

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO
SOCIAL – PPGTDS**

**MESTRADO PROFISSIONAL TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO PARTICIPATIVA**

CAMILLA RIBEIRO

**Caminhos Dialógicos: a gestão democrática e participativa como experiência
política e prática pedagógica em uma escola.**

Rio de Janeiro

2018

CAMILLA RIBEIRO

**Caminhos Dialógicos: A gestão democrática e participativa como
experiência política e prática pedagógica em uma escola.**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social vinculado ao Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (NIDES/UFRJ). Área de concentração: Gestão Participativa.

Orientador: Prof. Dr. Michel Jean Marie Thiollent

Rio de Janeiro

2018

CIP - Catalogação na Publicação

R484c Ribeiro, Camilla
 Caminhos Dialógicos: a gestão democrática e
 participativa como experiência política e prática
 pedagógica em uma escola. / Camilla Ribeiro. -- Rio
 de Janeiro, 2018.
 130 f.

 Orientador: Prof. Dr. Michel Jean Marie
 Thiollent.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
 Rio de Janeiro, Núcleo Interdisciplinar para o
 Desenvolvimento Social, Programa de Pós-Graduação em
 Tecnologia para o Desenvolvimento Social, 2018.

 1. Gestão Participativa. 2. Educação. 3.
 Trabalho. 4. Educadores. I. Thiollent, Prof. Dr.
 Michel Jean Marie, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados
fornecidos pelo(a) autor(a).

CAMILLA RIBEIRO

**Caminhos Dialógicos: A gestão democrática e participativa como
experiência política e prática pedagógica em uma escola.**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social vinculado ao Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (NIDES/UFRJ). Área de concentração: Gestão Participativa.

Apresentada em 10 de agosto de 2018.

Banca examinadora

Prof. Dr. **Michel Jean Marie Thiollent** (Orientador) – PPGTDS/Nides - UFRJ

Profa. Dra. Eugênia Motta – UERJ

Prof. Dr. Flavio Chedid – UFRJ

Profa. Dra. Madalena Colette – sem vínculo

Rio de Janeiro

2018

*Dedico esse trabalho,
a memória de Marielle Franco que teve sua vida interrompida pela covardia e
pela barbárie.*

Ao Tiago, Teo e Nina que me dão força para seguir com ânimo e coragem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ por seu caráter público, fundamental e decisivo para que eu pudesse almejar e conquistar a graduação e, neste momento, a pós-graduação. Acredito que, sem a universidade pública, nada disso seria possível. Agradeço ao NIDES pelo apoio, oportunidade, pelas leituras e encontros. Aos professores e colegas, pela abertura dada para a troca de reflexões e inquietações, espaço resistente e solidário de extrema importância para que a Universidade cumpra seu verdadeiro papel.

Agradeço, em especial, ao Professor e Orientador Michel Thiollent, pela paciência e pelas conversas carinhosas, alegres e interessantes. Pelo seu cuidado e atenção à qualidade e ao conteúdo e, principalmente, pela preocupação permanente em produzir um trabalho que faça sentido para todos. O apoio e as orientações foram marcados pela sua capacidade de escuta, elegância e pelo oceano de livros e referências sempre à mão. A generosidade para o diálogo e a tranquilidade ajudaram muito a enfrentar a difícil tarefa da escrita.

Ao apoio e disposição permanente dos professores Felipe Addor, Celso Avelar e Flavio Chedid, por apresentarem tantas inquietações, reflexões e apontamentos sobre a democracia, o mundo do trabalho, a autogestão, a gestão participativa e a defesa intransigente de uma universidade comprometida com as lutas e com a transformação da realidade.

Agradeço a Andrea Durso, por aceitar e persistir nessa jornada, com amor, respeito, tolerância e muitas inquietudes. Nosso encontro é permeado por muito afeto, admiração e aprendizado. Obrigada por compartilharmos os problemas e, principalmente, pela coragem e pela companhia na travessia.

Às trabalhadoras da escola, pelos ensinamentos, aprendizado e transformações irreversíveis no meu coração e na minha cabeça. Mulheres incríveis, guerreiras e potentes que enfrentam inúmeros desafios e obstáculos para o exercício dessa função que é Educar.

A Michelle Callegario, Gisele Mauricio e Rosângela Silva, parceiras críticas e comprometidas com o nosso projeto, agradeço pela paciência, tolerância e pelas nossas loucuras, que fazem dessa experiência de diálogo um verdadeiro exercício de aprendizado.

Agradeço a Marcia Cordeiro, amiga, professora, orientadora, a mais incrível e coerente educadora que conheci, por encorajar e apoiar o meu projeto, por abrir um mundo de encantamento e revolucionar minha perspectiva sobre a infância e a educação. O nosso reencontro foi lindo, sua generosidade, humildade e disponibilidade são verdadeiras lições de humanidade. Você é uma lindeza!

Agradeço imensamente ao meu companheiro de vida, Tiago, pelo apoio incondicional a todos os meus sonhos e a este projeto, aguentando as crises e “segurando todas as barras” com a casa, com trabalho e com nossos filhos, Teo e Nina, enquanto me dedicava a realizar os Encontros (sempre aos sábados), a cursar as disciplinas e ao longo e exigente processo de escrita. Ti, sem o seu apoio, amor e companheirismo nada disso seria possível. Ao Tiago, ao Teo e a Nina sou grata por tornarem a minha vida a mais linda das aventuras e me fazerem experimentar o AMOR. Obrigada!

A minha mãe, que não está perto fisicamente, porém nunca esteve ausente. Nossa conexão e transmissão não falham. Obrigada por sempre mentalizar o melhor, me ensinar e continuar me ensinando o verdadeiro sentido de amar. Minha grande professora para a vida.

Aos meus queridos irmãos, Raquel e Rodrigo, leitores curiosos e interessados, apoiadores incondicionais. Ao meu pai, mesmo de longe, que apoia e acompanha os passos dessa jornada com orgulho.

Ao meu querido Luís Cecílio, sogro querido, professor e “orientador” no momento mais difícil, acolhendo minha angústia com carinho e propostas, além de muitos livros.

A minha companheira de utopias, Haydée, sempre apoiando e “orientando” os princípios, a importância da autonomia, da felicidade e a necessidade da nossa dedicação para manter a reflexão e a prática alinhadas, presente múltiplo que a vida me deu.

A Sandrinha, amiga, comadre, defensora incansável dos direitos humanos, leitora interessada que compartilha cada debate, cada questão. Agradeço pela sua presença em tudo e a tudo que você representa na minha vida. Nos momentos prazerosos ou dolorosos, sua dedicação e generosidade tornam a minha vida mais possível, mais amorosa, feliz e segura. Às amigas “comadres” e companheiras para o que der e vier, Francisca Moura e Renata Lira.

Ao amigo Rafael Dias que, desde o primeiro minuto, ajudou e me encorajou a seguir este desafio. Ao Marcel Gonnet que, sempre preocupado, escutou e propôs formas de superar as dificuldades desse tipo de produção. A Luiza Mallet pela revisão solidária e generosa.

Agradecimento especial a minha mais recente comadre Gerussa e ao meu querido Josinaldo, o Chaves, por apoiarem das mais diversas maneiras os meus projetos e minhas loucuras, amigos dedicados e sempre solidários.

A todos os amigos e amigas, companheiros de ontem, de hoje e de amanhã, agradeço, por sorte dessa vida. Impossível mencionar cada um, pois são muitos os que entendem a ausência, o afastamento e sempre compartilham as questões, dificuldades e dão força e ideias para seguir adiante.

RESUMO

A presente dissertação é resultado do projeto de pesquisa desenvolvido no Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social (MPTDS) vinculado à linha de pesquisa “Gestão Participativa” do Núcleo Interdisciplinar para Desenvolvimento Social – NIDES. A pesquisa foi realizada em uma escola de educação infantil, situada no bairro da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro.

Analisa a prática da gestão participativa, buscando identificar os efeitos do processo dialógico adotado como norteador da gestão de uma escola de educação infantil. De maneira mais específica, se propõe a apurar e analisar seus efeitos sobre os Educadores, de forma individual e coletiva, no que tange ao processo pedagógico, à gestão administrativa e às relações interpessoais. A metodologia adotada tem como diretriz a pesquisa participante com inspirações da pesquisa-ação. Busca, a partir do diálogo com os trabalhadores da escola, os Educadores, as potencialidades e dificuldades na implementação de uma gestão democrática do trabalho entre os adultos e seus efeitos sobre o fazer pedagógico. Palavras chave: Educação; Gestão participativa; Trabalho.

ABSTRACT

This dissertation is the result of the research project developed in the Professional Master in Technology for Social Development (MPTDS) linked to the research source "Participatory Management" of the Interdisciplinary Nucleus for Social Development - NIDES. The research was carried out in a kindergarten, located in the Tijuca neighborhood, in the city of Rio de Janeiro, Brazil.

To analyze the practice of participatory management by identifying the effects of the dialogical process adopted as a guideline in the management of a kindergarten. More specifically, I propose to investigate and analyze its effects on educators; individually and collectively, regarding the educational process, administrative management and interpersonal relationships. The methodology adopted has as a guideline participatory research which is inspired by research-action. It seeks, from the dialogue with the workers and the educators at the school, the potential and difficulties in the implementation of democratic work management among the adults and their effects on the pedagogical system.

Keywords: Education, Participative management, Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: foto do 1º Encontro “Construindo a Escola” (registro de Camilla Ribeiro)..	64
Figura 2: Quadro Legenda das Siglas para categorias propostas.....	83
Figura 3 - Gráfico: Do que gosta mais por categoria proposta	85
Figura 4 : Gráfico - Do que não gosta mais por categoria proposta	86
Figura 5:Gráfico - Temas deliberados	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Função, tempo de trabalho e experiência anterior	58
Tabela 2: Principal motivo para trabalhar na escola.....	59
Tabela 3 :Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)	61
Tabela 4: Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)	62
Tabela 5: Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)	62
Tabela 6: Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)	63
Tabela 7: Quadro Sistematização dos Encontros “Construindo a Escola”	67
Tabela 8: Transcrição da Avaliação contida no Questionário Individual 1	76
Tabela 9: Quadro Sistematização do Roteiro 2 – Avaliação em grupo por turma	80
Tabela 10: Frequência (<i>pergunta 1- Sobre sua frequência nos encontros, você diria que foi:</i>)	81
Tabela 11: Participação (<i>pergunta 2 - Você gosta de participar do “Construindo”</i>) ...	82
Tabela 12: Categorização das respostas sobre “Do que Gosta” e “Do que não gosta”	83
Tabela 13 :Oportunidade de Fala.....	87
Tabela 14 : Manifestação da opinião.....	88
Tabela 15: Respeito a diferença de opiniões	89
Tabela 16:Contribuição para Educação e/ou Relacionamentos.....	90
Tabela 17: Quadro x - Categoria escolhida “Dimensão” x número de pessoas	91
Tabela 18:Compartilhamento de saberes	91
Tabela 19:Quadro justificativa do participante “sim, compartilhamento” e categorização proposta	92
Tabela 20: Quadro de categorias propostas para justificativas nas respostas afirmativas	93
Tabela 21: Quadro justificativa dos participantes “não compartilhamento” e categorização proposta	94
Tabela 22: Totalização das categorias propostas para justificativas de “não compartilhamento”	94
Tabela 23: Relação com a equipe.....	96
Tabela 24: Comentários dos participantes e alternativa escolhida.....	97
Tabela 25: Construção coletiva de acordos	98
Tabela 26: Assuntos/temas.....	99
Tabela 27: Avaliação sobre implementação de decisões tomadas pelo grupo	100
Tabela 28: Justificativas/Avaliação sobre implementação das decisões.....	101
Tabela 29: Interesse e disposição para atividades pedagógicas	103
Tabela 30: Avaliação dos participantes sobre interesse e disposição para atividade pedagógica.....	104
Tabela 31: Diálogo com a Coordenação	105
Tabela 32: Compreensão da coordenação	106
Tabela 33: Tratamento entre os colegas de trabalho	107
Tabela 34: Autoavaliação sobre atitude no cotidiano com os colegas	108
Tabela 35: Auto Avaliação sobre relacionamento com as crianças	110
Tabela 36: Avaliação da Mediação	111
Tabela 37: Comentários sobre Mediação e categorização proposta.....	112
Tabela 38: Distribuição dos temas por grupo.....	114
Tabela 39: Sistematização da Questão 7 (Você acha que compartilhou seus saberes e conhecimentos, que trocou com o grupo alguma coisa que já sabia?	115

Tabela 40: Quadro sistematização do grupo 1 questão 7	115
Tabela 41: Sistematização questão 5 - Sobre Respeito e Valorização das opiniões diferentes.....	116
Tabela 42: Quadro sistematização do grupo 1 sobre questão 5	117
Tabela 43: Sistematização da questão 10 - Você avalia que as decisões tomadas pelo grupo foram implementadas no cotidiano?.....	118
Tabela 44: Sistematização da questão 11 e 11.1 - Você tem interesse e disposição de construir e desenvolver as atividades pedagógicas? Na sua opinião como tem sido.....	119
Tabela 45: Sistematização da questão 14 – <i>Como você observa que tem sido o tratamento entre os colegas de trabalho, sem considerar a coordenação que já foi avaliada na questão anterior.</i>	120
Tabela 46: Quadro sistematização do grupo 3 sobre questão 7	120
Tabela 47: Sistematização da questão 15- <i>E você, qual tem sido sua atitude?</i>	121
Tabela 48: Quadro sistematização do grupo 3 sobre questão 15	121
Tabela 49: Sistematização da questão 16 – prática profissional e as crianças.....	122
Tabela 50: Quadro sistematização do grupo 4 sobre questão 16	123

LISTAS DE REDUÇÕES (SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS)

CEB - Câmara de Educação Básica

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CME – Conselho Municipal de Educação

CNE – Conselho Nacional de Educação

CRE – Coordenadoria Regional de Educação

ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente

LDB – Leis e Diretrizes Básicas

MEC - Ministério da Educação

MPTDS - Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social

NIDES – Núcleo Interdisciplinar de Desenvolvimento Social

PPP – Projeto Político Pedagógico

LISTA DE APÊNDICES

- 1- Questionário 1 – autoavaliação individual apócrifa. Setembro/17
- 2- Roteiro 1 – avaliação grupo por turma/área. Setembro/17
- 3- Questionário 2 – avaliação individual com identificação. Dezembro/17
- 4- Roteiro 2 – compartilhamento e análise dos questionários em grupo. Abril/18
- 5- Termo de Consentimento
- 6- Guia de procedimentos
- 7- Carta adesão à paralisação contra a reforma trabalhista
- 8- 13 princípios pedagógicos da Escola
- 9- Ambientes e recursos pedagógicos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL	18
1.1	APRESENTAÇÃO	18
1.2	OBJETIVOS	20
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
1.4	HIPÓTESES/SUPOSIÇÕES	21
1.5	RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	23
1.6	ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	CONTEXTO POLÍTICO E LEGAL DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL.....	25
2.2	BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO INFANTIL	25
2.3	PRINCÍPIOS BASILARES PREVISTOS NAS DIRETRIZES NACIONAIS	28
2.4	RECOMENDAÇÕES PARA OBJETIVOS DA PROPOSTA PEDAGÓGICA....	29
2.5	A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO CRÍTICA.....	30
2.6	ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO	31
2.7	ESCOLA & EDUCAÇÃO	32
2.8	DIÁLOGO, CONSTRUÇÃO COLETIVA	33
3	METODOLOGIA	36
3.1	DISTINÇÃO ENTRE PROCESSO DE ENCONTROS E A PESQUISA DE CAMPO “AVALIAÇÃO”	36
3.1.1	Referências para a metodologia de planejamento e realização dos Encontros	37
3.2	A RELAÇÃO DE MUTUA AFETAÇÃO	39
3.2.1	Compromisso com o processo e com a pesquisa	41
3.3	ATIVIDADES PRÁTICAS DA PESQUISA COM CRONOGRAMA	43
3.4	UNIVERSO/AMOSTRA	45
3.5	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:	46
3.5.1	Descrição dos Instrumentos – Questionários e Roteiros	46
3.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.6.1	Escola e Educadores	47
3.6.2	Referencial Pedagógico da Escola	48
3.6.3	As profissionais da Escola	49
3.6.4	Sobre a diretora e proprietária da Escola	51

3.6.5	O que a escola entende por gestão	52
4	PESQUISA DE CAMPO	55
4.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA	55
5	CONCLUSÕES	124
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130

1 INTRODUÇÃO GERAL

1.1 APRESENTAÇÃO

A presente dissertação é resultado do projeto de pesquisa desenvolvido no Mestrado Profissional em Tecnologia para o Desenvolvimento Social (MPTDS) vinculado à linha de pesquisa “Gestão Participativa” do Núcleo Interdisciplinar para Desenvolvimento Social – NIDES. A pesquisa foi realizada em uma escola de educação infantil, situada no bairro da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro.

O texto ora apresentado é resultado de um trabalho que teve seu início em 2015; portanto, anterior ao ingresso no mestrado e, a partir de março de 2016, concomitante à pós-graduação. Essa informação é importante para ajudar a compreender e interpretar as descrições, para saber, *a priori*, como foi o processo prático, a experiência vivida que originou a necessidade de aprofundamento teórico e a pesquisa através de um mestrado profissional.

Sendo assim, pretendo, nesta dissertação, analisar a prática da gestão participativa identificando os efeitos do processo dialógico adotado como norteador da gestão de uma escola de educação infantil. De maneira mais específica, proponho apurar e analisar seus efeitos sobre os Educadores, de forma individual e coletiva, no que tange ao processo pedagógico, à gestão administrativa e às relações interpessoais. Visando atingir esses objetivos, o trabalho apresenta dois grandes desafios:

- 1) Relatar a experiência de gestão participativa iniciada em julho de 2015 com ênfase na descrição da implementação e desenvolvimento do espaço intitulado “Construindo a Escola”, como principal instrumento da gestão participativa e seus desdobramentos no funcionamento da escola.

O próprio espaço e as novas práticas de gestão foram iniciados, no período acima mencionado, e foram construídos de maneira dialógica, com a participação do conjunto de trabalhadores da escola.

Destaco que, em um primeiro momento, fui responsável, como apoiadora, pela preparação dos encontros, bem como pela sua facilitação e, posteriormente, como pesquisadora e aluna do Mestrado Profissional. Sobre esse aspecto, vale a reflexão

sobre a implicação do pesquisador com o processo, elemento que também será abordado na descrição metodológica.

2) Apresentar a pesquisa e a análise dos resultados, que buscou apurar a opinião, a perspectiva dos participantes sobre o processo vivenciado, através de múltiplos instrumentos de escuta e diálogo, tentando identificar os efeitos das novas orientações e da participação nas práticas de gestão sobre cada indivíduo e sobre o grupo, com ênfase no espaço “Construindo a Escola”, tais como: participação, democracia, troca de conhecimentos, relacionamento entre os trabalhadores, efetividade das decisões, interesse, entre outros. Incluindo uma avaliação dos participantes sobre a coordenação, em diferentes aspectos, e avaliação sobre o espaço e a mediação.

Vale destacar que, na avaliação proposta aos participantes, foram incluídas perguntas sobre mediação e a condução do espaço “Construindo a Escola”, buscando analisar aspectos como: abrangência temática, qualidade de materiais e dinâmicas, cuidado com o grupo, incentivo à democracia e capacidade de diálogo.

A pesquisa de campo, portanto, tem como desafio, apurar, a partir da percepção dos participantes, os desdobramentos e efeitos ao vivenciarem uma experiência de construção e diálogo coletivo sobre a gestão do grupo, a prática pedagógica e o relacionamento entre os/as trabalhadores/as da escola.

Como hipótese preliminar para o desenvolvimento da pesquisa, acredito que a gestão democrática experimentada através de instâncias e espaços participativos de caráter coletivo, reflexivo e deliberativo, valorizados e defendidos pela escola, poderiam atuar diretamente na formação dos trabalhadores da escola, permitindo: ampliar a consciência sobre o “seu papel no mundo” e possibilitar o desenvolvimento da consciência sobre as singularidades do trabalhador da educação.

A partir desse entendimento, apresento, no capítulo do referencial teórico, as definições e contexto da educação infantil com base em documentos oficiais, tais como: Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, normativas e publicações do Ministério da Educação – MEC, Leis e Diretrizes Básicas – LDB’s, entre outros, bem como materiais formativos e orientadores sobre Educação Infantil Brasileira. Os autores utilizados de maneira mais sistemática para apoiar o trabalho foram Paulo Freire, Vitor Paro e Jose Carlos Libâneo. A metodologia é referenciada em autores que embasam as pesquisas de caráter participativo, tais como: Morin, Dione, Thiollent e Jara Holliday.

Por fim, avaliar essa experiência, a partir da percepção dos participantes, e interpretá-la, pareceu ser uma etapa necessária, não apenas para o desenvolvimento da dissertação, mas principalmente para apurar os efeitos e transformações implementados naquela realidade, apontando, inclusive, limites, falhas e redefinições para o grupo. E, além disso, reconhecer os efeitos mais positivos sobre a organização da escola e sobre a vida dos trabalhadores e trabalhadoras, no que diz respeito a sua atuação profissional, cidadã e humana.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da dissertação é analisar os efeitos de uma experiência de gestão participativa em uma escola, através do estudo de um caso.

Buscar entender e identificar limites e possibilidades da gestão coletiva, participativa e a efetividade de espaços democráticos dialógicos destinados, como elemento central da gestão escolar, à tomada de decisões coletivas sobre diretrizes e instrumentos pedagógicos e à organização do ambiente de trabalho escolar.

Desse modo, pretendo recuperar e relatar os encontros realizados a partir de agosto de 2015 até dezembro de 2017. Descrever o processo de avaliação dos participantes sobre essa experiência. De maneira mais específica, analisar seus efeitos sobre os Educadores individualmente, sobre o processo pedagógico, funcionamento interno e interações interpessoais. Visando atingir esses objetivos, o trabalho se propõe a:

1. Identificar os atores que compõem o cotidiano da gestão administrativa da escola.
2. Sistematizar a experiência¹ - Recuperar, através de pesquisa e relato, a experiência de gestão participativa vivenciada a partir do ano de 2015.
3. Analisar, a partir da perspectiva dos participantes, o reconhecimento e a efetividade dos acordos e pactos, tanto para a realização de tarefas cotidianas, como na produção de um ambiente de trabalho mais prazerosos e de respeito ao outro.

¹ Sistematização de Experiência é uma interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir da sua ordenação e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido: os fatores que intervieram, como se relacionam entre si e porque é que sucederam dessa forma (*Jara, Oscar e CIDAC– Sistematização de experiências aprender a dialogar com os processos – aprendizagens CIDAC*)

4. Identificar e analisar, através dos dados obtidos diretamente dos participantes, limites e potencialidades da experiência sobre a gestão democrática na escola.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

A pesquisa se orienta, portanto, a descrever e analisar a experiência de implementação e desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa em uma escola de educação infantil e busca compreender: **o que foi a implementação do diálogo e de práticas de gestão e instrumentos participativos, como o espaço “Construindo a Escola”, entre outros, pode afetar as relações pessoais, a definição de processos e procedimentos internos e as práticas pedagógicas?**

Para buscar mais elementos para sua compreensão, optamos por escutar e apurar a perspectiva dos trabalhadores da escola, os participantes do processo. Sendo assim, outra questão emerge para a dissertação e para a pesquisa: **Como os trabalhadores da escola perceberam e avaliaram a experiência de gestão participativa democrática implementada pela escola?**

E, portanto, como questão mais específica para orientar a análise dos dados da pesquisa para a elaboração de conclusões e apontamentos: **Quais os limites e possibilidades de uma experiência de gestão democrática num ambiente de trabalho singular como de uma organização escolar?**

1.4 HIPÓTESES/SUPOSIÇÕES

Parto da suposição inicial de que, o modo em que as relações e experiências são construídas e vivenciadas entre os adultos da escola e Educadores, durante o processo de gestão, construção de entendimentos coletivos sobre a atividade de trabalho – Educar, deve guardar relação coerente e direta com o modo em que o projeto pedagógico e práticas cotidianas de interação entre os adultos da escola irão se desenvolver.

Atuar e ter condições de gerenciar e deliberar sobre suas atividades dentro da escola requerem o reconhecimento e a valorização de todos em direito e importância para o exercício e a experimentação democrática. Portanto, a gestão participativa na escola pode cumprir uma função pedagógica junto aos educadores que se conectem

com os princípios basilares contidos na LDB e nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.

Como hipótese da pesquisa, pensou-se em verificar em que medida a orientação defendida pela gestão da escola é percebida e incorporada pelo conjunto de trabalhadores nas suas relações interpessoais e nas atividades desenvolvidas pelos Educadores.

Essa hipótese, que será alvo de investigação e análise, buscando verificar a relação entre a experimentação real, por parte dos trabalhadores, de uma vivência dialógica que valorize o conhecimento, a voz e a opinião de cada Educador e membro da equipe de profissionais, alteraria a forma que os Educadores e Educadoras da escola desempenham a escuta e a construção de decisões entre si orientados pelos princípios éticos, políticos e estéticos definidos e estabelecidos pelas “Diretrizes Nacionais Curriculares para a Educação Infantil”.

Acreditando que valores democráticos não podem ser aplicados e materializados sem uma vivência concreta, portanto, ser um educador que valoriza o conhecimento, a opinião e a cidadania, precisa necessariamente ter a oportunidade real de vivenciar, em sua escola, uma experiência democrática. De acordo com Paro:

Ao incorporar a democracia, a escola traz à tona os valores de inclusão, justiça, participação e diálogo, essenciais à democracia; democracia está que reconhece a diversidade dos seus membros os incluem e abre as portas para participação; procurando fazer com que as pessoas se integrem ao processo educativo (PARO, 2011, p.29).

Assim, a pesquisa de campo deve avaliar os efeitos da proposta de organização de um espaço de diálogo para troca de conhecimento e mediação e em que medida, na avaliação dos participantes do processo, foi possível aprofundar e alinhar entendimentos sobre questões relacionadas ao ato educativo, à singularidade da atividade de educador, à relação com as crianças, à relação entre as profissionais da escola e na ampliação da consciência e autonomia sobre atividades profissionais e relacionais.

1.5 RELEVÂNCIA DO TRABALHO.

Refletir sobre os limites e possibilidades de ser implementada uma prática de gestão participativa em uma entidade mantenedora de educação privada, onde os trabalhadores são assalariados e a direção, que é proprietária da entidade, propõe a construção democrática e horizontal para tomada de decisões.

Aportar reflexões sobre o conceito de “gestão participativa” quando as intenções e caracterização do “lugar da gestão” contêm elementos híbridos, como no caso estudado.

Se, de um lado, temos a crítica correta e coerente sobre como esse conceito pode ser, e foi mobilizado pela escola da “Administração”, como uma estratégia patronal para maior produtividade, exemplo diferentes técnicas de motivação e sua apropriação como, supostamente, uma forma de gestão participativa. Por outro lado, quando não existe mais o patrão, quando os próprios trabalhadores assumem o processo produtivo, processo de trabalho e a sua gestão. Evidenciando contradições e discursos produtivistas ou capitalistas, uma vez que o “empreendimento” deve gerar recursos financeiros para garantia das condições objetivas dos trabalhadores – quando os trabalhadores viram seus próprios patrões.

Como podemos pensar o caso da gestão em um ambiente de trabalho, que não pertence a nenhum dos dois extremos? É possível um processo de gestão participativa que não seja orientado para maior produtividade, maior extração de mais-valia e, portanto, lucratividade?

Pensamos no caso da escola, amparados pela reflexão de Paro, da escola como o lugar *“onde se formam humanos, como seres históricos. Sua administração não se confunde com a de outra empresa qualquer”*.

Portanto, a escola e a singularidade do trabalho podem aportar elementos para a necessidade do estabelecimento de relações democráticas e tomada de decisões coletivas sobre as práticas pedagógicas e organização do trabalho.

1.6 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO

A estratégia de redação foi de fazer a apresentação de um processo, ou seja, narrar de acordo com o seu desenvolvimento, a sucessão e encadeamento dos principais debates e acontecimentos no período de agosto de 2015 a dezembro de

2017 durante os encontros “Construindo a escola” e seus desdobramentos, além da apresentação dos resultados da pesquisa avaliativa, análises e conclusões.

No primeiro capítulo, início com a apresentação, os objetivos da pesquisa, a delimitação, a hipótese, a questão de pesquisa e a relevância do trabalho.

No capítulo dois, apresento o referencial metodológico utilizado para pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e o cronograma de trabalho.

O capítulo três trata do referencial teórico adotado para compreensão conceitual dos temas educação, escola, educador, gestão participativa e administração escolar.

No capítulo quatro, são apresentados os dados e os resultados obtidos pela pesquisa de campo, contendo o relato dos encontros e a pesquisa de opinião realizada com os participantes do processo, ou seja, o conjunto de trabalhadores da escola, entendidos aqui como “educadores”.

O capítulo cinco aponta as principais conclusões e apontamentos sobre essa experiência e tenta refletir sobre os limites e possibilidades de um processo de gestão participativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO POLÍTICO E LEGAL DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL

Atualmente, no Brasil, vivemos tempos de extrema incerteza e descontinuidades no processo democrático. Após doze anos de governo petista Lula-Dilma, o mandato presidencial, obtido por meio de processo eleitoral, em 2016, foi interrompido por um golpe que segue se desdobrando dia após dia.

As políticas públicas estão todas em processo de revisão, suspensão ou profundo retrocesso. O golpe e as sucessivas medidas e ações do governo ilegítimo de Michel Temer visam ao desmonte de todas as conquistas e avanços que a sociedade brasileira começou a trilhar em busca de políticas públicas um pouco mais democráticas.

Na educação, não poderia ser diferente. O pensamento conservador tem crescido e propostas como “escola sem partido”, e a ameaça do banimento de disciplinas como sociologia, filosofia, entre outras medidas autoritárias, são exemplos da ameaça à possibilidade de construção de uma escola que fomente o pensamento para a formação de cidadãos conscientes e críticos.

No momento em que esse trabalho está sendo construindo, os documentos que norteiam a Educação Básica, do ponto de vista legal, são de acordo com o MEC: a *Lei nº 9.394, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)*, as *Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica* e o *Plano Nacional de Educação, aprovado pelo Congresso Nacional em 26 de junho de 2014*. Outros documentos fundamentais são a *Constituição da República Federativa do Brasil* e o *Estatuto da Criança e do Adolescente*. (portal do MEC, 28 de abril de 2018).

Para breve descrição do histórico e do contexto atual da Educação Infantil no Brasil utilizo como referência dois documentos que sistematizam o processo de amplo debate realizado no país. São eles: “*Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil 2010*” e o “*Parecer Homologado 20/2009 do Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Básica*”.

2.2 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Em 2009, a Coordenadoria Geral de Educação do MEC, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, firmou convênio de cooperação técnica para articulação de um processo nacional de estudos e debates sobre o currículo da Educação Infantil. A partir desse processo, diversos documentos foram produzidos com a intensa participação de entidades nacionais interessadas no tema, envolvendo a comunidade acadêmica e especialistas de todas as regiões do país, setores governamentais de diferentes níveis, organizações e entidades de classe e movimentos sociais. Esse processo culmina na elaboração do parecer que, posteriormente, deriva na elaboração das “Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil”.

Os documentos citados foram fundamentais para a recuperação do histórico da Educação Infantil no Brasil e para apresentação das principais diretrizes nacionais, em especial, para este trabalho, aquelas voltadas para a formação de professores e demais profissionais da Educação.

As políticas de atendimento à infância começam a ser definidas, no Brasil, no século XIX. A partir desse momento, começamos a encontrar as origens dessas políticas públicas. Desde o início, as decisões e organização para esse atendimento são marcadas e definidas pela origem social das crianças.

Dois modelos são desenvolvidos: um para crianças das classes populares nas quais as ações políticas eram de responsabilidade de áreas da assistência social e outro para as crianças das classes proprietárias, nas quais as políticas são voltadas para as práticas escolares. Inicialmente, o tratamento se mostra desigual tanto na concepção quanto no acesso à política pública. Há uma distinção entre aqueles que deveriam frequentar espaços de conhecimento que seriam concebidos com o intuito de “Educar” e aqueles que deveriam ser destinados ao “Cuidar”. Neste contexto, surgem duas importantes concepções estruturais para a educação infantil: Cuidar e Educar, vistas, anteriormente, como dimensões completamente antagônicas.

Sendo assim, os espaços destinados aos filhos das classes populares “compreendiam o cuidar como atividade meramente ligada ao corpo” e “o educar como experiência de promoção intelectual reservada aos filhos dos grupos socialmente privilegiados”. Atualmente, essas duas dimensões são entendidas como indissociáveis.

Mudanças importantes na concepção e investimento nas políticas da educação são identificadas a partir da Declaração Universal dos Direitos da Criança instituída

no Brasil pelo artigo 227 da Constituição Federal de 1988 e, mais tarde, com o ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente em 1990, garantindo o direito à Creche e Pré-escola a todas as crianças, independentemente da classe social. Na Constituição Federal de 1988, a Educação Infantil é reconhecida como um dever do Estado.

A partir desse marco institucional, novos elementos são colocados para as instituições escolares desse segmento, tais como: superação do antagonismo e fragmentação, anteriormente estruturantes para o atendimento, e concepção de preparação para etapas posteriores da escolarização.

A Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394 de 1996 regulamenta e normatiza diversas inovações para o segmento da Educação Infantil, entre elas, a integração das creches e pré-escolas no sistema educacional nacional, que passam a compor a primeira etapa da Educação Básica e, além disso, a afirmação do atendimento gratuito em creches e pré-escolas. Essas unidades têm como finalidade “*O desenvolvimento integral da Criança, de zero a cinco anos de idade em seus aspectos físico, afetivo, intelectual, linguístico e social, complementando a ação da família e da comunidade*” (LDB nº 9.394/96).

Na mesma LDB, outra definição importante para este trabalho é sobre o entendimento e abrangência da educação: “*a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais*” (art.1º) e, esclarece também, no inciso 1º do mesmo artigo: “*Esta Lei disciplina a educação escolar que se desenvolve, predominantemente, por meio de ensino, em instituições próprias*”.

Desse modo, a institucionalidade e o caráter educativo apresentam claras diferenças do espaço doméstico ou da educação não-formal. Portanto, de acordo com a definição apresentada no Relatório CNE/CEB:

as Creches e pré-escolas se constituem, portanto, em estabelecimentos educacionais, públicos ou privados que educam e cuidam de crianças na faixa etária de 0 a 5 anos de idade por meio de profissionais com formação específica legalmente determinada, a habilitação para o magistério superior ou médio, refutando assim funções de caráter meramente assistencialista, embora mantenha a obrigação de assistir as necessidades básicas de todas as crianças.

A partir desses marcos legais, diante das mudanças na sociedade, na legislação, na pauta dos movimentos sociais e nos avanços da produção científica relacionada à temática das formulações, as concepções e debates acerca do assunto

se intensificam e novos conceitos são consolidados sobre a educação das crianças em “espaços coletivos”, no sentido de reformular entendimentos sobre as práticas pedagógicas e o desenvolvimento infantil, considerando como uma das prioridades a orientação do trabalho junto às crianças nas creches e nas pré-escolas.

Portanto, é nesse contexto que se produz a atualização das “Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil”.

Na presente dissertação, destaco nas “Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil” os pontos específicos que tratam da indissociabilidade dos conceitos Cuidar e Educar e aqueles que se referem à gestão democrática, à formação dos profissionais de Educação e às perspectivas do trabalho pedagógico.

O currículo e o projeto político pedagógico são instrumentos que devem ser elaborados com autonomia nas escolas, respeitando as orientações e a legislação previstas. Esses documentos, de acordo com o MEC, estão *“englobando as experiências vivenciadas pela criança que são concebidas como um conjunto de práticas que buscam articular as experiências e saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico. Tais práticas são efetivadas por meio de relações sociais que as crianças desde bem pequenas estabelecem com os professores e outras crianças, e afetam a construção de suas identidades”* (2009b).

Assim, as relações e interações que a criança, como sujeito histórico e de direitos, vivencia na escola com outras crianças e com os adultos, são estruturais para a formação de sua identidade e apoiam a aquisição de sentidos do mundo social e material.

2.3 PRINCÍPIOS BASILARES PREVISTOS NAS DIRETRIZES NACIONAIS

A Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009, fixa as Diretrizes Nacionais para a Educação Infantil e, nela, são estabelecidos três princípios:

- **Éticos:** *da autonomia, responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum, ao meio ambiente e às diferentes culturas, identidades e singularidades.*
- **Políticos:** *dos direitos de cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática.*

- **Estéticos:** *da sensibilidade, da criatividade, da ludicidade e da liberdade de expressão nas diferentes manifestações artísticas e culturais.*

Considerando esse aspecto fundamental, passa a ser imprescindível, portanto, propiciar aos profissionais da educação, envolvidos nesse rico processo, oportunidades para vivenciar experiências concretas orientadas por esses princípios, pois serão os responsáveis em organizar e proporcionar o ambiente, o tempo, os espaços e as experiências, mediando essas interações e relações da criança com o mundo.

2.4 RECOMENDAÇÕES PARA OBJETIVOS DA PROPOSTA PEDAGÓGICA

Ainda de acordo com as diretrizes:

as propostas pedagógicas devem cumprir suas funções sociopolítica e pedagógicas, e deve garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças. (Objetivos da Proposta Pedagógica).

Outro elemento apresentado no Relatório CNE/CEB 20/2009, que guarda relação intrínseca com esse trabalho, é o que trata do programa de formação continuada dos professores e demais profissionais:

.... tais programas são um direito dos professores e professoras no sentido de aprimorar sua prática e desenvolver a si e a sua identidade profissional no exercício do seu trabalho. Eles devem dar-lhes condições para refletir sobre sua prática docente cotidiana em termos pedagógicos, éticos e políticos, e tomar decisões sobre as melhores formas de mediar a aprendizagem e o desenvolvimento infantil, considerando o coletivo de crianças assim como suas singularidades....

Levando em conta a responsabilidade em implementar os princípios, normas, e entendimentos que a legislação vigente prevê, se torna essencial que a escola defina de que forma ela irá se organizar para definir estratégias e instrumentos para instituir e praticar a sua função social.

Nesse sentido, a gestão, sinônimo de administração, é de extrema importância, pois parece necessária a coerência entre a proposta de educação a que se vincula e

o modo de construção e administração do projeto político pedagógico, currículo, as relações entre os educadores e entre as crianças, a participação dos trabalhadores nessa gestão, na construção dos processos e como as atividades serão desenvolvidas.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO CRÍTICA

Com respaldo na hipótese de que o fortalecimento e incentivo para uma atuação crítica e consciente de suas ações, por meio da participação em espaço deliberativo e avaliativo, se fazem necessários para o reconhecimento e a valorização de todos como iguais em direito e importância para o exercício e a experimentação democrática, a gestão participativa na escola pode cumprir função pedagógica junto aos educadores.

.... Cada vez mais nos convencíamos ontem e estamos convencidos hoje de que, para tal, teria o homem brasileiro de ganhar a sua responsabilidade social e política, existindo essa responsabilidade. Participando. Ganhando cada vez maior ingerência nos destinos da escola do seu filho. Nos destinos do seu sindicato. De sua empresa, através de agremiações, de clubes, de conselhos. Ganhando ingerência na vida do seu bairro, de sua Igreja. Na vida de sua comunidade rural, pela participação atuante em associações, em clubes, em sociedades beneficentes. Assim, iríamos ajudando o homem brasileiro, no clima cultural da fase de transição, a aprender democracia, com a própria existência desta. Na verdade, se há saber que só se incorpora ao homem experimentalmente, existencialmente, este é o saber democrático. (FREIRE, 1999, pg. 102 e 103)

Partindo do pressuposto analítico de que para a prática de uma educação democrática e emancipatória, orientada pelos princípios acima mencionados, é necessário vivenciar e experimentar um espaço e relações de trabalho democráticas que sejam pautadas pelos mesmos valores e princípios da proposta pedagógica prevista para o trabalho com as crianças.

Portanto, a coerência entre o modelo de gestão vivenciado e os princípios pedagógicos defendidos parece fundamental, ainda mais quanto à especificidade da atuação do Educador, o que é observado de acordo com Ana Maria Saul e Alexandre Saul:

Apostava-se na escola como um espaço coletivo de ensino-aprendizagem, na qual a formação se dirigia a todo o grupo de educadores, em oposição às formações em que os professores participam individualmente. **Esperava-se que o educador pudesse experienciar, no grupo, o mesmo processo**

que era esperado que desenvolvesse junto aos educandos, nas escolas. Ou seja, uma prática de análise e de crítica da realidade, no transcurso de uma vivência da metodologia dialógica que permitisse a construção de conhecimentos com a compreensão de que o educador e o educando são sujeitos cognitivos, afetivos, sociais e histórico.... (SAUL e SAUL, 1990, cadernos)

Desse modo, parece ser importante identificar, na perspectiva dos participantes, efeitos de uma experiência da prática escolar, no cotidiano, no desenvolvimento das atividades e nas relações de trabalho, identificando limites e possibilidades da gestão democrática e participativa.

2.6 ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO

A escola será abordada e conceituada como uma “Organização”, em consonância com o entendimento amplamente difundido e trabalhado nas disciplinas das ciências sociais, de acordo com Thiollent:

....uma organização é geralmente vista como uma forma de interação que envolve grupos sociais, recursos materiais, equipamentos, tecnologia e informação para alcançar determinados objetivos... (THIOLLENT, 2006).

Em diálogo com a caracterização da escola como “Organização”, no sentido de apoiar a análise sobre o papel da gestão democrática, utilizaremos o conceito de administração escolar adotado por Vitor Paro:

[...] Administração como mediação ou “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” Este conceito, amplo e original, indica a indissociabilidade entre a ação administrativa e o fim que pretende alcançar; dessa forma, supera a ideia do senso comum de que administrativo é sinônimo de burocrático, com fim em si mesmo, negando seu papel de mediação para o alcance de fins determinados. (PARO, 2015, p.18).

E os objetivos da organização e gestão apresentados por Libâneo:

a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento das escolas e do trabalho e sala de aula; b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem; e c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

A partir da complementariedade que os dois autores nos apresentam sobre a administração, gestão e organização da escola, se torna fundamental ter clareza sobre qual o fim, o “objetivo”, que se pretende alcançar. Na escola, o fim pretendido é a educação, sendo necessário esclarecer o que é entendido por educação e escola.

2.7 ESCOLA & EDUCAÇÃO

Na concepção que adotaremos, a escola é compreendida como espaço coletivo de troca e aprendizado entre adultos e crianças, onde as experiências e culturas são trazidas e são compartilhadas por cada integrante desse complexo, onde cada um e todos, ao mesmo tempo, são sujeitos de aprendizagens e autores de conhecimentos. Portanto “a educação libertadora”, em oposição à concepção de educação “bancária”, conforme Freire:

“Neste sentido, a educação libertadora, problematizadora, já não pode ser o ato de depositar, ou de narrar, ou de transferir, ou de transmitir “conhecimentos” e valores aos educandos, meros pacientes, à maneira da educação “bancária”, mas um ato cognoscente. Como situação gnosiológica, em que o objeto cognoscível, em lugar de ser o término do ato cognoscente de um sujeito, é o mediatizador de sujeitos cognoscentes, educador, de um lado, educandos, de outro, a educação problematizadora coloca, desde logo, a exigência da superação da contradição educador-educandos. Sem esta, não é possível a relação dialógica, indispensável à cognoscibilidade dos sujeitos cognoscentes, em torno do mesmo objeto cognoscível. O antagonismo entre as duas concepções, uma, a “bancária”, que serve à dominação; outra, a problematizadora, que serve à libertação, toma corpo exatamente aí. Enquanto a primeira, necessariamente, mantém a contradição educador-educandos, a segunda realiza a superação. Para manter a contradição, a concepção “bancária” nega a dialogicidade como essência da educação e se faz antidialógica; para realizar a superação, a educação problematizadora — situação gnosiológica — afirma a dialogicidade e se faz dialógica”.(FREIRE, 1987, p.38)

No entanto, partir desse pressuposto parece ser imprescindível à preocupação e à implementação de uma gestão/experiência coletiva que, ao mesmo tempo, organize um projeto político com essas intencionalidades e características e, dialeticamente, exercite essa prática de gestão entre os adultos, profissionais da escola/Educadores, por meio do exercício coletivo para a construção e tomada de decisões pedagógicas, administrativas, inter-relacionais. Ou seja, o modo de gestão do trabalho na escola deve guardar relação e coerência com os valores e práticas do projeto político pedagógico para que se possa de fato experimentar o diálogo.

A vivência e a prática da participação, do respeito, da diferença, da valorização, do acolhimento de todas as opiniões e da busca por entendimentos que favoreçam o projeto coletivo, garantindo a escuta e a valorização de posicionamentos individuais, inclusive divergentes, são entendidas como os “homens e mulheres se educando entre si mediatizados pela escola/mundo”.

Acredito que nessa relação dialética - vivenciar e praticar - refletir e agir sobre e em democracia participativa é que poderemos encontrar o caminho para uma gestão participativa, democrática entre todos que compartilham e constroem cotidianamente a escola.

Parece interessante pensar como a democracia e a participação não são conceitos e valores que são obtidos de maneira abstrata. Como hipótese mais geral, acredito que somente o processo e a experiência concreta de participação são capazes de desenvolver e fortalecer uma cultura realmente democrática. De acordo, com Paro:

[... [uma teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária da sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor – que se constitui, assim, no responsável último por tudo que acontece na unidade escolar -, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social....] [(PARO, 1988 p.160)

2.8 DIÁLOGO, CONSTRUÇÃO COLETIVA

As dimensões do social, econômico, afetivo, pedagógico, humano se relacionam com a prática pedagógica e a escola deve promover e fomentar o compromisso ético e político do Educar, considerando as subjetividades individuais para a produção de sujeitos. O teórico e o prático. O ideal e o real. Logo, criar condições para relações dialógicas para a construção crítica da realidade, observando a relação entre o ideal teórico e os percursos e recursos necessários à aplicabilidade desse referencial na prática cotidiana pode ser o caminho para o aprimoramento da atividade Educadora e ampliação da consciência e potencialidades humanas. A possibilidade de fortalecimento de espaços de diálogo e mediação, como princípios da gestão participativa da escola, onde questões relativas às relações humanas e gestão do trabalho, à abordagem e práticas do fazer pedagógico, podem ser tratadas e decididas democrática e coletivamente. Espaço participativo-ativo.

Tendo como premissa a valorização dos participantes como sujeitos de sua própria história, explicitando, verbalmente e nos processos práticos que, naquele

grupo/espaco, os conhecimentos individuais e de origens distintas, fossem respeitados como saber se torna a base da construcao do dialogo.

Ainda orientada por Paulo Freire e a importancia da **dialogicidade**, parte da concepcao de valorizacao e reconhecimento do trabalho no processo educativo outra ideia de fundamental importancia, apresentada a seguir:

“O ser humano é também entendido como um ser que se faz, em suas relações no mundo, com o mundo e com os outros, pelo trabalho livre, graças ao exercício de sua condição de ser curioso/crítico/criativo. Faz parte da condição de quem existe, tornar-se continuamente para Ser mais”.

Portanto, todos aqueles que trabalham na escola precisam ter oportunidade para o encantamento da funcao educativa, necessitam refletir sobre a importancia do seu papel como Educador, conscientizar-se do compromisso com a educacao e do reconhecimento de suas atividades como Educadores, seja nas *“atividades fim”*, ou nas *“atividades-meio”* da escola:

as atividades-fim dizem respeito ao trabalho diretamente ligado ao processo de ensino-aprendizagem – professores e auxiliares de sala – enquanto as atividades-meio dizem respeito aos demais afazeres que se realizam na escola – profissionais da limpeza, secretaria da escola, cozinheiras.... todos esses trabalhos devem convergir para um fim específico maior: a educacao dos alunos. Além disso, as primeiras não se podem realizar sem o necessário suporte das segundas. (PARO, 2004).

Por conseguinte, experimentar a democracia no cotidiano e a valorizacao dos educadores, enaltecendo e prestigiando todas as pessoas, atividades e funcoes desempenhadas na escola. No entanto, ao adotar essa concepcao como orientadora para a gestao da escola, é importante pensar formas concretas de implementacao e promocao dessa nova cultura organizacional, de acordo com Libâneo:

O melhor meio de promover a gestao participativa consiste em implantar a pratica da participacao em um clima de confianca, transparencia e respeito às pessoas. Independentemente da importancia de os membros da equipe tomarem consciencia da necessidade da participacao, é a pratica que possibilita o alargamento dessa consciencia e o sentido da participacao na construcao de uma nova cultura organizacional. (LIBÂNEO, 2004)

Considerando a complexidade de temas, relacoes e interacoes destinados ao espaco da escola e à importancia dos profissionais da educacao, passa a ser essencial analisar os efeitos que um processo de gestao democratica que valorize e experimente, por meio de instancias e espacos participativos de caracter coletivo, reflexivo e deliberativo reconhecidos pela escola que pode atuar diretamente na

formação dos trabalhadores da escola, permitindo: ampliar a consciência sobre o “seu papel no mundo”, possibilitar o desenvolvimento da consciência sobre as singularidades do trabalhador da educação e sua função social; apoiar sua visão crítica sobre o trabalho, no caso específico e singular de Educador, tornando-se uma experiência política e pedagógica.

De acordo com Libâneo,

.... A concepção democrático-participativa se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho (LIBÂNEO, 2013, p. 103-104).

A gestão democrática-participativa pode cumprir um papel decisivo na relação entre a prática pedagógica e experiência de trabalho coletivo e a consciência daqueles que atuam como profissionais da educação ao instituir uma cultura organizacional que prioriza a construção e a deliberação coletiva de responsabilidades a partir de intenso diálogo e relacionamento entre todos os envolvidos.

A proposta de utilização desse referencial é construir um arcabouço teórico que articule as leis e normativas vigentes no Brasil, regulamentadas pelo Ministério da Educação, aliadas a conceitos de autores como Paulo Freire, José Carlos Libâneo e Vitor Paro para analisar as possibilidades de uma gestão democrática-participativa, na escola, que se estabelece por meio de uma relação dialógica, reconhecendo o papel singular do educador e a importância de experimentar práticas da construção do trabalho que implicam diretamente no fazer pedagógico. Entendendo a prática da educação como o compromisso de estabelecer entre os adultos e crianças uma interação que priorize a escuta, a diversidade e a valorização, que compreenda educador e educando, em relação dialética, ou seja, ao mesmo tempo “sujeito em atividade que se transforma e transforma outros sujeitos”, ao considerar esse conjunto de singularidade no processo de produção, que ocorre na escola, se faz necessário pensar em uma administração que contribua para essa relação.

3 METODOLOGIA

3.1 DISTINÇÃO ENTRE PROCESSO DE ENCONTROS E A PESQUISA DE CAMPO “AVALIAÇÃO”

Conforme apresentado em outros pontos da dissertação, meu contato com o “campo” é anterior ao ingresso no mestrado, como consultora contratada, para propor e mediar um processo de formação e dar apoio ao planejamento e à gestão da escola demandados pela coordenação e, posteriormente apresentando e ressignificando pelo e com o grupo de trabalhadores da organização escolar. Vale destacar que o processo de implementação da gestão se dá, prioritariamente, por meio do espaço “Construindo a Escola”.

Desse modo, para que a pesquisa de campo tenha efeitos concretos naquela realidade, entendi que uma avaliação poderia ser um instrumento para respaldar a reflexão do grupo e aportar para análise da dissertação elementos para limites e possibilidades de uma experiência de gestão participativa.

Sendo assim, optei primeiramente, pela descrição do período de encontros, nos quais fui responsável pela metodologia e facilitação das atividades. Para essa etapa houve um grande esforço em manter um olhar distanciado e analítico sobre uma realidade onde estive bastante envolvida e implicada.

Na segunda etapa, propus ao grupo uma avaliação sobre esse processo para que pudéssemos identificar a prática de gestão participativa de acordo com aspectos pedagógico, interpessoal e da organização coletiva.

Os momentos de avaliação aconteceram em dois desses encontros “Construindo a Escola”, que foram destinados a esse fim. No entanto, como forma de minimizar a influência nas respostas dos participantes, optei pela escuta (coleta de dados) através de dois questionários individuais - um apócrifo e outro com identificação - para serem respondidos pelos próprios participantes (autopreenchimento). E um roteiro com perguntas norteadoras a serem respondidas em grupo.

Após a sistematização de todos os instrumentos de escuta realizamos um encontro para o grupo avaliar e comentar as questões respondidas individualmente.

A coleta de dados por questionário e roteiro em grupo pareceu uma alternativa viável e necessária, ao considerar a preocupação com a “sinceridade” e alguma forma de constrangimento dos participantes ao formularem suas respostas.

Essa estratégia foi adotada para que os participantes não fossem “tendenciados” ou “pressionados” a fornecerem respostas esperadas ou “agradáveis” à pesquisadora quando estivessem analisando e avaliando o espaço “Construindo a Escola”, no qual ocupei o lugar de mediadora. Levando em conta essas questões, imaginei que entrevistas pessoais não seriam a forma mais isenta e livre para levantamento de opinião dos participantes do encontro.

3.1.1 Referências para a metodologia de planejamento e realização dos Encontros

Ao tomar conhecimento da bibliografia e dos debates dessa disciplina, obviamente, eles passaram a influenciar, principalmente, a metodologia dos Encontros. Autores como Thiollent, Morin, Dione, Desroche e Jara ajudaram na reflexão, planejamento, realização, registro e sistematização da experiência.

Portanto, ao entrar em contato com esse novo referencial, novos aprendizados foram possíveis e, simultaneamente, serviram como instrumental para realização da atividade na prática.

O processo participativo, que tem como referência elementos da pesquisa-ação, adotado neste trabalho, tem a escuta, o engajamento e o desenvolvimento de atividades práticas que envolvem essas dimensões. O “produto” desse processo deve ser compreendido como resultado de uma ação coletiva.

Na etapa inicial, foi realizada a identificação da mudança que o grupo pretendia imprimir na realidade, alguns objetivos gerais que se queriam atingir com essa mudança e o papel que cada pessoa do grupo iria cumprir.

De acordo com Thiollent,

A utilidade da pesquisa-ação seria a de assessorar os atores, tornando-os capazes de identificar seus problemas e encontrar possíveis soluções, mas é claro que nem todos os problemas sócio-organizacionais têm soluções ao alcance de propostas imediatas (THIOLLENT, 2016, p. 31)

Alguns cuidados metodológicos apresentados por Morin serviram como inspiração:

(...) a preocupação de estabelecer uma utilização de uma linguagem comum, compreendida por todos. Definir os combinados, o contrato, deve ser constituído de maneira coletiva, participativa, democrática e deve pontuar a relação e comprometimento e a responsabilidade do coletivo e de cada um no processo. Em seguida, a pactuação e o comprometimento de todos os envolvidos devem estruturar um plano de pesquisa. O plano deve organizar as ações, ser flexível e permeado por sistemática avaliação e que possa se adaptar às necessidades e questões que surgirão no movimento dinâmico (...). (MORIN, 2004, p.144)

Em virtude da característica essencial que é o dinamismo presente no campo de atuação, a figura em espiral demonstra graficamente as mudanças nos significados, nas causas, dificuldades e ações necessárias. A complexidade de cada situação analisada no grupo vai encontrando novas respostas e novas ações.

Desse modo, se materializa o entendimento de que todos trazem conhecimento e que todos devem aportar suas reflexões ao coletivo. O pesquisador também traz seu conhecimento e o disponibiliza, assim como os demais participantes, em prol do grupo, da pesquisa e da busca pela transformação.

A maneira de me expressar e me posicionar como pesquisadora e participante do processo foi objeto de análise e reflexão, principalmente o desafio de manter a pesquisa à disposição dos interesses do grupo alinhando interesses acadêmicos.

Os temas e questões que se revelavam no processo coletivo eram absorvidos e estudados por mim em busca de contribuir com novos elementos para reflexão e tomada de decisões do grupo, organizando informações e propostas para qualificar e aprofundar o entendimento coletivo.

Considerando a orientação de Morin:

(...) A pesquisa é sempre algo coletivo, demandada pelo grupo não se realiza de modo ou por interesse individual. O pesquisador como participante deve estabelecer “intensa cooperação com o grupo e para assumir seu papel” deve ter qualidades humanas adequadas a esse lugar. Ser sensível à escuta, estar disponível, aberto, prezar por valores democráticos, respeitar as pessoas, gostar de trabalhar, de se relacionar com pessoas, utilizar uma linguagem comum ao grupo, não ocupar o lugar de especialista e sim do encarregado pelo processo, ser capaz de reconhecer as contribuições e a condição de coautor. Organizar reuniões com atividades de animação para o debate, manter o diálogo ativo, garantindo clima de troca, evitando as agressividades e garantindo o direito de fala integral” (...). (MORIN, 2004, p.152)

3.2 A RELAÇÃO DE MUTUA AFETAÇÃO

Outro aspecto a ser abordado trata da implicação, ocorrida em um primeiro momento, em 2011, como mãe pertencente à comunidade escolar. Em razão da proximidade e diálogo com a direção da escola aliados à minha formação e experiência profissional, fui convidada, em 2015, a apoiar o planejamento e a gestão organizacional.

Nesse primeiro contato busco, através de entrevistas e reuniões com a coordenação da escola, apurar as necessidades e problemas identificados. Após escuta, construção e compartilhamento de alguns entendimentos, concluímos que os principais pontos críticos e inquietações vividos pela escola naquele contexto eram os seguintes:

- Sensação de um descompasso entre o ideal pedagógico/concepção de escola em relação à prática cotidiana. Identificávamos a necessidade de construir coletivamente, compartilhando a concepção sobre a criança, o papel da escola, os métodos adotados para o fazer pedagógico. Tudo isso parecia importante para aproximar as concepções e as práticas.
- Expectativa de proporcionar um “clima”, um modo de relacionamento mais dialógico, sincero e amoroso entre todos os trabalhadores, buscando fortalecer o compromisso com o projeto ético e político da educação.
- Reconhecimento do papel de Educador, considerando que todos aqueles contribuem, interagem com as crianças e produzem a escola. Todos que trabalham na escola devem ser reconhecidos e autorreconhecidos como educadores.
- Entendimento das limitações econômicas e dificuldades em conseguir garantir condições salariais melhores para todos os profissionais da escola. As consequências e efeitos por se tratar de uma escola privada e, ao mesmo tempo, não ter como objetivo a lucratividade, partilhando a compreensão de que educação não é uma mercadoria, e sim o projeto pedagógico que se baseia no compromisso com o desenvolvimento do processo de aprendizagem democrático, crítico e emancipatório. Se, politicamente, o referencial de escola deve ser a qualidade e não o lucro, como lidar com essa contradição política da escola privada, não tendo como ideal o mercado?

- Vontade de ter uma relação de maior troca e definição conjunta das regras, procedimentos e combinados sobre as atividades e questões do trabalho, da organização do cotidiano de maneira mais horizontal e democrática, da necessidade de todos que ali trabalham terem consciência da sua importância e do seu papel na construção desse projeto político pedagógico, considerando contradições como hierarquia e autoridade, atribuições e papéis, entre outras questões. O incômodo e a necessidade de coordenar os processos e, ao mesmo tempo, de não reproduzir a lógica autoritária de “coordenador e coordenados”. Como organizar esse conjunto de atividades interdependentes com consciência e compromisso.

Foi nesse contexto, identificando esse conjunto de questões e a partir dessa problemática, que construímos uma proposta de trabalho. Naquele momento, havia o entendimento de que já havíamos avançado consideravelmente no diagnóstico/levantamento de questões a serem enfrentadas e que era preciso colocar isso em movimento, coletivizar, envolver o grupo de profissionais da escola para a construção de um modo mais coletivo, participativo e democrático na organização.

A partir da minha experiência profissional e política por, nos últimos 20 anos, ter trabalhado e ter sido militante em importantes organizações e coletivos vinculados a temas sociais, como: o movimento sindical, a luta por direitos humanos e a luta pela moradia e trabalho cooperativo, decidi, com ânimo e ousadia, propor que iniciássemos com todos os trabalhadores da escola, as Educadoras, um espaço de diálogo chamado “Construindo a Escola”, destinado à escuta, à fala das trabalhadoras, à tomada de decisões coletivas sobre as práticas do cotidiano, ao desenvolvimento das atividades, às relações entre as pessoas da escola, abordando as dimensões que organizam o processo pedagógico, entendido como o objetivo maior da escola.

Não conseguimos visualizar outra forma de tratarmos esse complexo universo, sem que fosse coletivizando e politizando nossas relações. Foi apoiada na certeza da autonomia e da consciência de estar no mundo, que devemos buscar encontrar o nosso caminho, no processo de aliar reflexão e ação, analisando nossas práxis.

Portanto, descrever e analisar esse processo nos permite perceber e refletir, por meio dessa experiência concreta, em desenvolvimento a cerca de três anos, as possibilidades, aprendizados, transformações e limites.

3.2.1 Compromisso com o processo e com a pesquisa

A conciliação e a distinção dos interesses do objeto de estudo e do objeto de trabalho trazem preocupações com o rigor no conjunto de procedimentos de intervenção e registro, pois passam a ser produzidos, analisados e, posteriormente, avaliados pelos critérios científicos e acadêmicos específicos.

Cuidado, atenção e sensibilidade para escutar e atuar com o grupo, no sentido de encontrar os problemas, caminhos e alternativas para as questões coletivas e não transformar o grupo no espaço para soluções da pesquisa, do estudo. Encontrar a sintonia e o equilíbrio no diálogo e na disponibilidade do estudo a serviço daquela realidade foi objeto de intensa reflexão, revisão e adequação.

Portanto, a pesquisa tem como desafio relatar os encontros e, posteriormente, avaliar a percepção do grupo sobre efeitos do novo modelo de gestão implementado na escola.

Vale destacar, porém, que existe um esforço metodológico de apresentar o processo dos Encontros “Construindo a Escola” que foi referenciado numa metodologia participativa e de realizar uma pesquisa que combina momentos exploratórios e momentos descritivos também sob referencial metodológico participativo, baseado em princípios de atitudes, observação e inserção.

Outro elemento importante para definição da metodologia foi a “implicação”, considerando que a pesquisa, ora apresentada, se propõe a avaliar os efeitos e desdobramentos de um processo coletivo dialógico intitulado “Construindo a Escola”. Como dito anteriormente, a elaboração, organização e mediação desse espaço de diálogo instituído pela organização foram conduzidas por mim e estão sendo pesquisadas e analisadas.

A partir da reflexão e análise, como pesquisadora, das questões supracitadas, optamos pela adoção de uma linha metodológica influenciada pela Pesquisa Participante, incluindo como referência autores da pesquisa-ação. Apesar de não se tratar de uma aplicação dessa modalidade de pesquisa participante, consideramos que importantes elementos componentes dessa metodologia inspiram o trabalho como, por exemplo: o entendimento processual da experiência do grupo, a valorização da participação dos atores/sujeitos, a orientação interrogativa-crítica e a identificação de resultados concretos de transformação. A pesquisa se divide em duas fases:

- 1) **Sistematização a Experiência** - Análise documental para descrição dos encontros, incluindo entrevistas com a diretora da escola e com a coordenação para esclarecimento e elucidação de informações e recuperação de memória dos encontros.
- 2) **Diálogo e avaliação dos participantes** - Dois encontros para aplicação de questionários individuais e coletivos, para coleta de dados e construção da avaliação e para realização de uma roda de conversa para compartilhamento da sistematização dos questionários aplicados e novas ações definidas pelo grupo.

Para Sistematizar Experiências - SE, utilizo como referência as propostas de Jara Holliday:

A palavra sistematização, utilizada em diversas áreas, quer dizer principalmente classificar, ordenar ou catalogar dados e informações - "organizá-los em sistema". Esta é a definição mais comum e difundida desta terminologia. Contudo, no campo da Educação Popular e no trabalho em processos sociais, utilizamos o termo num sentido mais amplo. Referimo-nos não só a compilar e ordenar dados e informações, mas também a obter aprendizagens críticas a partir das nossas experiências. Como tal, não dizemos apenas "sistematização", mas sim "sistematização de experiências". (HOLLIDAY, 2007, p 16).

E, ainda:

(...) a sistematização de experiências é uma interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir da sua ordenação e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido: os fatores que intervieram, como se relacionam entre si e porque é que sucederam dessa forma (...) (HOLLIDAY 2007, p.17).

A metodologia para a realização da pesquisa tem como objetivo desenvolver estratégias e instrumentos que possibilitem:

- Sistematizar a Experiência – relato dos encontros durante o período de agosto de 2015 a junho de 2017.
- Apurar a opinião dos participantes sobre as mudanças percebidas na realidade vivenciada pelo grupo, no que tange a construção coletiva de decisões e capacidade de implementação e reflexão crítica sobre as dificuldades e potencialidades para realização de um trabalho alinhado com o referencial pedagógico e os valores da gestão democrática.

- Sistematização e análise das respostas e escutas separadas por setor/função desenvolvida na escola, buscando identificar as convergências e divergências quando analisado o lugar que cada segmento ocupa na gestão e no desenvolvimento do trabalho no cotidiano. Identificar, em especial, a percepção do grupo intitulado “Auxiliar”, sobre as nuances como educadoras que passam a planejar e desenvolver as atividades, tais como: participar de reunião com as famílias, construir e assinar avaliação das crianças e das turmas.
- Compartilhamento dos resultados para o grupo com leitura e avaliação coletiva sobre os resultados gerados pela consulta realizada por meio do questionário 3.
- Análise crítica, como pesquisadora, sobre a análise coletiva dos resultados realizada com e pelo grupo.

3.3 ATIVIDADES PRÁTICAS DA PESQUISA COM CRONOGRAMA

Fase de Coleta e sistematização de informações

Etapa 1 - Sistematização das informações sobre os Encontros (março a setembro/2017)

Etapa 2 - Recuperação da memória e registros dos vinte e sete encontros “Construindo a Escola” para composição do quadro descritivo (a ser apresentado nos resultados da pesquisa) dos encontros realizados no período pesquisado, agosto de 2015 a junho de 2017. (Março a junho/2017).

Etapa 3 – Entrevista com a coordenação da escola para levantamento e complementação de informações relativas aos encontros e desdobramentos no cotidiano. (Julho/2017)

Etapa 4 – Duas visitas à escola com objetivo de observação e registro durante atividades letivas², além de estratégias de aproximação e familiaridade com as

² Tendo em vista que os encontros aconteceram aos sábados, dia sem atividade letiva, raramente tive oportunidade de observar os Educadores durante a prática de suas atividades pedagógicas cotidianas.

pessoas/Educadores e atividades do cotidiano sobre a gestão administrativa e prática pedagógica. (Agosto e setembro/2017)

Fase de Avaliação dos participantes

Etapa 1 - Preparação da metodologia dos encontros e instrumentos de escuta e diálogo para apurar a avaliação dos participantes (setembro/2017).

Etapa 2 – Encontro com o grupo para diálogo sobre a avaliação – realizado em setembro/2017. A proposta de trabalho foi apresentada ao grupo em três momentos:

- Leitura e esclarecimento sobre a proposta de roteiro/questionário 1. Foi definido um tempo de trinta minutos para que cada uma das vinte pessoas presentes ao encontro respondesse, sem identificação, as três perguntas propostas.
- Leitura e esclarecimento sobre o roteiro/questionário 2. Em seguida, foram organizados sete grupos que tiveram cerca de uma hora para debate e resposta do roteiro/questionário 2 e para responderem coletivamente duas questões.

Distribuição dos grupos:

Cinco foram compostos por educadores responsáveis pelas turmas:

1) Berçário 1 e 2; 2) Maternal 1; 3) Maternal 2; 4) Pré A; e 5) Pré B.

E dois grupos por área de trabalho, equipes que não têm relação direta com turma específica:

6. Coordenação/apoio e 7) Cozinha/apoio.

Após o tempo previsto, a roda de conversa retornou, em que os grupos puderam compartilhar, com os demais, o que haviam concluído dos debates por meio da sistematização em duas respostas.

Após a apresentação, o grupo pode avaliar os aprendizados e as mudanças na prática e, por meio da consolidação de uma avaliação coletiva, registro da interpretação e análise do grupo com a sistematização das informações levantadas pelos questionários.

Etapa 3 – Realizada em dezembro/2017. Foi proposto ao grupo que cada um respondesse o questionário 3 com objetivo de avaliar o processo dos encontros “Construindo a Escola” como parte da pesquisa de mestrado.

Leitura e esclarecimento da proposta de roteiro/questionário 3 como parte da pesquisa para coleta de opinião individual com identificação. Foi definido um tempo de trinta minutos para que cada uma das vinte e sete pessoas presentes ao encontro respondesse o questionário contendo 17 questões.

Etapa 4 - Apontamentos coletivos – (abril/18)

Apresentação da tabulação dos questionários para o conjunto de participantes durante o encontro, tipo seminário. Foi proposta a composição de quatro grupos de trabalho para análise de questões emblemáticas para a compreensão e interpretação dos resultados obtidos através do questionário 3 aplicado em dezembro/17.

Etapa 5 – Sistematização, análise e conclusão do conjunto dos dados (abril/18)

3.4 UNIVERSO/AMOSTRA

Por se tratar de avaliação sobre o processo de implementação e desenvolvimento dos instrumentos de gestão participativa e os efeitos a partir da percepção dos participantes e trabalhadores de uma unidade escolar, considerando que o objetivo foi apurar o que essa experiência possibilitou, foram realizadas entrevistas com aplicação de questionário para a totalidade dos trabalhadores, ou seja, vinte e sete pessoas. Por se tratar de um estudo dentro de uma realidade específica, em que todos participaram dos Encontros, pareceu possível e necessário que a avaliação dos efeitos e desdobramentos das novas experiências de gestão fosse considerada as opiniões e contribuições do conjunto de participantes envolvidos.

Também foram realizadas entrevistas para elucidação de dúvidas e esclarecimentos com a diretora e com a coordenação da escola. Esses encontros foram importantes para aprofundamento e compreensão de questões relacionadas à vida institucional da escola, à memória sobre processos anteriores à pesquisa e à elucidação de temas e assuntos específicos.

Foram realizadas “roda de conversa” para apresentação e compartilhamento da sistematização dos questionários e apontamentos coletivos para análise, buscando diálogo e coerência com todo o processo coletivo e participativo. Portanto, realizamos dois encontros e uma roda de conversa que trataram da avaliação dos encontros “Construindo a Escola”. Nessas oportunidades, houve momentos individuais, trabalho em grupos menores e diálogo com o grupo completo. Tais momentos foram registrados e fazem parte da coleta de dados da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:

Os instrumentos para Sistematização da Experiência e Coleta de Dados, no caso, opinião dos participantes da pesquisa sobre diferentes aspectos avaliativos sobre os Encontros “Construindo a Escola” como principal espaço da gestão democrática participativa desenvolvida na escola no período de 2015 a 2017, foram:

- Observação e registro durante os encontros – utilizados para descrição e relato da experiência vivenciada pelo grupo – sistematização das experiências;
- Dois questionários de avaliação propostos aos participantes responderem individualmente, um com e outro sem identificação;
- Roteiro para trabalho em grupo com perguntas orientadoras a serem respondidas pelo pequeno grupo;
- Leitura e síntese coletiva durante os seminários dos resultados do trabalho em grupo;
- Entrevistas com a diretora e com coordenação da escola;
- Apresentação da sistematização dos resultados do questionário 3 e roda de conversa sobre os resultados geradores de novas ações.

3.5.1 Descrição dos Instrumentos – Questionários e Roteiros

Questionário Individual 1 – Composto de três perguntas abertas sem identificação do entrevistado. O objetivo do questionário era apurar, de maneira qualitativa, a opinião, avaliação dos participantes. (anexo).

Roteiro Grupos 1 – Roteiro com perguntas norteadoras para respostas abertas. A ser debatido e respondido em pequenos grupos. Posterior apresentação ao grupo completo (anexo).

Questionário Individual 2 – Composto por dezessete perguntas de estilo misto, para ser respondido individualmente com identificação, contendo: alternativas de múltipla escolha com campo para comentários e/ou justificativas, alternativas de múltipla escolha sem campo para comentário e/ou justificativas, campo para respostas abertas, alternativas de múltipla escolha em régua de avaliação utilizando escala e/ou conceito e campo aberto, ao final, para comentários gerais, não relacionados a nenhuma questão diretamente (anexo). O objetivo do questionário foi de apurar a percepção e a avaliação dos 27 participantes sobre o processo.

Roteiro Grupos 2 – Elaborado para estimular o debate em grupos de trabalho. Cada roteiro foi composto por uma ou duas questões e os resultados foram extraídos da sistematização do questionário 2. Ao todo, foram selecionadas sete questões. Portanto, três grupos trabalharam com duas questões e um grupo trabalhou com uma questão. O objetivo do roteiro era o compartilhamento de impressões sobre a avaliação obtida através dos questionários individuais.

O objetivo da pesquisa é identificar e analisar os efeitos sentidos pelos participantes. Como primeira etapa da pesquisa, foi necessário descrever o processo vivenciado pelo grupo. Tal descrição se deu através dos meus registros e observações durante os encontros e desdobramentos no cotidiano da escola.

3.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.6.1 Escola e Educadores

A pesquisa foi realizada numa instituição de ensino privada de educação infantil. A partir da análise do Regimento Interno e do Projeto Político Pedagógico - PPP, podemos caracterizá-la como uma instituição particular de ensino, situada no bairro da Tijuca, Rio de Janeiro, subordinada a 2ª CRE – Coordenadoria Regional de Educação da Secretaria do Município do Rio de Janeiro. Oferece

atendimento de Creche para crianças até 2 anos e 11 meses e Pré-escola para crianças até 5 anos e 11 meses de idade, ambos em horário parcial, integral e escolaridade. Completou 40 anos de existência em 2016. Desde 2006 é administrada por Ana (nome fictício da diretora e proprietária).

A escola funciona em um imóvel alugado. O valor médio de mensalidade por aluno é cerca de R\$ 1.000,00; por conseguinte, tem uma arrecadação de aproximadamente R\$ 100 mil reais/mês. Vale considerar que cerca de 60% desse valor é utilizado para folha de pagamento dos funcionários, todos registrados em regime de trabalho regido pela CLT, com pagamento de hora-extra, inclusive, para participação dos encontros e espaços de formação. Os outros 40% da receita são utilizados para pagamento do aluguel do imóvel, custos fixos de água, luz, telefone, material pedagógico, manutenção do imóvel, impostos, taxas e outras despesas necessárias para a viabilidade das atividades.

É a primeira Creche do bairro da Tijuca. Iniciou seu trabalho no ano de 1976. De acordo com o seu PPP, surgiu para atender às famílias, em especial, às mulheres trabalhadoras, essencialmente profissionais liberais que, naquele momento, a partir de todo questionamento social, de gênero e o crescente ingresso das mulheres no mercado de trabalho e na universidade, passam a buscar espaços para que o “cuidado” de seus filhos fosse feito de maneira mais “profissional” para que pudessem ter tranquilidade, tempo e condições para o desenvolvimento da vida profissional e acadêmica.

Passados pouco mais de 40 anos, o perfil das famílias não se alterou substancialmente. Do ponto de vista socioeconômico, se caracteriza por pertencer à classe média do bairro da Tijuca.

Vale destacar, a partir do ano de 2017, como resultado do processo de democratizar a participação na escola, os filhos das auxiliares de educação infantil ingressam na escola, apesar de não terem esse direito conquistado por convenção coletiva, que garante apenas aos professores a escolaridade dos seus filhos na escola em que trabalham, a coordenação optou por estendê-lo também às auxiliares, compreendendo ser uma medida concreta em busca da igualdade de condições e diminuição da diferença de acessos e direitos entre os funcionários da escola.

3.6.2 Referencial Pedagógico da Escola

A escola, através do seu PPP, reconhece a importância das experiências vivenciadas na primeira infância e acredita ser, a educação, um direito da criança. Seu Projeto Político Pedagógico é voltado para o atendimento das necessidades básicas de educação, afeto, socialização numa ação complementar à educação familiar e da comunidade.

A metodologia de ensino adotada está baseada na proposta sócio construtivista, cujo objetivo é levar a criança a construir seu conhecimento através da exploração do seu corpo, dos objetos, do espaço onde está inserida e das relações com o outro.

A escola defende que a crença e a prática pedagógica são *“essencialmente baseadas em princípios epistemológicos formulados originalmente por Jean Piaget. Diversos outros autores como Vigotsky, Wallon, Freinet, Emília Ferreiro, Yves de La Taille e Howard Gardner, dentre outros, contribuíram para a elaboração da proposta construtivista de caráter sócio interacionista”* (trecho do PPP).

Acreditam que cada homem é sujeito e autor do seu próprio conhecimento, ou seja, cada homem interpreta o real a sua maneira, construindo uma visão de mundo e concepções próprias. A base dessa construção se faz no convívio social, na interação do sujeito com o meio e com outros indivíduos.

A escola está organizada de acordo com as normas do Conselho Municipal de Educação - CME³, nos seguintes segmentos: Berçários I e II, Maternais I e II e duas turmas de Pré-escola compostas por 15 crianças, em média, totalizando, aproximadamente, 84 crianças matriculadas no ano de 2017.

Seguindo as orientações normativas, as turmas de Berçário e Maternal são compostas por uma equipe de três Educadoras, sendo um(a) professor(a) e duas Auxiliares de Turma. Na Pré-escola, são duas Educadoras, sendo uma Professora e uma Auxiliar de Turma.

3.6.3 As profissionais da Escola

A escola tem um quadro de funcionários composto por 27 profissionais, sendo: 4 coordenadoras (Administrativa, Integração de Pessoal, Pedagógica e Geral), 1

³ Deliberação E/CME nº 15 de 29 de maio de 2007, que fixa normas para autorização de funcionamento de instituições privadas de Educação Infantil, no Sistema de Ensino do Município do Rio de Janeiro e dá outras providências.

auxiliar administrativa, 7 professores, 11 auxiliares de turma, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 cozinheira e 2 auxiliares de cozinha.

O perfil das trabalhadoras é, essencialmente, feminino; apenas um homem pertence ao quadro de funcionários, o que é bastante comum e verificável no universo escolar, ainda mais na educação infantil. No entanto, esse perfil traz questões específicas do contexto da mulher trabalhadora, como a dupla jornada, a evasão escolar, o número de filhos, a violência doméstica, entre tantos outros temas relevantes que atravessam essa proposta de construção, que não são abordados de maneira específica, mas que seguramente foram considerados, como jamais poderiam deixar de ser, e analisados como temas estruturantes para a nosso percurso.

O perfil das trabalhadoras da Escola é de moradoras de comunidades do entorno, sendo Borel, Chácara do Céu, Casa Branca e Morro da Formiga. Sobre o quadro de funcionárias, é possível afirmar que cerca de 70% residem nessas comunidades e, as demais, em comunidades em outras áreas da cidade. Sejam professoras ou auxiliares, a grande maioria é moradora de favela ou bairros sem infraestrutura urbana. Em sua maioria, são negras; muitas de origem nordestina. A maioria das Auxiliares tem apenas o ensino fundamental completo. Vale destacar, que nesse período, duas auxiliares retornaram ao estudo formal, cursando ensino médio para o magistério. A maioria das funcionárias está na faixa de 20 a 30 anos.

As diferenças sociais, culturais e étnicas entre o perfil das famílias e o perfil das profissionais devem ser investigadas e analisadas, pois parecem indicar uma, entre outras chaves explicativas para a necessidade de ser trabalho, as questões sociais e a consciência como “ser social”, uma vez que existem contradições entre a experiência concreta e a concepção vivenciada por essas mulheres, nem nas escolas que elas frequentaram e hoje, tampouco as condições reais e objetivas da vida são semelhantes. Em minha opinião, é preciso um trabalho de formação e diálogo que considere como estruturantes a realidade e o contexto social em que estão inseridas.

A partir da constatação de que as pessoas envolvidas no cotidiano da escola, principalmente as Auxiliares, não pareciam diferenciar ou compreender a especificidade e a responsabilidade de atuarem profissionalmente numa escola, nenhuma das Auxiliares tem formação em magistério ou pedagogia e buscavam, na escola, um trabalho como outro qualquer.

Dada a trajetória social bastante semelhante entre elas, as questões defendidas pela escola não encontravam relação com a vida dessas mulheres, marcadas por muitos processos de violência e pobreza, e não pareciam fazer sentido frente às concepções defendidas pela escola.

Após esse período de construção do espaço de diálogo, uma das mudanças concretas foi a disponibilização de seis bolsas gratuitas para os filhos das trabalhadoras, que não tinham esse direito garantido pela sua convenção coletiva, que mesmo assim foi adotado para garantir maior equilíbrio, justiça e coerência entre elas. Além disso, as Auxiliares, nesse processo, foram encontrando mais significados e sentidos na atividade de trabalho como Educadoras, algumas retomando os estudos e buscando, a partir das práticas e diálogos, repensarem suas potencialidades, através de maior consciência do trabalho e autonomia para gestão das atividades e processos decorrentes.

3.6.4 Sobre a diretora e proprietária da Escola

Ana é proprietária da escola desde 2006. Na ocasião, era mãe de um aluno, quando a antiga proprietária-fundadora da escola apresentou a vontade de “vender” a escola, oferecendo a oportunidade para as famílias que pertenciam à comunidade escolar. Naquele momento, Ana trabalhava em uma livraria e estava em busca de uma mudança de rumo profissional.

Ana é carioca, tem 44 anos, separada, mãe de três filhos. Tem uma orientação ético-política progressista de caráter humanista; tem como princípio norteador de sua ação humana, o diálogo, o respeito e a compreensão; busca estabelecer uma relação horizontal e democrática com todos a sua volta. Mobilizada pela vontade de transformação nas pequenas ações do cotidiano, a cada dia se aproxima de pautas políticas, principalmente dos debates de gênero e do feminismo. Tem um senso de justiça bastante aguçado, não admite julgamentos nem preconceitos no seu cotidiano. Exercita, diariamente, na gestão da escola, a paciência, o diálogo e a compreensão. Disposta a escutar, a considerar, a pensar a partir do lugar do outro para se posicionar. É muito respeitada pelas profissionais da escola que, muitas vezes, se referem a ela como “Dona Ana”, título que a incomoda pelo lugar de poder que pode representar, sendo o “lugar” oposto ao que gostaria de ocupar. Demonstra inquietação e se

questiona muito sobre a manutenção da hierarquia e subordinação que membros da equipe insistem em manter, mesmo com toda essa construção.

Graduada em Belas Artes pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e em Propaganda e Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, cresceu no bairro da Lapa, foi estudante do colégio Pedro II – campus de São Cristóvão. Não tem religião, mas se considera influenciada pelas práticas zen-budistas. Tem grande apreço pela natureza, pelo não consumismo, pela consciência ambiental e culturas tradicionais. Tem especial apego à biblioteca da escola e ao desenvolvimento de experiências artísticas, culturais, principalmente aquelas que resgatam e valorizam a cultura popular, indígena, africana, dos camponeses e dos povos tradicionais. Procura trabalhar como elemento estruturante, na ação pedagógica, o respeito, a natureza e todos os seres vivos. A alimentação saudável e equilibrada são valores bastante defendidos por ela e apreciados na escola. Tem grande apreço pelas artes, de um modo geral, mas o cinema e a literatura ocupam lugar de destaque. Uma curiosidade: é oriunda de uma família de circenses. Dessa origem que, muitas vezes, explica seu gosto pela liberdade e brinca dizendo que “é por isso que a defesa de uma vida nômade, com necessidade de pouca coisa, em termos materiais”.

Na escola, ocupa a função de coordenadora-geral e de professora de Artes da Pré-escola. Trabalha todos os dias da semana, em horário integral, das 9h às 19h. Tem salário incompatível com a função, não faz retirada de lucro.

A escola não apresenta lucratividade. Ao analisar a documentação financeira, pude constatar que, nos últimos 12 meses, os itens de despesa são equivalentes à arrecadação. Muitas vezes, para o cumprimento de todas as obrigações de pagamento, recorre a empréstimo bancário para pagamento parcelado.

Vale destacar também, a título de identificação do perfil econômico, que Ana não possui nenhum patrimônio particular.

3.6.5 O que a escola entende por gestão

A intencionalidade que rege essa prática de gestão participativa é de ampliar a autonomia e o sentido do trabalho através de espaços para tomadas de decisão construídas coletivamente, valorizando a solidariedade, os conhecimentos e a autonomia daqueles que desenvolvem as atividades na prática.

Para uma gestão democrática e participativa são entendidas as seguintes dimensões: valores que fundamentam a instituição, a estrutura organizacional e instâncias de decisão, as relações entre a comunidade escolar, a organização administrativa e pedagógica, os conteúdos curriculares, os procedimentos didáticos, as estratégias de avaliação e as atividades culturais.

Vale destacar que, neste trabalho, as dimensões internas serão analisadas e discutidas e não serão abordados aspectos da gestão democrática da escola que abrangem a relação e a participação da comunidade escolar no processo de gestão escolar.

Tendo em vista que o espaço de diálogo está instituído desde 2015, parece ser razoável uma avaliação dos impactos, resultados e mudanças de percepção e práticas.

4 PESQUISA DE CAMPO

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Buscando atingir o primeiro objetivo da pesquisa, que consiste em apresentar o perfil da equipe de profissionais que compõe a escola, os Educadores, organizados por segmento de trabalho realizado na escola, os atores/sujeitos, foram realizados os seguintes processos: levantamento feito pela observação e diálogo com os Educadores da escola, entrevistas com a coordenação para esclarecimentos e consulta a documentos administrativos, pedagógicos e respostas individuais dos participantes.

Em seguida, como segundo objetivo, relatar a experiência dos encontros “Construindo a Escola”, vivenciados pela equipe de trabalhadores de uma escola de educação infantil. Como já mencionado anteriormente, o relato dessa experiência que foi mediada por mim, se dá através de pesquisa documental nas seguintes fontes:

- Projeto Político Pedagógico – PPP
- Regimento Interno da Escola
- Anotações e observações contidas em diário de campo.
- Roteiro e programação de cada encontro.
- Apresentações em slides para subsidiar e organizar o debate coletivo
- Relatório dos trabalhos em grupo.
- Fotografia dos encontros.
- Caderno de anotação/retrato de reuniões com a coordenação da escola.
- Documentos administrativos e financeiros da escola.

Posteriormente, visando cumprir o terceiro objetivo proposto que consiste em analisar, a partir da perspectiva dos participantes, o reconhecimento e a efetividade dos acordos e pactos, tanto para a realização de tarefas cotidianas, como na produção de um ambiente de trabalho mais prazeroso e de respeito ao outro, apresento a sistematização dos processos de escuta e consulta aos participantes, através dos seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário individual com três perguntas

abertas (anexo), roteiro estruturado com perguntas abertas para trabalho em grupo (anexo), questionário individual composto de 17 questões abertas e fechadas (anexo).

Para o cumprimento do quarto objetivo apresentado que consiste em identificar e analisar através dos dados obtidos diretamente dos participantes, limites e potencialidades da experiência sobre a gestão da democracia na escola, realizamos um encontro com o grupo para apresentação da sistematização dos resultados dos questionários para avaliação coletiva dos participantes sobre os resultados obtidos na consulta individual.

Objetivo 1 – Identificação dos atores que compõe o cotidiano perfil das participantes

Composição e principais atribuições, de acordo com as funções que compõe o conjunto de profissionais que atuam na escola pesquisada:

- 1) **Coordenação e apoio** – Grupo formado por quatro coordenadoras e uma assistente administrativa/apoio aos trabalhos da coordenação; A principal atribuição é organizar e administrar o cotidiano escolar nas diferentes áreas. A coordenação está estruturada em quatro áreas: Geral/Direção, Pedagógica, Integração de Pessoal, Administrativa. Entre os membros da coordenação estão a proprietária da escola que ocupa a função de diretora. A coordenação é responsável por impulsionar as reuniões e espaços de formação com os educadores, tais como: estudos de caso semanal, grupo de estudos dos professores e avaliação mensal da equipe da cozinha.
- 2) **Professores**- Grupo formado por sete pessoas, sendo seis mulheres e um homem. Os professores são responsáveis pela mediação, organização e planejamento e registro das atividades a serem desenvolvidas em interação com as crianças no período da tarde – escolarização, além das atividades de alimentação e higiene, no período, realizadas com o apoio das auxiliares. Também são responsáveis por impulsionar a troca e o compartilhamento de planejamento semanal de atividades e elaboração conjunta de avaliação semestral das crianças e da turma. Participam de reuniões periódicas junto a coordenação para troca de informações e encaminhamentos individuais e coletivos da turma “estudo de caso”. Participam semanalmente de grupo de

estudos e participam do Núcleo de Cultura da Escola. Participam da reunião semestral de construção da avaliação das turmas, são responsáveis pela organização da mostra pedagógica e trimestralmente realizam reunião com as famílias. Os professores são responsáveis por uma turma durante o ano letivo. A formação dos professores é de graduação ou cursando Pedagogia, conforme estabelecido na legislação vigente.

- 3) **Auxiliares** – Grupo formado por 11 mulheres, distribuídas nas seis turmas existentes na escola. No período da manhã são responsáveis pela organização dos ambientes pedagógicos e acompanhamento de atividades recreativas com as crianças do período integral realizadas no pátio, berçário e sala de artes. São responsáveis pela colação, almoço, pelo horário de sono e cuidados de higiene de todas as crianças. As auxiliares participam da reunião semanal “estudo de caso” e semanalmente, em conjunto com os professores, a construção do planejamento. Participam das reuniões trimestrais realizadas com as famílias. São corresponsáveis pela realização da mostra pedagógica. Elaboram e assinam, em conjunto com os professores, as avaliações semestrais das crianças e das turmas.
- 4) **Cozinha e apoio** – A equipe da cozinha é composta por quatro mulheres, sendo uma cozinheira, duas auxiliares de cozinha e uma pessoa responsável pela manutenção e limpeza da escola. A equipe de profissionais da cozinha é responsável pela feitura das refeições que são servidas na escola. Prepara cotidianamente quatro refeições (colação, almoço, lanche e jantar). São responsáveis pelo controle e manutenção do estoque e armazenamento dos alimentos. São orientadas por uma nutricionista sobre o preparo de cardápio estabelecido, manuseio, higienização e acondicionamento dos alimentos e são responsáveis pelo “porcionamento” dos pratos. A equipe de profissionais da cozinha é responsável por desenvolver uma vez por semana uma atividade pedagógica e de interação com as crianças. A equipe da cozinha realiza mensalmente reunião específica para avaliação coletiva do trabalho e encaminhamento de novas propostas e possibilidades de organização da rotina.

Na pesquisa foi elaborada uma pergunta voltada a identificar *o principal motivo que levaram a pessoa a trabalhar na escola, tempo de trabalho e experiência anterior*⁴, apresentamos as respostas organizadas pelos grupos que serão analisados: professor, auxiliar, cozinha e apoio e coordenação.

Resultados

As respostas foram sistematizadas por grupos, obtendo o resultado de acordo com a função desempenhadas na escola e o resultado geral, a totalização.

A Tabela 1, apresenta a distribuição das 27 pessoas que trabalham na escola em cinco grupos de acordo com a função desempenhada, a saber: onze pessoas no grupo “Auxiliar”, cinco em “Coordenação e Apoio”, quatro no grupo “Cozinha e Apoio” e sete pessoas que compõe o grupo “Professor”. Além disso, a figura 1, traz duas outras informações relevantes, são elas: o tempo médio em ano de trabalho na escola e porcentagem de pessoas com experiência anterior na área de atuação atual, ambos organizados por segmento/função desempenhada na escola.

Tabela 1: Função, tempo de trabalho e experiência anterior~

Função	Nº	μ tempo GM (anos)	Trabalhava com educação
Auxiliar	11	3,8	45%
Coordenação e Apoio	5	9,0	80%
Cozinha e Apoio	4	1,3	50%
Professoras	7	2,8	100%
Total	27	4,1	67%

Notamos que o tempo médio dos trabalhadores da escola é de 4,1 anos. No entanto, se observarmos a distribuição de tempo de acordo com as funções, percebemos que na coordenação tem uma média de 9 anos na escola. No grupo “Auxiliares”, o tempo médio de trabalho na escola é de 3,8 anos. Entre os professores,

⁴ Pergunta contida no campo “identificação dos participantes” no questionário de avaliação aplicado aos vinte e sete trabalhadores da escola, em dezembro de 2017 ().

o tempo de trabalho está em 2,8 anos. A equipe da cozinha é que tem a menor média de tempo na escola, 1,3 ano.

Nessa tabela, também é possível perceber que 67% das pessoas já tinham experiência profissional em educação. Nota-se, que no grupo dos professores, 100% dos entrevistados, possuíam experiência profissional anterior. E no grupo “Auxiliares” 45% já havia trabalhado com crianças ou com educação. No grupo “Cozinha” 50% das pessoas tiveram experiências anteriores na área. E no grupo “coordenação” 80% tinha experiência em escola ou com crianças.

Outro dado importante obtido no campo de identificação do questionário foi a pergunta aberta sobre o principal motivo que levaram aquela pessoa a trabalhar nessa escola. Como resultado achamos interessante mostrar as respostas individualizadas, apenas identificando a função ocupada na organização por cada um dos entrevistados.

Por se tratar de um universo de 27 pessoas, achamos possível apresentar, inicialmente, a informação sem categorização ou agrupamento para que as nuances e particularidades das respostas pudessem ser conhecidas.

Tabela 2: Principal motivo para trabalhar na escola

Função	Motivo principal
Auxiliar	Gostar e necessidade
	O carinho das crianças
	As crianças
	Sou apaixonada por crianças
	Gosto de criança e do fazer pedagógico
	Um trabalho que me identifico e me sinto bem satisfeita.
	Por amor ao meu trabalho e pela minha filha
	Interagir com as crianças
	Por gostar do que faço
	Amo crianças
	Porque eu gosto do espaço
Coordenação e apoio	Participar da educação/processo de desenvolvimento das crianças
	Satisfação e realização profissional
	Cada dia mais aprendizado

	Amor e realização pessoal
Cozinha	Necessidade e aprendizagem

	Gosto do que faço
	Dedicação
	Primeiramente necessidade e gostar de trabalhar com pessoas diferentes
	Porque escolhi trabalhar na educação
Professor	Porque gosto da proposta e me sinto bem na instituição
	Identifico-me com a metodologia
	Gosto da minha profissão e do ambiente escolar
	Acredito na proposta da escola
	Porque é um espaço de desenvolvimento infantil
	Gosto da metodologia e preciso.

Categorização e Análise dos motivos apresentados

Na busca de uma categorização do conjunto dos motivos apresentados, sugiro o seguinte agrupamento e categorização para as respostas sobre os motivos que levaram aquela pessoa a trabalhar na escola, organizando-os em três dimensões: 1) Econômica 2) Afetividade e 3) Identificação Profissional.

Para a dimensão “Econômica” foram consideradas as respostas que explicitam a palavra necessidade, entendida como algo relacionado ao financeiro, econômico, vinculada a ordem objetiva.

Para a dimensão “Afetividade” foram consideradas respostas de ordem subjetiva, quando o participante associa o “seu” motivo a palavras ou ideias como: gostar, amar, carinho, paixão, entre outros.

Na dimensão “Identidade Profissional” foram consideradas respostas que elencam como motivo, ideias ou palavras, relacionadas à educação, pedagógico, ambiente, projeto, a prática pedagógica.

Após a classificação das respostas, de acordo com as categorias explicitadas acima. Identificamos que o grupo apresenta dois tipos de classificação: motivos exclusivos ou motivos combinados. Motivos exclusivos são aquelas respostas que dialogam com uma das três dimensões propostas para sistematização e análise. Motivos combinados, no caso de o entrevistado ter fornecido uma resposta que na classificação para análise ativou duas ou três das categorias.

Grupo - Auxiliar

Tabela 3 :Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)

Função	Principal Motivo	Classificação ¹
Auxiliar	Gostar e necessidade	A, E
	O carinho das crianças	A
	As crianças	A
	Sou apaixonada por crianças	A
	Gosto de criança e do fazer pedagógico	A, I
	Um trabalho que me identifico e me sinto bem satisfeita	I, A
	Por amor ao meu trabalho e pela minha filha	A, E
	Interagir com as crianças	I, A
	Por gostar do que faço	I
	Amo crianças	A
	Porque eu gosto do espaço	I

¹ A – Afetividade/ E –Econômica / I – Identificação Profissional

Motivos Exclusivos - Seis participantes ativam uma dimensão, exclusivamente, para apresentar o principal motivo que a levaram a trabalhar na escola, distribuídas da seguinte maneira: Afetividade aparece na resposta de quatro participantes e para duas a motivação é justificada pela dimensão “Identificação e Satisfação Profissional”. Nenhuma das participantes aponta como motivação exclusiva a dimensão “Econômica”.

Motivos Combinados - Cinco das participantes apontam motivações combinadas, Três pessoas atribuem seu motivo a ordem “Afetividade” combinada a dimensão “Identificação Profissional”. Duas participantes aliam motivos da dimensão “Afetividade” a “Econômica”. Nenhuma das participantes associa motivação combinando as dimensões “Identificação Profissional” e “Econômica”.

Grupo - Professores

Tabela 4: Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)

Função	Principal Motivo	Classificação ¹
Professor	Porque escolhi trabalhar na educação	I
	Porque gosto da proposta e me sinto bem na instituição	I
	Identifico-me com a metodologia	I
	Acredito na proposta	I
	Gosto da minha profissão e do ambiente escolar	I
	Porque é um espaço de desenvolvimento infantil	I
	Gosta da metodologia e preciso	I, E

¹ A – Afetividade/ E –Econômica / I – Identificação Profissional

Seguindo a proposta de categorização das respostas espontâneas organizadas em grupos, para apurar e analisar os motivos que levaram a pessoa a trabalhar na escola, obtivemos os seguintes resultados entre os professores: todos os entrevistados afirmam ser a “Identificação Profissional” o principal motivo. Um dos entrevistados combina a dimensão “Identidade Profissional” à “Econômica”.

Grupo - Cozinha e apoio

Tabela 5: Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)

Função	Principal Motivo	Classificação ¹
Cozinha e apoio	Necessidade e aprendizagem	E, I
	Gosto do que faço	I
	Dedicação	A
	Primeiramente necessidade e gostar de trabalhar com pessoas diferentes	E, A

¹ A – Afetividade/ E –Econômica / I – Identificação Profissional

A totalidade dos entrevistados no grupo “Cozinha e Apoio” é de 4 pessoas. Os motivos apresentados foram classificados da seguinte maneira: 02 pessoas com motivos exclusivo, um pertencente a dimensão “Identidade Profissional” e outra “Afetividade”.

As outras duas participantes combinam duas dimensões em suas respostas, sendo uma “Econômica e Identidade” e outra “Econômica e Afetividade”.

Grupo - Coordenação e apoio

Tabela 6: Principal Motivo (transcrito e classificação proposta)

Função	Principal Motivo	Classificação ¹
Coordenação e Apoio	Participar da educação/processo de desenvolvimento das crianças	I
	Satisfação e realização profissional	I
	Cada dia mais aprendizado	I
	—	—
	Amor e realização pessoal	A

¹ A – Afetividade/ E – Econômica / I – Identificação Profissional

O grupo “Coordenação e Apoio” é composto por 5 pessoas, nota-se que nesse universo não houve combinação de motivos que levam essas pessoas a trabalharem na escola, cada uma das entrevistadas apresenta um motivo exclusivo, distribuindo-se após a classificação em: duas pessoas ativam a dimensão “Identificação Profissional”, uma pessoa a dimensão “Afetiva” e uma das integrantes, a única do grupo e do conjunto dos entrevistados, que não apresentou um motivo.

Portanto, podemos perceber que ao analisar motivo apresentado por segmento, no grupo das auxiliares classificam, em sua maioria, a escolha ser motivada pela “Afetividade” (gostar de crianças, amor as crianças, etc.). Apenas duas auxiliares apontam a necessidade como razão para trabalhar na escola, porém podemos perceber uma combinação de motivos classificados como de ordem afetiva à identidade profissional. Já no grupo de Professores e de Coordenadoras os motivos são relacionados à Identificação Profissional, portanto a escolha do trabalho é motivada pela identidade com a carreira do magistério, bem como os membros da Coordenação. No grupo da Cozinha e Apoio percebemos a presença da necessidade econômica como fator motivador podendo ser apresentado combinado com a identificação com a profissão, porém não fica claro se a identificação é com a educação ou se é com o trabalho específico do preparo e manuseio dos alimentos.

Objetivo 2 - Sistematizar a experiência - Recuperar, através de pesquisa e relato, a experiência de gestão participativa vivenciada a partir do ano de 2015.



Figura 1: foto do 1º Encontro “Construindo a Escola” (registro de Camilla Ribeiro)

Era a primeira vez

Em 29 de agosto de 2015, aconteceu o primeiro encontro “Construindo a Escola” com a participação **de toda a equipe de profissionais da escola**. Vale o destaque, pois foi a primeira experiência em realizar um encontro com caráter formativo e dialógico para o conjunto dos trabalhadores da escola.

Pelos relatos obtidos junto à coordenação da escola e em conversas com as trabalhadoras, foi possível identificar que até aquele momento ocorreram pouquíssimas experiências de fortalecimento e atividade em grupo, e as que aconteceram foram organizadas de acordo com a função exercida na escola.

No primeiro encontro, em uma roda com os participantes, perguntei “se se lembravam de outro momento, em que todas estiveram juntas para conversar sobre o trabalho” a resposta foi: *“Não, nunca havia tido um momento em que todas estivessem todas juntas para dialogar sobre a escola, o trabalho, as crianças, para pensar e agir sobre a realidade sua realidade como grupo”*.

Analisando e conversando com a coordenação, anteriormente, também não havia registro documental ou memória de um encontro/reunião que contasse com a participação de todas as trabalhadoras da escola. O que foi descrito pela coordenação quando perguntada sobre como era o processo de diálogo e formação dentro da escola, obtivemos o seguinte relato:

A formação era dada as trabalhadoras que exerciam a função de “auxiliares” ministrada pela antiga coordenadora pedagógica, que uma vez por mês, reunia as auxiliares para tratar sobre os procedimentos e cuidados relacionados ao banho, alimentação, medicação. (entrevista com a coordenadora geral).

Com os professores ou entre a própria coordenação não havia nenhuma ação sistemática com esse objetivo,

Quando nos deparávamos com um tema de interesse ou de necessidade que surgia na escola, a gente organizava uma palestra ou uma roda de conversa com os professores ou com as famílias convidávamos um profissional especializado no tema, como psicólogos, nutricionistas, fonoaudiólogos, mas de maneira sistemática não havia uma organização interna para a formação dos profissionais, tampouco para todos juntos (trecho da entrevista realizada com a coordenação da escola)

A partir dos depoimentos das auxiliares havia um reconhecimento bastante positivo dessa experiência de reunião com a coordenação pedagógica, como, por exemplo:

As reuniões com a coordenadora pedagógica eram ótimas, a gente aprendia bastante, o jeito certo de fazer as coisas, os nomes das partes íntimas, a forma correta de passar pomada, a ordem correta de dar o banho, de abaixar para falar com as crianças...(fala de uma participante contando sobre essa experiência).

Depoimentos como esse podem revelar que o processo anterior foi marcado pela lógica de “treinamento”, se considerarmos que era voltado especificamente para as pessoas que exerciam a função de auxiliar, que não tinham formação formal e portanto não sabiam o modo adequado de “fazer”, sem considerar a necessidade imprescindível de sensibilização para a singularidade do “fazer pedagógico” e a indissociabilidade do Cuidar & Educar⁵, desconsiderando os saberes trazidos e a necessidade de uma compreensão mais profunda do que significava trabalhar com o cuidar e educar. Mas que não apostavam na integração dos profissionais e o reconhecimento de todos que trabalham na escola como educadores, portanto essa

⁵ Definição da indissociabilidade do Cuidar e Educar – documentos oficiais do MEC e a própria lei de 96.

oportunidade de formação para as auxiliares apresentava dois principais problemas: não possibilitava o reconhecimento da função de auxiliar como parte integrante do processo pedagógico e sua importância como educadoras e não possibilitava a integração e o pertencimento das pessoas que trabalhavam na escola como um coletivo com propósito bastante singular:

De acordo com as falas obtidas em campo, posso afirmar que os encontros ocorriam esporadicamente, organizados para segmentos específicos dentro da escola, tais como: Auxiliares, Professoras e Coordenadoras tinham caráter bastante diferente da proposta do Construindo a Escola.

Outras atividades de diálogo eram as reuniões da coordenação pedagógica e geral com os professores e reunião entre as coordenadoras, no entanto nenhuma experiência de construção coletiva do trabalho com a totalidade dos trabalhadores e o conjunto das funções em exercício na escola contrariando o Projeto Político Pedagógico da Escola, no capítulo - Sistema de Avaliações, onde consta:

..Mensalmente há um encontro de toda a equipe para discussão e correção do Projeto Pedagógico. Eventualmente, são promovidos cursos ou grupos de estudos internos com temas específicos e incentiva-se a participação em seminários e congressos realizados fora da escola... (PPP/2006, p.12)

As raras oportunidades de encontro entre todos da escola foram fragmentadas, algumas realizadas apenas para os professores e outros em menor número para as “auxiliares”. A totalidade dessas experiências tiveram caráter expositivo, prescritivo e hierarquizante. Tendo em vista que o entendimento anterior era de distribuição estratificada de tarefas, não primavam pela singularidade do trabalho na escola, a importância da valorização humana e reconhecimento dos saberes contidos em cada pessoa e no grupo.

Outra concepção norteadora, inspirada em Paulo Freire, de que todos aqueles que trabalham na escola precisam ter oportunidade para o encantamento da função educativa, e, portanto, necessitam de refletir sobre a importância do seu papel como Educador, é preciso refletir, conscientizar do compromisso com a educação e do reconhecimento de suas atividades como Educadores. Ainda, de acordo com Vitor Paro, seja nas “*atividades fim*”, ou nas “*atividades-meio*” da escola:

As atividades-fim dizem respeito ao trabalho diretamente ligado ao processo de ensino-aprendizagem – professores e auxiliares de sala – enquanto as atividades-meio dizem respeito aos demais afazeres que se realizam na escola – profissionais da limpeza, secretaria da escola, cozinheiras.... todos esses trabalhos devem convergir para um fim específico maior: a educação

dos alunos. Além disso, as primeiras não se podem realizar sem o necessário suporte das segundas. (PARO, 2004, p.25)

Portanto, a proposta era experimentar a democracia no cotidiano da escola a partir da compreensão da importância, valorização de todas as pessoas, atividades e funções desempenhadas na escola.

A partir dessas premissas que o primeiro e os demais encontros foram planejados. Orientada pela ideia que o ato educativo demanda intencionalidade, planejamento, realização e avaliação, apresentei a proposta de intencionalidades para nosso ciclo de encontros:

- Fortalecer o vínculo dos educadores com o projeto pedagógico.
- Construir um processo permanente de diálogo e troca de saberes
- Fortalecer a consciência e o compromisso de todos como educadores.
- Valorizar a Escola como lugar de diálogo e troca, onde se ensina e se aprende.
- Reforçar a capacidade, consciência e emancipação, através da busca de soluções e pactos coletivos.
- Realizar permanente processo de avaliação coletiva, democrática e participativa.

Como dinâmica geral, os encontros foram iniciados com uma atividade de “animação” com o grupo, em seguida apresentada a proposta/pauta de trabalho para o dia e ao final um momento avaliativo e apontamentos para o próximo encontro.

Tabela 7: Quadro Sistematização dos Encontros “Construindo a Escola”

Encontro	Tema	Breve Descrição	Desdobramentos/Resultados
1º (29/08/15)	Apresentação da proposta	Apresentação e pactuação da proposta. Chuva de ideias sobre: A criança é.....	Aprovação e alinhamento de expectativas e objetivos.
2º (12/09/15)	A Criança é...	Retomada da Criança, A Escola é....Do que brincava, a importância da Brincadeira	Síntese coletiva sobre a concepção de Criança e da Escola.

3º (26/09/2015)	Visitando o PPP	Apresentação e resgate dos pontos do Projeto Político Pedagógico - o PPP, consulta sobre a intenção de permanência na escola no próximo ano letivo (praxe de escola para organização das turmas para o próximo ano letivo). Reorganização do quadro para ano seguinte.	Permanência de todos os profissionais para o próximo ano. Início da prática de reunião semanal entre professores e a coordenação para alinhamento do planejamento das atividades da semana e troca de experiências entre os professores dos segmentos, até esse momento não havia reunião periódica e sistemática.
4º (31/10/2015)	Cultivando o dia a dia	Valorização da importância do trabalho de todas. Eu me sinto cuidada quando? E a criança se sente cuidada quando? Quais os momentos de cuidado na escola?	Definição do formato e participação no Encontro com as famílias “Escola de portas abertas” – buscando mais aproximação e diálogo com a comunidade escolar.
5º (28/11/2015)	Cuidar e educar práticas indissociáveis	Avaliar os procedimentos existentes na escola, reconstruir, entender a necessidade e a função pedagógica do banho, sono, alimentação...Experiência do Reggio Emilia	Instituem o Estudo de Caso, envolvendo todas as profissionais que lidam com a criança para que a avaliação possa ser feita por diferentes olhares e pontos de vista. Definição de critérios e formato da avaliação coletiva sobre os procedimentos.
6º (05/12/2015)	Entendendo procedimentos do Cuidar e Educar	Como não mecanizar, a importância do contato, do olhar, do relacionamento. A partir da prática das profissionais da escola identificar qual eram os procedimentos e os motivos de ajustarmos com a compreensão de todas o modo de fazer, o sentido pedagógico das práticas de Cuidar e Educar.	Realizar reunião com as famílias para um balanço do ano de 2015, apresentando o novo processo de formação que a escola está vivenciando e as eventuais atualizações no PPP e na forma de desenvolvimento e registro das atividades para o próximo ano. Nessa reunião, construímos uma proposta de metodologia para avaliação através de trabalho em grupo das famílias com roteiro estruturado.
7º (19/12/2015)	Planejamento Pedagógico	Composição das turmas alunos e educadores, análise das avaliações dos pais – exercício dos grupos extraírem as conclusões dos questionários da reunião dos pais.	Definição e escolha dos Educadores por turma. Análise e síntese coletiva sobre a avaliação realizada pelos pais.
		Apresentação da avaliação dos procedimentos alimentação, sono e banho.	Leitura e análise coletiva sobre a avaliação dos procedimentos, novas definições e ajustes nos procedimentos.

8º (21/12/2015)	Análise dos procedimentos e avaliação do ciclo de encontros.	<p>Apresentação e debate sobre escuta Qualificada dos assuntos a partir da curiosidade e interesse das crianças.</p> <p>Registro Pedagógico através de fotos com legendas, texto apresentação da intencionalidade, registro do processo e avaliação escrito pelo professor.</p>	Substituição do tema/projeto por temas que emergem do diálogo com as crianças para o ano de 2016. Institui a prática de registro fotográfico e avaliação de percurso e o ciclo "Planejar, desenvolver e Avaliar"
9º (22/01/2016)	A importância do Olhar, a importância do diálogo	A partir da experiência do processo de encontros e da experiência prática durante a Colônia de Férias como avaliam o desenvolvimento das atividades e os registros pedagógicos – A importância do olhar. A importância do Diálogo.	Criação do acervo de atividades/brincadeiras experimentadas na Colônia de Férias.
10º (13/02/2016)	Arvore de problemas	Dividir em grupo para encontrar o (s) problema (s) de dentro ou de fora da escola que afeta a sua vida, seu trabalho. Reflexão sobre as Causas e consequências e estratégias para enfrenta-las.	Troca de experiências e maior compreensão entre o grupo a partir do compartilhamento de dificuldades e potencialidades individuais e coletivas. Ajuste em rotinas.
11º (02/04/2016)	Planejamento e abordagem integrada no cuidar educar entre os educadores da mesma turma	<p>Processo de consolidação para o Guia de Procedimentos para Cuidar e Educar, elaborado durante encontros anteriores.</p> <p>Entrega do Guia como processo e fruto da construção coletiva com a autoria e crédito reconhecido na apresentação do material.</p>	Revisão e finalização ao do guia de procedimentos construído coletivamente. (anexo)
12º (28/05/2016)	Tempo, Ambientes e Recursos pedagógicos	<p>Abertura do encontro com homenagem e reflexão sobre o caso de Beatriz, moça que foi estuprada por 30 homens no Rio de Janeiro. Trabalho em grupo para levantamento dos ambientes e recursos disponíveis em cada um deles.</p>	<p>Mapeamento dos ambientes pedagógicos e recursos disponíveis.</p> <p>Definições e participação da 1ª Mostra Pedagógica da Escola</p> <p>Inicia o Grupo de estudo dos professores com o levantamento dos autores da pedagogia que tem interesse em aprofundar e compartilhar com colegas. Proposta de duplas apresentarem para estimular a troca, autores: Freinet, Montessori, Paulo Freire, Emília Ferreiro e Piaget, Lóris Mallaguzzi</p>

13º (25/06/2016)	Organizando atividades dirigidas por ambiente pedagógico	A partir do mapeamento dos ambientes, apresentação de como se organiza o planejamento e o conhecimento do Currículo de conteúdo da escola e o exercício de sessões por ambientes e identificação de currículo desenvolvido (painel).	Apresentação do Painel sessões produzidas por segmento.
		Importância do Planejar, Desenvolver e Avaliar em conjunto. Encontro com Marcia Cordeiro para tratar de avaliação e a importância do registro.	Pactuado que as Educadoras e Professoras irão realizar o planejamento das atividades da semana juntas, que possam trocar e compor o planejamento e o desenvolvimento de maneira que as duas se apropriem da proposta, as Educadoras passam a propor e pensar intencionalidades pedagógicas, as professoras devem transmitir as suas intenções e propostas como ato formativo.
14º (30/07/2016)	Planejar, desenvolver e registrar	Retomada dos temas abordados nos últimos encontros para pensar coletivamente o planejar e agir no pedagógico. Vamos pensar como a interação pode ser melhor, mais afinada, como todos podem e devem colaborar.	Inicia-se a reunião semanal mediada com a coordenação
		Planejamento da Colônia de Férias.	Aprovada pelo grupo a escala de folgas apresentada por uma representante das Educadoras elaborada pelas profissionais com distribuição das tarefas e critérios coletivos para efetivação da proposta.
		II Mostra pedagogia - mudanças e aprendizados em relação a primeira – avaliação	Definições e ajustes para a II Mostra Pedagógica
15º (28/08/2016)	Avaliação da Colônia Agosto/17 e Formação Continuada.	Comparação com a avaliação da realizada no encontro de fevereiro. Que atividades as educadoras sem a presença dos professores conseguiram desenvolver com as crianças?	Definição de atividades a serem desenvolvidas pelas Educadoras no pátio.

		Avaliar o combinado da organização para folga – funcionou? O que aprendemos? O fato de estar mais vazio que o cotidiano foi o que possibilitou a escala de folga?	Institui, quando possível no calendário letivo, rodízios e escala de folga que contemplem todos os profissionais da escola.
		Avaliação coletiva sobre como está sendo o processo de construção do planejamento	Fortalecer os encontros semanais para troca de planejamento.
		O que cada um tem vontade de saber mais, como podemos ajustar o desejo de cursos as necessidades de qualificação profissional dentro da escola – Contação de história, recreação e brincadeiras, educação inclusiva...	Definição sobre a importância de frequentarem cursos, palestras que dialoguem com a metodologia da escola para que não fiquem confusas com as diferentes e até divergentes propostas de formação profissional. Alertar sobre a importância de outras fontes de conhecimento como a experiência prática, desmistificar a hierarquia de saberes.
16º (10/09/2016)	Preparativos para produção da Avaliação Semestral de turma e das crianças.	Roda de avaliação sobre a II Mostra pedagógica e aprendizados	Educadoras passam a contribuir e assinar as avaliações individuais e participarem da reunião com as famílias.
			Cozinha passa a ser considerada ambiente pedagógico e a equipe propõe e realiza atividade dirigida de culinária, “picnic” e Contação de histórias.
			Altera a forma de registro de sessão para jornal Mural de Freinet e introduz a roda de avaliação “Eu Critico, Eu Felicito, Eu proponho”
			Realiza debate/aula sobre educação inclusiva para todos os profissionais da escola.
17º (01/10/2016)	O que vamos acompanhar dos procedimentos	Construção coletiva do roteiro de acompanhamento e formato para avaliar visando melhorar o cotidiano diminuindo a sobrecarga e o acúmulo de tarefas. Planejar a semana da criança.	Aprovado roteiro coletivo de avaliação dos procedimentos e novos combinados para o cotidiano.
		II Escola de Portas Abertas – com produção e exibição de atividades dirigidas pelas educadoras.	Definições e Participação no II Escola de Portas Abertas, apresentação das sessões realizadas pelas auxiliares

			"Quando os adultos não atrapalham".
			Início do Curso no Instituto Tearte sobre Resgate da Cultura Popular Brasileira para os profissionais interessados.
18º (11/11/2016)	Avaliação de percurso de cada turma e cada criança.	Apresentação e debate sobre ECA – Estatuto Criança e Adolescente para abordagem coletiva sobre atitudes negligentes ou agressivas.	Produção Coletiva das avaliações das crianças e turmas.
19º (19/12/2016)	Turmas 2017	Foi proposto que cada um dos profissionais optasse a partir do seu desejo e afinidade a escolha por qual segmento gostaria de trabalhar no próximo ano letivo, além da construção de critérios para definição caso houvesse sobreposição.	Definição das profissionais turmas 2017 por desejo e pares de afinidade e Anuncio das vagas para os filhos das educadoras.
20º (20/12/2016)	Como fazer a passagem e transição considerando as especificidades de cada criança e da turma	O grupo identificou a necessidade de fazer a “passagem” das crianças para a próxima turma, apresentando as principais características de cada criança e do coletivo.	Compartilhamento com novos Educadores das principais características das turmas em transição para cuidado e atenção as especificidades das crianças.
21º (21/12/2016)	Avaliação da III Mostra pedagógica e avaliação do espaço de Encontro	Foi realizada a avaliação participativa sobre o trabalho de apresentação para as famílias dos registros e percurso das turmas e das crianças. Foi avaliado a importância do encontro, o grupo considerou fundamental o espaço de construção coletiva.	Definição da agenda para todos os encontros do ano de 2017.
22º (28/01/2017)	O conselho de classe	Roda de conversa e pesquisa conjunta de referências sobre o "conselho de classe".	Aprovação da programação de 5 encontros para preparação do "conselho de classe".

23º (18/02/2017)	Especificidades e Características de Berçário 1	Dinâmica em grupo e debate para identificação das principais características e especificidades da criança na faixa etária de 3 meses até 18 meses.	Construção do quadro de potencialidades e características do Berçário I
24º (11/03/2017)	Especificidades e Características de Berçário 2	Dinâmica em grupo e debate para identificação das principais características e especificidades da criança na faixa etária de 18 meses até 24 meses.	Construção do quadro de potencialidades e características do Berçário II
25º (08/04/2017)	Especificidades e Características de Maternal e Pré	Dinâmica em grupo e debate para identificação das principais características e especificidades da criança na faixa etária de 2 anos a 6 anos.	Construção do quadro de potencialidades e características dos Maternal I e II e Pré.
	Reforma Trabalhista		Roda de Conversa sobre direitos e aprovação da Carta de adesão da escola a paralisação contra a reforma trabalhista (anexo)
26º (27/05/2017)	Ambientes pedagógicos e princípios pedagógicos	Dinâmica em grupo para identificação dos ambientes pedagógicos e as possibilidades de atividades a serem desenvolvidas em cada um deles para garantia dos princípios pedagógicos aprovados.	Consolidação dos princípios pedagógicos orientadores da prática na escola (anexo)
27º (24/06/2017)	Primeiro Conselho de Classe: o que é avaliar, a importância de avaliar	Foi debatido em grupo a importância do ato de avaliar, os princípios éticos que norteiam a avaliação. A partir do conceito de potencialidade, interesse e necessidades cada equipe por segmento avaliou individualmente os adultos e crianças e o grupo.	Produção coletiva e revisão de todas as avaliações individuais e de turma.

Anexos ao quadro dos encontros: Guia de procedimentos pedagógicos, Carta de adesão à paralisação abril, 13 princípios pedagógicos e quadro ambientes e recursos.

No período de agosto de 2015 a junho de 2017 foram realizados vinte e sete encontros, a maior parte deles aos sábados, das 8h00 às 12h00, com aproximadamente 4 horas de duração. As atividades foram previamente planejadas com base nos debates e necessidades identificadas pelo grupo em encontro anterior ou em função de algum acontecimento ocorrido no lapso entre os encontros. Com

periodicidade mensal, exceto os encontros realizados em dezembro, período de planejamento interno da escola em que as crianças já estão em férias, os encontros acontecem durante os últimos dias do mês/ano de maneira intensiva durante dois, três e até quatro dias consecutivos.

Ao longo desses vinte e quatro meses de trabalho é perceptível e extremamente realista a imagem da espiral. Ao todo foram realizados vinte e sete encontros com toda a equipe, utilizando diversificados instrumentos metodológicos seja para diagnóstico, debate, reflexão, coesão, animação, documentação e sistematização. Recorrendo a diferentes linguagens.

Os temas abordados e mudanças nas práticas pedagógicas e na atuação e envolvimento de todos profissionais da escola, incluindo marcos importantes decorrentes do processo de construção, revisão e adequação dos instrumentos de registro, autonomia da equipe de trabalho na organização, compartilhamento das atividades seguidos de uma dinâmica baseada na espiral “Planejar, Desenvolver e Avaliar”. Através dessa metodologia de trabalho foi possível que o grupo desenvolvesse sua capacidade de reflexão e análise, fortalecimento da autonomia e possibilidade de, a partir, do entendimento coletivo, alterar procedimentos da prática, reformular conceitos sobre o fazer pedagógico e o relacionamento entre os profissionais criando estratégias de trabalho e relacionamento interpessoal baseadas na tomada de decisões verticalizadas e coletivas.

Vale destacar que os encontros abordaram questões delicadas e complexas, como por exemplo, conflitos entre os trabalhadores originados por questões comportamentais, apontamento de abordagens negligentes e incoerentes com o referencial adotado. Nesses momentos foi extremamente importante o amadurecimento do grupo para enfrentá-las com cuidado, respeito, democracia e mediação.

A estratégia adotada para o tratamento desses conflitos foi de cuidado com o eventual responsável, evitando exposição e julgamento individual revertendo a análise para o que o grupo entendia de “errado” naquela conduta, o recurso adotado foi a abordagem do tema/questão de maneira dialógica e não condenatória. No lugar de mediação pude contribuir trazendo elementos, informações e atuando com respeito e baseada em princípios democráticos na condução dos debates para que o grupo tivesse oportunidade e caminhasse para a reflexão e combinasse um encaminhamento coletivo para a situação e/ou conflito, vivenciado. Essa forma de

construção fortaleceu no grupo o sentimento de coletividade e compromisso com o debate e principalmente a vivência de um espaço democrático como experiência de relacionamento lidando com as oscilações e complexidades que compõem as relações humanas, percebendo-se que se trata de um processo em construção e pertence aos desafios da manutenção de uma gestão democrática e participativa.

Objetivo 3 - Analisar, a partir da perspectiva dos participantes, o reconhecimento e a efetividade dos acordos e pactos, tanto para a realização de tarefas cotidianas, como na produção de um ambiente de trabalho mais prazerosos e de respeito ao outro.

Para a coleta de dados e informações no que se refere à avaliação dos participantes foram propostos três questionários. Dois aplicados individualmente aos entrevistados, o primeiro questionário foi aplicado em setembro de 2017 e o segundo em dezembro de 2017. Os dois foram propostos e preenchidos durante o encontro “Construindo a Escola”.

Nas duas oportunidades foi solicitado que cada participante respondesse a questões estruturadas. Os questionários foram preenchidos pelos próprios participantes. O primeiro não tinha identificação. A estratégia de não identificação foi adotada com objetivo de deixar o entrevistado à vontade para manifestar suas opiniões, tentando evitar eventuais constrangimentos ou respostas esperadas. A ideia de que fosse através de autopreenchimento também se alinha à necessidade de evitar que os participantes, ao manifestarem suas opiniões, não fossem induzidos a responder sobre a experiência de maneira a agradar a pesquisadora que, ao mesmo tempo, foi a mediadora do processo.

Além dos dois questionários, em abril de 2018 foi apresentado ao grupo o resultado dos questionários aplicados em dezembro de 2017. Nesse encontro, foram apresentadas as tabelas com a sistematização dos resultados consolidados com o conjunto de 27 participantes.

Foi sugerido aos participantes, que em pequenos grupos analisassem, apoiados em roteiro previamente estruturado com questões abertas e fechadas, o que percebiam e analisam das respostas obtidas.

Diálogos sobre a avaliação do processo: Avaliação individual e coletiva

Como um instrumento de apoio à reflexão e à organização de informações nessa etapa da avaliação, foi proposto um questionário, composto por três questões abertas, que buscou identificar a percepção e avaliação sobre efeitos, transformações do processo pedagógico percebidos e narrados pelos participantes, que pudessem ser atribuídos ao processo de diálogo vivenciado pelo grupo através do espaço “Construindo a Escola” e outros desdobramentos práticos no cotidiano da escola.

As três perguntas visaram propiciar aos participantes um momento de reflexão e registro individual, utilizando suas próprias palavras e sem identificação, sobre sua perspectiva as mudanças percebidas e as conclusões de cada parto

As respostas apresentadas visam ilustrar qualitativamente sobre o que o participante aprendeu esse ano com a sua turma e com os adultos, mudanças e transformações percebidas a partir dos novos aprendizados e mudanças na prática cotidiana.

Na atividade estiveram presentes 20 dos 27 participantes da pesquisa. O encontro foi realizado no dia 02 de setembro de 2017. As ausências foram justificadas por férias, licença médica e questões pessoais.

Tabela 8: Transcrição da Avaliação contida no Questionário Individual 1

Nº	O que você aprendeu esse ano com a sua turma e com os adultos?	Percebeu se você transformou/mudou a partir do que aprendeu?	E o que mudou na sua prática do dia a dia?
1.	Com essa turminha ainda estou aprendendo sobre respeito e cuidado pelo outro. Que com afeto, compreensão podemos nos transformar em pessoas melhores e mais afetuosas uns com os outros.	Consigo perceber essa mudança, nas atitudes da turma e a maturidade da turma, percebo neles, entendo com uma pequena parte do meu papel como educadora.	A vontade de buscar compreender sempre mais, buscando novas referências sobre a educação de uma forma geral. Também tenho repensado muito sobre a questão da flexibilidade e rotina
2.	Eu aprendi muitas coisas na prática (observar a diferença de cada criança) e escutando muito com a coordenação e aos sábados. As crianças são um amor, aprendi muito com meus miúdos e com	Sim. Com as crianças e com tudo.	As aulas com a Penha e as reuniões com a Camilla

	adultos. Um pouco estressante, mas dá para levar		
3.	A cada dia tenho me esforçado para ser um professor mais sensível na prática da escuta do universo infantil. Tenho também quebrado muitos paradigmas, aceitando novas ideias e acolhendo melhor as contribuições das crianças e educadoras do grupo. Hoje temos enquanto educadores a parceria como trabalho.	A melhor transformação que tive foi interna, quando percebi que uma equipe é parceira e se constrói a cada dia, através do saber ouvir de forma acolhedora.	Posso dizer que a mudança é contínua, quando nos permitimos e eu me permiti a saber ouvir o outro e ter aprendido que cada ser humano traz consigo vivências importantes que somam no processo de aprendizagem do grupo.
4.	Eu aprendi que cada um tem sua diferença. Aprendi a ser mais amiga e estar sempre bem, mesmo que você não esteja nunca passar seu problema para o outro.	Sim, pois o que aprendi vou levar comigo. A parceria do trabalho com as amigas.	Cada dia eu me surpreendo com as crianças convivendo mais com elas.
5.	Que errando a gente aprende a acertar. Que precisamos conversar muito, dividir as dúvidas e não ter medo de escutar as verdades que são ditas.	Sim	Não guardo nada. Falo o que realmente penso.
6.	Aprendi a ter mais carinho com as crianças, afeto. Aprendi a lidar com as diferenças de comportamento das crianças e dos adultos ainda estou desenvolvendo.		Nos cuidados com as crianças, como na hora do banho, refeições, dentre outras coisas
7.	Eu aprendi muita coisa com cada criança, que cada criança tem uma coisa a ensinar.	Sim	
8.	Aprendi que somos um precisando do outro. Companheirismo, ouvir mais o que minhas companheiras estão falando, aceitar as diferenças e que todos os dias aprendo uma coisa nova.	Sim. Mudei muito com que aprendi	Mudou meu jeito de trabalhar, de pensar, de agir, pois trabalho com mais alegria e com vontade de sempre fazer o meu melhor.

9.	Eu aprendi que trabalhar com o que você gosta é muito gratificante e cada um tem um toque diferente, uma alegria muito contagiante.	Para mim cada dia que passa me transformo mais. É bom ter mais umas pessoinhas verdadeiras ao seu lado.	Sou mais contente com todas que estão ao meu redor.
10.	Que é preciso observar com mais atenção, cuidado e carinho o que as crianças tentam expor e que não só as crianças precisam de tempo para se adaptar a algo, mas os adultos também. E necessário companheirismo para nos ajudarmos.	Sim, mas ainda existem muitas coisas que precisam ser ajustadas	Estou sempre repensando minhas ações, para tentar desenvolver a prática da melhor forma. A troca com os colegas também tem sido muito proveitosa.
11.	Aprendi a falar bem mais, pois a turma é extremamente comunicativa. Aprendi a me abrir e expor os meus dilemas.	Mudei sim, hoje me sinto mais tranquila em expor minhas opiniões	Estou bem mais próxima dos meus amigos de trabalho e tenho uma relação muito bonita com meus alunos. Ser mais tolerante (respira e não pira!)
12.	Cada criança na sua necessidade merece ser tratada, valorizada e respeitada por todos os educadores que marcam sua vida psíquica	Sim. A vigilância contra um olhar superficial torna-se mais presente e responsável	Atenção e compromisso.
13.	Ser mais tolerante, pedir mais ajuda. Ter mais atenção.	Sim	Desempenhar melhor minha função, ter muito mais responsabilidade.
14.	Cada dia uma nova descoberta importante para mim. É maravilhoso pois amo o que faço. Com os adultos temos nos respeitado e trabalhado com muito amor.	com certeza, pois eu era uma pessoa e hoje sou outra graças a deus.	O meu jeito de agir.
15.	Eu aprendi a lidar com as diferenças de cada criança. Aprendi muito com pessoas que trabalham comigo, principalmente a minha professora lacy que me incentiva a cada dia e me torna e forma uma educadora melhor.	Sim. Mudei bastante quando aprendi sobre cada um e suas diferenças foi mais que um aprendizado saber e lidar com isso	Mudar algumas atitudes em relação as crianças e a mim mesma - em relação a ser criança com os pequenos e ser mais seria quando tem que ser
16.	Que todos precisam ajuda. Que com as diferenças devemos nos unir, porque somos todos iguais e aprendemos uns com os outros.	Sim, percebi que agora olho com outro olhar para as crianças especiais.	Hoje sou um pouco mais consciente, procuro respeitar mais a opinião do próximo.

17.	<p>Crianças: que cada uma se transforma e se desenvolve no seu tempo e no seu jeito. Adulto: que devemos respeitar as individualidades de cada um. Conviver em harmonia é uma tarefa difícil, mas cabe o respeito para com o próximo e se colocar no lugar do outro para vivermos em harmonia. Pelo menos tentar!!!</p>	<p>Procuro a transformação e a mudança sempre. Tento mudar e aprender a todo segundo e minuto. Transformação faz parte da minha fonte de vida</p>	<p>Estou mais observadora, ouvinte, reflexiva e paciente.</p>
18.	<p>Ser mais paciente, que um sorriso vale mais que mil palavras. Respirar é fundamental, observar sempre.</p>	<p>Sim, ainda não virei borboleta, mas chego lá.</p>	<p>Algumas coisas práticas, como na hora do banho e outros.</p>
19.	<p>Parceria, união, dividir as tarefas com minhas amigas.</p>	<p>Sim. Estou muito mais calma, mais paciente.</p>	<p>Agora passeio pelo pátio. Brinco com as crianças.</p>
20.	<p>Aprendi que praticar a escuta sensível e a empatia melhora a relação com o outro e o jeito de encarar as diferenças. Aprendi que o que me incomoda no outro está muito enraizado em mim e que preciso ter muita atenção para não reproduzir padrões de comportamento e preconceito já tão enraizados.</p>	<p>Percebi que tenho sido mais paciente e tolerante com o processo individual de cada um e que me sinto cada vez mais responsável pela facilitação desse processo.</p>	<p>Fiquei mais reflexiva quanto as minhas atitudes e pensamentos. Fiquei mais interessada em aprender mais sobre as diversidades e a comunicação empática. Estou mais atenta a não repetição de padrões e disponibilidade para o outro, embora ainda as vezes escorregue numa padronização. E um exercício diário e um tanto doloroso.</p>

Em seguida, foi proposto que os participantes compusessem grupos de acordo com as turmas da escola: Berçários I e II, Maternais I e II e Pré A e B. Além dos grupos que acompanham as turmas foram compostos dois grupos: Coordenação/Apoio e Cozinha/ Apoio, os dois grupos foram organizados por função desempenhadas na escola que tem interação com todas as turmas da escola.

Tabela 9: Quadro Sistematização do Roteiro 2 – Avaliação em grupo por turma

Turma/área	O que aprenderam juntas nesse trabalho?	O que mudou na rotina, na sua prática, no dia a dia da turma?
Pré A	Aprendemos a lidar com as diferenças das crianças, principalmente por termos uma inclusão na turma. A todo momento percebemos o quanto as crianças são mais compreensivas e pacientes com o amigo da inclusão e com eles próprios.	A ser mais flexível e não deixar de realizar as propostas planejadas para a nossa rotina. E que isso contribui cada dia mais para autonomia deles.
Pré B	A cooperar uma com a outra buscando aprender. Aprendemos a lidar com as diferenças, pois somos pessoas diferentes inclusive as crianças	Ter um olhar mais carinhoso para com as crianças especiais. Estamos trabalhando a autonomia das crianças e estamos percebendo grande evolução.
Mat. II	Juntos aprendemos a ter paciência um com o outro e desenvolvemos uma parceria construtiva e compartilhamos conhecimentos de nossas vivencias	Nossa mudança tem ocorrido de forma gradativa, quando buscamos um sentimento através do olhar sensível tentando ao máximo não enfatizar o negativo e sim elevar o positivo e as potencialidades de cada sujeito. Como ser único com suas contribuições significativas.
Mat. I e Integral	Aprendemos a observar a individualidade de cada criança e adultos, estamos em desenvolvimento em relação a equipe e criança, estamos tentando ter mais paciência	Rotina com mais organização, prática estamos aprimorando, se esforçando, se ouvindo e conversando. No dia a dia e uma turma agitada, mas uma turma gostosa e que nos incentiva a querer aprender mais e mais.
Berçários	Que precisamos um do outro para fazer um bom trabalho e expor e discutir as dificuldades que o grupo encontra no decorrer do dia a dia. Aprendemos a nos comunicar melhor e nos ajudar.	Mudou o olhar e relação ao tempo das crianças. A conversa e a brincadeira nas trocas, nos banhos tem contribuído muito no desenvolvimento delas. Estão falando e interagindo mais.
Cozinha e Apoio	O que é união, parceria, respeito ao próximo, ajudar o grupo.	O amor de fazer a alimentação com as amigas de trabalho.
Coordenação	Conversar muito e colocar para fora o que incomoda. Refletir sobre suas ações que fazem relação com o outro mudar. Respeito as adversidades com as opiniões do outro. Segurança em expor suas opiniões e saber que será acolhida no grupo. Respeitar o tempo do outro.	Ter mais responsabilidade com as coisas. Percebemos que o que incomoda no outro está em nós mesmos muda a perspectiva. Acreditar mais em mim. Valorizar o espaço como caminho para reflexão sobre as relações e autoconhecimento.

De acordo com as falas dos participantes, tanto individualmente, como no debate em grupos, podemos perceber que todos apontam positivamente sobre avanços na capacidade de escuta, de se pronunciar, dialogar, a cooperação, a

valorização e respeito das diferenças, a união e parceria no trabalho, seja na relação com as crianças ou na relação entre os adultos, ao mesmo tempo, podemos identificar que apesar dos avanços, existe a compreensão de se tratar de um processo em curso, em movimento e portanto não finalizado, que apontamentos, reflexões e questões devem ser trabalhadas de maneira permanente e sistemática, entendendo que a superação se dá através da manutenção e prática desse exercício.

Dezembro de 2017 – Avaliação individual

Após a sistematização das informações contidas no campo de identificação apresentadas no perfil – objetivo 1, apresentei ao grupo os resultados das dezessete perguntas no questionário individual (anexo). Vale lembrar, que no referido questionário haviam perguntas a serem respondidas de diferentes formas, sendo: alternativas de múltipla escolha com campo para comentários e/ou justificativas, alternativa de múltipla escolha sem campo para comentário e/ou justificativas, respostas totalmente abertas, réguas de avaliação utilizando escala e/ou conceito, campo aberto, ao final, para comentários em geral não relacionado a nenhuma questão diretamente.

Tabela 10: Frequência (*pergunta 1- Sobre sua frequência nos encontros, você diria que foi:*)

A pergunta acima, busca mensurar, a partir da autoavaliação, a percepção sobre a frequência, como sinônimo de assiduidade, ou seja, a presença física nos encontros. De acordo com as respostas, podemos observar que 55% avalia ter sido “Frequente” nos encontros e 33% “Muito frequente”. Se somarmos os dois resultados, obtemos que 93% dos participantes avalia sua participação entre “muito frequente” e “frequente”. Nenhum entrevistado optou pelas opções “Pouco frequente” ou “Ausente”.

Frequência nos encontros	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		μ Gente Miúda	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Muito Frequente	2	18%	3	60%	2	50%	2	29%	9	33%
Frequente	9	82%	1	20%	1	25%	5	71%	16	59%
Pouco Frequente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ausente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Não Respondeu	0	0%	1	20%	1	25%	0	0%	2	7%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

Tabela 11: Participação (pergunta 2 - Você gosta de participar do “Construindo”)

Você gosta de participar do Construindo?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sim	6	55%	5	100%	3	75%	5	71%	19	55%
Não	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
As vezes	4	36%	0	0%	1	25%	2	29%	7	36%
Não Respondeu	1	9%	0	0%	0	0%	0	0%	1	9%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta acima, buscou apurar se o participante gosta de participar do “Construindo”, tendo como alternativas de múltipla escolha: “sim”, “não” e “as vezes”.

Nota-se que, para o conjunto, a resposta mais escolhida foi “sim” para 55% dos entrevistados. E 36% optou pela resposta “as vezes”. Não houve nenhum dos participantes que optou pela alternativa “não”. No entanto, observando os resultados por segmento/função percebe-se que o grupo “Auxiliar” 55% afirma gostar de participar e 36% optar pela alternativa “as vezes”. No grupo “Coordenação e Apoio” todas as respostas são “sim”, ou seja, 100% da coordenação gosta de participar. Já no grupo “Cozinha e Apoio” notamos que 75% afirma gostar de participar e 25% “as vezes”, resultado bastante parecido com o grupo “Professoras” onde 71% opta pela resposta “sim” e 29% “as vezes”. Abaixo das alternativas, continuam duas perguntas abertas: “Do que você mais gosta?” e do “Do que você não gosta?”.

Para facilitar a análise e conclusões sobre esse ponto, ao lado da resposta transcrita do questionário, organizei em cinco categorias considerando a semelhança entre as respostas. As categorias propostas para as respostas “Do que gosta” foram: 1) Diálogo/Construção Coletiva (DCC). 2) Ludicidade (LDC). 3) Compromisso com as crianças (CCC). 4) Temas abordados e Condução (TAC). 5) Não especificado (NE). E para análise dos resultados sobre “Do que não gosta” foram: 1) Ausência de Compromisso com o espaço (ACE), 2) Dia e horário (DIH), 3) Posturas individuais, faltas e modo de falar (PFM), 4) Formato e mediação (FME) e 5) Nada (ND).

Figura 2: Quadro Legenda das Siglas para categorias propostas

Legenda			
Do que gosta		Do que não gosta	
DCC	Diálogo e construção coletiva	ACE	Ausência de compromisso com o espaço
LDC	Ludicidade	DIH	Dia e horário
CCC	Compromisso com as Crianças	PFM	Posturas individuais, faltas e modo de falar
TAC	Temas abordados e condução	FME	Formato e mediação
NE	Não especificado	ND	Nada

Tabela 12: Categorização das respostas sobre “Do que Gosta” e “Do que não gosta”

Cargo/ função	Gosta	Class(*)	Não Gosta	Class(*)
Auxiliar	Sem Resposta	NE	Das pessoas dizerem coisas que não fazem	ACE
	Da troca	DCC	Que perdemos muito tempo no mesmo assunto	ACE
	Dos diálogos	DCC	De alguma opinião	PFM
	Dos diálogos	DCC	Quando é interrompido	PFM
	Gosto mais quando tem dinâmicas, pois fica mais animado	LDC	Quando percebo que não temos mais assunto e ficamos enrolando. Vir aos sábados.	DIH
	Da conversa, das propostas e da forma em que posso me expressar e dar minhas opiniões	LBD	Das conversas paralelas, do entra e sai e das interrupções.	ACE
	Da parte que temos de construir juntas o diálogo formado pelo coletivo	DCC	Quando alguém do coletivo não participa, não manifesta sua opinião.	ACE
	Porque é bom.	NE	Sem Resposta	NE

	Sem Resposta	NE	Quando surgem assuntos que já foram mais que resolvido ou que só resolve usando a consciência (exemplo banheiro e quarto dos funcionários)	ACE
	Quando tem movimento, Camilla faz alguma brincadeira	LDC	Quando fica só falando	FME
	Eu gosto de estar com as pessoas e das brincadeiras.	LDC	Tem dia que não estou com vontade de vir, mas quando eu chego me animo.	DIH
Coordenação e apoio	Das trocas, dos aprendizados e de conhecer melhor as pessoas	DCC	Da falta de percepção da importância desse espaço	ACE
	Troca de experiência, oportunidade de encontros, redescobrir o outro. Construção e combinados coletivos	DCC	Falta de comprometimento com horários do grupo e das presenças de "corpo presente".	ACE
	Sem Resposta	NE	Sem Resposta	NE
	Da oportunidade de trocar e aprender a cada encontro.	DCC	Sem Resposta	NE
	Dos temas abordados e da condução.	TAC	Da falta de compromisso de alguns da equipe com o horário de início e o entra e sai durante as conversas.	ACE
Cozinha e apoio	Tudo, pois aprendo bastante	NE	O fato de ser sábado	DIH
	Sem Resposta	NE	Falta de educação	PFM
	Da discussão em grupo	DCC	Falta de educação	PFM
	Gosto da comunicação	DCC	Quando usam o construindo para terem desavenças desnecessárias	ACE
Professor	Gosto porque é um conhecimento construído por todo mundo	DCC	Do horário, começa muito cedo	DIH
	Gosto das discussões que surgem, troca de opiniões acho importante para avaliar e melhorar meu papel na escola	DCC	Nada	ND
	Da oportunidade de construção mútua de acordos e combinados	DCC	O fato de ser sábado de manhã	DIH
	Das propostas que envolvam dinâmicas e discussão referente a Educação Infantil	LDC	Não gosto quando ocorre atrasos e não conseguimos realizar o pactuado para o dia	ACE
	De saber que aqui as pessoas realmente se preocupam com as crianças e sempre estão em busca do que é melhor para eles.	CCC	Não gosto quando as pessoas acreditam que pode expor a sua opinião de forma agressiva, achando que assim é uma boa forma de argumentar ou defender o que acredita.	PFM
	Sem Resposta	NE	Quando tenho outro curso aos sábados e tenho me ausentar	DIH
	Da troca que temos e dos momentos de descontração. Podemos nos colocar.	DCC	Conversa paralela.	PFM

Ao analisarmos a opinião dos participantes sobre o que gosta, observamos que em todos os grupos a escolha foi explicada por elementos que categorizamos como “Diálogo e Construção Coletiva (DCC)”. Em todos os grupos houve respostas sobre o processo de construção e valorização da escuta, do diálogo e definições coletivas.

“Da parte de construir juntas o diálogo formado pelo coletivo”. (resposta de uma Auxiliar sobre o que gosta).

No entanto, observando em separada a avaliação de cada grupo, percebemos que no grupo Auxiliares, composto por 11 participantes, 3 pessoas não especificam a resposta (NE), apenas afirmam gostar, mas não exemplificam sua escolha. E nos outros grupos pelo menos um participante optou por não exemplificar.

Figura 3 - Gráfico: Do que gosta mais por categoria proposta

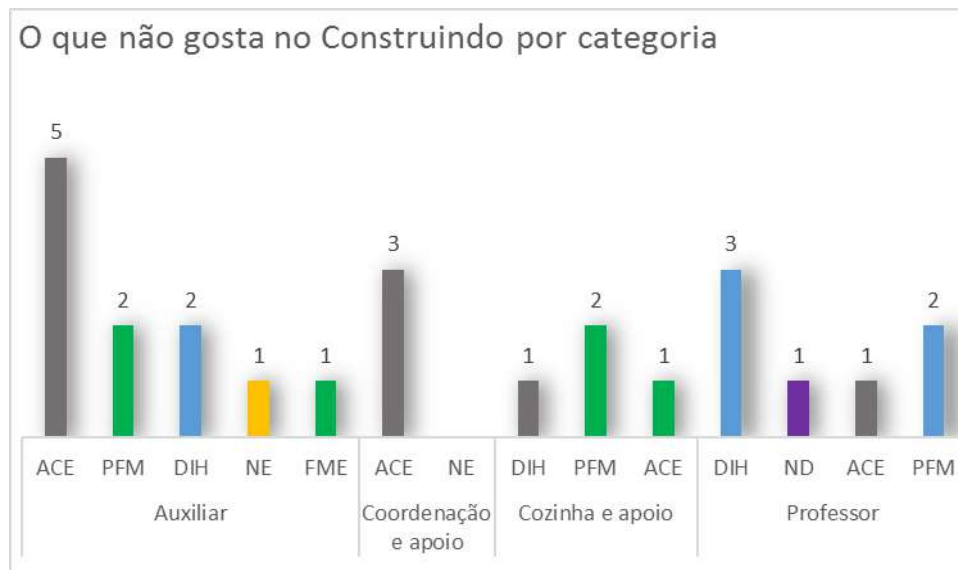


Ocupando a segunda posição de categoria mais acionada tanto no grupo de Auxiliares como no de Professores, foi a Ludicidade (LDC), ou seja, respostas que mencionavam a dinâmica, brincadeiras, temáticas, o clima do encontro, que de maneira geral trataram do formato, metodologia adotada para debate dos assuntos propostos para nos encontros.

“Eu gosto de estar com as pessoas e das brincadeiras” (resposta de uma Auxiliar sobre o que gosta).

No grupo da Coordenação/Apoio exemplifica sua resposta sobre “Temas abordados e condução (TAC)”. Na Cozinha/Apoio uma participante ativa a categoria Compromisso com as crianças (CCC).

Figura 4 : Gráfico - Do que não gosta mais por categoria proposta



Analisando as respostas sobre o que o participante não gosta do Construindo, observamos que nos grupos Auxiliar e Coordenação/Apoio, a principal categoria foi “Ausência de compromisso com o espaço (ACE)”, respostas que exemplificavam situações de falta de responsabilidade e ou legitimidade do espaço. Nos grupos Cozinha/apoio metade dos participantes elenca essa categoria. No grupo da coordenação/apoio a categoria ACE também aparece como a principal, 3 das 4 coordenadoras, exemplificam suas respostas do que não gostam nesse âmbito.

“Da falta de percepção da importância desse espaço.” (resposta de uma coordenadora)

ou

“Das pessoas dizerem coisas que não fazem.” (resposta de uma auxiliar)

Seguida da categoria que aparece em segundo lugar nos grupos Auxiliar, Cozinha/Apoio e Professores foram as respostas classificadas como “Posturas Individuais, faltas e modo de falar (PFM), onde os exemplos demonstram crítica sobre comportamentos ou atitudes individuais durante os encontros.

“Quando é interrompido” (resposta de uma auxiliar)

ou

“Não gosto quando as pessoas acreditam que pode expor a sua opinião de forma agressiva, achando que assim é uma boa forma de argumentar ou defender o que acredita” (resposta de uma professora)

ou

“Falta de educação” (resposta de duas pessoas da equipe de Cozinha/Apoio)

Como uma possibilidade de conclusão preliminar sobre essa questão e as justificativas apresentadas, observamos que em ambos aspectos tratam de questões que envolvem a relação com o grupo. Dos motivos positivos, a principal categoria escolhida foi o diálogo, construção coletiva, ou seja, ter a oportunidade de estar no grupo e poder trocar, compartilhar e aprender juntos. Dos motivos sobre o que não gosta, a maioria está relacionado ao funcionamento do espaço. No que tange ao comportamento de outros, segundo as opiniões dos participantes, são atitudes classificadas como ausência de compromisso com espaço ou posturas individuais e modos de falar, demonstrando que o grupo valoriza e ao mesmo tempo crítica atitudes e acontecimentos que não fortaleçam o grupo, a troca. Portanto, é possível encontrar coerência entre os motivos positivos e negativos sobre a participação tendo como fio condutor o cuidado e valorização do espaço, porém também é interessante pensar que as opiniões críticas, negativas são sempre relativas ao comportamento alheio.

Tabela 13 :Oportunidade de Fala
(pergunta 3 -Você acha que durante os encontros as oportunidades de falar foram:)

Você acha que durante os encontros as oportunidades de falar foram:	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Equilibradas	11	100%	4	80%	3	75%	7	100%	25	93%
Desiguais	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	1	4%
Não Respondeu	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	1	4%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta foi elaborada para apurar, na percepção do participante, qual conceito sobre a garantia da igualdade na participação, como a garantia da oportunidade de fala e compartilhamento de opinião, ocorreram durante o “Construindo” foram: Equilibradas ou Desiguais. A tabela acima, representa o resultado da pergunta número três do questionário, contendo duas alternativas de resposta “equilibradas” ou “desiguais”, sem campo aberto para comentários.

No grupo “Auxiliar”, as onze pessoas, avaliam como oportunidades equilibradas, portanto 100% do grupo. 80% do grupo “Coordenação e Apoio” considera que são equilibradas as oportunidades de fala, uma pessoa desse grupo, 20%, não respondeu à pergunta.

Para 75% do grupo “Cozinha e Apoio” as oportunidades de fala são equilibradas, porém para um membro desse grupo, 25%, as oportunidades de fala são desiguais.

Conclui-se que para o grupo de maneira geral em alinhamento com os grupos por área de atuação a percepção das oportunidades de fala foram equilibradas para 93% dos participantes.

Tabela 14 : Manifestação da opinião
(Pergunta 4 - Na sua opinião, você utilizou os momentos do encontro para falar e expressar as suas opiniões)

Você utilizou os momentos de encontro para falar e expressar suas opiniões?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sempre manifestei minhas opiniões	4	36%	3	50%	1	25%	3	43%	11	41%
Quase sempre	1	9%	2	33%	1	25%	3	43%	7	26%
Na maioria das vezes não disse o que pensava	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nunca disse o que realmente penso	5	45%	0	0%	1	25%	0	0%	6	22%
Não respondeu	1	9%	0	0%	1	25%	1	14%	3	11%
Total	11	100%	5	83%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta acima continha alternativas de resposta em múltipla escolha com as seguintes alternativas: a) sempre manifestei o que penso, b) quase Sempre, c) na Maioria das vezes não disse o que pensava e d) nunca disse o que realmente penso.

Observa-se que no resultado geral 41%, optou pela alternativa “*Sempre manifestei minhas opiniões*” e 26% escolhe a alternativa “*Quase sempre*”. Se somarmos o percentual daqueles que disseram “*sempre*” e “*quase sempre*” e possível afirmar que 67% dos participantes se avaliam ativos no espaço no que diz respeito à sua disposição em participar do espaço manifestando suas opiniões.

Por outro lado, dada as características desse espaço e dessa experiência que está sendo pesquisada, chama a atenção o percentual de participantes, 22%, que afirmam “*nunca disse o que realmente penso*” e 11% optar por não responder à pergunta. Se somarmos as duas alternativas temos 33% dos participantes em uma situação que merece uma análise mais aprofundada sobre as causas e motivos que os levaram a esse tipo de resposta. Algumas hipóteses podem ser levantadas, tais como: medo de represálias, ausência de compromisso com o diálogo, falta de

confiança no grupo, timidez ou vergonha, porém se faz necessário uma nova etapa de pesquisa para obtenção de conclusões.

Ao observarmos o grupo “Auxiliar” notamos que a maioria, 45%, desse segmento opta pela resposta “*nunca disse o que realmente penso*” e 9% desse mesmo grupo não responde à pergunta. Portanto, apesar de no grupo “Cozinha e Apoio” uma pessoa também fazer opção por essa resposta, é o segmento “Auxiliar” que concentra a maior concentração de participantes nessa condição.

**Tabela 15: Respeito a diferença de opiniões
(Pergunta 5 – Você acha que o grupo respeitou e valorizou as diferentes opiniões)***

Você acha que o grupo respeitou e valorizou as diferentes opiniões?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sim, em todos os encontros	2	18%	2	40%	0	0%	0	0%	4	15%
Na maioria dos encontros	4	36%	2	40%	2	50%	5	71%	13	48%
Apenas e alguns encontros	4	36%	1	20%	1	25%	2	29%	8	30%
O grupo não valorizou as diferenças de opiniões	1	9%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
Não respondeu	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	1	4%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.

A Pergunta para apurar a avaliação dos participantes sobre o respeito e valorização das diferentes opiniões, em diálogo com a pergunta anterior, buscava apurar o respeito e valorização da diversidade de opiniões, como uma dimensão importante da participação e da cultura democrática.

De acordo com as respostas obtidas, o grupo avalia, 48%, que na maioria dos encontros houve respeito e valorização das diferentes opiniões, porém 30% dos participantes avalia que apenas em alguns encontros. E uma pessoa optou pela alternativa de resposta de que o grupo não valorizou as diferenças de opinião e outra pessoa preferiu não responder à pergunta.

Sobre essa questão, algumas hipóteses podem ser levantadas, uma delas é que sobre a ideia de respeito no grupo pode ser entendida como a prevalência de uma opinião, a questão da maioria para decisão de algum ponto foi adotada como critério, no entanto, aqueles que não tem a sua opinião ou posicionamento, muitas tem

dificuldade em reconhecer que o debate e a troca são momentos de respeito e valorização as diferentes opiniões.

**Tabela 16: Contribuição para Educação e/ou Relacionamentos
(pergunta 6 – Você acha que participar do Construindo:)**

Você acha que participar do construindo (pode responder mais de uma alternativa)	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Contribuiu para ampliar a visão sobre educação e sua prática	9	50%	5	56%	1	20%	7	54%	22	49%
Contribuiu para melhorar seu relacionamento com as outras pessoas, dentro e fora da escola	8	44%	4	44%	3	60%	6	46%	21	47%
Não acrescentou nada a sua visão e atuação como Educadora	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
O grupo não valorizou as diferenças de opiniões	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Não acrescentou nada ao modo de se relacionar com outras pessoas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Não respondeu	1	6%	0	0%	1	20%	0	0%	2	4%
Total	18	100%	9	100%	5	100%	13	100%	45	100%

A pergunta seis “*Você acha que participar do Construindo*”, tem especial importância para a pesquisa, pois tenta captar os efeitos do processo sentidos pelo participante. Portanto, avaliar se a participação contribui para alguma transformação, seja na sua visão sobre educação e a prática, seja no relacionamento com outras pessoas, em ambas ou nenhuma das dimensões. O participante poderia acionar mais de uma alternativa para sua resposta e em seguida preencher campo aberto para exemplos ou comentários.

Ao observar as respostas por grupos, de acordo com a função desempenhada na escola, os resultados são bastante semelhantes entre os grupos Auxiliar, Professor e Coordenação/Apoio, exceto o grupo Cozinha/Apoio onde 60% avaliam que o construindo contribui para “melhorar seu relacionamento dentro e fora da escola”, 20% identifica contribuições para a prática pedagógica. Duas pessoas optaram por não responder à pergunta. Nenhum participante elege a alternativa “não contribui em nada”.

Nota-se que a alternativa “*ampliar sua visão sobre a educação e a prática*”, obtém 49% das respostas, categorizadas como efeitos no “**Pedagógico**” e a alternativa “*contribui para melhorar seu relacionamento com outras pessoas, dentro e fora da escola*” com 47%, categorizada como “**Interpessoal**”.

Demonstrando que os efeitos positivos do processo podem ser considerados nas duas dimensões, tanto Pedagógico, como Interpessoal. Vale destacar que

nenhum dos participantes optou pelas alternativas que negam qualquer forma de contribuição, evidenciando que mesmo com as dificuldades e limites que o grupo se depara não é possível afirmar que o espaço não tenha contribuído ou afetado alguma das dimensões analisadas.

Tabela 17: Quadro x - Categoria escolhida “Dimensão” x número de pessoas

Dimensão	nº
Pedagógico e Interpessoal	18
Pedagógico	4
Interpessoal	3
Não respondeu	2
Total	27

Nota -se que para 18 das 27 pessoas entrevistadas, pode-se afirmar que efeitos nas duas dimensões atingem a maior parte dos participantes. Portanto, os encontros podem ser analisados pelos seus efeitos, tanto na dimensão Pedagógica, como Interpessoal. Para 4 pessoas apenas na dimensão Pedagógica e 3 pessoas na dimensão Interpessoal.

Tabela 18: Compartilhamento de saberes
(Pergunta 7 – Você acha que compartilhou seus saberes e conhecimentos, que trocou com o grupo alguma coisa que você já sabia ?).

Você acha que compartilhou seus saberes e conhecimentos, que trocou com o grupo alguma coisa que já sabia?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Gente Miúda	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sim	5	45%	3	60%	2	50%	6	86%	16	59%
Não	5	45%	1	20%	2	50%	1	14%	9	33%
Não respondeu	1	9%	1	20%	0	0%	0	0%	2	7%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.

A pergunta acima, buscou identificar se os participantes haviam compartilhado seus conhecimentos com o grupo, através das alternativas “sim” e “não”. A questão fechada foi seguida de um campo aberto (7.1 e 7.2) para justificativa em qualquer uma das alternativas escolhidas, buscando identificar motivos e justificativas em ambos os casos, quando os participantes compartilharam e não compartilharam seus conhecimentos e saberes com o grupo.

No total geral, observamos que 59% dos participantes afirmaram ter compartilhado seus conhecimentos e saberes com o grupo. Porém 34%, afirma não ter compartilhado os seus conhecimentos e saberes e duas pessoas não responderam à pergunta. Em seguida, foi solicitado ao participante que justificasse a alternativa escolhida, apontando com suas palavras o motivo, em ambas as alternativas.

No caso da alternativa “sim”, as respostas obtidas foram categorizadas da seguinte forma: “**Experiência pessoal**” e **Experiência profissional**.

Foram agrupadas na categoria “**Experiência pessoal**” as respostas que mencionaram as palavras: “minha vida”, “minha bagagem” ou que não explicitavam palavras diretamente relacionadas com a prática profissional.

Em “**Experiência profissional**” foram consideradas respostas que mencionavam exemplos relacionados com o trabalho ou continham palavras do universo do tema da educação, tais como: “rotina”, “escola”, “crianças”, “pedagógico”.

Tabela 19:Quadro justificativa do participante “sim, compartilhamento” e categorização proposta

Justificativa do participante	Categoria proposta
Contribuo com o que trago de experiência de vida, seja nas leituras ou nas vivencias. Não me lembro de algum assunto específico.	Experiência pessoal e profissional
Vários conhecimentos.	Experiência pessoal e profissional
Na questão da limpeza e da organização da escola. Em colocar tudo escrito nos lugares o que precisa ser feito por cada um.	Experiência profissional
Compartilhar sobre o desenvolvimento das crianças, propostas pedagógicas para os espaços da escola.	Experiência profissional
Algumas vivências de sala e rotina.	Experiência profissional
Compartilhei algumas experiências vividas de outros lugares, que trouxe na bagagem com minha história de vida.	Experiência pessoal e profissional
Realizamos muita troca em especial com as educadoras do grupo/turma. Em especial exercitar a escuta.	Experiência profissional
Experiências do meu trabalho anterior e algumas sugestões, mas poderia ter contribuído mais.	Experiência profissional
Já usei exemplos de fatos ocorridos no passado para atuar no presente. Exemplo: conduta com os pais, alguns tipos de cuidado com as crianças.	Experiência profissional
Foi muito bom trocar experiências.	Experiência pessoal
Aspectos das diretrizes da educação.	Experiência profissional

Quando me coloco em relação as minhas vivencias em outras escolas e experiência universitária.	Experiência pessoal e profissional
--	------------------------------------

(*) 04 participantes optaram por não responder o campo da justificativa.

Tabela 20: Quadro de categorias propostas para justificativas nas respostas afirmativas

Categoria das justificativas	Incidência
Experiência profissional	7
Experiência pessoal e profissional	4
Não respondeu	4
Experiência pessoal	1
Total	12

O mesmo esforço de sistematização foi feito com o campo 7.2, onde os participantes foram convidados a justificar sua escolha na alternativa “não”, na pergunta 7 do questionário.

As justificativas foram classificadas em dois grupos: “Vergonha/timidez”, “Preferi apenas escutar” e “falta de oportunidade no grupo”.

Na categoria “vergonha/timidez” foram consideradas respostas que continham explicitamente as palavras “timidez” e “vergonha”. Para “falta de oportunidade no grupo” foram consideradas justificativas que evidenciaram algum tipo de censura ou impedimento da fala ou de oportunidade. Para agrupamento de resposta que transmitiam uma postura mais reflexiva sobre sua participação nos encontros.

Tabela 21: Quadro justificativa dos participantes “não compartilhamento” e categorização proposta

Justificativa do participante	Categoria proposta
Por falta de oportunidade	Falta de oportunidade no grupo
Por vergonha de como passar para o outro meus conhecimentos	Vergonha / timidez
Timidez. Não saber se colocar e ter receio da repreensão que o grupo poderia trazer.	Vergonha / timidez
Porque a maioria das vezes algumas pessoas me interromperam e não me deixaram falar	Falta de oportunidade no grupo
Por não saber me expressar e passar para o outro a mesma visão que vejo. A minha vergonha também atrapalha muito o meu desenvolvimento com o grupo.	Vergonha / timidez
Muitas das vezes preferi me manter mais como ouvinte, penso e reflito muitas coisas sobre esses encontros. Principalmente como desconstruir questões que julgava no meu dia a dia.	Preferi apenas escutar
Porque sou muito tímida e fico com receio de falar uma coisa nada a ver.	Vergonha / timidez
Eu tenho muito que aprender e ensinar, aos poucos vou aprendendo.	Preferi apenas escutar

(*) 01 participante optou por não responder o campo da justificativa

Tabela 22: Totalização das categorias propostas para justificativas de “não compartilhamento”

Categoria das justificativas	Incidência
Vergonha/Timidez	4
Preferi apenas escutar	2
Falta de oportunidade	2
Não respondeu	1
Total	9

A sistematização das respostas 7, 7.1 e 7.2 e o agrupamento em categorias nos possibilitou observações importantes quanti e qualitativamente.

A categorização das justificativas a partir das “falas” contidas nos questionários, escritas pelos próprios participantes, nos permite observar que para as nove pessoas, que representam 34% do grupo que optaram pela alternativa “não”, justificam suas respostas da seguinte maneira: 04 pessoas têm vergonha ou timidez, 02 preferem apenas escutar, 02 por falta de oportunidade e 01 pessoa não apresenta justificativa.

Exemplo de resposta de uma participante que justifica sua resposta negativa pela Timidez/Vergonha:

Por não saber me expressar e passar para o outro a mesma visão que vejo. A minha vergonha também atrapalha muito o meu desenvolvimento com o grupo. (transcrição da resposta de uma participante).

As justificativas de não compartilhamento podem ser interpretadas por motivos pessoais e ou comportamentais, de ordem pessoal ou subjetiva, porém poderia ter sido analisado também quais mecanismos de mediação e facilitação para efetivar os diferentes modos de participação, que estratégias foram acionados para favorecer a participação e a escuta daqueles que têm maior dificuldade em se posicionar em espaços coletivos.

Seria interessante poder compreender, que outros modos de participação, mesmo sem a fala ou a manifestação oral, são reconhecidas como formas de compartilhamento durante os encontros. Inclusive daqueles que preferem uma postura mais passiva e ouvinte, propondo formatos mais variados e lúdico para que estimule outros modos de troca.

Podemos sugerir que o interesse e a disponibilidade de estar em coletividade também podem ser afetados por contextos particulares vividas pelos participantes, como problemas pessoais e/ou familiares, cansaço, falta de interesse pelo tema do encontro, baixa autoestima em reconhecer que seus conhecimentos e saberes são importantes para o coletivo, considerar questões como essas podem auxiliar na compreensão e entendimento do comportamento intencional de ausência de reconhecimento sobre o que compartilhou com o grupo.

Tabela 23: Relação com a equipe
(Pergunta 8 – Sobre o “Construindo” e a relação entre a equipe da escola, você avalia que:)

Sobre o Construindo e a relação entre a equipe e a escola. Você avalia que:	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%
Ajudou a fortalecer o entendimento e diálogo entre a equipe, o grupo	8	73%	4	80%	2	50%	7	100%	21	78%
Não alterou em nada o relacionamento do grupo	2	18%	0	0%	1	25%	0	0%	3	11%
Piorou, causando mais desentendimento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ajudou e piorou ao mesmo tempo	1	9%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
Não respondeu	0	0%	1	20%	1	25%	0	0%	2	7%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta acima buscava identificar na percepção do participante quais efeitos podiam ser atribuídos ao espaço coletivo do grupo. As alternativas fechadas foram complementadas pelo campo de comentário “aberto”, sistematizado no campo 8.1.

As alternativas propostas foram: “ajudou a fortalecer o entendimento e o diálogo entre a equipe, o grupo”, “Não alterou em nada o relacionamento do grupo”, “Piorou, causando mais desentendimento ao grupo”.

De acordo com a tabulação das respostas fechadas, observa-se que para 78% dos participantes a avaliação é de que o “Construindo” ajudou a fortalecer o entendimento e diálogo entre a equipe. Analisando o resultado por segmento ou função, a avaliação do grupo “professor” é de 100%. E que no grupo das auxiliares, 73% avalia que ajudou no fortalecimento, no entanto, duas pessoas avaliam que “não alterou em nada o relacionamento do grupo” e que uma participante desse grupo opta por uma nova resposta “ajudou e piorou ao mesmo tempo”. Aparentemente, uma resposta contraditória, mas ao observarmos sua resposta aberta, obtemos nessa um ponto de vista interessante, a participante avalia que houve o fortalecimento, mas percebe que o espaço, o coletivo também é produtor de conflito e desentendimento. Abaixo a transcrição dessa fala emblemática:

Falando por mim, me fortaleceu muito com pessoas do grupo. Mas também houve desavenças e falta de entendimento. (comentário de participante que opta por duas alternativas).

Essa questão e o conjunto de respostas apresentadas são interessantes para pensar como o conflito pode ser potente e ao mesmo tempo incômodo, estabelecendo uma relação dialética, é possível perceber que as desavenças e falta de entendimento

justamente quando os participantes optam por utilizar o espaço como produtor de entendimentos.

Tabela 24: Comentários dos participantes e alternativa escolhida

Alternativa	Comentário dos participantes “ ”
Ajudou e piorou	Falando por mim, me fortaleceu muito com pessoas do grupo. Mas também houve desavenças e falta de entendimento.
Fortaleceu	Temos um espaço onde podemos nos expressar democraticamente.
Fortaleceu	Ajudou a nos conhecermos e assim respeitarmos as opiniões e desejos do outro.
Fortaleceu	Sim, ajudou a equipe a entender mais o outro, saber e ouvir mais o que pensamos.
Fortaleceu	-
Fortaleceu	Ajudou-nos muito, às vezes aparecem coisas que antes resolvíamos brigando, hoje em dia posso dizer que é preferível o diálogo.
Fortaleceu	-
Fortaleceu	O construindo auxilia no processo das relações entre as pessoas como espaço de consciência e respeito e no fazer pedagógico.
Fortaleceu	-
Fortaleceu	Acho que a cada construindo foi valido, mas tenho sentimento de que nem sempre o "entendimento real" aconteceu.
Fortaleceu	Eu estou aprendendo com o construindo.
Fortaleceu	Não acho que já atingimos 100% de aproveitamento, mas há um fortalecimento do diálogo. Falta colocar em prática alguns combinados.
Fortaleceu	Troca de informação
Fortaleceu	O grupo tem um olhar mais cuidadoso com a infância, mas precisa melhorar o olhar individual para cada criança.
Fortaleceu	Deu ao grupo oportunidade de se colocar e resolver problemas diários.
Não alterou	Na prática, não vejo acontecer.
Não alterou	Muitas das vezes não são feitos as que são indicadas.
NR	-
NR	-

Observamos que no grupo existem opiniões divergentes sobre o efeito do espaço de diálogo sobre as relações entre a equipe. Duas pessoas optaram pela alternativa: “não alterou em nada o relacionamento do grupo”, justificam suas respostas com comentários que evidenciam o descontentamento entre o debate no encontro e a prática no cotidiano.

No entanto, a maioria das respostas aberta identifica que o “Construindo” afetou as relações do grupo positivamente, de acordo com dois exemplos onde foram transcritos comentários de participantes que avaliam que o espaço “ajudou a fortalecer...”

“Ajudou-nos muito, às vezes aparecem coisas que antes resolvíamos brigando, hoje em dia posso dizer que é preferível o diálogo”. (comentário 1 sobre os efeitos na relação do grupo)

E outra participante afirma:

“Temos um espaço onde podemos nos expressar democraticamente”. (comentário 2 sobre os efeitos na relação do grupo)

Tabela 25: Construção coletiva de acordos
(Pergunta 9 – Você reconhece que no Construindo foram definidos coletivamente acordos, pactos e combinados?).

Você reconhece que no Construindo foram definidos coletivamente acordos, pactos e combinados?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sim	10	91%	4	80%	3	75%	7	100%	24	89%
Não	1	9%	0	0%	1	25%	0	0%	2	7%
Não respondeu	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	1	4%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta acima buscava identificar se o participante reconhecia ou não a construção de acordos realizados durante os encontros, através das alternativas “sim” e “não”. Observamos que para todos os segmentos/grupo há o reconhecimento da construção coletiva de acordos durante o “Construindo”. No grupo de professores foi unânime. No grupo Auxiliar, o reconhecimento é positivo para 10 pessoas, 91%, apenas uma participante respondeu que não, o mesmo ocorre no grupo Cozinha/Apoio. No grupo da Coordenação/Apoio uma participante opta por não

responder e três pessoas pelo sim, 80% do grupo avalia que no construindo ocorre construção coletiva.

Em seguida, um quadro, 9.1, com os assuntos/temas que eles entendiam serem os principais combinados. As alternativas constantes no quadro foram: Pedagógico, Relacionamento, Organização do trabalho, e um campo aberto “Outro Assunto. Qual” para que o participante pudesse escolher um ou mais temas.

**Tabela 26: Assuntos/temas
(Campo 9.1)**

9.1. Se sim, quais assuntos (pode responder mais de uma alternativa)	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
O pedagógico (procedimentos, desenvolvimento de atividades, avaliações, rotinas e práticas)	10	100%	4	100%	1	33%	7	100%	22	92%
Relacionamento entre as pessoas da equipe (solução de desentendimentos, problemas de comunicação etc.)	5	50%	4	100%	0	0%	6	86%	15	63%
Melhor organização do trabalho (folgas, escalas, tarefas e responsáveis)	3	30%	2	50%	1	33%	4	57%	10	42%

A partir do resultado observa-se que para 24 pessoas, 89%, reconhecem que no Construindo foram definidos coletivamente acordos, pactos e combinados. Duas pessoas avaliam que não é e uma pessoa não respondeu. Nota-se que, ao observarmos as respostas por segmento/área de trabalho encontramos bastante coerência com o resultado total, 100% do grupo “professor”, 91% do grupo “auxiliar”, 80% da “coordenação e apoio” e 75% da “cozinha e apoio” reconhecem que o espaço coletivo foi deliberativo, ou seja, construindo decisões a partir da construção coletiva.

No quadro abaixo, pode-se perceber que o “Construindo” na perspectiva dos participantes, foi o *locus*, das decisões sobre os seguintes assuntos ou temas, para 92% dos participantes sobre o tema/assunto relacionados ao Pedagógico, 63% Relacionamento entre a equipe e 38% sobre a Melhor organização do trabalho. Vale destacar que os participantes podiam escolher mais de uma alternativa, pelos resultados, de acordo com o gráfico abaixo:

Figura 5:Gráfico - Temas deliberados

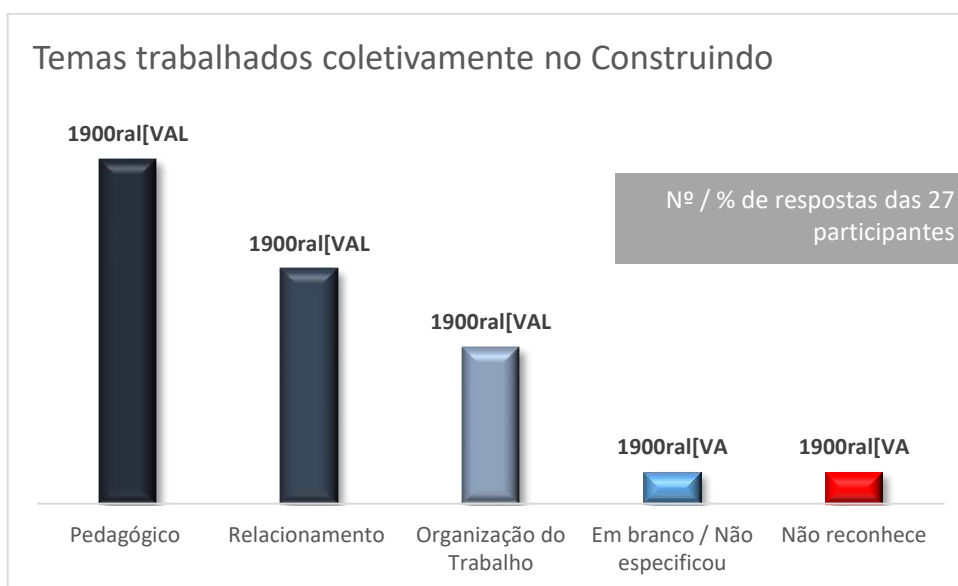


Tabela 27: Avaliação sobre implementação de decisões tomadas pelo grupo (Pergunta 10 – Você avalia que as decisões tomadas pelo grupo durante o “Construindo” foram implementadas no cotidiano?).

Você avalia que as decisões tomadas pelo grupo durante o Construindo foram implementadas no cotidiano?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
A maior parte das decisões foram implementadas	5	45%	2	40%	0	0%	5	71%	12	44%
Algumas decisões foram implementadas	4	36%	2	40%	3	75%	2	29%	11	41%
Nenhuma decisão foi implementada	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Não respondeu	2	18%	1	20%	1	25%	0	0%	4	15%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.p

A pergunta acima buscou identificar a percepção dos participantes sobre a implementação no cotidiano da escola das decisões construídas coletivamente. O entrevistado pode optar por responder: “A maior parte”, “Algumas decisões”, “Nenhuma decisão”.

Nota-se pelos resultados que os entrevistados, 44% avalia que a maior parte das decisões foram implementadas e 41% avalia que algumas decisões foram implementadas no cotidiano. Vale destacar que nenhum entrevistado optou pela

alternativa “nenhuma decisão foi implementada”. No entanto, dois entrevistados optaram por não responder à pergunta.

No grupo Professor, 71%, avaliam que a maior parte das decisões foram implementadas e para 29% algumas decisões. No grupo Auxiliar, 45% avalia que a maior parte foi implementada e para 36% algumas decisões, 2 pessoas optaram por não responder à pergunta.

Para Cozinha e apoio, a maior parte dos entrevistados avalia que apenas algumas decisões representando 75%, uma pessoa desse segmento preferiu não responder.

Tabela 28: Justificativas/Avaliação sobre implementação das decisões

Alternativa	Justificativas apresentadas
Algumas decisões foram implementadas	Ainda falta comprometimento e posicionamento de algumas pessoas para que as decisões sejam implementadas.
	Outras decisões não foram implementadas pelo fato de não termos mais oportunidade ou como seremos vistas pelo outro. Acho que deveríamos parar de se preocupar mais com a opinião alheia e fazer o que realmente temos desejo (isso acontece muito comigo).
	Algumas não por falta de tempo
	Mais por conta da falta de comprometimento. Algumas pessoas pactuaram algo em grupo e após serem feitos os combinados usavam de outros métodos para "despactuar" o acordo. Isso prejudica o andamento de algumas áreas da escola.
	A maioria das decisões do Construindo não são colocadas em prática. Muitos concordam e poucos colocam em prática.
	Ao longo do ano, considero que o grupo se esforçou para implementar algumas decisões, porém ainda temos um longo caminho a cumprir com os nossos combinados. Muitas das vezes noto uma empolgação inicial e que se perde com a rotina e o passar do tempo.
	Porque muitas vezes as pessoas falam uma coisa e na prática fazem outra.
	Creio que algumas por falta de comprometimento e por falta de diálogo no dia a dia, a forma de falar com o outro.

A maior parte das decisões foram implementadas	A maior parte das decisões são implementadas, mas muitas precisam ser constantemente "fiscalizadas" para que sejam mantidas, levando em consideração que quando foram definidas no construindo não foram plenamente aceitas ou debatidas
	Sim. A maioria das decisões são implementadas com objetivo de melhorar o nosso espaço educacional.
	Nem sempre o que dialogamos cumprimos no dia a dia.
	Vejo que houve sim certas mudanças de uns tempos para cá. Hoje um só não toma decisão sozinho. Ele sempre busca uma maneira de se comunicar com outras pessoas para então entrar em um diálogo e chegar num entendimento do que é melhor para ambas as partes. Depois que começou a ter o diálogo, ainda que seja pouco, há uma diferença enorme na hora de tomar uma decisão.
	Na minha opinião avançamos bastante na implementação de ações pedagógicas pactuadas no construindo
	Foram implementadas, mas nem sempre cumpridas por toda a equipe. As vezes por coisas que acontecem na rotina diária ou simplesmente por não cumprir. Embora exista esforço de muitos para isso.
	Muitos acordos que fizemos só ficou no papel. Visto os procedimentos que foi pactuado por todos nós e as vezes ficam no papel. A prática e outra.
	As mudanças no projeto político pedagógico voltado mais para a escuta e o olhar individual de cada criança.

Em uma análise geral do resultado sobre essa questão específica, podemos indicar que o grupo reconhece que acordos são firmados no espaço, porém reconhece haver uma distância entre o que é acordado e o que se coloca em prática no cotidiano, demonstrando a dificuldade de romper com determinadas atitudes ou hábitos enraizados e sua desconstrução, mesmo quando o indivíduo se compromete com as novas definições, a percepção coletiva da dificuldade entre o acordado e a efetivação dos combinados tem um potencial extremamente rico para a tomada da consciência e a reflexão em busca do aprimoramento e da atuação crítica.

Tabela 29: Interesse e disposição para atividades pedagógicas (Pergunta 11 – Você tem interesse e disposição de construir e desenvolver as atividades pedagógicas?).

Você tem interesse e disposição de construir e desenvolver as atividades pedagógicas?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sim	8	73%	4	80%	3	75%	7	100%	22	81%
Não	2	18%	1	20%	0	0%	0	0%	3	11%
Não respondeu	1	9%	0	0%	1	25%	0	0%	2	7%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.

A pergunta acima pretendia mensurar o interesse e a disposição dos participantes em desenvolver atividades pedagógicas, buscando identificar a adesão ao trabalho pedagógico a partir do interesse e disponibilidade.

Pelas respostas obtidas percebe-se que 81% tem interesse e disposição para desenvolver atividades de cunho pedagógico, entendido como algo intrínseco a todas as atividades desenvolvidas no ambiente escolar e 11% do conjunto de participantes opta pela alternativa “não”.

No entanto, se observamos as respostas por segmento/área de trabalho na escola no grupo Auxiliar 73%, ou 8 pessoas, tem interesse e disposição, 02 pessoas, 18% não, e 1 pessoa, 9%, não respondeu à pergunta.

Para a Coordenação/Apoio, 1 pessoa, que corresponde a 20%, não tem interesse e disposição e 80 %, 3 pessoas com interesse e disposição.

No grupo Cozinha/Apoio nenhum dos participantes optou pela alternativa “não”, e uma participante, 25%, não respondeu à pergunta.

Visando dar mais qualidade a resposta acima, foi proposto como complemento da resposta anterior, um quadro com alternativas para que o participante avaliasse como tem sido o desenvolvimento dessas atividades, tendo em vista que atividades como planejamento, atividades com as crianças e avaliação de turma e das crianças são indissociáveis a prática pedagógica, considerando que decisões coletivas sobre o tema foram acordadas em encontros anteriores.

As alternativas propostas foram: “Disposição e interesse de todos para construção coletiva de atividades pedagógicas”, “Cada um fazendo a sua parte sem trocar ou compartilhar”, “Disposição e interesse apenas de uma parte em construir cotidianamente” e “Nenhuma disposição em construir conjuntamente as atividades”.

Tabela 30: Avaliação dos participantes sobre interesse e disposição para atividade pedagógica (Alternativas da pergunta 11)

Na sua opinião como tem sido?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Gente Miúda	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Disposição e interesse de todos para a construção coletiva de planeamentos, atividades e avaliação	5	45%	0	0%	1	25%	3	43%	9	33%
Cada um fazendo a sua parte sem trocar ou partilhar	3	27%	0	0%	2	50%	3	43%	8	30%
Disposição e interesse apenas de uma parte em construir conjuntamente	1	9%	2	40%	0	0%	1	14%	4	15%
Nenhuma disposição de construir conjuntamente as atividades	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Não respondeu	2	18%	3	60%	1	25%	0	0%	6	22%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

De acordo com a percepção dos participantes, a avaliação é da existência de um descompasso entre o que é acordado e o como o grupo tem percebido ou efetivado as decisões no cotidiano. No entanto nenhum participante optou pela resposta “Nenhuma disposição de construir conjuntamente as atividades”. Portanto percebe-se que o espaço de diálogo constrói decisões a partir do debate coletivo, mas ainda se nota uma dificuldade de implementação na prática.

Ao analisarmos os resultados por grupo notamos que para o grupo composto pelas Auxiliares, 45%, 05 pessoas, avaliam que existe disposição e interesse de todos para a construção coletiva. 03 pessoas, 27% desse grupo afirma que no cotidiano tem sido mais presente a alternativa “cada um fazendo sua parte sem trocar ou partilhar”. Uma pessoa, correspondente a 9% do grupo, avalia que apenas uma parte tem interesse e disponibilidade e duas pessoas desse grupo optaram por não responder à pergunta.

Para o grupo de Professoras, as respostas encontradas são de 43% que avalia existir interesse e disposição de todos e 43% cada um fazendo a sua parte, sem trocar ou partilhar e uma pessoa desse grupo avalia que há disposição e interesse apenas de uma parte do grupo.

No grupo Cozinha/Apoio, 50% das participantes, avalia que no cotidiano “cada um fazendo sua parte, sem trocar ou compartilhar” e

Tabela 31: Diálogo com a Coordenação
(Pergunta 12 – E sobre a coordenação? Você considera ter um diálogo:).

E sobre a coordenação? Você considera ter um diálogo:	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Aberto - sempre estão disponíveis para receber críticas, sugestões ou apoiar	7	64%	4	80%	3	75%	5	71%	19	70%
Fechado não tem escuta nem conversa. Apenas determina o que deve ser feito	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	1	4%
Depende do assunto e da pessoa pode ser mais aberto ou fechado	4	36%	1	20%	0	0%	2	29%	7	26%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta acima buscava apurar a percepção dos participantes sobre a forma que o diálogo se estabelece com a coordenação, através das alternativas: aberto, fechado ou depende. Ao analisarmos por grupo, percebemos que no grupo Auxiliar 64% opta pela alternativa “aberto – sempre estão disponíveis para receber, criticar, sugestões ou apoiar”. 36% avalia que dependendo do assunto e da pessoa pode ser mais aberto ou fechado. No grupo Professor o resultado é bastante semelhante 71% avalia que é aberto e 29% que depende. O resultado também se assemelha no grupo Coordenação/Apoio sendo 80% aberta e 20% depende. Apenas no grupo Cozinha/Apoio houve a escolha da alternativa “fechado”. No total das respostas, o resultado é que 70% avalia que a coordenação tem diálogo aberto, 26% depende da pessoa e do assunto e para 4% o diálogo é avaliado como “fechado”.

O percentual de 26% no geral e 36% no grupo Auxiliar, chamando atenção para a percepção de que a coordenação aponta preferências e seletividade ao estabelecer o diálogo com membros da equipe.

Essa questão aponta alguns aspectos que merecem destaque, apenas uma participante identifica o diálogo e a relação com a coordenação como sendo fechado, porém há uma percepção no grupo de que ocorre uma espécie de seletividade sobre os assuntos a serem tratados e atitudes de parcialidade em relação ao interlocutor

que recorre a coordenação para resolução de questões. Essa percepção foi recebida pela maior parte da coordenação como algo surpreendente, pois de acordo com sua intencionalidade e autocrítica não percebe que prática essa parcialidade e seletividade indicada na pesquisa faça parte de sua política de gestão, foi importante o compartilhamento dos resultados para que a coordenação pudesse repensar e atuar com mais cuidado e atenção sobre esses dois aspectos.

Tabela 32: Compreensão da coordenação
(Pergunta 13 – Na sua opinião, questões relacionadas a frequência no trabalho como falta, atraso, ida a médico, reunião na escola, acompanhamento de outros assuntos particulares são tratados pela coordenação de que maneira:).

Na sua opinião, questões relacionadas a frequência no trabalho como falta, atraso, ida a médicos, reunião na escola, acompanhamento de outros assuntos particulares são tratadas pela coordenação de que maneira	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Flexível - desde que comunicada com antecedência é negociada e entendida	10	91%	5	100%	3	75%	5	71%	23	85%
Inflexível - Sem negociação, não há possibilidade e nem compreensão sobre questões e compromissos pessoais	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ausência de regra clara - varia de pessoa a pessoa para maior ou menor compreensão e negociação	0	0%	0	0%	0	0%	2	29%	2	7%
Não respondeu	1	9%	0	0%	1	25%	0	0%	2	7%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

A pergunta acima buscava identificar se a coordenação era flexível, inflexível ou havia ausência de regra clara, quando se tratava de compreender e apoiar as demandas particulares da equipe sobre faltas, atrasos ou saídas durante o expediente para ida a médico, reunião de filho ou resolver assuntos pessoais. Tendo em vista que esse ponto foi alvo de debate e acordo durante os encontros.

Na opinião dos participantes, notamos que para 91% do grupo Auxiliar a coordenação é caracterizada como “Flexível”, de acordo com o combinado construído,

a solicitação deve ser feita com antecedência para organização da rotina, assim as solicitações são acolhidas. Uma participante, desse grupo, optou por não responder. O mesmo ocorre no grupo Cozinha/Apoio. No grupo Coordenação/Apoio todas avaliam ser uma coordenação flexível.

Para o 71% do grupo Professor é flexível e para 29% existe ausência de regra clara na atuação da coordenação sobre esses assuntos.

Em diálogo com o resultado da questão anterior, apesar da incidência menor e localizada no grupo dos professores, aparece novamente a ideia de parcialidade e seletividade, contrariando as diretrizes norteadoras da gestão democrática e a percepção da própria coordenação sobre sua forma de atuar.

Tabela 33: Tratamento entre os colegas de trabalho
(Pergunta 14 – Sobre essas mesmas questões, como você observa que tem sido o tratamento entre os colegas de trabalho, sem considerar a coordenação que já foi avaliada na pergunta anterior.)

Sobre essas mesmas questões, como você observa que tem sido o tratamento entre colegas de trabalho, sem considerar a coordenação (avaliada na pergunta anterior)	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Companheirismo - todos se apoiam, seja trocando horário, seja assumindo o trabalho de quem está ausente independente da pessoa	0	0%	0	0%	3	75%	2	29%	5	19%
Individualista, as pessoas querem resolver suas questões particulares, mas não estão disponíveis a dar apoio ao próximo, mas quando precisa quer apoio dos demais	2	18%	0	0%	0	0%	1	14%	3	11%
Varia de acordo com a pessoa que se ausenta, com algumas pessoas o grupo é mais solidário e com outras nem tanto	8	73%	4	80%	0	0%	4	57%	16	59%
Não respondeu	1	9%	1	20%	1	25%	0	0%	3	11%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.

A pergunta tinha como objetivo captar a percepção de cada participante sobre a atitude dos colegas de trabalho, do coletivo, sobre o mesmo assunto da pergunta anterior, ausência ou falta para resolução de assuntos pessoais, as alternativas propostas foram: companheirismo, individualista, variável de acordo com a pessoa.

Os resultados dessa resposta chamam bastante atenção sobre a opinião que os participantes têm do próprio grupo/coletivo. Para os grupos Auxiliar, Coordenação/Apoio, 73% e 80%, respectivamente optam pela alternativa “varia de acordo com a pessoa que se ausenta, com algumas pessoas o grupo é mais solidário e com outras nem tanto”, para o grupo Professor também foi a alternativa escolhida para 57% dos participantes e 29% companheirismo. A opção individualista foi 18% para o grupo Auxiliar e 14% para o grupo professor.

No grupo Cozinha/Apoio a percepção é inversa dos demais, 75% avalia que o tratamento entre os colegas é de companheirismo, uma participante desse grupo não respondeu a pergunta, assim como nos grupos Auxiliar, Coordenação/Apoio.

Na totalização, o resultado que se obtém é que 59% dos participantes avalia que o grupo é seletivo ao acolhimento e solidariedade às necessidades de ausência ou atraso no trabalho de colegas para solução de assuntos particulares.

Tabela 34: Autoavaliação sobre atitude no cotidiano com os colegas
(Pergunta 15 – E você, qual tem sido sua atitude no dia a dia)

E você, qual tem sido sua atitude no dia a dia?	Auxiliar		Coordenação / Apoio		Cozinha / Apoio		Professoras		Escola	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sempre apoio e tento ajudar, seja trocando o horário, seja assumindo o trabalho de quem está ausente, independentemente da pessoa	7	64%	3	60%	3	75%	5	71%	18	67%
Não acho correto utilizar o horário de trabalho para resolver questões particulares, não faço isso portanto não acho que tenho que apoiar, nem trocar horário ou assumir atividades dos outros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dependendo da pessoa que se ausenta, se for alguém que eu tenho mais amizade ajudo e apoio	3	27%	1	20%	0	0%	2	29%	6	22%
Não respondeu	1	9%	1	20%	1	25%	0	0%	3	11%
Total	11	100%	5	100%	4	100%	7	100%	27	100%

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.

Essa questão também se relaciona com as duas anteriores, após o participante ter avaliado a coordenação e os colegas, passa a avaliar a sua atitude individual frente ao grupo quando ocorrem ausências, faltas e atrasos negociados anteriormente.

Foram oferecidas três alternativas: “Sempre apoio”, “Não acho correto utilizar o horário de trabalho” e “Depende da pessoa que se ausenta eu apoio”.

Nota-se que nenhum participante optou pela alternativa “Não acho correto...”, e em todos os grupos a opção “Sempre Apoio” foi majoritária. Obtendo no grupo Auxiliar 64%, no Coordenação/Apoio 60%, para o grupo Professor 71% e Cozinha/Apoio 75%. Na média, 67% dos participantes avaliam que sua atitude é de sempre apoiar trocando horário, assumindo o trabalho de quem está ausente, independente da pessoa. 22% avalia que “depende da pessoa que se ausenta, se for alguém que tenho mais amizade ajuda e apoio”. 11% dos participantes optam por não responder.

Se analisarmos os resultados dessa pergunta com a anterior, notamos que quando o participante é convidado a avaliar a atitude do coletivo, o resultado majoritário, com exceção do grupo Cozinha/Apoio, é pela opção “varia de acordo com a pessoa que se ausenta”, porém quando o participante é convidado a avaliar sua atitude no coletivo a resposta majoritária é de sempre apoiar e tentar ajudar.

Essa contradição entre atitude individual e coletiva também chama atenção, pois o participante tem uma percepção do coletivo, completamente oposta à sua atitude individual.

Refletindo sobre esse resultado, chama atenção o fato do coletivo avaliado ser composto pelos mesmos indivíduos que se autoavaliam com atitudes solidárias e não seletivas, orientadas pela lógica coletiva mas, ao analisarem o grupo, avaliam-no como orientado pela lógica seletiva e individual.

Tabela 35: Auto Avaliação sobre relacionamento com as crianças
(Pergunta 16 – Considerando a experiência do “Construindo” e sua prática profissional na escola, como você se autoavalia em relação as crianças nos seguintes pontos: escuta, observação, respeito, afetividade e interação.

Considerando a experiência do Construindo e sua prática profissional na escola, como você se auto avalia em relação as crianças nos seguintes pontos	NR	0	1	2	3	4	5
Escuta	2	1	0	1	4	12	7
Observação	2	1	0	0	4	13	7
Respeito	2	1	0	0	2	6	16
Afetividade	2	1	0	0	0	7	17
Interação	2	1	0	0	4	7	13

(*) Questão submetida a análise coletiva em Abril 2018.

A tabela acima representa demonstra o grau de satisfação do participante, através de autoavaliação sobre a relação entre a experiência de participar dos encontros “Construindo a Escola” e a sua prática cotidiana, visava identificar os efeitos dos temas abordados nos encontros nas dimensões escuta, observação, respeito, afetividade e interação sobre a sua ação pedagógica junto às crianças. Foi proposta uma escala de 0 a 5, onde zero era insatisfeita e 5 totalmente satisfeita sobre a forma que o Educador analisa estar desenvolvendo essas dimensões no cotidiano escolar. Para análise dessa escala, optamos por uma totalização geral, sem a distinção dos grupos divididos pela área de atuação na escola.

O resultado obtido, de acordo com a percepção dos educadores, de acordo com o grau de satisfação com que efetivam as dimensões do Respeito, Afetividade e Interação foi totalmente satisfatória, tendo em vista que a maior parte dos praticantes atribui escala 05 para os três quesitos. A Escuta e a Observação são avaliadas pela maioria como sendo realizada de maneira satisfatória, obtendo a concentração dos resultados o grau 4.

Tabela 36: Avaliação da Mediação
(Pergunta 17 – Em relação a mediação, como você avalia os seguintes pontos: qualidade dos materiais, cuidado com o grupo, incentivo a participação e a democracia, Dinâmica, escolha dos temas, capacidade de diálogo.)

Em relação a mediação, como você avalia os seguintes pontos:	NR	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Qualidade dos materiais apresentados	2	0	0	12	13
Cuidado com o grupo	2	0	0	6	19
Incentivo a participação e a democracia	4	0	0	5	18
Dinâmica (jogos, brincadeiras, oficinas e grupos)	3	0	2	10	12
Escolha dos temas propostos	3	0	3	7	14
Capacidade de diálogo	3	0	1	4	19

A tabela acima apresenta os resultados da avaliação dos participantes sobre a mediação dos encontros através dos quesitos: qualidade dos materiais, cuidado com o grupo, incentivo a participação e a democracia, Dinâmica, Escolha dos Temas Propostos e Capacidade de Diálogo. Foi proposto que cada participante atribuísse um conceito, dentre as opções ruim, regular, bom e ótimo para cada um dos quesitos acima mencionados.

Em todos os quesitos, o conceito ótimo foi a avaliação atribuída pelos participantes. Os quesitos Cuidado com o Grupo e Capacidade de Diálogo foram os que obtiveram maior número de avaliações nesse conceito. Seguidos de Incentivo a Participação, Escolha de Temas Propostos, Qualidade dos Materiais e Dinâmica.

Após o quadro proposto, havia um campo aberto para comentários para que cada participante pudesse qualificar suas escolhas.

Abaixo apresento o quadro sistematizado das respostas contidas nesse campo com a proposta de cinco categorias para agrupamento e análise dos comentários, são elas: Elogio a Mediação; Valorização da Construção Coletiva; Continuidade do Construindo; Ausência de Compromisso Coletivo e Realizar mais dinâmicas;

Tabela 37: Comentários sobre Mediação e categorização proposta

Comentário do Participante	Categorização proposta
A mediação é muito boa e sempre nos ajuda a organizar nossas ideias.	Elogio a Mediação
A mediação é ótima, a proposta boa e interessante. Eu gosto muito, me faz muito bem, vou levar para a vida.	
Muito fortificante essa experiência, aprendo muita novidade e tento por máximo possível em prática. Ótima mediação.	
Camilla você é uma fofa!! A pedagogia está dentro de você! Excelente trabalho.	
Sempre procura escutar a todas	Valorização da construção coletiva
O ponto forte do construindo é a reflexão coletiva.	
Gostaria que esse movimento (Construindo a Escola) continuasse a fazer parte da nossa escola, pois é um fator de crescimento para a equipe.	Continuidade do "Construindo"
Agradeço a escola	
Acho que o grupo deveria contribuir mais com os temas do construindo.	Ausência de compromisso coletivo
Vi que no decorrer deste ano, a maior parte dos acordos que não deram resultado foram aqueles que foram "despactuados" individualmente, quando deveriam ter sido jogados ao grupo, na roda.	
Chegamos ao fim de mais um ano e observo que o grupo tem se colocado menos tolerante e com pouco interesse a participar do processo de construção da nossa escola. Lamento não utilizarem nosso espaço como fonte de troca e de saberes. Sinto-me privilegiada em fazer parte de um espaço que me provoca e que me torna uma pessoa cada dia mais reflexiva	
Em relação ao regular - ficamos muito tempo presas no mesmo assunto e sinto falta de ter mais dinâmicas para dar uma animada no grupo.	Realizar mais dinâmicas
Mais brincadeiras no salão	
Incentivo a democracia e a participação sempre. Gostaria de mais dinâmicas.	
Pode ter mais dinâmicas.	

Sobre a avaliação dos participantes, no que se refere a mediação percebemos que o grupo tem uma percepção positiva, porém foi capaz de apontar críticas construtivas relacionadas ao próprio espaço, com exceção de algumas falas mais específicas sobre a pessoa responsável pela mediação, podemos notar que o grupo avalia a mediação observando o espaço e aponta sugestões para seu aperfeiçoamento, tais como: mais dinâmicas e brincadeiras, poder atuar mais escolhendo os temas dos encontros, manutenção do espaço para fortalecimento da reflexão coletiva.

O reconhecimento do papel da mediação como algo do grupo, a disponibilidade da construção coletiva e não uma atitude vaidosa e personalista de quem media,

indicam que foi possível construir e disponibilizar esse recurso de cuidado e fortalecimento coletivo adotando o reconhecimento do conhecimento, o uso da palavra, a legitimidade do mediador no papel que deve cumprir, de facilitar, de aportar sem ser superior ou invasivo, de respeitar o processo do grupo utilizando-se da legitimidade da mediação para a garantia de oportunidades equilibradas e respeitadas sem recorrer a autoritarismo e monopólio da palavra ou do conhecimento, de respeito ao tempo e saberes trazidos por cada um que esteve presente. Vale destacar que durante todo o percurso a reflexão e autocrítica nesse sentido estiveram presentes e foram motivo de muitas leituras, diálogos e reflexões.

Esse tipo de avaliação indica que o grupo reconhece a importância da mediação para o processo, porém aos poucos e a cada dia mais transformando a mediação em algo descentralizado e coletivizado, demonstrando a ausência de dependência e o amadurecimento individual e coletivo para o estabelecimento do diálogo.

A roda de avaliação – compartilhamento dos resultados

Como uma das formas de devolutiva e continuidade do processo, além da pesquisa, que visa transformações e efeitos na realidade. Optei por iniciar o encontro de Abril de 2018, apresentando a proposta de trabalho para o dia, que consistiria em apresentar os resultados obtidos pela sistematização e tabulação das 17 questões contidas no questionário 2, aplicado em Dezembro/2017. E a realização de uma atividade para compartilhamento, buscando que o coletivo identificasse pontos que deveriam ser tratados, visando o aprimoramento do espaço através de novas ações e desafios definidos.

Os participantes se dividiram em quatro grupos mistos, compostos aleatoriamente, não organizados por segmento/área de trabalho na escola.

Foram apresentados os 7 roteiros, indicando as questões para compartilhamento e análise coletiva. Três grupos trabalharam com duas questões e um grupo com uma.

Tabela 38: Distribuição dos temas por grupo

Grupo e questões	Enfoque
Grupo 1 - 5 e 7	Sobre o respeito e diferença de opinião Compartilhamento de saberes
Grupo 2 - 10 e 11	Interesse e disposição para atividades pedagógicas Avaliação dos participantes sobre interesse e disposição para atividade pedagógica
Grupo 3 - 14 e 15	Tratamento entre os colegas de trabalho Autoavaliação sobre atitude no cotidiano com os colegas
Grupo 4 - 16	Auto Avaliação sobre relacionamento com as crianças

Foram entregues aos grupos um roteiro contendo uma tabela com a questão e os resultados obtidos, de maneira geral e não organizado por segmento. Foi estipulado um tempo de 1 hora e 30 minutos para o trabalho em pequenos grupos e posterior roda de conversa para compartilhamento das impressões e conclusão coletiva sobre as análises.

Seguindo o roteiro 2, os participantes analisaram as questões e seus resultados, buscando interpretar a tabela para identificar e redigir o que o grupo indicar se concordava ou não com o resultado e apontar três motivos que justificassem a escolha. Em seguida, havia o campo aberto para observação ou comentários. E o compartilhamento das conclusões para debate entre todos os participantes.

Resultado entre o compartilhamento dos grupos

Grupo 1 – Avaliação sobre resultados das questões 5 e 7

O grupo optou por inverter a ordem das respostas, iniciando sua apresentação pela questão 7 e posteriormente a questão 5. A representante do grupo 1 apresentou as impressões ao conjunto dos participantes.

Tabela 39: Sistematização da Questão 7 (Você acha que compartilhou seus saberes e conhecimentos, que trocou com o grupo alguma coisa que já sabia?)

Você acha que compartilhou seus saberes e conhecimentos, que trocou com o grupo alguma coisa que já sabia?	nº	%
Sim	16	59%
Não	9	33%
Não Respondeu	2	7%
Total	27	100%

Tabela 40: Quadro sistematização do grupo 1 questão 7

O que o grupo percebe desse resultado?	O grupo concorda com o resultado?	Por que?	Comentários
As pessoas compartilham a maior parte, porém tem muito mais a mais dizer sobre aquele assunto. Quando o assunto é conhecido, as pessoas se sentem mais vontade para falar.	Não. Esse resultado é totalmente diferente da realidade.	1- Porque as pessoas não falam com receio de represálias.	Sem Comentários
		2- Por medo de ser mal interpretadas.	
		3- Porque a maioria não fala o que sabe nos encontros.	

As justificativas apresentadas: “Represália” e “Medo de Ser mal interpretada” provocou no grupo o desejo de maior aprofundamento dos motivos, principalmente sobre a ideia de “represália” e como ela se manifesta na escola. De acordo, com as falas dos participantes, a “represália” era um comportamento expresso no dia a dia, no relacionamento entre as educadoras, e não represália no sentido de repreensão ou punição administrativa, segundo os participantes acordaram, havia no cotidiano atitudes entre os colegas que expressavam de uma maneira coercitiva, reconheceram

haver bastante espaço para expressão de opinião durante os encontros e que nessas oportunidades há liberdade, oportunidade e respeito, porém no cotidiano as pessoas não se comportavam da mesma maneira que nos encontros. Como produto dessa reflexão foi reafirmado pelo grupo a necessidade de fortalecer o respeito e o cuidado entre a equipe.

Sobre a Questão 5 - *Você acha que o grupo respeitou e valorizou as diferentes opiniões* - o grupo apresentou uma definição que julgou necessário ser construída antes de iniciar a análise dos resultados, sobre a ideia de Respeito, para o grupo, respeito é:

Ajudar quando o outro está precisando de ajuda. Fazer um combinado e cumpri-lo. Ser agradecido por algum favor. Não desmerecer o outro por ser diferente, respeitando as diferenças e as valorizando. Se colocar no lugar do outro. (transcrição trecho do roteiro trabalhado pelo grupo 1)

Tabela 41: Sistematização questão 5 - Sobre Respeito e Valorização das opiniões diferentes

Você acha que o grupo respeitou e valorizou as diferentes opiniões?	nº	%
Sim, em todos os encontros	4	15%
Na maioria dos encontros	13	48%
Apenas e alguns encontros	8	30%
O grupo não valorizou as diferenças de opiniões	1	4%
Não respondeu	1	4%
Total	27	100%

Tabela 42: Quadro sistematização do grupo 1 sobre questão 5

O que o grupo percebe desse resultado?	O grupo concorda com o resultado?	Por que?	Comentários
No Construindo as opiniões são respeitadas e valorizadas, porem na prática, no dia a dia são motivos para piadinhas e atitudes de desrespeito. Parece uma peça de teatro.	Não. Esse resultado é totalmente diferente da realidade	1) Porque no Construindo parecem estar fazendo uma peça de teatro, quando na realidade as opiniões são desvalorizadas. 2) Pois algumas pessoas usam as opiniões alheias para fazerem fofoca. 3) Algumas pessoas pregam uma coisa no Construindo, quando na prática fazem de modo completamente diferente.	Respeito: ajudar quando o outro está precisando de ajuda. Fazer um combinado e cumpri-lo. Ser agradecido por algum favor. Não desmerecer o outro por ser diferente, respeitando as diferenças e as valorizando. Se colocar no lugar do outro

“Aqui é a teoria e lá é a prática, como é difícil colocar em prática no dia a dia”. (fala de uma participante ao analisar os resultados)

Após a apresentação do trabalho em grupo, foi proposta uma roda sobre os resultados, foi avaliado que algumas vezes ocorrem comportamentos de fofoca ou desrespeito e por isso que não era possível concordar com o resultado obtido através do questionário individual, apesar de reconhecerem que durante o “Construindo” as opiniões serem valorizadas e respeitadas, esse comportamento não tem sido sentido no cotidiano da escola, avaliam que é preciso fortalecer o espaço de diálogo, porém percebem que é preciso se relacionarem no cotidiano com o mesmo cuidado e respeito que se tem nos encontros. Alguns participantes chamaram atenção para as generalizações, pois reconheciam que determinadas situações realmente ocorrem no cotidiano, mas não é de todos, e sim de algumas pessoas.

Ao encaminhar as duas avaliações dessa maneira, observamos que a cada dia o grupo deixa menos espaço para posturas destrutivas e o silenciamento de práticas como essa. O grupo caminha para seu fortalecimento baseado na sinceridade, na utilização do diálogo como instrumento de construção de sua vivência e convivência. Reconhecendo as insatisfações, críticas e descontentamentos existentes no cotidiano, porém não aceitando condutas agressivas, antidemocráticas optando pela reflexão, construção de acordos baseados no fortalecimento de condutas e atitudes que atuem para um ambiente confortável, uma prática de relações pessoais e pedagógicas que constroem e valorizam a coletividade e a solidariedade. Atuando

fortemente na autoconstrução da autoestima coletiva, baseada em atitudes concretas que tem intrínseca relação a efetivação de práticas que afetam o ato pedagógico.

Grupo 2

Tabela 43: Sistematização da questão 10 - Você avalia que as decisões tomadas pelo grupo foram implementadas no cotidiano?

Você avalia que as decisões tomadas pelo grupo durante o Construindo foram implementadas no cotidiano?	nº	%
A maior parte das decisões foram implementadas	12	44%
Algumas decisões foram implementadas	11	41%
Nenhuma decisão foi implementada	0	0%
Não respondeu	4	15%
Total	27	100%

Concordância com o resultado do questionário sobre as decisões tomadas no construindo estarem sendo implementadas, avaliando que algumas dificuldades nas atividades pedagógicas persistem e devem contar com o esforço e organização coletiva para que sejam efetivadas. Tais como: melhorar a troca de planejamento entre a equipe. Implementação de mudanças construídas e acordadas nos encontros, buscar a compreensão coletiva da necessidade de período de adaptação para implementar novas práticas, exemplo: pátio com intencionalidade e atividades pedagógicas com a equipe da cozinha.

No compartilhamento feito pelo grupo com os demais participantes, foi reafirmado o entendimento que a implementação dos combinados depende da adesão e da vontade de cada um em se comprometer e realmente implementar tais decisões, o grupo concordou que caso de alguém não concordar ou esteja com dificuldade para atuar desse modo, essa dificuldade ou discordância deve ser trazida para o encontro, local onde qualquer decisão pode ser revista ou tratada seja para redefinição, seja para criação de estratégias de apoio com o colega que necessita. O grupo fez questão de afirmar que o que tem gerado descontentamento, desgaste e desentendimento é combinar no encontro e no cotidiano não ser implementado.

Tabela 44: Sistematização da questão 11 e 11.1 - Você tem interesse e disposição de construir e desenvolver as atividades pedagógicas? Na sua opinião como tem sido

Você tem interesse e disposição de construir e desenvolver as atividades pedagógicas?	nº	%
Sim	21	78%
Não	4	15%
Não respondeu	2	7%
Total	27	100%

Na sua opinião como tem sido	nº	%
Disposição e interesse de todos para a construção coletiva de planejamentos, atividades e avaliação	9	43%
Cada um fazendo a sua parte sem trocar ou compartilhar	6	29%
Disposição e interesse apenas de uma parte em construir conjuntamente	4	19%
Nenhuma disposição de construir conjuntamente as atividades	0	0%
Não respondeu	2	10%
Total	21	100%

Concordância que o resultado obtido no questionário individual representa a realidade. Percebem que há disposição e interesse em participar e construir atividades pedagógicas. O grupo concordou com a apresentação do grupo 2, e considera que esse resultado retrata a realidade do ano passado, esse ano parece que o compartilhamento está mais coletivo. Avaliando que no ano passado era mais difícil o envolvimento de todos do que está sendo esse ano. Percebem que conseguiram superar dificuldades como o receito de opinar ou sugerir atividades, pois não eram bem aceitas ou incorporadas, notam que atualmente o compartilhamento e a construção coletiva estão acontecendo de maneira mais satisfatória e inclusiva.

O grupo aponta como desafio intensificar o esforço para compartilhamento e construção do planejamento compartilhado, pois avalia que todos se sentem melhor contribuindo, tanto as crianças como os adultos.

Grupo 3

Tabela 45: Sistematização da questão 14 – Como você observa que tem sido o tratamento entre os colegas de trabalho, sem considerar a coordenação que já foi avaliada na questão anterior.

Sobe essas mesmas questões, como você observa que tem sido o tratamento entre colegas de trabalho, sem considerar a coordenação que já foi avaliada na pergunta anterior	nº	%
Companheirismo - todos se apoiam, seja trocando horário, seja assumindo o trabalho de quem está ausente	5	19%
Individulista, as pessoas querem resolver suas questões particulares, mas não estão disponíveis a dar apoio ao	3	11%
Varia de acordo com a pessoa que se ausenta, com algumas pessoas o grupo é mais solidário e com outras	16	59%
Não respondeu	3	11%
Total	27	100%

Tabela 46: Quadro sistematização do grupo 3 sobre questão 7

O que o grupo percebe desse resultado?	O grupo concorda com o resultado?	Porque?	Comentários
O grupo concorda com a mesma opinião. Existe o apoio, não se olha o grupo e sim a afinidade.	Sim, esse resultado retrata a nossa realidade.	Às vezes é preciso um pedido da coordenação, quando na verdade poderia ter mais parceria, ser espontâneo é melhor.	

O grupo compartilhou com os demais participantes que concordaram e percebem que o resultado representa a realidade daquele momento e atual, as pessoas continuam ajudando aqueles que tem afinidade.

Os participantes concordam com o resultado obtido nos questionários, que o grau de solidariedade e companheirismo na divisão e compartilhamento de tarefas do cotidiano, quando alguém se ausenta, está relacionado ao grau de amizade e afinidade. No entendimento comum isso não deveria ocorrer, mas ocorre, gerando um clima de “panelinha” e desigualdade das tarefas cotidianas, muitas vezes gera o isolamento de determinadas pessoas no grupo. O grupo concordou que o ideal seria que a organização e companheirismo deveria ocorrer de maneira espontânea. Mas

muitas vezes é preciso que a coordenação intervenha, através de um pedido e muitas vezes se esse pedido acaba surtindo o efeito indesejado de acatar, e é interpretado pelos demais como uma atitude originada por uma reclamação, gerando desconfiança e desconforto.

O grupo entendeu que o fato de estarem podendo tratar dessa questão delicada que envolve o cotidiano e que tem trazido muitos desgastes nas relações entre a equipe é positivo. Refletiu que essa conduta também penaliza as crianças, que são prejudicadas pela ausência de apoio dos adultos no desenvolvimento de suas atividades. Avaliam que o fato de tratarem desse assunto extremamente delicado e sensível ao coletivo faz com que tomem consciência das dificuldades e problemas que os afetam. Foi repactuado que todo o grupo vai se empenhar em agir de outra maneira, buscando pensar no bem-estar das crianças e das relações entre os adultos.

Tabela 47: Sistematização da questão 15- *E você, qual tem sido sua atitude?*

E você, qual tem sido sua atitude no dia a dia?	nº	%
Sempre apoio e tento ajudar, seja trocando o horário, seja assumindo o trabalho de quem está ausente,	18	67%
Não acho correto utilizar o horário de trabalho para resolver questões particulares, não faço isso portanto não	0	0%
Dependendo da pessoa que se ausenta, se for alguém que eu tenho mais amizade ajudo e apoio	6	22%
Não respondeu	3	11%
Total	27	100%

Tabela 48: Quadro sistematização do grupo 3 sobre questão 15

O que o grupo percebe desse resultado?	O grupo concorda com o resultado?	Porque?	Comentários
Esse resultado não está de acordo com o anterior. Não representa a realidade observada no cotidiano. Concordamos que ainda continua variando de acordo com a pessoa e/ou afinidade.	Não. Esse resultado é totalmente diferente da nossa realidade.	Ao avaliar o outro, apontamos mais erros. E nos “equivocamos” na autoavaliação.	Avaliando as duas questões, constatamos que as respostas são contraditórias.

Essa questão está bastante relacionada com a anterior. O grupo avaliou que é intrigante que, ao mesmo tempo em que todos concordam que a atitude dos outros varia de acordo com a afinidade e amizade, quando cada um avalia a sua atitude perante o grupo o resultado seja que a maioria se autoavalia como sempre disposto e solícito a ajudar os demais, trocando horário, assumindo o trabalho de quem está ausente independentemente da pessoa.

Após um intenso debate, o grupo conclui que existe uma grande dificuldade em cada pessoa reconhecer atitudes que ela julga não ser adequada ou correta quando está em autoavaliação e que localiza ou responsabiliza o outro por práticas que muitas vezes ela própria discorda. Partindo desse entendimento o grupo conclui que muitas vezes o indivíduo responsabiliza e critica o coletivo por atitudes que ela mesma pratica, reconhecendo grande desafio individual e coletivo ter uma postura mais coerente com seus valores e princípios, fazendo mais autocrítica e refletindo seu papel na construção do grupo.

Essa análise compartilhada pelo grupo demonstra uma vontade e interesse em construir um clima de responsabilidade coletiva a partir de condutas e práticas individuais. O grupo percebe que o comportamento de cada um influencia e contorna o que é coletivo, grupal.

Grupo 4

Tabela 49: Sistematização da questão 16 – prática profissional e as crianças

Considerando a experiência do Construindo e sua prática profissional na escola, como você se auto avalia em	NR	insatisfeita ↔ totalmente satisfeita					
		0	1	2	3	4	5
Escuta	2	1	0	1	4	12	7
Observação	2	1	0	0	4	13	7
Respeito	2	1	0	0	2	6	16
Afetividade	2	1	0	0	0	7	17
Interação	2	1	0	0	4	7	13

Tabela 50: Quadro sistematização do grupo 4 sobre questão 16

O que o grupo percebe desse resultado?	O grupo concorda com o resultado?	Porque?	Comentários
Percebemos uma mudança crescente dentro dessas práticas, mas existem pontos que precisam melhorar.	Sim, esse resultado retrata a nossa realidade.	1) As pessoas estão mais sensíveis ao escutar e observar. 2) A interação entre as crianças e educadoras 3) Respeito vem sendo exercido por ambas as partes.	A importância do limite a ser construído com as crianças e educadoras, qual forma podemos trabalhar essa questão.

O grupo concordou com o resultado, avalia que a equipe tem se empenhado e conversado bastante sobre a importância de valorizar e implementar práticas pedagógicas orientadas pela escuta qualificada, observação atenta das crianças, respeitando-as como sujeitos de aprendizagem, baseadas numa interação respeitosa e afetuosa. Porém, identifica algum nível de dificuldade em construir limites, principalmente comportamentais, tem se deparado com situações pedagógicas, em que se faz necessário atribuir limites ao grupo ou a alguma criança individualmente e, essa necessidade, tem gerado dúvidas quanto à abordagem adequada. Preocupações em como construir limites sem desrespeito ou autoritarismo, por exemplo, foram refletidas pelos participantes.

Avaliam que esse é um grande desafio para os educadores e está relacionado ao relacionamento e diálogo com as famílias, e que é preciso estar mais atento as especificidades familiares, culturais de cada criança. A escola pretende estreitar ainda mais esse diálogo com as famílias, para que juntos possam construir estratégias pedagógicas para cada criança e para cada uma das turmas.

O grupo avalia também que deve estar mais disposto e disponível para a observação e a escuta das crianças, principal instrumento para auxiliar na construção desses entendimentos, também reafirmaram a importância de manter o calendário planejado para a realização das reuniões de turma para os Estudos de Caso, com a presença de todos os profissionais que interagem com as crianças. Dessa forma, a partir da contribuição de olhares diversos e o apoio de todos podem encontrar estratégias para lidar com esse tema.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou descrever e analisar uma experiência de gestão democrática e participativa vivenciada em uma escola de educação infantil e articulá-la ao referencial teórico apresentado, identificando, a partir da avaliação do conjunto dos trabalhadores por meio de uma metodologia participativa, os limites e possibilidades que essa experiência exerceu sobre o cotidiano, as relações interpessoais e o fazer pedagógico.

Partindo da hipótese de que para que o Educador pratique uma educação democrática e dialógica junto à criança, é necessário que a escola estabeleça coerência entre os valores e as práticas defendidos como referencial pedagógico e sua administração, ou seja, os meios necessários para atingir determinado fim, como defende Vitor Paro (2010), considerando, que o fim determinado para a escola, de maneira sintética, está baseado na efetivação de princípios éticos, políticos e estéticos, conforme as diretrizes nacionais para a educação.

Dada a natureza singular da atividade e do trabalho como educador, sendo inerente ao desenvolvimento de suas ações a relação e a transformação mútua, educador e educando se transformam e se afetam durante o ato pedagógico. Ensinar e aprender ocorrem em relação e não de maneira unilateral e depositária, apostando que esses valores e princípios devam nortear a construção de uma gestão dialógica e democrática, visando à conscientização dos educadores sobre a importância do papel social e a necessidade de vivenciar experiências com esses contornos para que se pudesse exercer uma ação pedagógica coerente entre o referencial e o cotidiano.

Adotamos a concepção de que a escola tem como responsabilidade a prática de uma educação crítica, consciente e cidadã sustentada no respeito, na participação e na liberdade, não apenas para os alunos, mas sobre toda a comunidade escolar. No entanto, apesar de não abordar, o presente trabalho tem clareza de que essa comunidade é composta por um conjunto múltiplo e complexo de sujeitos. Vale esclarecer que, por opção e em função de diversas limitações, a escolha foi abordar e refletir sobre a gestão interna da escola, e não sobre a gestão democrática da escola envolvendo a comunidade escolar. Buscamos identificar as particularidades do processo de gestão e seus efeitos sobre a atividade do Educador, um dos sujeitos que compõe essa comunidade, podendo ser interessante em novas outras oportunidades a abordagem sobre os efeitos e transformações percebidos pelas crianças, bem como

pelos familiares da escola. Neste trabalho, a partir do esclarecimento desse recorte específico, apontaremos os ganhos, potencialidades e limites desse processo coletivo entre os Educadores.

O primeiro aspecto é sobre a existência e manutenção do espaço desde 2015. O fato de continuar acontecendo pode ser interpretado como uma forma de adesão e reconhecimento dos profissionais da escola. Além disso, os elementos apontados nas avaliações anuais realizadas e na pesquisa de campo demonstram, através dos depoimentos dos participantes, que existe esse reconhecimento e vontade de permanência e participação nos encontros. A aposta no diálogo e na construção coletiva tem fortalecido a conscientização, a capacidade de reflexão e ação dos educadores, corroborando a tese de Paulo Freire.

O respaldo na ideia da necessidade de estabelecimento de um cotidiano democrático, horizontal, respeitoso aos saberes trazidos por cada um que compõe o grupo de profissionais que atuam na escola se mostra um caminho potente, porém com algumas limitações. O contexto social e político dos participantes é de pouca experiência participativa e democrática. Nesse sentido, para além dos efeitos na construção crítica para atuação como Educadores, podemos concluir também que a experiência por meio da participação, nesse processo, foi positiva na formação humana e cidadã de todos.

O potencial pedagógico, nessa experiência foi o processo de construção e diálogo vivenciado pelos participantes para tomada de decisões, um exercício democrático importante para o grupo, que poderá servir para outras esferas de decisão na vida política e social dos participantes. Experiência que, apesar de vivida no caso particular, pode ser considerada para a confirmação de que podemos aprender democracia experimentando democracia.

O processo vivenciado também pode nos ajudar a pensar sobre a importância de cada trabalhador da escola criar ou fortalecer sua identidade com a Educação e a sua função social como educador. De acordo com os dados apresentados, podemos verificar que essa identificação começa a se tornar cada dia mais presente, na medida em que os profissionais são incentivados, exercem a prática pedagógica e têm seu reconhecimento evidenciado pelo discurso e ações concretas da gestão da escola e do grupo de trabalhadores.

Através da sistematização do processo implementado na escola, em que os encontros “Construindo a Escola” foram o principal instrumento de mediação e diálogo

entre os educadores, podemos afirmar que assuntos relacionados à organização do trabalho, bem como às divergências e conflitos pessoais, puderam ser cuidados e encaminhados, fortalecendo o exercício coletivo de diálogo e respeito, substituindo o conflito, o desrespeito e as brigas, conforme avaliam os participantes. Essa mudança representa uma alteração na cultura institucional e a possibilidade de experimentar outros caminhos para solução de divergências ou desentendimentos, favorecendo um clima de compreensão e tolerância entre os adultos desse ambiente, inclusive, apoiando e propiciando a mediação junto às crianças orientadas por esses valores e percebendo o conflito como algo potencializador e propositivo.

Para apoiar as conclusões finais desse trabalho, aponto os principais efeitos que podem ser atribuídos à prática de gestão participativa e democrática vivenciada pelos educadores da escola:

1. Inclusão dos filhos de outros profissionais na escola, além dos professores, que têm esse direito através de convenção coletiva, como forma de isonomia.
2. Atuação cotidiana de todos os profissionais da escola, junto às crianças orientadas pelos princípios basilares da educação (éticos, políticos e estéticos). Vale ressaltar que os princípios basilares orientam a atuação, porém, no cotidiano, é possível perceber contradições entre as diretrizes e a prática pedagógica; no entanto, quando o grupo é convidado a refletir sobre essa dinâmica, tem a oportunidade de referendar ou readequar os acordos.
3. Construção coletiva de entendimentos e instrumentos para a produção e efetivação de documentação pedagógica com a colaboração de todos os educadores, desde o planejamento até a avaliação. É importante destacar que, mesmo sendo produto de construção coletiva, alguns instrumentos e procedimentos acordados têm implementação instável no cotidiano. Nota-se que o hábito ou a atuação sem reflexão crítica podem produzir uma atuação mais mecanizada e acrítica da realidade.
4. Reconhecimento e valorização profissional através da participação de todos no planejamento pedagógico, desenvolvimento de atividades junto às crianças, avaliação individual e turmas, elaboração de avaliações, mostras pedagógicas e reuniões com as famílias dos alunos. A partir dos resultados obtidos através dos questionários e da posterior avaliação em grupo, o nível de participação entre os educadores tem variado. O interesse e a disponibilidade em desenvolver e utilizar esses instrumentos não é homogêneo. Percebemos que

o grupo da Cozinha e Apoio tem tido mais dificuldade em participar desses momentos, em virtude de suas atividades mais cotidianas não demandarem interação direta com as crianças ou com uma turma especificamente.

5. Alinhamento e autogestão de procedimentos organizativos do cotidiano, como escalas e divisão de tarefas práticas, propostas de revezamento em emendas de feriados.
6. Fortalecimento dos saberes e atuação como Educador de todos os profissionais da Escola – apoio e autonomia para auxiliares e equipe de cozinha desenvolvendo atividades pedagógicas junto às crianças.
7. Coesão, maturidade grupal para problematização e cuidado coletivo das questões inter-relacionais nos encontros.
8. Legitimidade do espaço de diálogo como lugar da definição e alteração de combinados, através do reconhecimento coletivo. Apesar de o grupo identificar que alguns acordos e combinados feitos durante o encontro não são implementados no cotidiano, muitas vezes, há a sensação de que, no encontro, a teoria prevalece e que, na prática, algumas pessoas ainda encontram dificuldades para concretizar o que foi abordado e deliberado, conforme debate ocorrido durante a avaliação dos resultados compartilhados e apreciados pelo grupo.
9. Cultura participativa e democrática, sendo possível perceber que, mesmo com críticas, o espaço é utilizado para manifestação de opinião pela maioria dos participantes, mesmo que para uma parcela dos participantes isso não ocorra. Os motivos que o levam a isso são localizados na ordem do pessoal, timidez ou medo, de acordo com questões relacionadas a essa dimensão apresentadas na pesquisa de campo.
10. Indissociabilidade do cuidar e educar, superando, no processo de formação, a separação entre atividades de “cuidado” e atividades “pedagógicas”. Importante afirmação de identidade consolidada pelo conjunto de profissionais da escola em diferentes momentos da pesquisa.

Vale salientar que o fato de o grupo abordar e debater temas como represália, fofoca, respeito e parceria demonstra a vitalidade e a legitimidade do espaço. Como foi abordado na roda de avaliação realizada com os participantes, há a demonstração de que existe horizontalidade, liberdade, confiança e segurança. O grupo não aponta,

em nenhuma situação ou avaliação, receio ou situações de punição ou retaliação por parte da administração formal, no entanto, identifica que entre os pares, ocorre retaliação, fofoca ou ridicularização de falas e atitudes. Esse fenômeno ocorre com mais frequência entre os trabalhadores auxiliares. A coordenação reafirma e prática, ao longo desse período, uma postura democrática e dialógica, pois não foi mencionado nenhum caso de medida administrativa derivada do debate e da exposição de opinião.

É possível verificar que a equipe se mantém praticamente a mesma desde o início do processo havendo, portanto, baixa rotatividade de funcionários e alta frequência nos encontros, conforme demonstrado pelos dados da pesquisa, seja pelo tempo de trabalho na escola, seja pela avaliação dos participantes sobre o grau de participação.

Outro ponto importante é a contradição entre a política da gestão em acolher e compor com as necessidades particulares, liberando as funcionárias para ida ao médico, reuniões da escola e quaisquer outros assuntos privados, por compreender que o universo de trabalhadores é essencialmente feminino. A prática de uma gestão solidária entre as mulheres fez com que as trabalhadoras dispusessem de uma ideia de sororidade. Porém, esse entendimento e nível de solidariedade não são equivalentes entre os colegas, o que foi evidenciado pelo resultado específico sobre essa questão e quando o grupo reafirma que a maior parte dos participantes considera que o tratamento entre as colegas, no que diz respeito a apoiar e assumir tarefas da pessoa ausente, está baseado na afinidade e no vínculo de amizade. Por conseguinte, mesmo quando se institui uma “norma” de gestão no sentido mais solidário e compreensivo, o entendimento de parte do grupo não é esse, assumindo que, muitas vezes, é preciso que a coordenação faça um pedido formal para que o trabalho da pessoa ausente seja distribuído entre as presentes. Ao mesmo tempo em que, na proposta de autoavaliação, a maioria se reconhece como um colega solidário e disposto a apoiar quem quer que seja, o grupo não percebe esse mesmo comportamento quando avalia o coletivo.

O principal limite identificado está relacionado a um contexto estrutural no qual estão inseridos os profissionais da escola. A enorme fragilidade social e econômica que essas trabalhadoras vivenciam, considerando inclusive a sua experiência como mulheres, em sua maioria negras, submetidas a uma condição de baixa escolaridade, formação precária e em relações domésticas e familiares, seja na infância e agora

como adultas, mães e trabalhadoras, marcadas por diversos níveis de violência, torna o processo de fortalecimento da autoestima individual e a valorização do grupo como coletivo algo mais complexo e profundo, em que a vivência na escola representa uma possibilidade de valorização e reconhecimento do lugar e da atuação como sujeito. No entanto, isso não é suficiente para alterar a realidade, mesmo com a oferta de um ambiente propício e fomentador da sua cidadania e autonomia, pois os desafios estruturais ainda são muito profundos. Os efeitos reconhecidos e apontados pelos participantes de que a participação nesses espaços contribuiu para ampliação da sua visão sobre a educação e a prática pedagógica e também para a melhoria do relacionamento entre as pessoas evidenciam que experiências de gestão orientadas pela democracia e apoio à participação como a que vem sendo desenvolvida na escola incidem sobre a cidadania, a prática pedagógica e o fortalecimento da identidade de educador.

Quando o grupo se deparou com situações conflituosas, a estratégia adotada para o tratamento dessas divergências foi de cuidado com o eventual responsável, evitando exposição e julgamento individual, revertendo análise para o que o grupo entendia como “errado” naquela conduta. O recurso adotado foi a abordagem do tema/questão de maneira dialógica e não condenatória. No lugar de mediação pude contribuir trazendo elementos, informações e atuando com respeito e baseada em princípios democráticos, na condução dos debates, para que o grupo tivesse oportunidade, caminhasse para a reflexão e combinasse um encaminhamento coletivo para a situação e/ou conflito vivenciado. Essa forma de construção fortaleceu no grupo o sentimento de coletividade e compromisso com o debate e, principalmente, a vivência de um espaço democrático como experiência de relacionamento, lidando com as oscilações e complexidades que compõem as relações humanas, percebendo que se trata de um processo em construção e pertencente aos desafios da manutenção de uma gestão democrática e participativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica – **Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil/secretaria de educação básica** – Brasília: MEC, SEB, 2010.
- CIDAC; HOLLIDAY, O. J. (Org). **Sistematização de Experiências: Aprender a Dialogar com os Processos**. Rio de Janeiro: CIDAC, 2007. 74.
- DESMARIAS, Margareth Neves. **O Método Paulo Freire e as contribuições político-pedagógicas para a educação brasileira**. Niterói: Institutos de Ensinos Superiores La Salle, 2011
- DIAS, Severino Silvano. **Fundamentos da teoria educacional em Vieira Pinto**.
- DIONNE, H. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007. 120 p. [No prelo]
- DUQUE-ARRAZOLA, L. S.; THIOLENT, M. J. M. (Org.). João Bosco Guedes Pinto. Metodologia, **Teoria do Conhecimento e Pesquisa-ação**. Textos selecionados e apresentados. Belém: UFPA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
- FREINET, Celestine, SALENGROS, R. **Modernizar a escola**. Lisboa Dinalivro. 1977.
- FREIRE, Paulo – Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra. Pp.57-76. 1996
- FREIRE, Paulo. **A Educação como Prática da liberdade**. 23ª. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia saberes necessários a prática educativa**, São Paulo, ed. Paz e Terra, 1996.
- LIBÂNIO, Jose Carlos. **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA Teoria e Prática**. São Paulo, Editora Alternativa, 5 ed, 2004.
- MARRA, Marlene Magnabosco e Fleury, Heloisa (Orgs.). **Grupos Intervenção socioeducativa e método psicodramático**, São Paulo, Agora, 2008.
- MORIN, A. **Pesquisa-ação integral e sistêmica: Uma antropopedagogia renovada**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- MORIN, A.; GADOUA, G.; POTVIN, G. **Saber, Ciência, Ação**. São Paulo: Cortez, 2007.
- NERI, Claudio. **Grupo Manuel de Psicanálise de Grupo**. Rio de Janeiro, Imago, 1999.

Parecer 20/2009 Homologado através de Despacho do ministro, publicado no DOU de 9/12/2009 seção I, pagina 14 – conselho nacional de Educação/Câmara de Educação Básica – UF: DF. Relator Raimundo Moacir Mendes Feitosa.

PARO, Henrique Vitor (Org.). **Administração Escolar: à luz dos clássicos da Pedagogia**. São Paulo: Xamã, 2011.

PARO, Henrique Vitor. **Educação como exercício do Poder: crítica ao senso comum em educação**. São Paulo: Editora Cortez, 2010.

PARO, Henrique Vitor. **Interferências Privadas na Escola Básica: Sequestro do Público e Degradação do Pedagógico**, XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP - Campinas – 2012

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1983.

Revista Empírica/Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas, Unicamp, 2009.

SAUL, A. M.; SAUL, A. **Contribuições de Paulo Freire para a formação de grupos de formação. O documento “Cadernos de Formação – Grupos de Formação: uma (re) visão da educação do educador**. São Paulo, 1990.

THIOLLENT, Michel, COLETTE, Madalena. Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade. **Revista Acta Scientiarum**. Education, Maringá, v. 36, n. 2, p. 207-216, July-Dec., 2014.

THIOLLENT, Michel. (Org.). **Pesquisa-Ação e Projeto Cooperativo na Perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**, São Paulo: Cortez, 1985.

Apêndices

- 1- Questionário 1 – autoavaliação individual apócrifa. Setembro17
- 2- Roteiro 2 – avaliação grupo por turma/área. Setembro/17
- 3- Questionário 2 – avaliação individual com identificação. Dezembro/17
- 4- Roteiro de grupo com perguntas. Abril/18
- 5- Termo de Consentimento
- 6- Guia de procedimentos
- 7- Carta adesão à paralisação contra a reforma trabalhista
- 8- Treze princípios pedagógicos da Escola
- 9- Ambientes e recursos pedagógicos