direção de uma educação que promovam a aprendizagem de todos (adultos e crianças, profissionais, familiares e membros da comunidade) de novas formas de sociabilidade e subjetividade, em que o princípio democrático seja a marca das relações sociais.

Na definição de Moss (2009, p. 419), podemos compreender o que seria essa participação democrática, no âmbito das instituições de educação infantil:

Participação democrática é um critério importante de cidadania: é um meio pelo qual crianças e adultos podem se envolver com outros na tomada de decisões que afetam eles mesmos, grupos dos quais eles são membros e a sociedade como um todo.

Nesse sentido, uma gestão democrática possibilita integrar as pessoas e conviver com desafios, aprendizagens, mediação de conflitos envolvendo todos os sujeitos desse processo: adultos (profissionais da educação e família) e crianças.

Moss (2009) ainda defende o resgate da educação infantil como um projeto ético e político, no qual a criança seja vista como



sujeito, protagonista e cidadã; entende que o principal papel que professores e gestores têm a desempenhar na educação infantil é um papel de humanização comprometido com a ética e com valores humanos.

Em se tratando de uma escola, é primordial que os adultos que nela atuam compreendam a democracia como modo de vida e relacionamento e, portanto, pensem como aprender a vivenciar tais relações democráticas.

Kramer (2007, p. 445), em artigo que aborda a gestão pública, a formação e a identidade de profissionais de educação infantil, destaca a ideia de que professores – e demais funcionários – perdem clareza do seu trabalho quando não compreendem a ideia de que todos constroem a educação. E mais, acrescenta que “se o processo de formação não está aberto à criação, à inovação e à participação dos atores, fica difícil sustentar um conhecimento, um sentido para os professores e para as crianças”.

Pensar em práticas democráticas, nesse sentido, há de ser uma preocupação da gestão da escola, pois se desejamos uma educação em que as crianças sejam mais independentes, reflexivas, ativas e cidadãs (conscientes que são sujeitos de direitos e deveres) precisamos começar a exercitar a democracia pelos adultos que nela trabalham. É importante entender sobre a escola e a infância, identificar valores, princípios e sentidos comuns para promover valores democráticos na formação das crianças. Em suma, aprender de forma democrática para poder promover a democracia.

O gestor que atua na educação infantil também não pode perder de vista alguns princípios que vão muito além da organização dos espaços, recursos financeiros, materiais e humanos: precisa pensar em uma gestão que assegure com prioridade tarefas de educar e cuidar, e isso envolve refletir e planejar em um currículo que crie um ambiente de cuidados, com acessibilidade e segurança de espaços e materiais, visando à parceria com as famílias e integração entre as equipes da própria unidade, ou seja, enfatiza-se novamente a participação de todos na educação das crianças.

Conforme Oliveira (2010), a relação família-creche/pré-escola ainda se mostra um desafio nessa gestão:

Infelizmente, tem-se observado que a corresponsabilidade educativa das famílias e da creche ou pré-escola orienta-se mais para recíprocas acusações do que por uma busca comum de soluções. As equipes das creches e pré-escolas, apesar de reconhecerem a importância do trabalho com a família,



costumam considerá-la despreparada e menos competente que o professor, particularmente em se tratando de famílias de baixa renda ou famílias formadas por pais adolescentes. Os professores declaram-se insatisfeitos por aquilo que entendem ser ausências e descompromissos dos pais com os filhos. E se aborrecem quando os pais contestam o trabalho da instituição e buscam controlar o que é proposto a seus filhos (p. 173).

Assim, a mediação da gestão é fator fundamental na consolidação de uma parceria da família com a instituição, sem que uma ou outra seja substituída ou desvalorizada em seu papel.

Legislação e diversos estudiosos do campo da educação evidenciam a urgência de uma gestão mais democrática e participativa na escola, capaz de estruturar uma equipe em prol de um projeto comum e visando um ambiente de trabalho mais autônomo e compartilhado.

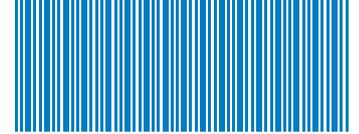
Na rede de ensino do município de São Paulo, espaço em que foi realizada essa pesquisa, os gestores são nomeados via concurso público e a atuação demandada do gestor deve abranger ações que possibilitem a participação, a construção de relações e a formação de parcerias, o que requer o desenvolvimento e o planejamento de estratégias da gestão para a promoção de um trabalho coletivo.

O gestor, ou ainda melhor, a equipe gestora, deve ser composta por coordenadores e articuladores do trabalho da escola em virtude do cargo e função que ocupam. Pelo diálogo, capacidade de liderança e, sobretudo, por seu compromisso com a educação, tem o papel de contribuir no estabelecimento de ações de gestão de forma objetiva, concreta e orientada para o alcance de objetivos comuns.

Nesse cenário, o diretor escolar assume o lugar de liderança sendo, de acordo com Padilha (2001), o responsável pela coordenação de todas as atividades da unidade escolar e, para isso, devendo criar mecanismos e promover condições para envolver toda a equipe.

A posição de Libâneo (2004) é que a direção é um imperativo social e pedagógico que vai além do sentido de apenas mobilizar pessoas, mas que implica em intencionalidade, em definir um rumo, uma tomada de posição em uma sociedade concreta.

O exercício da gestão, que por excelência é uma gestão de pessoas em torno de um projeto de educação coletiva, requer habilidades, conhecimentos e atitudes de pessoas que assumam responsabilidades conjuntas sobre o que acontece na escola. Esse



conjunto de saberes demanda a contínua formação que especializa a atuação em direção ao aprimoramento da liderança, tal como Lück (2008) nomeia como a capacidade de influenciar pessoas para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências e realizem projetos.

No desenvolvimento do trabalho de gestão são reconhecidos por Libâneo (2004) alguns aspectos importantes para o trabalho em equipe. Dentre eles, estão:

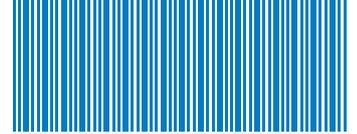
- definir objetivos e metas comuns junto a todos;
- pensar em uma estrutura de organização capaz de mobilizar e motivar pessoas em torno dos objetivos e metas comuns;
- estabelecer canais de comunicação para transmitir informações e envolver troca de ideias entre os diferentes segmentos;
- desenvolver habilidades para uma participação eficaz nas atividades da escola e no trabalho em equipe;
- manter certa estabilidade na equipe gestora e docente;
- utilizar o máximo das capacidades criadoras de cada um dos membros da equipe.

O debate sobre gestão escolar tem se ampliado a cada dia com diferentes perspectivas de compreensão acerca desse saber-fazer. É a partir desse cenário complexo que se propõe essa pesquisa, que busca, no limite, propor algumas reflexões sobre o *como fazer* acontecer, com base em uma gestão democrática, um espaço de participação em uma reunião na unidade educacional.

Estratégias de gestão: organizando um ambiente de reunião

Focando em uma das atividades cotidianas da gestão, as reuniões, procurou-se investigar e analisar ações que norteiam o trabalho do gestor. Essa atividade foi escolhida pela frequência e importância com que acontece na unidade educacional, além de consistir, por excelência, em um espaço de tomada e/ou informação de decisões da gestão junto à sua equipe de trabalho.

Toda instituição implementa uma proposta pedagógica por meio de práticas e ações. Cabe à gestão o papel fundamental nesse processo de transformação educativa. As reuniões



(administrativas, pedagógicas, Conselho de Escola etc.) podem ser um espaço privilegiado para se discutir e repensar a prática pedagógica e a organização da instituição, fortalecer a autonomia da escola e, portanto, ser um espaço para a democratização da gestão.

Há que se destacar o quão importante é a participação de todos na escola quando pensamos em um trabalho em equipe, independentemente do cargo ou da função que os profissionais assumem. Sem minimizar o papel de outros segmentos ou mesmo atribuir total responsabilidade somente à gestão, cabe à equipe gestora gerar práticas e planejar estratégias que possam criar condições para solidificar práticas participativas e mobilizar a unidade para o trabalho em equipe.

Na educação e especificamente com relação às reuniões é importante evitar o improvisado. Planejar é primordial. As reuniões são oportunidades para reunir, discutir e decidir coletivamente, desde que se planeje o evento cuidadosamente para promover espaço para a participação e que se conduzam as reuniões de forma organizada e com objetivos claros.

É possível elencar e aproximar aspectos que podem contribuir para a organização e o planejamento do professor e que são úteis para o planejamento do gestor, considerando a gestão em seu papel didático. Pensando na constituição de um ambiente formativo para essas reuniões, destacamos, a partir da reflexão sobre os ambientes organizados para as creches e pré-escolas (SÃO PAULO, 2007), os elementos que devem ser considerados nessa organização. Dessa forma, sugerimos ações concretas na organização desse ambiente de reunião:

Espaço e materiais: Escolher e organizar local apropriado, com iluminação, conforto e arejamento, condições físicas e materiais. Dispor os assentos, de preferência em círculo, facilitando a comunicação e o diálogo ou outra configuração que favoreça a interação dos participantes.

Tempo: Preparar a pauta definindo objetivos, incluindo pontos de discussão decorrentes de reuniões anteriores e que contemplem eventuais solicitações dos profissionais da equipe escolar, além de indicar local e horário de início e término das atividades a serem desenvolvidas. Divulgar previamente como forma de otimizar o tempo e, principalmente, socializar os assuntos a serem tratados com todos os participantes, no caso de haver decisões a tomar. Dessa forma, as pessoas podem refletir com mais calma e pensar a respeito desses assuntos anteriormente à reunião. Se a reunião



exigir discussões, reservar um tempo extra. Programar para que a pauta seja cumprida e levantar pontos que possam ser de interesse mais coletivo do que individual. Organizar a definição de tarefas, decorrentes das discussões feitas, elaborando os devidos registros.

Interações: Reunir pessoas em grupo com a finalidade de discutir e aprofundar temas em comum. Fazer perguntas aos participantes ou provocar e estimular a participação dos mesmos sempre que houver discussão no sentido de aprofundar o assunto. Assegurar a condução da reunião, mantendo o grupo dentro do assunto, fazendo voltar ao tema em discussão. Dinamizar o processo de comunicação, o diálogo, a troca a fim de construir novos significados e, dessa forma, ampliando a compreensão a respeito de diferentes assuntos. É possível trabalhar em grupos menores, caso o grupo seja grande. Para valorizar as contribuições de cada um é importante que o gestor proponha ainda estratégias de escuta, distribuição de tarefas e responsabilidades e fortalecimento de vínculos. O grupo se fortalece ao enfrentar dificuldades, ao unir esforços em torno de uma tarefa e ao realizar descobertas juntos.

Construção da base de dados

No desenvolvimento do trabalho realizamos uma pesquisa de campo em uma Escola de Educação Infantil mantida e jurisdicionada pela Prefeitura de São Paulo. A escola foi escolhida por possuir um histórico de trabalho diferenciado pautado em discussões coletivas e por desenvolver reuniões pedagógicas não somente com a equipe docente, mas envolvendo a participação de todos nos encontros de formação.

Devido ao curto tempo em que foi elaborada a pesquisa, pensou-se inicialmente apenas na observação de uma reunião, pois levando-se em conta os princípios norteadores do processo de elaboração, implementação e avaliação de uma proposta pedagógica entendemos que seria a forma mais visível de detectar como a gestão prevê a organização do trabalho com as crianças e a participação e o envolvimento dos profissionais que compõem a instituição. Isso porque a autonomia da unidade escolar e a democratização da educação (construção da gestão democrática) exigem a participação de diferentes segmentos. A garantia de efetivação da participação sugere, portanto, a vivência de dinâmicas coletivas de participação nas esferas de poder e de decisão o que poderia ficar explícito durante a reunião.



Para tanto, foi realizada a observação de uma reunião pedagógica de estudo na unidade, no ano de 2011, a partir da qual pudemos fazer registros das ações realizadas pela gestão, assim como da participação do grupo, em diário de campo.

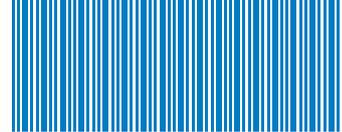
A observação teve como foco os aspectos formativos, informativos e deliberativos da reunião. Para isso, construiu-se um roteiro de observação que orientou o pesquisador em sua ida a campo. Seguem os principais aspectos do roteiro: participantes, organização de espaço físico e materiais, planejamento e desenvolvimento da reunião, estratégias de gestão na condução.

Como faltaram alguns elementos para análise e visando ampliar a nossa compreensão a respeito das escolhas das estratégias no que se refere ao planejamento e à realização da reunião observada, foi realizada uma entrevista de caráter semiestruturado com a diretora da unidade. A inclusão desse instrumento na coleta de dados teve como finalidade aproximar-se de aspectos organizacionais, saber mais sobre as atribuições e os fazeres do gestor, bem como coletar concepções e reflexões da gestora que pudessem contribuir para uma análise mais fortalecida da temática proposta neste estudo. Destacamos a entrevista apenas com o fazer do gestor, no caso, a diretora, para entender como esta compreendia a coordenação do coletivo da escola e os mecanismos de participação.

A escola pesquisada está situada na Zona Sul da cidade de São Paulo e trabalha com Educação Infantil (crianças de 5 a 6 anos). Há 6 salas que funcionam em dois turnos de 6 horas, totalizando 12 turmas. Para atender a 410 alunos, conta com 34 funcionários, sendo que destes, 17 são professores. Além disso, a escola possui funcionários de limpeza e merenda escolar de empresas terceirizadas à Prefeitura.

Um fator a ser destacado é com relação às jornadas dos professores e a carga horária escolar dos alunos. Os professores cumprem jornada diária de 4 horas, enquanto os alunos permanecem 6 horas na escola, ou seja, dois professores compartilham uma turma, condição que, por si, coloca um desafio importante na gestão de um currículo integrado.

A maioria dos funcionários é concursada e efetiva. Apesar de a escola dispor de diretor e coordenador titulares, estes estavam afastados, portanto o grupo escolar elegeu pessoas para atuarem nessas funções. O Conselho de Escola composto por membros da comunidade e funcionários da escola foi a instituição responsável pela eleição da equipe gestora vigente.



O ambiente da Reunião Pedagógica

O registro realizado a partir do roteiro de observação da reunião possibilitou sistematizar dados a respeito do:

Espaço: A reunião ocorreu em uma das salas da escola, iniciando com um grupo maior composto por toda a equipe operacional, administrativa e docente da unidade e, posteriormente, sendo dividida em dois grupos (um de caráter mais pedagógico e outro mais operacional) A equipe pedagógica foi composta pela coordenadora pedagógica e docentes, enquanto que a equipe operacional foi formada pela diretora e demais funcionários.

Na primeira parte da reunião, em que toda a equipe escolar estava reunida, o espaço estava organizado com cadeiras posicionadas em um grande círculo com algumas mesas no centro da sala, sem qualquer tipo de distinção ou demarcação de lugares. Essa disposição possibilitou que todos visualizassem todos sem qualquer bloqueio e, portanto, facilitou a comunicação.

Tempo: Uma pauta foi entregue no dia, no início da reunião, contendo dados como horário e atividades a serem desenvolvidos no decorrer do encontro.

Os participantes sabiam que a reunião ocorreria, pois o encontro fazia parte de uma das datas programadas no calendário escolar e informada em Livro de Comunicados.

Os assuntos e temas tratados na reunião tinham como foco a organização de trabalho dos diferentes segmentos em função da alteração de turnos da escola, mudança esta gerada pela própria Secretaria Municipal de Educação no ano de 2011, no qual a escola passou a oferecer dois turnos de 6 horas, em vez dos três turnos de 4 horas anteriores.

Como estratégias desenvolvidas destacaram-se várias explicações de ideias da equipe toda para com os gestores e vice-versa, explicações a partir de perguntas dos funcionários e providências tomadas por parte da direção e alternativas/tentativas de solução de problemas do grupo. Ambas as coordenadoras tiveram a preocupação com um teor mais formativo e reflexivo na reunião.

Quando necessário, as opiniões foram emitidas abertamente, sem sistemática de votação. Os participantes pareciam estar confortáveis em participar das decisões, pois as pessoas participavam independente do cargo/função que ocupavam.



Interações: A reunião foi coordenada pela equipe gestora, composta pela diretora e pela coordenadora pedagógica.

Funcionários de diferentes segmentos e funções (limpeza, agentes escolares e de apoio, auxiliares de educação e professores) foram os demais participantes na reunião.

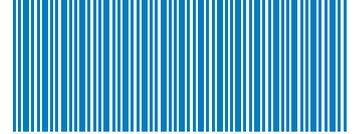
A escola não apresenta rotatividade, é um grupo estável de funcionários tanto com relação à equipe operacional quanto à docente. Muitos funcionários são antigos na escola e possuem um relacionamento amigável.

A voz da gestora

As perguntas que compuseram a entrevista tinham por objetivo saber sobre as atribuições da gestão, dos diferentes funcionários, assim como a gestão se organizou para a reunião pedagógica em termos de estratégias, temáticas abordadas e as dificuldades encontradas nesse percurso.

A diretora da unidade nos atendeu fora do ambiente escolar, após a realização da reunião pedagógica. Alguns aspectos que emergiram na entrevista merecem destaque:

- a diretora da escola foi eleita pelo grupo para exercer a função;
- as tarefas foram divididas de acordo com os cargos, mas compete à direção gerenciar e acompanhar a execução das tarefas;
- muitas mudanças na escola ocorreram por ordens da secretaria municipal de educação (exemplo: mudança de turnos, merenda terceirizada etc.);
- a secretaria municipal de educação propôs temas e assuntos que poderiam ou não ser utilizados na reunião pedagógica da escola;
- a diretora demonstrou crença no trabalho coletivo e, por isso, suas reuniões envolveram todos os funcionários;
- a participação de todos era uma premissa importante, pois a garantia de ouvir uns aos outros era algo a se preocupar pela equipe gestora.



Refletindo sobre os aspectos observáveis na gestão de uma reunião

A observação e a entrevista nos apontam elementos importantes que evidenciam um significativo exercício de liderança na reunião desenvolvida na escola.

A reunião foi planejada pela diretora em parceria com a coordenadora pedagógica e denotou uma preocupação com a formação das diferentes equipes da escola e suas atividades, pois, em dado momento, os grupos se dividiram para tratar de assuntos específicos de cada função, assim, a reunião foi dividida em módulos.

Essa estratégia foca e abre um bom espaço de possibilidade para que cada grupo se organize de forma mais assertiva quanto às suas tarefas – condição que parece ter se configurado no contexto observado –, mas, de outro, demanda cuidados por parte dos gestores para não segmentar dois grupos de trabalho independentes no espaço escolar. Momentos de integração e de compartilhamento das definições dos diferentes grupos, eventualmente, divididos, podem garantir a organicidade do projeto coletivo.

Outro aspecto a analisar refere-se ao fato de que a diretora estava como gestora da unidade há três anos e a coordenadora pedagógica foi eleita pelo Conselho de Escola havia apenas um mês. Ambas foram escolhidas e eleitas pelo Conselho de Escola, composto por representantes de toda a comunidade escolar, detalhe este que, de certa forma, favorece o trabalho de liderança dessa escola. Diferentemente de outras escolas que não escolhem os seus gestores, esta, em particular, os escolheu.

Nessa direção, vale ressaltar com Paro (2001) que esse processo de eleger os seus gestores contribui em dois sentidos: o Conselho de Escola elege um profissional que se identifica e reflete os interesses da escola e, por outro lado, o próprio meio de escolha condiciona o compromisso da pessoa eleita com os funcionários da escola que o elegeram. Ambos os sentidos denotam o norteamento em direção a uma prática de gestão democrática, em que estão garantidas a participação de importantes instâncias decisórias dessa comunidade.

Não é comum que as pessoas participem espontaneamente, independentemente do cargo/função que ocupam, o que leva a pensar que os funcionários têm liberdade de se expressar e emitir



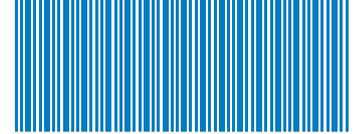
suas opiniões não só nos momentos de reunião, mas também em outros momentos da rotina diária da escola. A diretora em sua entrevista destacou que essa reunião com toda a equipe é um hábito da escola e uma premissa na qual acredita – o de “fazer junto”.

Considerando as reflexões de Lück (2008), a equipe gestora demonstrou ser uma liderança na gestão de todas as pessoas da escola, utilizando como estratégia discutir a realidade local com aprofundamento e levando em conta os saberes e a opinião de cada funcionário.

A participação de todos ou “ouvir o que os outros têm a dizer” é um dos princípios que aparecem na ação da equipe gestora na coordenação da reunião e mencionado inúmeras vezes na entrevista com a diretora: “Essa é a maior dificuldade, trazer novamente o grupo pra poder discutir... cada um se fazer ouvir”. Tal aspecto também foi observado na reunião, quando várias pessoas falavam ao mesmo tempo, a diretora interrompia e retornava o foco, retomando a fala para si e perguntando para cada um pontualmente, como forma de garantir a voz a todos.

Em se tratando de uma escola de Educação Infantil, cabe lembrar o quanto a temática acerca das especificidades dessa etapa de ensino consome grande parte da reunião. Um tema que adquiriu espaço de grande importância foi a questão da alimentação (ordem dos alimentos a serem servidos – lanche e almoço/jantar). Aparentemente, foi a discussão mais agitada, onde a diretora propôs alterações, professores opinaram e perguntaram, agentes escolares se manifestaram e reclamaram em um ambiente em que várias pessoas falavam ao mesmo tempo. Como é um assunto que pertence a todos, independentemente da função, evidenciou-se a necessidade das pessoas participarem da organização e das decisões, considerando o ambiente escolar, que é coletivo.

À gestão compete conjugar aspectos pedagógicos e administrativos, principalmente com relação à integração entre o cuidar e o educar. O gestor que atua na educação infantil não pode perder de vista alguns detalhes que vão muito além do gerenciamento de recursos financeiros, materiais e humanos: precisa pensar em uma gestão que assegure com prioridade tarefas de educar e cuidar, e isso envolve refletir e planejar sobre ambientes de cuidados, acessibilidade e segurança de espaços e materiais, parceria com as famílias e entre as equipes da própria unidade. No caso desse evento de reunião, ganhou destaque a questão da alimentação.



Algumas transformações pelas quais a escola passou merecem destaque por não refletir uma escolha dos diferentes participantes da instituição, como foi o caso da reorganização geral da Educação Infantil em dois turnos que envolveram, praticamente, todas as Emeis da Prefeitura de São Paulo em 2011. A Reunião Pedagógica foi basicamente organizada com base nesse tema acerca da reorganização dos tempos e espaços por conta dessa nova configuração de turnos, que impacta diretamente na gestão do currículo da instituição.

Conforme citado anteriormente, o maior problema é com relação às jornadas dos professores e à carga horária escolar dos alunos, pois os professores continuaram cumprindo jornada diária de 4 horas, enquanto os alunos permanecem 6 horas na escola, ou seja, dois professores compartilhando uma mesma turma.

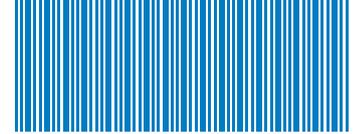
O fato de dois professores compartilharem uma turma é mais um desafio à gestão, que transparece na entrevista com a diretora, na qual menciona também a necessidade de integrar essa ação dos professores, dizendo que “o estudante é da escola e, portanto, deve ser cuidado e educado por todos os profissionais da unidade”.

A diretora traduz a preocupação maior da gestão em como viabilizar esse tempo da criança na escola levando em consideração todas essas mudanças de ordem municipal/gerencial e as decisões compartilhadas entre diferentes pessoas da escola (docentes ou não) na mediação da aprendizagem: “de que maneira nós poderíamos viabilizar esse tempo da criança na escola e que fosse tranquilo, prazeroso, fosse organizado pras crianças e pra nós, pra toda equipe também”.

As Orientações Curriculares da Educação Infantil do município de São Paulo reforçam essa ideia trazida na voz da diretora defendendo que o tempo deve ser vivido de modo a aproveitar as experiências nele ocorridas como oportunidades para as crianças aprenderem e se desenvolverem (SÃO PAULO, 2007, p. 33).

Articular as necessidades das crianças, as reivindicações dos professores, as solicitações do restante da equipe da escola, a pressão e mobilização dos pais e da comunidade e levando em consonância os documentos curriculares e a legislação vigente realmente é uma função que requer planejamento e clareza dos objetivos e princípios a serem alcançados e vividos.

Como forma de discutir mais aprofundadamente, a dupla gestora buscou organizar melhor as novas funções dos agentes



que agora não ficavam mais na cozinha e redistribuir as atribuições de cada um. Dessa forma, parte da reunião foi organizada coletivamente, porém, em dado momento, os grupos se separaram (conforme informado no início da reunião). Como estratégia, a gestão discutiu assuntos de teor administrativo e pedagógico com o grupo, ora como informes, ora como forma de fazer emergir opiniões do restante da equipe, uma forma de descentralizar as decisões que interessam a um todo coletivo.

O gestor conduz, mas ele não é o determinante no projeto do grupo, se pensarmos em uma perspectiva da participação. O responsável pela condução precisa estar atento ao planejar situações, aproveitar oportunidades, superar desafios, propor questões que toquem os demais participantes da equipe em suas buscas, interesses e necessidades.

Uma das estratégias citadas por Libâneo (2004) e adotada pela escola foi a de compartilhar informações e envolver a equipe a partir de objetivos e metas comuns, no caso, a reorganização da escola em dois turnos. A gestão da escola analisada, nesse sentido, atribuiu valor à pauta como forma de integrar interesses individuais a favor das discussões coletivas. Fazer e entregar uma pauta para o grupo é uma forma de organizar a reunião e evitar tratar assuntos isolados. A diretora citou na entrevista a adoção de uma forma diferente de elaborar a pauta, ou seja, com o auxílio dos demais participantes da reunião. Compartilhar a elaboração da pauta também passa a ser uma forma de socializar os assuntos, antes mesmo de serem discutidos.

Considerações finais

O exercício de análise realizado neste trabalho aponta para elementos presentes no processo de organização de reuniões que facilitam o alcance dos objetivos coletivamente propostos e que são fundamentais para um trabalho em equipe se efetivar na escola.

Como estratégias organizacionais, podemos apontar a importância da elaboração e entrega da pauta com antecedência ao dia da reunião, como forma de acesso e viabilização de informações e preparo da equipe para as discussões no dia. Além disso, uma pauta organizada e divulgada permite que todos os participantes acompanhem a programação, sabendo os assuntos que serão tratados e como serão tratados e facilita ao gestor dar conta do cumprimento de todos os itens enunciados.



Outro fator importante para o trabalho em equipe é a reflexão de que simplesmente colocar indivíduos em grupo e dizer para trabalharem juntos não promove, por si só, o sucesso no alcance dos objetivos. Existem muitas formas nas quais os esforços do grupo podem dar errado. Somente sob certas condições esses esforços podem ser mais produtivos que esforços individuais. Por isso, é importante a mediação de uma pessoa que coordene o trabalho individual tendo em foco objetivos comuns a serem alcançados. Mediação esta sensível ao ambiente e às pessoas, capaz de adequar estratégias e ações de acordo com a realidade no entorno.

O gestor precisa ter em mente como trabalhar com essas complexas relações sociais e interpessoais que ocorrem no interior da escola de um modo que os projetos, objetivos e metas construídos e almejados pela equipe escolar possam ser implementados com sucesso. Nesse sentido, é importante o gestor saber o como trabalhar e melhorar o grupo no qual lidera, estimulando o melhor que existe nas pessoas, reconhecendo e valorizando o serviço de cada um, por mais simples que seja, sabendo ouvir e criando práticas de participação, comunicação e diálogo em prol dos valores vigentes e dos objetivos educacionais.

Outro aspecto que merece atenção é o fato de o gestor saber compartilhar responsabilidades e delegar o poder, não centralizando tudo para si. Ao compartilhar tarefas e responsabilidades, de certa forma, cria também um sentido de responsabilidade coletiva e, portanto, cria maiores condições para decisões em conjunto. De acordo com Lück (2009, p.87),

O trabalho em equipe se forma quando um conjunto de pessoas se envolve em um esforço coletivo para resolver um problema ou produzir um resultado, compartilhando responsabilidades por este resultado. O desenvolvimento da equipe para promover resultado envolve, no entanto, tanto o aumento das partes envolvidas para contribuir individualmente quanto o aumento da capacidade da equipe para funcionar como um time.

Esta pesquisa nos faz refletir que o trabalho em equipe requer pensar em um projeto coletivo, com o próprio grupo definindo os rumos, os conteúdos, as estratégias, a finalidade (e o sentido) dos encontros de formação e reuniões. Quando a equipe propõe, escolhe e define seus projetos, acabam por construir compromisso e responsabilidade necessários para seu sucesso – todos trabalhando para o alcance de metas comuns.



Observar e analisar a reunião de uma escola de educação infantil permitiu enxergar detalhes pequenos, mas que fazem a diferença para a construção de um projeto de trabalho coletivo. Em meio a cobranças e diferentes fazeres do gestor, o desafio é o de construir um percurso que visa transformar o trabalho burocrático em tempo vivido e valorizado e, mais ainda, reconhecer o elemento humano como a maior riqueza da escola.

Mais do que apenas cumprir tarefas, o gestor precisa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu exercício, o que demanda a sua formação como gestor; conhecer a escola como uma organização social e compreender a sua cultura, desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas; desenvolver habilidades de comunicação e procurar meios para dar sentido de direção e significado nas ações realizadas em equipe.

Praticar a democracia e envolver a participação de todos supõe pensar em um trabalho coletivo – o projeto pedagógico poderia ser o resultado desse esforço. Um projeto que constitua um instrumento para suprir as necessidades da escola e para alcançar objetivos, que priorize o coletivo em detrimento do individual, em suma, um instrumento efetivo para a realidade que atende.

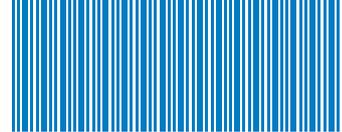
É um desafio para o gestor e para todos aqueles que se envolvem com a escola: exercitar a participação, de forma responsável e coerente, para construir um trabalho em equipe que seja realmente coletivo e que atenda as demandas e anseios da escola de qualidade democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer no. 20, de 11 de Novembro de 2009. *Revisa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil*. Brasília: CNE/CEB, 2009.

_____. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução no. 5, de 17 de Dezembro de 2009. *Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil*. Brasília: CNE/CEB, 2009.

_____. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2001.



_____. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. Brasília.

_____. *Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil*. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica – Brasília: MEC/SEF, 1997, Volume 2.

CAMPOS, Maria Malta. Educar e cuidar: questões sobre o perfil do Profissional de educação infantil. In: *Por uma política de formação do profissional de educação infantil*. Brasília: MEC, 1994.

GANDIN, Danilo. *Planejamento como prática educativa*. São Paulo: Loyola, 1993.

KRAMER, Sonia; NUNES, Maria Fernanda. Gestão pública, formação e identidade de profissionais de educação infantil. *Cadernos de Pesquisas*, São Paulo, v. 37, n. 131, ago. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000200010>. Acesso em ago. 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Positivo, 2009.

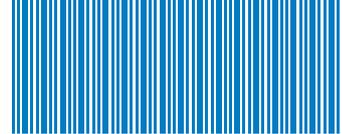
_____. *Liderança em Gestão Escolar*. Série Cadernos de Gestão:4. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

MOSS, Peter. *Introduzindo a política na creche: a educação infantil como prática democrática*. Psicologia USP. São Paulo: jul./set. 2009. v. 20, n. 3, p. 417-436.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de. *Educação Infantil: fundamentos e métodos*. São Paulo: Cortez, 2010.

PADILHA, Paulo Roberto. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: *Salto para o Futuro – Construindo a Escola Cidadã*. Brasília: MEC, SEED, 1998.

_____. *Planejamento Dialógico: como construir o Projeto Político-Pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001.



PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: Introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 2001a.

_____. *Escritos sobre Educação*. São Paulo: Xamã, 2001b.

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. *Orientações Curriculares: expectativas de aprendizagens e orientações didáticas para Educação Infantil*. São Paulo: SME/DOT – Educação Infantil, 2007.

Recebido em: 19/07/2013

Aprovado em: 19/09/2013

