



**Eixo IX**

**2010/2**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA  
PÓLO DE GRAVATAÍ**

**ANDRESSA CAMPEZATO SOUZA DO CANTO**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA FAMILIAR: IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA  
DE UMA ESCOLA**

**PORTO ALEGRE  
2010**

**ANDRESSA CAMPEZATO SOUZA DO CANTO**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA FAMILIAR: IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA  
DE UMA ESCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso( TCC ), apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia/ Licenciatura, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ( UFRGS ), como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup> Dra. Luciane Magalhães Corte Real

Tutora: Cristiane Bergmann de Souza Todeschini

**PORTO ALEGRE  
2010**

**ANDRESSA CAMPEZATO SOUZA DO CANTO**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA FAMILIAR: IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA  
DE UMA ESCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso( TCC ), apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia/ Licenciatura, da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ( UFRGS ), como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador (a):Profª Dra. Luciane Magalhães Corte Real

Tutora: Cristiane Bergmann de Souza Todeschini

Aprovado em 06 / 12 / 2010.

A Comissão Examinadora abaixo assinada aprova o Trabalho de Conclusão de Curso, **GESTÃO ADMINISTRATIVA FAMILIAR: IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA DE UMA ESCOLA**, elaborado por **ANDRESSA CAMPEZATO SOUZA DO CANTO**, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

---

Dra. Luciane Corte Real

---

Ms. Silvana Corbellini

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os educadores que realmente amam e acreditam na  
educação,  
que se preocupam em planejar aulas significativas e são mediadores,  
proporcionando o aluno a chegar ao seu desenvolvimento integral;  
que são abertos à busca constante de novas aprendizagens,  
pois possuem a humildade de reconhecer  
que não sabem tudo e que têm muito a aprender.  
Aqueles que vivenciam a responsabilidade e a ética profissional, respeitando  
cada integrante da sociedade  
e aos seus alunos como seres ativos na construção de seus conhecimentos.  
Aos que possuem a sensibilidade de perceber o porquê  
das atitudes de seus alunos.  
Aos que se realizam e se emocionam a cada nova aprendizagem construída por  
seus alunos.  
Aos que encaram os desafios da vida como grandes aprendizagens.  
E aos que realmente sabem e dão o valor  
à linda missão que Deus os enviou:  
a arte de educar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, por abençoar os meus passos, dando-me saúde e persistência por continuar a lutar por meus objetivos.

Aos meus pais Édison Goulart do Canto e Roselita Campezato Souza do Canto, que me deram o dom da vida, sempre me educando no amor, responsabilidade e respeitando ao próximo.

A todos os professores que passaram em minha vida desde as séries iniciais até a graduação, me motivando com suas atitudes para seguir na área da educação.

Aos meus alunos e ex-alunos que a cada dia me fazem entender o verdadeiro motivo da arte de educar.

Agradeço em especial às professoras Luciane Corte Real, Cristiane Bergmann de Souza Todeschini e Jaqueline Picetti que me motivaram a não desistir quando os primeiros obstáculos começaram a surgir. E, à professora Silvana Corbellini que com grande dedicação guiou-me nesta pesquisa.

**“Para bem educar uma criança ou jovem, antes de tudo é preciso amar”.**

**São Marcelino Champagnat**

## RESUMO

Este trabalho possui o registro da experiência de uma educadora em seu estágio curricular nas séries iniciais, realizado em uma escola particular de Porto Alegre. Esta instituição, administrada por uma gestão familiar, teve interferências no trabalho desta educadora, bem como, conseqüentemente, em seus alunos. Logo, surgiu a questão norteadora a ser investigada: “Como uma gestão familiar pode produzir implicações na prática dos docentes de uma escola particular?”. Foi realizada uma revisão teórica de vários autores sobre: gestão, gestão familiar, prática docente e cidadania. Como instrumento da pesquisa foi utilizado um diário de campo, com registros diários da prática da gestão desta escola. Analisou-se como uma gestão pode implicar na prática dos docentes de uma escola particular, gerando muitas vezes baixa auto-estima, e por conseqüência, interferência na construção da autonomia dos alunos.

Palavras-chave: Educação - Gestão familiar - Prática docente.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão familiar.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Prática docente.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Cidadania.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>RELATOS DE UM PERCURSO.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Alguns fatos marcantes.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>Encontros e desencontros .....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta a interferência de uma gestão administrativa familiar no trabalho docente diário de uma educadora e por consequência, também para com os seus alunos do 1º ano das séries iniciais de uma escola particular da cidade de Porto Alegre. Como questão norteadora para a investigação, desenvolveu-se a seguinte pergunta: Como uma gestão familiar pode produzir implicações na prática dos docentes de uma escola particular?

Apresenta também um referencial teórico baseado na concepção de diferentes autores: Ferreira (2006), Piaget (1974), Freire (1996), entre outros. Esse trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro versa de uma forma mais ampla, sobre a gestão, conceituando-a, salientando a sua importância e seu papel na escola.

No segundo capítulo, especifica-se a gestão familiar, suas principais características, bem como conflitos existentes entre os componentes da gestão.

Apresenta-se também a prática docente, que é um assunto muito importante, uma vez que o professor hoje é um mediador na construção do conhecimento dos alunos e vive diariamente em constante aprendizagem nessa troca de conhecimentos com os mesmos. E, então a cidadania, por acreditar-se que ela é uma peça fundamental que amarra todos os conceitos que perpassam a educação, tendo uma grande importância para a vida de educadores e dos alunos.

Como método, foi utilizado o estudo de caso, pois esse permite que através da observação e prática diária, que foi realizada para esta pesquisa, haja um aprofundamento dessa temática. O instrumento de pesquisa utilizado foi um diário de campo, contendo os registros diários da vivência da prática educativa do estágio da pesquisadora em séries iniciais, em particular da escola já mencionada.

O tema deste trabalho surgiu durante a prática de ensino dessa pesquisadora, durante o seu estágio curricular das séries iniciais em uma escola particular da cidade de Porto Alegre. Devido às várias interferências que foram vivenciadas em suas atividades docentes, passou-se a questionar a origem das mesmas e ainda se o fato dessa instituição de ensino possuir uma gestão administrativa familiar, não viria a ser uma das causas que dificultava o seu trabalho. Essa administração prejudicava não somente de forma profissional, mas também pessoal o que, conseqüentemente, acarretava interferências [não positivas] na aprendizagem dos discentes envolvidos nesse processo.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A escola é um espaço de aprendizagem, relacionamento, troca de conhecimento e construção de valores. É um dos primeiros ambientes onde a criança passa a se relacionar com outras pessoas fora do seu círculo familiar. É por essa e muitas outras razões que essa instituição [escola] deve ser cada vez mais valorizada e organizada por pessoas que não só compreendam, mas, sobretudo vivenciem esse processo de construção com amor, zelo, responsabilidade e criatividade.

Tendo em vista que o presente trabalho aborda questões de cunho educacional como o papel da escola, dos valores sociais, éticos, humanos e da gestão escolar, buscou-se autores que abordem esse assunto com propriedade a exemplo de Freire (2003) e Ferreira (2006). Tratou-se ainda de uma importante realidade presente em muitas instituições escolares: a influência da gestão familiar na organização da escola. As implicações que essa administração pode trazer para o ambiente escolar são muitas, sejam elas positivas ou negativas. Refletiu-se sobre essa abordagem com o auxílio de autores que abrangem suas ideias para essa realidade, como Bernhoeft apud Netto (2007), Demeterco (2006), Jr. Neto (2007), Mattos (2007), Leach apud Netto, Jr. (2007) e demais autores.

## 2.1 Gestão

Conforme Ferreira (2006) conceitua-se Gestão como:

Gestão da Educação significa a "tomada de decisões" sobre o que se ensina, como se ensina, a partir de que finalidades, a quem se destina e com que objetivos, o que implica em compromisso. Todas essas decisões necessitam ser, portanto muito bem pensadas e tomadas dentre o existente, para que a formação que decorre da Educação seja a melhor e mais humana possível (FERREIRA, 2006, p.11).

Para um melhor esclarecimento, entende-se ainda que, "Gestão no contexto hodierno, a partir de suas origens: gestão (do latim *gestione*) significa ato de gerir, gerência, administração" (FERREIRA *apud* FERREIRA, 1999, p.985).

A Gestão da Educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz a um ato político, mas sim, na responsabilidade de construção e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive, e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejamento, mas como fonte privilegiada de diferentes subsídios para novas tomadas de decisões a fim de estabelecer novas políticas (FERREIRA, 2003).

Sabe-se que a partir da formação que a escola propicia e administra, dependerá a vida futura de todos que passarem por ela e que tiverem acesso às novas modalidades de ensino e formação. Conforme Ferreira, a escola está inserida na "sociedade global" refletindo os impactos e exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e Gestão da Educação, dando um novo significado ao valor da teoria e da prática da administração da Educação (FERREIRA, 2002). Assim,

percebe-se que uma boa ou má administração influencia a vida futura de todos que passarem pela escola ou que tiverem acesso às suas modalidades de ensino e formação. Sendo uma gestão educacional positiva ou negativa exercerá influência decisiva sobre a possibilidade de acesso às oportunidades da vida em sociedade, pois a organização do trabalho pedagógico da escola e sua gestão revelam seu caráter excludente ou includente. A Gestão da Educação diante destas questões defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu estatuto teórico / prático, a fim de garantir que a Educação se faça, cada vez mais, com melhor qualidade para todos, possibilitando, desta forma, que a escola cumpra com a sua função social e o seu papel político institucional.

Gestão é administração, é tomada de decisões, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de preceitos e práticas decorrentes que afirmam ou negam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como concebia a Administração científica – taylorista ou a toyotiana - mas são princípios sociais, exarados na Lei 9.394/96, a carta Magna da Educação. Portanto, a Gestão da Educação destina-se à formação para o exercício da cidadania, isto é, destina-se à promoção humana (FERREIRA, *apud* FERREIRA 2006).

A Gestão da Educação é responsável por garantir a qualidade da Educação. É compreendida como um processo de mediação no seio da prática social global por se constituir no único mecanismo de humanização e de formação de cidadãos (SAVIANI, *apud* FERREIRA 2006).

A Gestão da Educação tem ultrapassado, atualmente, formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem, contudo, prescindir de alguns desses mecanismos, enquanto instrumentais necessários ao seu bom desenvolvimento e ao bom funcionamento da escola. Isso se refere, entretanto apenas enquanto instrumentais, os quais se encontram a serviço dos

propósitos decididos coletivamente e expressos no projeto político-pedagógico da escola, onde consta por escrito a função social e seu papel político-institucional.

Os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas. Com a participação dos docentes, a gestão democrática torna-se um componente decisivo em todo o processo coletivo de construção do planejamento, organização e desenvolvimento do projeto político-pedagógico e de um ensino de qualidade.

Teixeira, em seu trabalho intitulado *Natureza e função da administração escolar*, explica:

Há no ensino, na função de ensinar, em gérmen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe, envolve tomada de decisões, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução, obediente a meios e técnicas. Do modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística, do que técnica, e orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição e empatia humana (TEIXEIRA, apud FERREIRA 2006, p.14).

Neste sentido, há um compromisso político e pedagógico coletivo do professor, trabalhando a disciplina e direção em sala de aula com o que foi planejado e organizado. Percebe-se também, que há uma necessária direção do processo educativo que se faz único, com a inclusão de princípios, valores, pressupostos teóricos e metodológicos postulados por todos. Assim como conteúdos científicos, técnicos, éticos e humanos, e sabedoria são do conhecimento da organização da escola e professores desde a construção coletiva do projeto político-pedagógico. Esse projeto está em permanente reconstrução, pois, a partir do momento em que a ideia se transforma em ação, possibilita uma nova reflexão sobre todo o processo de formação humana que se realiza na escola, na qual a responsabilidade é da Gestão da Educação. Ferreira ainda complementa:

A razão de ser, de existir, da Gestão da Educação consiste, portanto, na garantia da qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político – pedagógico - que possibilitará ao educando crescer com os conteúdos do ensino – que são conteúdos de vida, - e tornar-se mais humano (FERREIRA apud FERREIRA, 2006, P.14).

## 2.2 Gestão familiar

A família é vista como a mais antiga instituição que compõe a sociedade. Há um consenso entre autores em conceituar a família como um grupo de pessoas ligadas por laços de casamento e/ou afetivos, por consanguinidade ou adoção, constituindo um único lar, de modo que seus membros interagem uns com os outros, por meio de seus papéis de pai, mãe, marido, esposa, filho e filha, e relacionamentos com os demais grupos da sociedade (DEMETERCO, 2006).

As empresas familiares estão presentes no mundo todo. Normalmente são identificadas como sendo de pequeno porte, mas se desenvolvem e podem até tornarem-se grandes organizações. No Brasil, segundo Trevisani, “90% dos grupos privados são administrados por membros da família controladora” (TREVISANI apud JR. al at. 2007, p.2).

Bernhoeft ao definir o que seja uma empresa familiar, diz que para esclarecer essa questão pode-se responder da seguinte forma: “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio” (BERNHOEFT apud NETO, JR., 2007, p.12).

O mesmo autor amplia esta resposta através da análise das características das empresas familiares, destacando uma importante característica: “[...] confiança mútua entre os membros da empresa”. A característica destacada, não é a única, pois de

acordo com Bernhoeft a limitação da visão em relação à empresa familiar permaneceria, uma vez que esta pode ser encontrada em outros tipos de organização. O autor ainda apresenta as seguintes características de empresa familiar:

[...] forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou “ainda os que começaram com os velhos”); laços afetivos extremamente fortes e influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisão da organização; valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes tais como, não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho, etc. Além desses, a postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como, não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (BERNHOEFT apud NETTO, JR p.13).

Oliveira, constatou que “no país a vida média das empresas não-familiares é de 12 anos e das familiares é de 9 anos” (OLIVEIRA apud, NETO, JR., 2007, p. 3).

Segundo Lansberg apud Netto (2007), afirmam que em relação à gestão e à propriedade, 70% das empresas do mundo são controladas por famílias. Ainda segundo esses autores, além da grande maioria das empresas pertencerem a famílias, o tempo médio de vida é de 24 anos, apenas 5% chega à terceira geração, e as principais causas para esse resultado são a concentração em um produto (tradição), falta de planejamento estruturado e conflitos em razão da sucessão.

Os problemas que dificultam a sobrevivência das empresas familiares são variados, mas na grande maioria, destaca-se o fato de que estão relacionados a conflitos familiares, sucessão e profissionalização. Através no trecho abaixo se tem uma explanação clara desses problemas:



A sociedade construída pelos herdeiros tem embutida na sua própria natureza um fator inibidor à sobrevivência futura, ou seja, a sociedade é imposta devido ao fato de os integrantes não terem tido a liberdade de se escolherem. A grande dificuldade é fruto de os herdeiros confundirem gestão com propriedade e assim pensarem que, por terem herdado a propriedade, receberam naturalmente a empresa (gestão). É importante que os fundadores percebam que não é uma empresa que deixaram para seus herdeiros, mas o que os herdeiros vão receber é a possibilidade de construírem uma sociedade que, esta sim, será proprietária da empresa (NETTO, JR. 2007).

Os mesmos autores observam que para a manutenção da sociedade familiar, que vive sob fortes pressões emocionais, é indicada a formação de acordos para a convivência entre os membros. Um dos princípios destacados é que gestão e propriedade devem ser compreendidas separadamente.

#### Segundo Leach:

[...] o padrão de comportamento da família é baseado na emoção e poderosamente influenciado pelo subconsciente, enquanto o ambiente da empresa gira em torno de tarefas e, geralmente acarreta um comportamento que é conscientemente determinado (LEACH apud NETO, JR., 2007, p.5).

As empresas familiares são permeadas de conflitos, e o crescimento da família geralmente é superior aos cargos da organização. Nesse sentido a governança tem um importante papel, na medida em que pode produzir e criar o espaço para que os familiares que não serão gestores tenham contato e poder de decisão na empresa. Também é importante que seja estabelecido um acordo entre os sócios para regular os seus relacionamentos. Para isso, existe o protocolo familiar, que traz os seguintes benefícios para a relação família-empresa, em termos de possibilidades de conflitos: gera compromissos, regula direitos e deveres, representa a vontade das partes, antecipa conflitos, regula formas de entrada e saída de sócio/família e compatibiliza interesses individuais, familiares, societários e empresariais ( BERNHOEFT apud NETTO, JR., 2007, p.5).

O conflito também é abordado pela perspectiva da ética. Lodi mostra que:

[...] a origem dos conflitos entre os sócios está no sistema interno de cada grupo familiar e, muitas vezes, não são motivos de ordem financeira ou de cunho conjuntural econômico que dão partida aos conflitos, mas sim, o comportamento ético entre os indivíduos. Nesse sentido, salienta a importância da existência de um código de ética para a empresa (LODI apud NETTO, JR., 2007, p.23).

E ainda pode-se destacar que, “ética empresarial significa um conjunto de princípios, regras, que devemos obedecer para podermos conviver em harmonia em uma organização” (MATTOS, 2007, p.39).

A empresa familiar, embora não seja universalmente conhecida por uma única definição, carrega na sua natureza diversas características comuns, entre elas a existência de conflitos pessoais, ponto este amplamente discutido pelos pesquisadores citados acima e, provavelmente, um dos mais difíceis de serem solucionados, em função de estarem relacionados à subjetividade dos participantes, tanto da empresa, como da família.

## **2.3 Prática docente**

Cada criança quando entra na escola, traz consigo uma bagagem repleta de diferentes aprendizagens construídas conforme o meio em que vive. Está, portanto, no professor, conhecer a realidade do seu aluno e a partir daí, mediar a construção do saber, explorando os conhecimentos prévios do aluno e aliando-os aos conteúdos programados.

O professor é um dos componentes do sistema educacional e exerce poder dentro da sala de aula, junto aos seus alunos. Sabe-se que o processo de ensino-aprendizagem não se restringe apenas à transmissão de conhecimento. O que capacita o discente a aprender são as diversas formas de abordagens dos problemas, e não somente, a transmissão de conteúdos.

No behaviorismo, uma das teorias psicológicas utilizadas na educação é que toda conduta humana é completamente determinada, nunca havendo liberdade de escolha. Esta teoria é criticada por postular formas de recompensas e punições no processo educacional, bem como formas de controle do comportamento e pela ênfase no ensino-programado, centralizando o processo educacional na figura do professor (MENDONÇA apud PAULA 2006).

No construtivismo, o professor aprende com os alunos na sala de aula, troca experiências num processo de interação social constante. É o mediador, ajudando seus alunos a desenvolver as competências do pensar à medida que propõe problemas, ouvindo-os, dialogando, ensinando-os a argumentar, abrindo espaços para expressarem seus pensamentos, sentimentos, desejos, de modo que tragam para a aula a sua realidade vivida.

Conforme Pimenta a identidade do professor é constituída por:

[...] a partir da significação social da profissão; da revisão constante dos significados sociais da profissão; da revisão das tradições. Mas também da reafirmação das práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. Práticas que resistem à inovação porque prenes de saberes válidos às necessidades da realidade. Do confronto entre as teorias e as práticas, da análise sistemática das práticas à luz das teorias existentes, da construção de novas teorias (PIMENTA apud SCHEIBEL, MAIA 2007, p.21).

Entende-se assim que:

[...] a identidade profissional (do docente) deve adaptar-se ao contexto social, político e histórico, num processo crítico-reflexivo e investigativo de sua prática. Isso conferirá a essa identidade a capacidade de constantemente reconstruir-se e ressignificar-se num movimento de ação-reflexão-ação (SCHEIBEL; MAIA, 2007 p.21).

Freire (1996) diz que as qualidades do professor progressista vão sendo construídas na prática pedagógica, coerentemente com a sua opção política, de natureza crítica. A humildade é uma característica que exige do professor coragem, confiança em si mesmo, respeito a si e aos outros, não significa acomodação ou covardia. O professor humilde entende que ninguém ignora tudo. Não há como conciliar a “adesão ao sonho democrático, a superação de preconceitos com a postura humilde, arrogante, na qual nos sentimos cheios de nós mesmos” (FREIRE, 2003, p.56).

Para Freire (2003), a prática docente sem amorosidade, tanto pelos alunos como pelo processo de ensinar, perde o seu significado. A coragem de lutar está ao lado da coragem de amar. O professor não precisa esconder seus temores, mas não pode deixar que eles o imobilizem. A coragem emerge no exercício do controle do medo.

Segundo Freire (2003, p.59), “a tolerância é a virtude que nos ensina a conviver com o diferente”. Sem ela é impossível desenvolver uma prática pedagógica séria, e uma experiência democrática autêntica torna-se inviável. A intolerância possibilita aprender com o diferente e requer respeito, disciplina e ética.

Para Freire (2003) decisão, segurança, tensão entre paciência e impaciência e alegria de viver são qualidades que estão agrupadas, articuladas entre si. O verdadeiro educador é aquele que percebe a relação entre educação familiar e ensino, assume a responsabilidade pedagógica pelo que faz, cria uma atmosfera pedagógica positiva, compreende as diferenças sócio-culturais, identifica necessidades de cuidados sócio-

pedagógicos especiais, estimula o trabalho autônomo e incentiva a cooperação entre os alunos, realizando tudo isso com amor.

## 2.4 Cidadania

Ser cidadão é ter direito a vida, à liberdade, a propriedade, a igualdade perante a lei: em resumo, possuir direitos civis. É também, participar no destino da sociedade, votar e ser votado, ter direitos políticos e sociais como participação do indivíduo na riqueza coletiva, o direito à Educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, a uma velhice tranqüila (PRINSKY *apud* FERREIRA, 2006 p.28).

Neste sentido, na concepção de PRINSKY: cidadania é a expressão concreta do exercício da democracia.

A sociedade cria mecanismos para coagir os indivíduos a se comportarem de acordo com alguns princípios estabelecidos. Espera-se que cada um desempenhe seus papéis sociais. É uma relação de poder, na qual alguém exerce o poder e impõe aos outros indivíduos o seu ponto de vista e suas regras. Mesmo quando se está falando em sociedade, sempre há alguém que desempenha o papel de controlar os demais. É importante salientar que o controle social não tem um agente específico, pelo contrário, pode acontecer de várias formas.

Entende-se que só numa escola onde se pratique e se viva a gestão democrática, por meio da socialização dos conteúdos da cultura erudita, trabalhados cientificamente com alunos, é possível, efetivamente, formar para a cidadania. A escola, portanto, para todas as crianças, jovens e adultos que aspiram à formação e a instrumentalização para a vida em sociedade, é o único canal responsável em fornecer o passaporte para que sejam capacitados à cidadania e ao mundo do trabalho.

A construção de um sujeito ético para a atuação humana e profissional envolve um processo de construção gradativo. O sujeito passa por aprendizagens em sua vida cotidiana que o fazem compreender a necessidade e a adequação às normas para a constituição de um grupo social. Logo, entende-se que as pessoas utilizam-se de determinadas regras, princípios e valores e refletem sobre a permanência ou a necessidade de modificá-las para a manutenção e o aperfeiçoamento da sociedade.

Segundo Lenhard, padrões sociais de comportamento são “regularidades que a sociedade impõe mediante uma coação que pode variar entre intensa e aberta, por um lado, e suave e sutil por outro” (1985, p.81). Ainda de acordo com o mesmo autor, esses padrões “diferenciam-se, uns dos outros, segundo o grau de obrigatoriedade com os que são impostos a sua persistência” (1985, p.81). Esses modelos de comportamento servem como base para o desenvolvimento do grupo social e para a avaliação do próprio grupo que estão profundamente ligados à questão do poder. Quando há imposição de um padrão de comportamento, pode-se concluir que haverá alguém ou um grupo que dispõe de mecanismos para conseguir isso e que esses estão baseados numa relação de força estabelecida de acordo com o desejo ou interesse de quem exerce o poder.

Certos comportamentos, considerados desviantes, são capazes de serem tão fortemente combatidos, podendo abalar a ordem estabelecida e até mesmo questionar a própria estrutura do poder, implicando até na autonomia do indivíduo. Para Freire (1996):

O respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. Precisamente porque éticos podemos desrespeitar a rigurosidade da ética e resvalar para sua negação, por isso é imprescindível deixar claro que a possibilidade de desvio ético não pode receber outra designação senão a de transgressão. O professor que desrespeita a curiosidade do educando, o seu gosto estético, a sua inquietude, a sua linguagem, mais precisamente, a sua sintaxe e a sua prosódia; o professor que ironiza o aluno, que o minimiza, que manda "ele se ponha ao seu lugar" ao mais tênue sinal de sua rebeldia legítima, tanto quanto o professor que se exime do cumprimento de seu dever de propor limites à

liberdade do aluno, que se furta ao dever de ensinar, de estar respeitosamente presente à experiência formadora do educando, transgride os princípios fundamentais éticos de nossa existência. Saber que devo respeito à autonomia e à identidade do educando exige de mim uma prática em tudo coerente com este saber (FREIRE, 1996, p.59 e 60).

Para Piaget (1974), as crianças bem pequenas podem sofrer processos de coação, assim como as pessoas que ainda não conseguem ter autonomia e elaborar pensamento crítico sobre o universo no qual estão inseridas. No processo de desenvolvimento humano, as noções de justiça, os julgamentos e a lógica da legalidade começam a ser formadas na infância. Todavia, é na juventude, quando as relações de cooperação, autonomia e construção de democracia se fazem presentes, tempo em que estes conceitos são aperfeiçoados.

Segundo Piaget, "toda moral consiste num sistema de regras e a essência de toda moralidade deve ser procurada no respeito que o indivíduo tem por elas" (2006, p.70). Pensando assim, ele acredita que o desenvolvimento moral também é constituído na medida em que a criança vai tomando consciência de si e dos objetos que a circundam. Afinal, as regras das pessoas e dos objetos são construídas pelas interações, enquanto o exercício constante de construção e estruturação da forma de pensar permite à criança a noção de valor. Assim, havendo respeito pelas pessoas e objetos, a criança vai construindo os valores que são tão importantes para a vida.

Em seu livro sobre o desenvolvimento do juízo moral, Piaget (1974) inicia sua pesquisa pelos jogos de regras. Como resultado, considerou que a evolução da consciência das regras pode ser dividida em três etapas:

- Anomia - aproximadamente até o sexto ano de vida, quando as crianças não conseguem seguir as regras coletivas por causa de seu egocentrismo e seu apego aos objetos.
- Heteronomia - quando há interesse em participar de atividades coletivas regadas. Essa etapa possui duas manifestações possíveis: as regras são

consideradas como criações de senhores ou deuses e qualquer modificação é considerada trapaça. O jogo mostra-se liberal e suas regras são modificadas ou desconsideradas.

- Autonomia: a consideração adulta de jogo. Consiste em compreender o porquê das leis que a sociedade impõe e que não são passíveis de recusa. É preciso então, uma disciplina firme e uma penalidade sancionando essa disciplina. Toda autoridade deriva da sociedade.

A partir dessa pesquisa, Piaget (1974) levantou a hipótese de que o desenvolvimento do juízo moral seguirá as mesmas etapas, de modo que o dever moral só é possível a partir da fase da Heteronomia.

La Taille (1992), ao estudar o desenvolvimento do juízo moral na teoria piagetiana, considera que na fase da Heteronomia, principalmente nos jogos infantis, a criança está em processo de construção do valor moral. Quando começa a brincar coletivamente, a criança não assimila as regras como necessárias para regularizar as ações dos jogadores. E, é por isso que, em alguns momentos, ela quer levar "vantagem". A partir do momento em que começam a seguir as regras com propriedade, as crianças entram na fase da Autonomia.



### 3 MÉTODO

No semestre passado 2009/1, em ocasião do estágio curricular das séries iniciais, a autora presenciou momentos como educadora que aparentemente teriam tudo para causar um impacto negativo na prática pedagógica. Contudo, os dez anos trabalhados como alfabetizadora em outra instituição foram mais do que significativos para perceber que a gestão administrativa é uma peça fundamental na engrenagem de uma escola. De acordo com essas vivências na educação, propôs-se a seguinte questão a ser investigada no Trabalho de Conclusão de Curso: Como uma gestão administrativa familiar pode produzir implicações na prática dos docentes de uma escola particular?

Construiu-se então o seguinte Objetivo Geral para essa pesquisa:

- Investigar a influência de uma gestão administrativa familiar no trabalho diário do docente.

E, como Objetivos Específicos, foram estabelecidos:

- Pesquisar os tipos de interferências que uma gestão familiar administrativa pode ocasionar no trabalho dos docentes de uma escola particular;

- Identificar as consequências negativas e positivas que uma gestão administrativa familiar pode causar no trabalho dos docentes.

Para a realização desse estudo sobre a gestão administrativa familiar de uma escola particular, tendo como base a vivência de uma educadora em um ambiente escolar no período do estágio curricular das séries iniciais, foram utilizados os procedimentos abaixo na busca pelas respostas da questão norteadora.

Os participantes deste estudo faziam parte de uma turma de alunos composta por 26 crianças, sendo que 19 eram meninos e 06, meninas. As idades variavam entre 05 e 06 anos. Pertenciam ao 1º ano do Ensino Fundamental de uma escola particular de Porto Alegre, cuja direção consistia numa gestão administrativa familiar.

Para a realização da coleta de dados, foi feito um registro sistemático das observações, das conversas com os integrantes da escola (direção, colegas, discentes e pais), dos acontecimentos marcantes durante a vivência de 5 meses nessa escola, na qual a pesquisadora já se encontrava inserida pela relação de trabalho/estágio. Como instrumento foi utilizado o diário de campo onde constam todos os registros.

Como metodologia optou-se pelo estudo de caso pelas possibilidades que ele oferece de aprofundamento de um tema.

Para a análise, buscou-se através de uma leitura atenta de todo o material que foi coletado, levantar algumas questões que perpassaram a prática da docente e tiveram interferências na mesma, bem como, nos discentes.

Com essa leitura, alguns pontos salientaram-se como componentes fundamentais que interferiram nesse processo, a exemplos de: a desorganização que havia na escola por parte da gestão; a falta de limites/respeito por parte dos alunos; a falha de coordenação pedagógica em propiciar um auxílio efetivo ao professor em momentos de necessidades; as dificuldades de comunicação entre instâncias da instituição (entre os próprios integrantes da gestão (familiares)), coordenação, professores, pais e alunos.

Além disso, salientou-se a maneira de como as questões individuais de cada educador eram tratadas, ou seja, expostas a todos, ao invés de serem tratadas em particular. Esse foi um dos fatores de considerável relevância destacados nessa análise.

Esses dados são analisados a seguir, bem como, ilustrados com textos retirados das próprias falas dos integrantes da instituição, aliando-os à teoria estudada durante o percurso do curso de graduação.

## 4 RELATOS DE UM PERCURSO

No início do ano de 2010, surgiu o convite para se trabalhar em uma escola particular de Porto Alegre, convite feito por uma ex-colega dessa pesquisadora, que assumira naquele ano por alguns meses a coordenação pedagógica devido ao fato de a coordenadora estar de licença maternidade. Como recentemente havia saído de outra escola também particular, onde se permaneceu durante dez anos trabalhando com alfabetização, o convite foi aceito, tendo em vista o amor pela profissão e a crença no poder transformador da educação. Nesta escola também se realizou o estágio curricular das séries iniciais.

A escola era administrada por uma gestão familiar, composta por quatro irmãs. Maridos e filhos também estudavam e trabalhavam neste ambiente, tornando-a um ambiente familiar. Os pais das quatro irmãs também, indiretamente faziam parte desta administração, porém apareciam poucas vezes na escola.

Inicialmente quando a interação começou a ser feita sobre a proposta da escola, a alegria foi imediata, pois no Projeto Político-Pedagógico da mesma eram apresentadas ideias sobre o construtivismo, deixando a entender que a construção do conhecimento era feita através da interação ativa e constante do aluno. No seu regimento apresentava a seguinte frase:

[...] viver a partir de uma perspectiva de autonomia. É ser um homem forte, isso significa ser um homem ético. Portanto, ser um "ser-para-si" é ter coragem de escolher. É fazer escolhas conscientes e responder por elas. É saber que existe uma história, e que podemos mudá-la, se assim o desejarmos (THRICHES, 2003, p.64).

Como concepção pedagógica havia: A escola E.E.D.M. organiza sua ação pedagógica a partir de quatro princípios gerais que orientam a educação escolar presentes nos Parâmetros Curriculares Nacionais - PCN's: Respeito aos direitos humanos; Igualdade de direitos, Participação como elemento fundamental a democracia; Co-responsabilidade pela vida social como compromisso individual e coletivo. Além disso, contemplava em seu currículo temas sócio-culturais orientados pelos temas propostos nos PCN's, tais como: Ética, Meio ambiente, Pluralidade Cultural, Saúde e Orientação Sexual.

Sua concepção de avaliação era baseada nas seguintes fontes:

- Filosófica: perceber o aluno como fonte de si mesmo;
- Epistemológica: perceber o conhecimento como processo de construção;
- Psicopedagógico: perceber que o aluno é sujeito de seu desenvolvimento e que sua vida é composta de aspectos físico, afetivo, cognitivo e psicológico;
- Sócio-antropológico: perceber a singularidade do aluno em seu contexto sócio cultural.

E incluía a existência de quatro pilares da Educação: Saber ser; Saber conviver; Saber fazer e Saber conhecer.

A turma em que se realizou o estágio estava no 1º ano do Ensino Fundamental. Eles tinham idades entre 05 e 06 anos. Possuía 19 meninos e 6 meninas, totalizando 25 alunos.

Todos os alunos dessa turma vieram praticamente juntos de uma mesma escola de Educação Infantil, administrada pelo mesmo núcleo familiar que administrava a escola em que o estágio foi realizado. A psicóloga da escolinha confessou que nesta turma, só no ano passado, passaram três professores, devido às atitudes dos alunos como falta de limites, agressividade e outras características que fizeram com que estes professores abandonassem a turma.

Inicialmente, percebeu-se que a turma era bastante agitada, barulhenta, possuindo dificuldades de concentração, em respeitar as combinações construídas, etc. A maioria dos alunos ficava no turno integral que a escola oferecia, realizando temas e atividades variadas no turno da manhã e fazendo parte da turma em que se realizou o citado estágio, no período da tarde.

A sala de aula era grande, com classes e cadeiras adequadas para o tamanho e idade das crianças, facilitando o andamento das aulas, trabalhos em grupos etc. No mesmo corredor da sala da turma 12, encontrava-se a outra turma de 1º ano, a biblioteca com os computadores, banheiro feminino e masculino e uma sala de aula com alunos da 4ª série.

Os alunos sempre aguardavam o sinal do início das aulas no pátio da escola, após faziam fila para irem para a sala de aula, acompanhados da professora. A organização das mesas inicialmente era modificada diariamente, conforme os objetivos das atividades propostas. Porém, sempre era apresentada a preferência por trabalhos em grupos, não havendo lugares fixos para os alunos, mas observando o comportamento agressivo e sem cuidados com o ambiente, procurou-se auxílio em bibliografias que viessem a ajudar a mediar uma melhor maneira dos alunos conduzirem tais situações. O livro encontrado foi: Pais brilhantes, Professores fascinantes de Augusto Cury (2003), facilitando dessa forma a educadora a solucionar os problemas encontrados.

Uma das ferramentas que o autor apresenta é a de modificar a forma de sentar dos alunos, organizando as classes em círculos. Salienta que é uma maneira de

desenvolver a segurança e diminuir os conflitos em sala de aula. Notou-se que essa mudança produziu resultados mais eficazes.

No início do ano letivo a escola disponibilizou um questionário, espaço onde a professora regente realiza entrevistas com os pais dos alunos matriculados para o ano, a fim de conhecer e coletar dados importantes para um melhor planejamento. Percebeu-se através das entrevistas realizadas, que muitos alunos procuraram a escola por ela disponibilizar turnos integrais, o que facilitava para a maioria dos pais que trabalhavam e não tinham onde deixar os filhos no outro turno. A maioria das crianças vivia com os pais, possuíam irmãos e renda familiar classificada como média a baixa, morando nos arredores da escola.

Como instrumento de meio de comunicação escola-família era utilizado uma agenda, o que facilitava e mantinha a escola informada sobre os alunos.

Notou-se que os alunos que ficavam maior tempo na escola (turno integral), eram os que se mostravam mais agitados e bastante dispersos.

Ao conhecer a turma, sua faixa etária e demais características, começou-se a desenvolver um trabalho dentro da proposta da escola, trabalhando os valores, já que fazia parte dos quatro princípios da escola sendo muito importante para a turma. Iniciou-se primando pela construção da autonomia dos alunos, tornando-os agentes ativos na construção de suas aprendizagens, apresentando os conteúdos de forma lúdica, utilizando diferentes recursos motivadores para tornar as aulas mais atrativas e dinâmicas, a fim de construir aprendizagens significativas. Também por perceber a importância de trabalhar com os temas de interesse dos alunos, construiu-se um Projeto de aprendizagem interdisciplinar, o que despertou grande interesse dos alunos, envolvendo a família, visto que essa proposta, a interação escola-aluno-família, fazia parte da proposta pedagógica da escola: “Escola, aluno e família, juntos na educação e formação para a vida”.

Porém, o encantamento pelas lindas frases sobre educação, não se concretizavam na prática da gestão administrativa daquela escola.

#### **4.1 Alguns fatos marcantes**

Neste capítulo serão apresentados alguns relatos de fatos marcantes retirados principalmente do diário de campo, localizado no Pbwiki do estágio curricular, que possui como endereço virtual: [www.andressaestagio.pbworks.com](http://www.andressaestagio.pbworks.com).

Alguns desses relatos são:

- \* “Diretora chega diariamente de mau humor na escola. Há dias que chega sorrindo parecendo extremamente feliz, porém outros nem cumprimenta o grupo de professores. Nestes dias bate a porta da sua sala demonstrando raiva”.
- \* “A escola é desorganizada. Os alunos não apresentam respeito pela direção, professores, colegas e ambiente escolar, pois riscam nas paredes, rasgam cartazes e apresentam comportamentos agressivos com todos”.
- \* “Todos os alunos praticamente vieram juntos da escolinha de educação infantil também administrada pela mesma família, apresentando o histórico a seguir: a psicóloga da escolinha contou-me que esta turminha só no ano passado passou por três professores, devido as suas atitudes de falta de limites, agressividade e outras características que fizeram com que estes professores abandonassem a turma. Ela contou-me que as crianças saíam correndo da sala de aula e, que as professoras, já nem as buscavam”.



Percebendo que a turma não possuía rotina e que apresentava um nível elevado de agressividade entre os colegas, pediu-se auxílio para a coordenação pedagógica, como o objetivo de chamar alguns pais para conversar e considerando que eles poderiam ajudar com sugestões de atividades para uma melhora no sentido comportamental. Um dia a coordenadora “I” foi até a sala de aula, ficou mais ou menos cinco minutos e afirmou que era para a professora parar de caminhar pela sala, pois deveria ficar em um lugar só, para não dispersar os alunos. Não satisfeita com a dica da coordenadora “I”, buscou-se ajuda da diretora, sendo feito o mesmo pedido.

Certo dia, a diretora entrou na sala de aula e todos os alunos estavam realizando um trabalho em folha xerografada, ela olhou rapidamente e perguntou se já tinha sido dito o que eles deveriam fazer depois da atividade. Na hora não se compreendeu o que ela realmente queria saber, pois todos estavam envolvidos com a tarefa. A pergunta só foi entendida quando as duas, diretora e coordenadora “I” chamaram e falaram que os alunos fazem o que fazem em sala de aula, pois se sentem livres pra isso. Ou seja, que a responsabilidade era totalmente da professora. Então a diretora pontuou que o problema estava no momento da troca das tarefas, pois disse que no dia em que foi à sala, a professora não havia dito às crianças o que deveriam fazer após a atividade que estava sendo realizada.

No horário do intervalo de quinze minutos, sempre se procurou manter contato com a psicóloga da escola, pois ela parecia entender o que estava acontecendo. Até que um dia foi perguntado a ela se poderia falar sobre um fato particular e, para surpresa, continuou a realizar suas tarefas sem dar a devida atenção, disse que se eu quisesse, deveria ir atrás dela falando, pois ela estava saindo. Então disse que, em outro momento, falaria com ela, quando a mesma tivesse tempo para escutar. Parecia que ela havia esquecido tudo aquilo que tinha me contado sobre a turma, não demonstrando mais disponibilidade de auxiliar para solucionar os problemas.

Outros relatos descritos no Diário de Campo são:

\* “A coordenadora "L", em reunião, perante meus colegas, disse que se meu projeto anteriormente tivesse passado por ela, jamais entraria na escola dela, pois não apresentava um embasamento e que brigou com sua irmã "I" que foi quem havia permitido. Então perguntei a ela se havia lido e se estava a par do projeto. Ela disse que sim, o que não era verdadeiro, pois mostrei o projeto para a diretora e outras coordenadoras. Quando fui apresentar para ela, disse que depois olharia e não deu importância. Nunca mais leu”.

\* “No dia 18/05 solicitei uma reunião com minha supervisora de estágio e um dia antes, conversei com a diretora "F", pedindo dispensa até o horário do recreio das crianças, pois neste dia era dia de planejamento e não ficaria com as crianças em aula. No mesmo momento, ela disse que não seria bom eu sair da escola, mas que era para eu ir e trazer atestado. Sabendo que faltaria a reunião neste dia, entreguei nas mãos dela todas as avaliações dos meus alunos, mesmo ciente de que a data de entrega era dia 20/05. Percebendo que iria me atrasar para chegar no horário combinado, liguei para escola pedindo para a secretária avisar a diretora que minha reunião havia demorado mais que o normal e que no outro dia levaria o atestado como comprovante. Alguns minutos se passaram e eu recebi a ligação da diretora da escola, brava ao telefone, perguntando o que havia acontecido e que eu não havia cumprido com o que tinha combinado com ela e que era pra eu ir rapidamente para a escola. Em tom calmo, falei a ela que não voltaria naquele dia, pois faltavam 30 minutos para o fim das aulas e quando eu chegasse lá, já teria terminado. Ela desligou o telefone”.

\* “No dia 18/05 que eu não fui à reunião da escola. Um aluno perdeu um estojo nas aulas especializadas. Recebi no outro dia, um bilhete na agenda, de sua mãe indignada, solicitando o estojo, pois dizia que ela estava desistindo, pois ele não conseguiu se organizar. Coloquei um “ok” no bilhete e procurei por toda a escola o estojo, pois este aluno ficava em turno integral, estudando no turno da manhã na mesma sala de aula que estudava à tarde. Perguntei para a professora do turno de convivência que fica com ele na manhã e ela disse que não havia visto o estojo. No

outro dia, a mãe foi na escola e conversou com a coordenadora "I" a respeito da desorganização de seu filho. No final do dia a mãe veio até a porta da minha sala chorando e dizendo que a "I" tinha sido grosseira com ela, relatando que a culpa da desorganização do filho era dela. A mãe disse que tiraria o menino da escola, pois a direção das irmãs, não transmitia segurança, pareciam estar brincando de escola. Abraçou-me, agradeceu tudo o que eu havia feito pelo filho dela e disse que trocaria o filho de escola. No mesmo dia, fui chamada pela coordenadora "I" para reunião. Ela disse que a mãe tirou o menino por minha causa. Relatou que pela manhã, ela precisou sair da sala dela para encontrar o estojo do menino, que estava dentro do armário do turno de convivência. E, novamente disse que a responsabilidade era minha”.

\* “Aconteceu a entrega das avaliações na noite do dia 24/05. A reunião foi dirigida por uma psicóloga e teve uma palestra sobre a indisciplina para os pais. No final da palestra, entregamos as avaliações e foi avisado pela diretora que naquele momento os pais somente receberiam as avaliações, e de que haveria outro dia para conversar com a professora para tirar as dúvidas e que seria encaminhado bilhete da direção para avisar. A princípio, foi falado em reunião de que seria no dia 31/05. Porém naquela semana, não foi enviado nenhum bilhete, então perguntei para minha colega que trabalha com o outro primeiro ano para qual dia havia ficado a reunião, já que ela trabalha na escola os dois turnos e tem contato com a direção. Ela disse que seria avisado. Assim, no dia 31, no horário da saída, estava indo para casa e, já estava na parada de ônibus, quando recebo uma ligação da escola. Era a coordenadora “L” perguntando por que eu não estava na escola, uma vez que tinha reunião com os pais, isso ela falou gritando grosseiramente. Então, respondi que não haveria reunião, porque não havia sido mandado bilhete para os pais. Ela respondeu, ainda gritando que eu não poderia ter ido embora e que, na reunião do próximo dia, conversaria comigo. Na reunião, a coordenadora aos gritos, perante todas minhas colegas, falou que eu não poderia ter ido embora, porque era minha obrigação lembrá-la dos bilhetes para os pais. Depois percebi que sua raiva toda era devido ao fato de que, no dia 31/05 a coordenadora “L” não havia sido avisada pelas suas irmãs de que não haveria reunião,

e quando a mesma, chegou na escola não havia ninguém, com isso, ligou para mim e para outra colega, cobrando o que seria o seu trabalho”.

\* “No dia 02/06 no final da aula, quando estávamos guardando as mochilas, um aluno tirou do seu bolso R\$80,00, perguntei rapidamente de quem era o dinheiro. Ele respondeu que era dele. Na mesma hora, peguei sua agenda e escrevi para sua mãe perguntando se o dinheiro era do aluno ou se era para pagar algo na escola. No dia 08/06, veio retorno da mãe do aluno, via agenda e ligação para secretaria da escola, explicando que havia deixado seu filho com uma prima e que ele tinha pegado o dinheiro de sua bolsa. Também disse ao telefone para a secretária que ele falou em casa que não lembrava, mas achava que tinha dado para um colega o valor, ou tinha deixado na secretaria da escola. Rapidamente ao ler a agenda do aluno, chamei os dois e perguntei o que havia acontecido. O aluno contou que deu o dinheiro para o colega e o colega disse que levou para sua casa e deu para sua mãe, e disse que achou o valor no pátio da escola. Contou que não disse que ganhou porque sua mãe iria ficar brava com ele. Logo, chamei a diretora "F" para relatar o fato. No mesmo momento, ela falou que eu não deveria ter tomado aquele procedimento e que ela iria ligar para os pais do aluno que havia levado o dinheiro. Quando achei que tudo iria se resolver, a diretora entra na sala onde estou com as minhas colegas professoras, coordenadoras pedagógicas e psicóloga da escola, realizando a reunião semanal, e, perante todos diz que havia acontecido um fato muito lamentável. Falou que a professora Andressa havia tomado uma atitude que não competia a ela. Abriu a agenda, leu o bilhete que escrevi e disse que a culpa de toda a confusão era minha e que mais uma vez, eu não havia mostrado um bilhete para a direção, sendo que não existiu outra situação semelhante a essa. No mesmo momento a coordenadora "L" (que é dona da escola também), que havia retornado da licença maternidade ha pouco, em tom alto também perguntou se isso só acontecia na minha turma. A diretora disse que sim, então a "L" disse grosseiramente, que a partir do dia seguinte, eu deveria sempre no final de todas as minhas aulas, relatar como foi a tarde de aula para a direção, para eu não me esquecer de falar as coisas, e que não deveria sair bilhete nenhum da escola sem passar pela direção”.

\* “Em todas as terças-feiras, tínhamos reunião e planejamento com a equipe de professores e coordenação pedagógica da escola. Assim, era solicitado que fossem entregues os planejamentos das duas próximas semanas completos, incluindo atividades para xerox, etc. No dia 1º/06, quando fui entregar os planejamentos das três próximas semanas, foi pedido que eu refizesse tudo, porque a diretora da escola decidiu mudar o dia da Festa Junina, sem avisar previamente”.

## **4.2 Encontros e desencontros**

Acredita-se que para se trabalhar na educação deve se amar o que faz, que se deve estar sempre pronto para aprender e acreditar em tudo o que se realiza. Durante dez anos desenvolveu-se um trabalho em uma escola particular onde havia respeito pelo trabalho e principalmente pela pessoa do educador. Acredita-se que essa valorização pessoal e profissional, vinda da gestão administrativa da escola, interferiu positivamente, auxiliando na ética profissional, que respeita e que acredita que acima de tudo, as palavras de São Marcelino Champagnat são verdadeiras: “ensinar é acima de tudo, amar” (CHAMPAGNAT apud HERNANDES, BORTOLINI, 1993, p.45).

A paixão por ensinar, como descrito acima, foi o grande motivo para que se encarasse a experiência de estágio, vista como algo a acrescentar nas próprias aprendizagens profissionais e pessoais. Embora tenham ocorrido muitos fatos que mexessem fortemente com o emocional, levando à tristeza, fizeram também refletir sobre as atitudes das pessoas.

Sempre se considerou a escola como um lugar para proporcionar aos alunos momentos de alegria, afetividade e troca de aprendizagens. Assim, quando se encontrou no estágio realizado uma escola que apresentava em seu regimento conceitos e concepções que se identificavam com essa maneira de pensar a educação,

o sentimento foi de total felicidade. Isso serviu como estímulo para que se começasse a desenvolver com muita satisfação e autonomia o trabalho com os alunos. Porém, aos poucos, percebeu-se que os lindos conceitos, não passavam de frases escritas em papéis para ficar engavetados e que não faziam parte das ações da gestão administrativa da escola.

Tudo começou na primeira semana de aula, quando se percebeu que a turma era diferente de todas que já se havia trabalhado anteriormente, devido a não apresentar respeito por nenhum dos integrantes da escola (diretora, professoras, funcionários, pais etc.). Outra razão pela qual os alunos se destacavam era que não tinham cuidado pelos seus materiais, pela sala de aula e diferentes ambientes da escola. Assim, se procurou por diferentes estratégias a fim de auxiliá-los diariamente na construção da vivência dos valores em sala de aula, na interação do contexto diário. Pois, assim como Piaget, acredita-se que, "toda moral consiste num sistema de regras e a essência de toda moralidade deve ser procurada no respeito que o indivíduo tem por elas" (2006, p.70).

Por acreditar que a gestão administrativa da escola possui uma grande importância no contexto escolar e que também serve de apoio e orientação para os professores na tomada de atitudes em sala de aula, procurou-se por deixar a gestão da escola a par do trabalho em que se vinha desenvolvendo com a turma. Mostrou-se ao mesmo tempo a agressividade existente nos alunos bem como as dificuldades que eles possuíam em vivenciar valores tão importantes para um convívio tranquilo. Também com toda humildade, buscou-se permanecer aberta a sugestões para acrescentar no resgate dos valores com os alunos, pois, tal como refere Freire:

[...] a humildade é uma característica que exige do professor coragem, confiança em si mesmo, respeito a si e aos outros e não significa acomodação ou covardia. O professor que tem humildade entende que ninguém ignora tudo (FREIRE apud SHEIBEL 2006, p.24).

A aprendizagem é um processo contínuo, e para isso se deve estar disposto a construir e reconstruir novas aprendizagens.

A gestão administrativa da escola em questão não prestou o auxílio que lhe competia. Quando relatado com alegria sobre os planos e atitudes com os alunos, com o intuito de conquistar as mudanças relativas aos comportamentos dos mesmos, a coordenadora pouco escutou e, em algumas palavras, relatou que a “culpa” do comportamento dos alunos era de responsabilidade da professora, visto que, segundo a sua opinião, dava liberdade para agir de tal maneira. Não satisfeita com a falta de auxílio da coordenação, solicitou-se que alguma delas, coordenadora e/ou diretora fosse até a sala de aula para observar, e que, então, dessa forma pudessem auxiliar. No dia seguinte a solicitação, durante poucos minutos, a coordenadora entrou na sala de aula e rapidamente falou que a professora deveria caminhar menos na sala de aula, para não dispersar os alunos [fato já relatado anteriormente]. Como educadora, não esperava tal atitude da coordenação, pois alunos com idades entre 05 e 06 anos, necessitam do auxílio constante da professora e devido a essa turma apresentar 25 alunos, parecia ser impossível ficar parada em um local apenas. A partir desta ação percebeu-se que a gestão da escola não estava preparada para prestar a ajuda que necessitava em relação aos alunos, parecendo nem se importar com as atitudes agressivas, visivelmente geradas pelos mesmos, em diferentes momentos na escola. Então as seguintes situações foram questionadas: será que a gestão dessa escola tem a real noção de qual é a sua função? Será que a gestão tem conhecimento/competência de como auxiliar os educadores?

Sabendo da importância que há em conhecer o aluno, para assim juntamente com ele construir aprendizagens significativas, buscou-se conversar também com a psicóloga da escola, pois a mesma os acompanhava desde o ano anterior na escola de Educação Infantil, que também era administrada pela família, na expectativa de receber auxílio da mesma. No início, ela relatou fatos importantes, os quais oportunizaram a reflexão da educadora. A psicóloga afirmou que a turma só no ano passado passou por três professores, devido às atitudes de falta de limites, agressividade e outras características que fizeram com que estes professores não

quisessem mais trabalhar com a turma. Ela contou que as crianças saíam correndo da sala de aula e que as professoras já nem os buscavam. Algumas semanas após, tentou-se novamente conversar com ela sobre o comportamento dos alunos, a fim de pedir auxílio, a impressão que se teve foi que ela mudou, pois não deu muita importância à solicitação da professora, dizendo que não poderia atender.

Os dias iam se passando e a angústia ia aumentando, pois não havia nenhum tipo de auxílio na escola. Nem ao menos a gestão da escola sabia ao certo como era o projeto que a educadora estava desenvolvendo com eles. Foi então que se começou a buscar ajuda nos materiais, com as professoras da faculdade, pois o sentimento era de se estar sozinha nesse processo de construção dos valores com os alunos.

A busca era constante e com diferentes alternativas. Percebia-se que a cada dia a turma interiorizava algo importante, porém sentia-se que cada tijolinho construído com os alunos referentes à busca dos valores, acabava sendo destruído pela falta de ética que eles presenciavam através da maneira com que a gestão administrativa da escola tratava os seus funcionários, inclusive a docente deles. Diariamente todos os funcionários da escola sofriam humilhações pela gestão administrativa, por motivos que poderiam ser resolvidos com conversa calma e individualmente.

Em um determinado dia de reunião semanal, outra professora foi apresentar seu planejamento semanal, como era solicitado pela coordenação pedagógica. Perante todos os colegas, a coordenadora interferiu dizendo que não era daquela maneira que tinha que ser feito e começou a questionar sobre as atividades que a mesma havia apresentado, querendo fazer entender que a maneira como a professora estava planejando estava errada.

Esses fatos todos ocorriam, mesmo com a concepção pedagógica de que a escola possuía orientada pelos quatro princípios gerais que fazem parte dos Parâmetros Curriculares Nacionais. Dentre esses princípios incluía o respeito aos direitos humanos, a igualdade de direitos, a participação como elemento fundamental, a democracia e a co-responsabilidade pela vida social como compromisso individual e



coletivo. Além disso, contemplava em seu currículo temas sócio-culturais orientados pelos temas propostos nos PCN's, tais como: Ética, Meio ambiente, Pluralidade Cultural, Saúde e Orientação Sexual.

A cada dia que se passava o sentimento que se vivia era de tristeza, tendo em vista a maneira de como a escola tratava as situações que iam surgindo. Questões como essas não calavam: onde está a prática da proposta tão bonita que a escola pregava?

[...] viver a partir de uma perspectiva de autonomia. É ser um homem forte, isso significa ser um homem ético. Portanto, ser um "ser-para-si" é ter coragem de escolher. É fazer escolhas conscientes e responder por elas. É saber que existe uma história, e que podemos mudá-la, se assim o desejarmos (THRICHES,2003, p.64).

Infelizmente essa ideologia não era vivida no dia a dia da escola, eram apenas letras mortas no papel.

Autonomia? Acredita-se que a gestão administrativa da escola desconhecia como é construída a questão da autonomia, pois em suas atitudes diárias ia aos poucos tornando cada vez mais seus funcionários tristes e com a estima baixa, devido às humilhações feitas. Houve um dia em que uma professora de outra turma, que era nova na escola, estava em sala de aula com seus alunos e foi chamada por uma das coordenadoras na porta de sua sala de aula, interrompendo as atividades para falar que a escola estava observando o comportamento da educadora, e que a partir do próximo ano ela não trabalharia mais lá, pois a coordenação e direção não estavam satisfeitas com o trabalho dela. No mesmo momento a professora que já estava com problemas familiares e financeiros começou a chorar pela maneira com que foi abordada.

Devido a escola apresentar uma proposta construtivista em seu regimento, acreditou-se que a mesma almejava por uma construção moral do indivíduo, que o sujeito humano torna-se agente do seu processo moral. Nessa corrente, o julgamento

moral promove com que o indivíduo saia da heteronomia e construa a autonomia. Mas infelizmente, este pensamento não se refletia na prática da instituição.

As práticas de humilhações se tornaram ainda mais incisivas quando retornou à escola a coordenadora “L”, que estava afastada devido a estar de licença maternidade. Observava-se que as irmãs que administravam a escola não tinham um bom relacionamento, pois, apresentavam perante a comunidade escolar desentrosamento, desorganização e até mentiras.

Durante as reuniões semanais, o grupo administrativo se desentendia, mostrando opiniões opostas a diferentes situações, sendo que estas muitas vezes eram autorizadas por uma delas e, desautorizada por outra. Num determinado dia foram solicitados que os pareceres de cada aluno fossem entregues para a diretora, com alguns dias de antecedência ao dia agendado, pois era ela a única que se encontrava na escola naquele momento. Ela relatou que passaria os documentos para suas irmãs. No dia da reunião semanal, perante todas as colegas, a coordenadora “L” grosseiramente chamou a atenção dessa educadora, dizendo que a mesma não havia entregado os pareceres solicitados e nem ao menos havia dado explicações para o fato. No mesmo momento disse que havia entregado à diretora e que a mesma se responsabilizou de passar para ela, ou seja, para a coordenadora. Sem dar muita atenção, a coordenadora falou que se a educadora tivesse dado os pareceres à diretora, a mesma já havia entregue. Assim, quando chegou a diretora na reunião, perguntou-se a ela sobre os pareceres que havia entregado a ela com grande antecedência. Perante todos os colegas disse que havia esquecido de repassar a sua irmã.

Outros fatos que demonstram a desorganização da gestão administrativa, trata-se de datas de festividades agendadas e enviadas previamente aos pais e desmarcadas por motivos de desorganização e não realizadas posteriormente conforme o combinado. No mês da família, comemorado na escola no mês de junho, todas as professoras realizaram trabalhos lindos com os alunos, a fim de apresentar na festa agendada para as famílias. Como a escola não conseguiu agendar com um artista

que fazia parte da festa, resolveu assim desmarcar a comemoração e nunca mais realizou a mesma, sem se preocupar com a construção dos trabalhos feitos pelos alunos.

Perante os colegas, muitas vezes teve-se chamada a atenção de maneira grosseira e desumana. Diariamente a coordenadora entrava na sala de aula, desautorizando a professora frente aos seus alunos, aos gritos, sem ao menos buscar se inteirar sobre o trabalho que estava sendo realizado, já que não estava na escola anteriormente e desconhecia a proposta da educadora.

Houve um dia, no final da aula, que a educadora estava juntamente com seus alunos organizando os materiais nas mochilas e pedindo para aos poucos cada um colocar sua mochila fechada encostada na parede, perto da porta. Quando a coordenadora "I" chegou e percebeu que os alunos estavam em movimento na sala, sem querer entender o que estava acontecendo, aos gritos chamou a atenção na frente dos meus alunos, dizendo que estava uma bagunça a sala de aula e que não era daquela maneira que deveria conduzir a turma. Pediu que todos sentassem nas suas mesas e gritando disse que deveria ser da maneira como ela iria mandar.

As pessoas que estão envolvidas na educação devem ter o pensamento norteado por outros educadores exemplares, como Freire (1996, p.59 e 60.), cuja filosofia envolvia os seguintes princípios:

O respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. Precisamente porque éticos podemos desrespeitar a rigorosidade da ética e resvalar para sua negação, por isso é imprescindível deixar claro que a possibilidade de desvio ético não pode receber outra designação senão a de transgressão. O professor que desrespeita a curiosidade do educando, o seu gosto estético, a sua inquietude, a sua linguagem, mais precisamente, a sua sintaxe e a sua prosódia; o professor que ironiza o aluno, que o minimiza, que manda "ele se ponha ao seu lugar" ao mais tênue sinal de sua rebeldia legítima, tanto quanto o professor que se exime do cumprimento de seu dever de propor limites à liberdade do aluno, que se furta ao dever de ensinar, de estar respeitosamente presente à experiência formadora do educando, transgredir os princípios fundamentais éticos de nossa existência [...] a autonomia e à identidade do educando exige de mim uma prática em tudo coerente com este saber.

A escola foi se tornando cada vez mais um local de tristeza e aos poucos deixou-se de contribuir nas reuniões com ideias, pois a vivência de diversas humilhações já tinha sido negativamente marcante, levando à vergonha de falar algo e ser, mais uma vez humilhada perante as colegas de trabalho. Tais situações mexeram fortemente com o psicológico, diminuindo a autonomia e não conseguindo ser mais a mesma educadora. Estas e muitas outras atitudes da escola tiraram temporariamente a vontade de permanecer naquele ambiente, por não concordar com tanta falta de ética que vinha da gestão administrativa da escola. Então percebia que isso não interferia somente de maneira individual, como educadora, mas também, na construção da autonomia dos alunos, pois como a auto-estima da educadora apresentava-se baixa, os alunos absorviam isso diretamente.

Enfim, com todos esses acontecimentos algo foi descoberto: que existe uma força interior muito forte que é o amor pela profissão, esse sentimento foi o que fez com que se agisse até o último dia de estágio com ética, equilíbrio, muito carinho e cuidado com os alunos, respeitando-os sempre e fazendo de tudo para se sentirem felizes na escola e os auxiliando na construção de seus conhecimentos.

Para Freire (2003), a prática docente sem amorosidade, tanto pelos alunos como pelo processo de ensinar, perde o seu significado. A coragem de lutar está ao lado da coragem de amar. O professor não tem que esconder seus temores, mas não pode deixar que eles o imobilizem. A coragem emerge no exercício do controle do medo.

Segundo Freire, “a tolerância é a virtude que nos ensina a conviver com o diferente”. Sem ela é impossível desenvolver uma prática pedagógica séria, e uma experiência democrática autêntica torna-se inviável. A intolerância possibilita aprender com o diferente e requer respeito, disciplina e ética (FREIRE apud SHEIBEL 2006, p.25).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo com diferentes autores, ideias e estruturação deste trabalho, percebe-se que as empresas familiares estão sendo cada vez mais estudadas por pesquisadores, devido ao fato de existir uma porcentagem significativa mundial. Como afirmam os autores Lansberg e Netto que, “em relação à gestão e à propriedade, 70% das empresas do mundo são controladas por famílias” (LANSBERG apud NETTO, JR, p.3), e que neste mundo familiar ocorrem muitos conflitos, pelo fato de existirem laços emocionais entre os integrantes da gestão, antes do que profissionais, interferindo de maneira muitas vezes negativa, como foi visto nessa escola específica, objeto de estudo para esse trabalho. Esses laços interferem na gestão e, conseqüentemente, na autonomia dos funcionários, professores e indiretamente na autonomia e aprendizagem dos alunos.

Observando as pautas de negociação e outros documentos dos sindicatos docentes brasileiros, segundo Oliveira & Melo (2004), vê-se que a autonomia sempre foi uma importante demanda dos trabalhadores. A autonomia reclamada pelos trabalhadores docentes organizados em suas associações e sindicatos refere-se em geral a elementos de autonomia profissional e institucional. A autonomia buscada pelos professores traduz-se nos anseios de maior liberdade para organizar seu trabalho, administrar seu tempo, ou seja, de ter maior controle sobre o seu processo de trabalho.

Para o alcance dessa autonomia, faz-se necessário que a instituição escolar seja também mais autônoma, isto é, que tenha maior liberdade de auto-organização.

Dessa maneira, a autonomia profissional ou corporativa, aparece nas pautas dos sindicatos como um elemento imprescindível, para o qual a autonomia institucional da escola também é necessária. Assim, à medida que os trabalhadores docentes adquirem uma maior autonomia, o mesmo se passa com os alunos e pais de alunos e com a comunidade no seu entorno, vêm-se assim diante de um paradoxo. A autonomia da escola adquirida por meio dos processos de descentralização traz maiores custos para os trabalhadores docentes. Ao mesmo tempo em que ganham maior autonomia e liberdade de definir algumas formas de condução de suas atividades, devem também discutir e encontrar coletivamente saídas e estratégias para desafios encontrados localmente, tais como: buscar recursos para a complementação do orçamento. Assim, os trabalhadores docentes se tornam mais presos às suas atividades e compromissos, passam a se sentirem mais responsabilizados pelo destino da escola, dos alunos e dos projetos em desenvolvimento. É como se os trabalhadores docentes tivessem que pagar o preço pela autonomia conquistada, já que sentem que a mesma é resultante de suas lutas. Também se percebe que a escola, muitas vezes, possui lindas frases em sua concepção pedagógica, no entanto não são vivenciadas na prática, deixando os docentes da escola desacreditados da proposta da mesma.

É necessário construir uma Gestão da Educação a partir de uma pedagogia da esperança formada pela tolerância, pelo respeito e pela solidariedade; uma pedagogia que rechaça a construção social de imagens que desumaniza o outro; uma pedagogia de esperança que mostra que ao construir o outro, nos tornamos completamente relacionados com ele; uma pedagogia que, “nos ensina que ao desumanizar o outro nos desumanizamos a nós mesmos” (FERREIRA, 2002, p.315).

Percebe-se ainda que a gestão administrativa da escola interferiu de maneira negativa na prática docente da professora, diminuindo a sua autoestima e afetando sua autonomia, aspectos esses que acabaram se refletindo na construção do conhecimento dos alunos e afetando a autonomia da turma. Muitas situações foram trazidas para

ilustrar essas considerações. Relatos de uma trajetória que acontece em muitas escolas. Realidades vivenciadas por muitos docentes e de diversas modalidades.

Por outro lado, é importante destacar também que todas essas questões tiveram de certa forma, um impacto positivo; em primeiro lugar a produção desse trabalho, o que demonstra que a docente precisou repensar e ressignificar a sua prática, aprendendo através de todos esses desvios a construir alternativas junto a sua turma de alunos. Isso possibilitou um grande crescimento e fortalecimento de sua pessoa, com grandes acréscimos à sua práxis.

A empresa familiar, como já referido acima, mesmo não possuindo um conceito único, traz em seu bojo características comuns as suas constituições, sendo que entre elas, é apontada a existência de conflitos pessoais e é considerado como um dos mais difíceis de ser solucionado em função de estar relacionado ao conceito de subjetividade.

Dessa maneira, salienta-se que a gestão de educação, e, principalmente nesse caso específico, em que se trata de uma gestão de educação familiar, precisa ser revista frente à cultura que se vivencia atualmente. Uma cultura globalizada que impõe outros valores e expectativas ao que se denomina educação. A inclusão de valores como fraternidade, solidariedade, justiça social e humanização, tornam-se elementos vitais para a construção de um ser humano integral e na sua constituição como um cidadão.

Essa cultura globalizada que se vivencia hoje, acaba por desenvolver valores como o individualismo e infinitas insatisfações e esses permeiam as relações pessoais. Assim, ao se pensar na instituição Escola e no seu ponto chave, que é a questão da sua gestão, pode-se concluir que a grande dificuldade está em justamente aliar todos os interesses que estão em pauta: o processo ensino-aprendizagem, a prática docente, o capital envolvido, as dificuldades que as mesmas enfrentam, além dos valores atuais vigentes.

No que tange a uma modificação, o que se pensa é que essa não pode ocorrer em um nível isolado. Destaca-se essa questão principalmente por considerar a trajetória que a pesquisadora teve nessa instituição, e o isolamento em que a mesma se encontrou ao demonstrar a sua não aceitação de determinadas condições a que se denominou nesse trabalho de humilhações e falta de ética. Assim, é necessário pensar na inclusão de colegas, discentes, famílias, ou seja, realmente integrar a todos na construção de uma escola que seja digna e cumpridora de seu papel social.

Quando se aponta a questão da ética nessa situação, é importante lembrar que se apoiou no conceito de Mattos, de que, “ética empresarial significa um conjunto de princípios, regras, que devemos obedecer para podermos conviver em harmonia em uma organização” (2007, p. 39). Ou seja, é um acordo que deve existir, sendo cumprido por todos que fazem parte da instituição. Não pode ser unilateral.

Lodi (1994) é outro autor que aponta a questão do conflito através da ótica da ética ao tratar de empresas administradas por famílias. Ele pontua que a origem dos conflitos entre os sócios encontra-se muito mais no sistema interno de cada grupo familiar e que, geralmente, são de cunho ético. Salienta a importância primordial em instituições familiares da existência de um código de ética.

É possível corroborar em diversos aspectos com esses autores, como a questão da ética que foi vivenciada nessa instituição, bem como, os conflitos visualizados entre os membros familiares, as dificuldades de comunicação, os mandos e desmandos (marcação e desmarcação de reuniões), etc., componentes esses que dificultaram o andamento da prática docente da pesquisadora. As experiências vivenciadas e relatadas no presente trabalho ficam também como reflexão, para quem sabe, uma construção posterior.

Ninguém sozinho é responsável por um processo. Todos são colaboradores e encontram-se implicados nesse processo. Nessa situação, além da pesquisadora, houve falhas da instituição, da coordenação, das famílias e da comunidade. Todos, de



uma maneira ou outra, tornam-se responsáveis pelo desenvolvimento, não somente individual como também social.

Conforme destaca Ferreira (2002), a Gestão da Educação diante dessas questões, defronta-se com uma enorme responsabilidade que é a de avançar na construção de seus estatutos teórico / prático, procurando garantir que a Educação seja feita, a cada dia, com melhor qualidade para todos, possibilitando que a escola cumpra com a sua função social e com o seu papel político institucional.

É de fundamental importância que a escola, enquanto instituição oficial formadora de seres humanos se questione sobre quais as influências que ela está exercendo sobre os seus discentes. E, em um aspecto maior, também sobre a sua influência no contexto em que ela está inserida, seja no micro (comunidade, bairro, cidade) ou no macro (estado, país, mundo globalizado).

Para finalizar, uma contribuição importante é trazida por Perrenoud (1999), quando se refere ao objetivo das escolas. O autor defende que a preocupação maior da escola, não deve ser simplesmente a de passar conteúdos, mas sim, a de preparar todos para viver em uma sociedade moderna.

## REFERÊNCIAS

COUTINHO, Karyne Dias. **O aluno da Educação Infantil e dos Anos Iniciais.** 1ª edição. Curitiba: IESDE, 2007.

DEMETERCO, Solange Menezes da Silva. **Sociologia da Educação.** Curitiba: IESDE, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico.** 1ª edição. Curitiba: IESDE, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção leitura).

HAYDT, Regina Célia Cazaux. **Curso de Didática Geral.** 6ª edição. São Paulo: Ática, 1999.

HERNANDEZ, Ivane; BORTOLINI Reis Calvo, IR. Armando Luiz. **Projeto Pedagógico: Referencial Metodológico.** 2ª edição. Porto Alegre - Província Marista, 1993.

JR., NETO, Armando Lourenzo Moreira, Adelino De Bortoli. **Empresa familiar: Um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

MATOS, Airton Pozo de. **Ética e Formação do Educador.** 1ª edição. Curitiba: IESDE, 2007.

PAULA, Ercília Maria de. MENDONÇA, Fernando Wolff. **Psicologia do desenvolvimento.** 1ª edição. Curitiba: IESDE, 2006.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Ed. Artmed, 1999.

PIAGET, Jean. **O nascimento da inteligência na criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

SEBASTIANE, Marcia Teixeira. **Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Educação Infantil**. 1ª edição. Curitiba: IESDE, 2003.

VALE, Bertha de Borja Reis do. **Fundamentos Teóricos e metodológicos do Ensino Fundamental**. 1ª edição. Curitiba: IESDE, 2005.