

PLANO DE TRABALHO DO 3º BIMESTRE

DISCIPLINA: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO	PROFESSORA: Rosângela Menta Mello
TURNOS: Manhã	CARGA HORÁRIA: 18 horas/aula
SÉRIE: 1ª - INTEGRADO A e B	TURMA: A, B
	ANO: 2010

CONTEÚDOS BÁSICOS	ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO E RECURSOS DIDÁTICOS	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	RECUPERAÇÃO DE ESTUDOS
<p>O ENSINO FUNDAMENTAL</p> <p>1. Avaliação e a gestão democrática (pesquisa)</p> <p>2. Modalidades especiais de educação</p> <p>2.1 Educação Especial</p> <p>2.2 Educação Profissional</p> <p>2.3 Educação de jovens e adultos</p> <p>2.4 Educação dos povos indígenas e a cultura afro-brasileira</p> <p>2.5 Educação à distância (pesquisa)</p> <p>A ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL</p> <p>1. Organização formal da escola</p> <p>1.1 A escola como organização</p> <p>1.2 Estrutura administrativa da escola</p> <p>1.3 Direção de escola</p> <p>1.4 Orientação educacional e pedagógica (prova)</p>	<p>Será utilizada a LDB como linha mestre para todas as discussões.</p> <p>Análise de vídeos do portal dia-a-diaeducação.</p> <p>Elaboração de mapa conceitual</p> <p>6 aulas</p> <p>Trabalho em grupo sobre as modalidades, com um roteiro de pesquisa diferente para cada um dos 5 grupos. Na data agendada, com a turma os alunos deverão apresentar o trabalho</p> <p>4 aulas</p> <p>Exposição dialogada, fazendo referência a vivência da Prática de Formação. Apresentação de esquema no quadro de giz. Solicitar ao Professor de Estágio a integração deste tema nas pesquisas da disciplina.</p> <p>8 aulas</p>	<p>Compreender a importância da gestão democrática e da avaliação para a democratização da escola pública, tomadas de decisões e planejamento.</p> <p>Perceber a relação da avaliação escolar com a relação professor-aluno.</p> <p>Analisar as diferentes modalidades de educação, contextualizando com a realidade brasileira atual e a sua regulamentação pela LDB.</p> <p>Observar a organização formal da escola pública.</p> <p>Diferenciar os papéis desempenhados pelos profissionais que atuam no Ensino Fundamental, através de um organograma.</p> <p>Identificar as atribuições dos educadores que atuam na Educação Infantil e no Ensino Fundamental</p>	<p>Será oportunizada a todos os alunos a recuperação de estudos dos temas que não se apropriaram no decorrer das atividades, através de textos complementares e atividades de produção escrita.</p>

REFERENCIAL TEÓRICO

- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96.**
http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/Lei%209.394-1996?OpenDocument
acessado em 30/03/2009.
- PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º Grau.** São Paulo: Ática, 2007. p. 94-142.

ORGANIZAÇÃO FORMAL DA ESCOLA (Prova bimestral – 30/09/10)

Distinguir claramente *instituição social* de *organização informal* e de *organização formal* é importante para que possamos entender a organização da escola.

Instituição social é um sistema de normas e valores que existe para ajudar a sociedade a identificar e atingir certos objetivos. Uma instituição social não é, portanto, uma associação de pessoas, mas um conjunto organizado de normas e valores. As instituições sociais básicas são a família, a educação, a religião, a economia e o governo. Cada uma dessas instituições compreende uma série de normas e valores que a identificam.

Entretanto, um sistema de normas e valores é mantido e alimentado por organizações ou associações de pessoas: milhões de famílias sustentam a instituição familiar; numerosas escolas mantêm a instituição educacional; muitas igrejas perpetuam a instituição religiosa; inúmeras organizações empresariais dão continuidade à instituição econômica; e sistemas de governo diferentes procuram colocar em prática as normas e valores da instituição governamental.

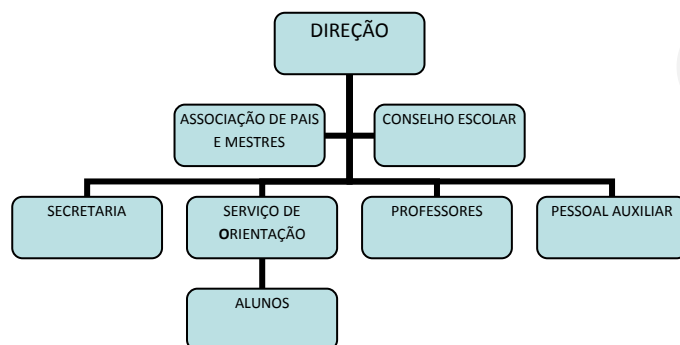
A **organização informal**, geralmente, é formada por poucas pessoas, sendo que seus objetivos não estão definidos de forma rígida e expressa. A organização informal também não possui um conjunto de regras e procedimentos escritos que determinam sua ação. Entre os muitos exemplos de organização informal podemos citar um grupo de amigos (da rua, da escola, do trabalho, etc), uma família, um time de futebol amador que joga de vez em quando sem finalidades econômicas, etc.

Uma **organização formal** é estruturada de acordo com normas e regulamentos escritos, rígidos, nos quais se estabelece uma hierarquia de autoridade e as responsabilidades são claramente definidas. Todas as empresas — públicas e privadas, com fins lucrativos ou não — constituem exemplos de organizações formais.

Uma organização formal compõe-se de indivíduos que estão juntos para atingir objetivos específicos, previamente definidos, que são os objetivos da organização: um hospital visa a dar atendimento médico à população; um clube de futebol procura participar de campeonatos esportivos e obter boas classificações; uma escola objetiva auxiliar na formação do ser humano; e assim por diante.

Nem todas as organizações formais estão estruturadas do mesmo modo. Há organizações altamente

estruturadas, como uma grande empresa, por exemplo, em que o grau de autonomia dos indivíduos é bastante reduzido. Neste caso, as pessoas são obrigadas a obedecer às regras estabelecidas e controladas por um pequeno grupo de funcionários, que formam a oligarquia dominante dentro da organização. Existem, por outro lado, organizações formais fracamente estruturadas, como as pequenas empresas, em que é maior a autonomia individual, podendo as tarefas



serem ajustadas à personalidade de cada um. Numa organização fracamente estruturada parece ser mais difícil a formação de uma oligarquia dominante. Em contrapartida, torna-se mais fácil a participação de todos os indivíduos na tomada de decisões.

1. A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

É a escola uma organização informal ou uma organização formal? Certamente, pelos objetivos comuns relacionados a toda a população escolar e pelos regulamentos e normas que regem seu funcionamento, trata-se de uma *organização formal*. Entretanto, salta aos olhos de qualquer um, por menos atenciosa que seja sua observação, que a escola, enquanto organização, engloba inúmeros grupos informais, cujos membros mantêm relações informais e espontâneas: grupos de alunos, de professores, de funcionários, etc. Grupos desse tipo existem em qualquer escola e, certamente, sua influência no funcionamento da organização não é pequena.

Pode-se afirmar, portanto, que a estrutura total de uma escola abrange tanto a sua organização formal quanto a sua organização informal. Como, porém, os aspectos comuns aos diversos grupos sociais são estudados em Sociologia da Educação, limitamo-nos, neste capítulo, a analisar os aspectos específicos da estrutura administrativa da escola, ou seja, sua organização formal.

2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA ESCOLA

A estrutura administrativa da escola é constituída de

elementos que dependem diretamente da administração escolar. São elementos organizados de forma consciente e intencional para que os objetivos da escola sejam alcançados. Assim, por exemplo, o ensino das quatro operações ou das regras de acentuação, de acordo com um plano previamente traçado, faz parte da estrutura administrativa ou formal da escola. Entretanto, se dois ou três alunos conversam no recreio sobre o mesmo assunto, este fato escapa do âmbito da estrutura administrativa da escola, para localizar-se entre os elementos da organização informal.

De acordo com José Augusto Dias (op. cit., p. 198), quatro grandes áreas fazem parte da estrutura formal da escola: *programação, recursos materiais, pessoal escolar e corpo discente*.

PROGRAMAÇÃO

Programar significa estabelecer objetivos a serem atingidos e atividades próprias para alcançá-los. Na escola, objetivos e atividades podem ser programados para diferentes prazos: uma semana, um bimestre, um ano, etc. Normalmente, objetivos e atividades referentes a toda a unidade escolar são programados de ano em ano e sua execução deve ser acompanhada de avaliações constantes.

A programação escolar não deve ser privilégio da direção ou da administração da escola. Antes, pelo contrário, todos os interessados devem participar: dentro da escola, professores, administradores, funcionários, alunos, todos devem ter voz ativa e poder influir nas decisões a serem tomadas; fora da escola, não só os pais dos alunos, mas toda a comunidade em que a escola se localiza deve poder opinar.

Na programação podemos identificar pelo menos quatro setores: o *mecanismo administrativo, o plano escolar, o plano didático e os planos de trabalho*.

Mecanismo administrativo. Abrange o conjunto de órgãos e posições administrativas da escola. Órgãos e posições, dispostos de forma hierárquica, desempenham funções definidas, interdependentes entre si. O organograma constitui a representação gráfica do mecanismo administrativo, do qual apresentamos um exemplo simplificado:

Plano escolar. Trata-se do plano de todas as atividades da escola, cobrindo um determinado período de tempo.

Plano didático. Abrange o planejamento de currículos e programas, de acordo com os respectivos objetivos, em função das diversas áreas de estudo, das disciplinas e das séries.

Planos de trabalho. Visam à adequação do plano geral — escolar e didático — às possibilidades concretas de cada turma de alunos. De certa forma, através dos planos de trabalho, o pessoal escolar procura operacionalizar aquilo que foi planejado.

RECURSOS MATERIAIS

Entre os recursos materiais podem ser citados o terreno, o prédio escolar e suas instalações, o mobiliário, o material didático, o material permanente, o material de consumo, as verbas, etc. Evidentemente, a realização de qualquer programação escolar depende dos recursos materiais disponíveis. Estes devem ser suficientes para o funcionamento satisfatório de todas as atividades escolares, o que está longe de acontecer no Brasil.

PESSOAL ESCOLAR

As seguintes categorias de pessoal escolar podem ser identificadas:

- Administração: diretor e auxiliares de direção.
- Corpo docente: professores.
- Pessoal técnico: orientador educacional, assistente pedagógico, psicólogo escolar, médico, dentista, bibliotecário, etc.
- Pessoal auxiliar: secretário, escriturários, inspetores de alunos, serventes, etc.

CORPO DISCENTE

E a razão principal da existência da própria escola. Daí porque é importante que seus interesses e aspirações sejam respeitados na programação e na execução das atividades escolares. O aluno não deve ser o objeto mas o sujeito da vida escolar. A própria classificação em séries didáticas, de acordo com o progresso nos estudos, deve ser analisada tendo-se por critério o aluno como sujeito do processo de aprendizagem.

3. DIREÇÃO DE ESCOLA

As funções exercidas pelo diretor são, sem dúvida, de fundamental importância para que a escola funcione de maneira satisfatória. Um diretor pode ser apenas um controlador das atividades escolares, funcionando mais como freio do que como acelerador, mais de forma negativa e repressora da iniciativa de professores, funcionários e alunos, do que de forma positiva e construtiva. Entretanto, mais do que um simples cumpridor e transmissor de ordens superiores, o diretor pode e deve ser o verdadeiro animador da vida escolar; pode e deve ser alguém que tem iniciativa própria, tanto na escola quanto na comunidade.

Mais do que alguém que cria problemas cabe ao diretor ser aquele que previne e evita problemas e, quando estes surgem, aquele que lidera a busca de soluções, de acordo com o interesse de todos os envolvidos.

Contudo, além de autoridade e administrador, o diretor é também educador: quando acessível, aberto ao diálogo e presente na vida escolar, através de palavras e ações, o diretor exerce enorme influência sobre o desenvolvimento dos alunos.

Mais do que alguém que se volta ao passado, para julgar e punir possíveis erros, o diretor deve estar voltado para o futuro, abrindo novos caminhos e apontando rumos que tornem sempre mais rica e fecunda a formação das crianças.

As funções da administração escolar e, portanto, do diretor enquanto principal responsável pela escola, podem ser reunidas em três grupos:

Funções pedagógicas. Referem-se às atividades típicas da escola:

- Orientação das atividades dos professores, procurando promover o trabalho de conjunto, para que a escola possa realizar seus objetivos.
- Orientação de outras atividades escolares, tendo em vista o desenvolvimento integral dos alunos: organizações estudantis, atividades artísticas e recreativas, atividades extracurriculares, etc.
- Pesquisa e experimentação de novos processos de ensino, bem como estímulo aos professores para que se atualizem constantemente.
- Promoção de discussões e trocas de ideias entre os professores e os alunos, visando a melhoria das condições de ensino e a realização pessoal e profissional de uns e outros.

Funções sociais. Toda a escola situa-se em determinada comunidade que, por sua vez, faz parte da sociedade mais ampla. Esse fato traz para o diretor uma série de responsabilidades:

- Integração escola-comunidade: a comunidade deve estar presente na escola, manifestando suas expectativas e avaliando os resultados do trabalho escolar.
- Prestação de serviços: principalmente no meio carente em que se situa a maioria das nossas escolas, as instalações escolares devem ser colocadas a serviço da comunidade. Por que deixar as escolas fechadas nos fins de semana, enquanto a maior parte da população não tem locais apropriados para promover atividades sociais, culturais e recreativas?
- Estímulo à discussão das próprias condições de vida da população, bem como de medidas que levem à melhoria dessas condições.

Funções burocráticas. São aquelas que, embora tendo caráter secundário, geralmente acabam por ocupar a maior parte do tempo do diretor (que deve zelar para que isso não aconteça):

- Controle do cumprimento da legislação. É importante que o diretor seja capaz de cumprir o espírito da lei, antes que a sua letra. Isto é, o mais importante é a formação e a educação das crianças, que não podem ser prejudicadas por normas que, às vezes, são inadequadas para a situação real.
- Supervisão do funcionamento geral da escola, tanto no aspecto didático quanto nos aspectos administrativo e material.

4. ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL E PEDAGÓGICA

O orientador educacional e o coordenador pedagógico são dois profissionais indispensáveis para o funcionamento eficiente da escola. Vejamos suas principais funções:

Orientação educacional. Trata-se de um serviço de assistência e auxílio ao aluno, no processo de aprendizagem. Não são raros os casos de alunos que enfrentam inúmeras dificuldades de aprendizagem em geral ou numa matéria determinada. Cabe ao orientador educacional conversar com esses alunos, identificar suas dificuldades e tentar ajudá-los a superá-las.

Mais importante ainda que resolver problemas de aprendizagem é o trabalho que o orientador educacional pode desenvolver no sentido de evitar a ocorrência desses problemas. Um dos meios que utiliza para isso é fazer com que os alunos aprendam a estudar de forma eficiente. Quando não há esse profissional na escola, o preenchimento de suas funções fica na dependência da capacidade e da boa vontade dos professores.

Coordenação pedagógica. E um serviço de assessoria ao trabalho do professor. Entre as funções do coordenador pedagógico, podemos destacar:

- acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;

- fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- estimular os professores a desenvolver com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem. Na falta de coordenador pedagógico, cabe ao diretor ou a um professor suprir suas funções.

REFERÊNCIAS:

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. 26ª. ed. São Paulo: Ed. Ática, 2001.

4º BIMESTRE

CONTEÚDOS BÁSICOS	ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO E RECURSOS DIDÁTICOS	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	RECUPERAÇÃO DE ESTUDOS
<p>A ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL Relações humanas na escola</p> <p>Recursos materiais</p> <p>Organizações auxiliares da escola</p> <p>PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO 1. O educador e a lei 2. A valorização do educador</p>	<p>Exposição oral dialogada com auxílio de vídeos</p> <p>Estudo da legislação vigente e do texto, fazendo um contraponto com a realidade das escolas públicas</p> <p>Pesquisa no campo de estágio.</p> <p>Estudo do texto da LDB e de outros referenciais teóricos individualmente (produção de uma dissertação).</p>	<p>Produção de uma história em quadrinhos com o tema Relações Humana, no formato A4, contendo imagens e texto. Valor 1,5</p> <p>Prova bimestral. Valor 4,0</p> <p>Questionamento e debate do tema. Valor 1,5</p> <p>Através da produção escrita – dissertação. Valor 3,0</p>	<p>Será oportunizada a todos os alunos a recuperação de estudos dos temas que não se apropriaram no decorrer das atividades, através de textos complementares e atividades de produção escrita.</p>

Material disponível em <http://estagiocewk.pbworks.com/OTP>

MOTIVAÇÃO COMO CHAVE PARA O SUCESSO: UM ESTUDO DE ABORDAGEM MÚLTIPLA

TANIA MARA MARQUES GORSKI RODRIGUES

ALGUMAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Teoria Clássica de Administração

- Questão central às tarefas.
- Controle sobre o processo de produção e do desempenho do operário.
- As empresas passaram a padronizar as atividades através de treinamentos.

A motivação do operário eram as recompensas materiais obtidas pelo aumento da produtividade. (TAYLOR apud CHIAVENATO, 1983)

Teoria das Relações Humanistas

- Tornar mais humana e democrática as relações entre as pessoas e as organizações.
- Valorizaram-se os grupos sociais, as comunicações, a motivação, a liderança, as abordagens participativas e principalmente a satisfação no trabalho.
- Nível de produção é resultante da integração social: quanto mais integrado socialmente estiver à pessoa em seu grupo trabalho, tanto maior será a disposição para produzir.
- O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo.
- As recompensas sociais e morais, assim como as sanções influenciam decisivamente na motivação e na felicidade de trabalhador.
- Os grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, escalas de valores, crenças e expectativas, onde cada integrante as incorporam em suas atitudes.
- A compreensão da natureza das relações humanas permite ao administrador propor e planejar melhores resultados de seus subordinados.
- A extrema especialização não garante o sucesso, como a Teoria Clássica havia prevenido, mas o conteúdo e a natureza do trabalho têm grande influência sobre a moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos desmotivam o trabalhador, reduzindo sua eficiência.
- A ênfase nos aspectos emocionais passam a ter um grande significado nas relações humanas.

Pesquisas em Hawthorne: (Mayo apud Chiavenatto, 1993, p. 107)

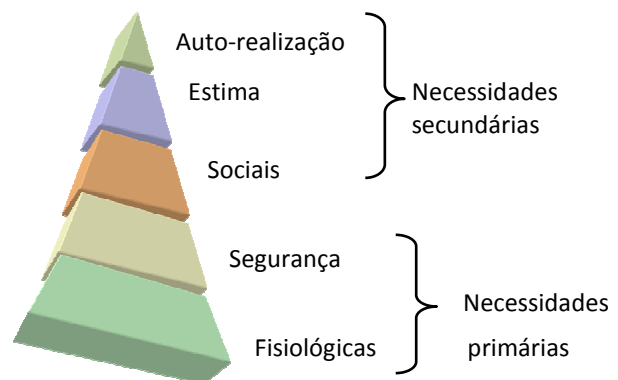
- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.

- O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.
- A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.
- A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber adequada comunicação.
- A fábrica surgirá como uma nova unidade social que proporcionará um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos.
- Uma das conseqüências importantes da Teoria das Relações Humanas é a administração participativa, utilizada até os dias atuais nas organizações formais e informais.

Uma das críticas a Teoria das Relações Humanas é que muitas empresas acabaram relegando ao segundo plano as recompensas salariais e materiais, enfatizando unicamente as recompensas sociais na indústria e, mesmo, utilizando-as com a finalidade manipulativa de apaziguar os operários, concedendo-lhes símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez de aumento de salários. (CHIAVENATO, 1983, p. 153)

- O Administrador passou a estudar o comportamento humano e a aplicar dinâmicas de grupos como forma de manter o ambiente de trabalho agradável e integrado.
- Verificou que o homem é considerado um animal complexo dotado de necessidades complexas e diferenciadas, mas também sempre surgem necessidades novas, diante das que são superadas.

Teoria de Maslow apud Chianvenato 1983, p. 366



Teoria Comportamental de Administração (CHIAVENATO, 1983, p. 398)

- Propõe uma posição humanística e descritiva, mantida portanto, a ênfase nas pessoas.
- Chiavenato, 1983, p. 397, faz uma crítica da Teoria Comportamental, destacando que as tarefas e estruturas de trabalhos possuem uma aparência mais democrática

e humana, mas são predominantemente descritivas e explicativas.

- Os administradores criam programas de incentivos e recompensas para motivar seus funcionários.
- Delegação real de responsabilidades para objetivos comuns.
- Utilização de grupos de trabalho semi-autônomos.
- Ampliação do cargo (amplitude de variedade e de significado)
- Retroação (feedback), como elogios, críticas construtivas, etc. sobre o desempenho.
- Promoções em escada para pessoal não-gerencial.
- Treinamento mais amplo no cargo.
- Simplificação do cargo pelo próprio ocupante.

Novas posturas da área de recursos humanos: (Orlickas, 2001, p. 32-33)

- Reestruturar o sistema de administração de pessoal, tornando-o menos burocrático, mais ágil e eficaz.
- Estabelecer políticas e objetivos para a área de Recursos Humanos, de acordo com as necessidades atuais e futuras da organização e dos funcionários.
- Otimizar os processos, facilitando a tomada de decisão.

Técnicas Modernas de Gestão Empresarial

- Garantir a eficácia do trabalho, objetivando maximizar o foco do cliente externo.
- Disseminar internamente o conceito de *business*, tendo em vista assegurar os objetivos estratégicos da empresa e sua continuidade sob condições de mudanças.
- Maximizar os investimentos nas pessoas.
- Preparar a empresa para o futuro, pois qualquer mudança encontra um cenário difícil.

PUNIDOS PELAS RECOMPENSAS

- É grande o número de empresas especializadas em premiações para motivar as pessoas a desempenharem melhor alguma ação. Vai desde catálogos com mais de cinco mil brindes a programas de treinamento empresarial.
- A imagem da empresa, bem sucedida perante o mercado e os clientes, deve ser de qualidade, ao mesmo tempo possuir serviços de responsabilidade social e ecológica.
- Existem ainda outros incentivos substitutos para o dinheiro oferecidos aos trabalhadores, tais como: férias, banquetes, vagas especiais nos estacionamentos, placas chamativas, etc. O lema é quanto mais você oferece algo (dinheiro, prêmios, incentivos...) a alguém, mais arduamente ele trabalhará.
- Segundo Kohn, 1998, p. 27, *é o que se chama elogio,*

definido por Skinner como "o maior instrumento para a modificação do comportamento". As pessoas que se preocupam com as recompensas materiais não hesitam ao uso indiscriminado de recompensas verbais.

- A pessoa que não foi recompensada pelo seu trabalho pode levar em consideração vários aspectos, tais como:
 - Será que não se esforçou o suficiente para o sucesso?
 - Teve todas as condições necessárias para atingir o sucesso?
 - Seus companheiros de trabalho colaboraram para atingir as metas estabelecidas?
 - Foi justo o sistema de recompensas?

Não podemos negar que toda forma de recompensa tem por objetivo o controle, o que pressupõe que um tem maior poder sobre o outro.

As pesquisas de Khon, 1995 indicam que:

- As recompensas são eficazes para indivíduos que possuem algum tipo de carência e necessitam da recompensa para reforçar um comportamento desejado.
- Os melhores efeitos das recompensas estão restritos a um tempo limitado, sendo necessário manter e repetir, se deseja que durem, mas pode ser criado uma série de problemas práticos, como a dependência, o aumento de exigências e o próprio desinteresse gerado quando já se atingiu o que se queria.
- A motivação baseada no sistema de *vales* funciona enquanto essas recompensas estão em vigor, mas não existe um estudo claro e conclusivo sobre o valor dos *vales*.
- Os reforços, geralmente, não alteram as atitudes e o comprometimento emocional subjacente aos comportamentos, pois o seu efeito é extrínseco, induzindo certos comportamentos momentâneos.

Os incentivos terão efeitos danosos no desempenho quando duas condições ocorrerem (MCGRAW apud KHON, 1995, p. 59) :

- quando a tarefa é suficientemente interessante para o sujeito, de maneira que a oferta dos mesmos é uma fonte supérflua de motivação;
- quando a solução da tarefa se apresenta em aberto para que os passos que levam à solução não são imediatamente óbvios.

As recompensas funcionam melhor para aqueles que são alienados de seu trabalho. Os pesquisadores descobriram que as recompensas minam diferentes tipos de desempenho, tais como a criatividade, o desafio, etc. (DEUTSCH apud KHON, 1995, p. 58)

• Segundo Kohn, 1995

- As recompensas punem: são controladoras do comportamento humano e os que não a recebem, sente-se punidos.
- As recompensas rompem os relacionamentos, pelo sistema de competição, onde o colega de trabalho se torna um obstáculo em potencial para o seu sucesso, ou mesmo o sucesso entre as pessoas/equipes.
- As recompensas ignoram as razões quando algo vai indo mal. Se não forem pesquisadas as causas mais profundas de um problema, ele não será resolvido e ainda criará um constrangimento ao trabalhador.
- As recompensas desencorajam assumir riscos, aumentando a probabilidade de agir conforme a vontade de outra pessoa. Quando o trabalhador se esforça por uma recompensa, ele faz exatamente o que é necessário para consegui-la, e nada mais.
- As recompensas reduzem o nível de interesse, minam a motivação intrínseca. Elas amortecem o entusiasmo das pessoas por atividades que poderiam, de outro modo, desfrutar. Qualquer coisa apresentada como um pré-requisito para qualquer outra passa a ser vista como menos desejada.
- O elogio como forma de motivar o ser humano, beneficia mais quem dá o elogio do que quem o recebe, pois confere a quem o dá mais senso de poder.
- Normalmente são alegados três objetivos para se elogiar:
 - para intensificar o desempenho,
 - incentivar um comportamento considerado adequado ou valores positivos
 - ajudando o indivíduo a sentir-se bem consigo mesmo.
- Há algumas formas de minimizar o prejuízo causado pelas recompensas (KHON, 1995, p. 103-105)

Mantenha as recompensas longe da vista dos sujeitos [...] A exigência cabível é que seja menor o número delas e que sejam distribuídas com discrição [...]

Ofereça as recompensas depois do fato, como uma surpresa. [...] De fato, muitos estudos descobriram que, quando alguém recebe uma recompensa inesperada, isso nem ajuda, nem prejudica. [...]

Nunca transforme a busca de recompensas numa pejeja. [...] numa organização ou escola que zela pela excelência, não há lugar para festas de premiação ou banquetes. [...]

Há algumas formas de minimizar o prejuízo causado pelas recompensas (KHON, 1995, p. 103-105)

Faça as recompensas tanto quanto possível similares às tarefas. [...] As assim chamadas recompensas endógenas reduzem a lacuna entre o que os indivíduos fazem e o que ganham com isso. [...]

Dê aos indivíduos o maior número possível de escolhas quanto à utilização das recompensas. [...] incluindo os recebedores em potencial no processo de decisão o que será distribuído, como e para quem. [...]

Tente imunizar os indivíduos contra os efeitos nocivos das recompensas na motivação. [...] persuadindo as pessoas de que a tarefa é interessante, lembrando-lhes de que costumavam interessar-se por ela, ou treinando-a a se concentrar naquilo que é intrinsecamente motivador a respeito dela.

ALGUMAS PROPOSTAS DE MOTIVAÇÃO E GESTÃO EMPRESARIAL

- O foco no funcionário:
 - Modernamente o funcionário é a de matéria-prima, na sociedade do conhecimento, passa a ter autonomia em muitas atividades que desempenha, exigindo auto-responsabilidade do indivíduo, demonstrando o seu potencial criativo e sua competência profissional.
- O funcionário passa a ser responsável pela sua autocomercialização, ou seja, é responsável pela sua formação, capacitação e venda da sua imagem pessoal. O funcionário é um prestador de serviços autônomo, como se fosse um pequeno empresário na empresa, ou como um serviço terceirizado. (Mair, 2005, p. 18)
- Percebe-se neste modelo a quebra das estruturas rígidas da administração convencional.

O que antes era organizado pelo plano formal, ou seja, informando claramente quem, quando e como cumpriria seu trabalho, está hoje diluído e às vezes mal pode ser reconhecido. O funcionário está igualmente encarregado de explorar sua força de trabalho. Na falta de instruções obrigatórias e de normas eficazes, o lema mais seguro é este: é melhor sobrar do que faltar. (MAIR, 2005, p. 21)

- A forma considerada mais livre e democrática nas relações de trabalho e de rotinas a serem cumpridas acaba por estabelecer a ditadura do trabalho, determinando o tempo, o ritmo que cada um deve assumir para cumprir com as metas estabelecidas. Neste processo inicia-se a abertura de horários de trabalho, não mais existindo a necessidade de bater o ponto de chegada e saída, mas também não se recebe horas-

extras de trabalho, pois o foco está nas metas a serem cumpridas.

- É necessário que os funcionários tenham condições para realizar o seu trabalho de modo concentrado e contínuo, mas segundo Mair, 2005, p. 27 é necessário estabelecer, criar limites e restrições, evitando-se o estresse e as fadigas.
- Segundo Mair, 2005, o trabalho é um processo e não o resultado, o papel do líder é fundamental no sucesso das metas propostas, de forma que este não pode se eximir das responsabilidades, não devendo somente receber os louros quando há sucesso nos resultados alcançados. Propõe um modelo de gestão clara, com respeito a funções cada um desempenha na empresa.

O tempo como fator de motivação

- Historicamente os trabalhadores cumpriram uma carga horária semanal no seu local de trabalho, regulamentado por cartões ponto, registro de frequência, anotações de horários de entradas e saídas, horas extras, etc. Com a mudança do foco nos resultados, nas metas e o estabelecimento do clima de confiança nas relações pessoais, em muitas empresas, não existe mais a obrigatoriedade de se cumprir estes horários de trabalho
- Em muitas empresas, conforme o tipo de serviço prestado ou de atividade, e a liberdade de fazer o seu horário de trabalho motivaram o funcionário a ser mais criativo e produzir mais. A liberdade de se trabalhar nos horários mais convenientes para o tipo físico de cada pessoa, de acordo com suas necessidades diárias tem despertado muitas críticas:

Críticas

- Dedicção total do funcionário à empresa
- Falta de controle entre o tempo de trabalho e o tempo de atividades pessoais e familiares. Passar a noite em claro era uma forma de demonstrar a chefia o quanto se dedica à empresa, o quanto é importante e insubstituível.
- As pesquisas indicam que milhões de pessoas sofrem de depressão ligada ao emprego e isto, além de tudo, custam milhões às empresas. As causas são identificadas como a busca permanente do lucro e a carga decorrente disso.
- Segundo Mair, 2005, p. 38, *os chefes costumam medir a capacidade de rendimento, a disponibilidade e a motivação de um empregado preferencialmente pelo tempo que ele permanece na empresa.*
- Há casos que o empregado faz o mínimo necessário durante o expediente normal (resolvendo inclusive problemas particulares, trocando idéias nos cafezinhos, lendo seus e-mails pessoais, navegando na internet), deixando as atividades, consideradas mais importantes para depois do expediente, como forma de demonstrar a

chefia o quanto ele é necessário para empresa e o quanto se dedica ao trabalho.

- O funcionário que cumpre apenas o seu expediente normal de trabalho é visto como um excêntrico.
- Os colegas passam a ser o relógio ponto, controlando quem chega antes e sai depois.
- Cria-se um clima negativo, à medida que o funcionário já terminou o seu trabalho, pode ir para casa, mas percebe que seus colegas continuam na empresa após o expediente.

As inovações, os recursos tecnológicos e o fim da hierarquia

- Escritório móvel.
- O uso das redes *hi-fi*, com os celulares, *laptop*.
- Possibilidades de *fóruns* e reuniões *on-line*
- Na IBM, um quinto de todos os empregados passam metade do seu tempo de trabalho fora das dependências da empresa, munidos de *laptop* e ligados a ela *on-line*.
- Críticas:
 - O funcionário deverá estar disponível o tempo todo a serviço da empresa.
 - Em uma pesquisa interna na Intel ficou constatado que os funcionários móveis trabalham em média onze horas semanais a mais que seus colegas sediados na empresa.
 - Dificulta as relações humanas, quebra o modelo hierárquico, mas também dá mais autonomia ao trabalhador e poder decisões locais.
- O uso da tecnologia e dos escritórios móveis pode ser considerado um recurso motivador, além de proporcionar outras formas de relações entre o trabalhador e a chefia, não sendo mais necessária uma enorme hierarquia dentro da empresa. Modernamente vêm se quebrando estas barreiras, com o lema de uma parceria comum, com igualdade de direitos, a comunicação se torna horizontal, onde as informações circulam em rede e aposta-se na auto-responsabilidade. De grupo passa-se a fazer parte do time, busca-se a solução comum, a discussão criativa.

Motivação do ponto de vista do gestor

- O primeiro instrumento motivador é o salário.
- Há empresas que trabalham por produtividade.
- Investimento em eventos como: cursos, encontros, palestras, reuniões de motivação, sejam dentro da empresa, ou em clubes, hotéis, etc., onde são aplicadas diversas técnicas e dinâmicas de integração, de estímulo para vencer a imobilidade, estimulando o ego.
- Envolver todos os funcionários para uma meta em comum.
- Segundo Carlzon, 2005, p. 70 *os executivos que já foram*

gerentes devem aprender a se líderes, então as pessoas que estão na linha de frente precisam tomar todas as decisões operacionais.

- A comunicação é um dos fatores importantes no relacionamento entre o gestor e o funcionário.
- As regras tem que ser para todos, de forma que não haja distinção entre as pessoas.
- Segundo Mair, 2005, p. 84, *quem trabalha com afinco sem chamar a atenção dos outros pode ter o máximo de motivação, mas de nada adianta se ninguém fica sabendo disso.*
- Além de motivado o funcionário precisa fazer um marketing pessoal.

A importância das regras

- A vantagem das normas é que estas regulam as relações, cuidam da clareza, orientam os funcionários para as funções que foram contratadas.
- Os escritórios da Mair u.a. possuem um manual de regras que é distribuído a cada funcionário e seguido à risca.

No livro *Chega de Oba-Oba!* Mair, 1995 cita um manual de regras que solucionaria todos os problemas dos funcionários.

- Uma vez estabelecidos os horários de trabalho entre o empresário e o funcionário, ele deve ser seguido à risca. Telefones depois do expediente não precisam ser atendidos.
- O trabalho está restrito às quatro paredes do escritório. É proibido levar trabalho para casa.
- Na hora de escolher um funcionário, se houver empate nas qualificações, as mulheres têm prioridade.
- Quem pensa que trabalho bom é só aquele que também dá prazer está na empresa errada.
- Não somos amigos, mas colegas ou chefes. Problemas particulares devem ser deixados de lado durante o período de trabalho.
- Os telefones celulares devem ser desligados durante o expediente. Telefonemas ou e-mails particulares só na hora do almoço.
- O foco é o trabalho. Dispensamos qualquer cultura empresarial que glamorize a empresa.

RETORNO À EMPRESA

- Segundo Mair, 2005, p. 106 *o funcionário precisa reconhecer hoje que o verdadeiro prazer no trabalho só é possível quando não é mais visto como uma obrigação, mas sim como uma atividade significativa, que promete realização.* Desta forma haveria uma motivação para a realização das atividades e a garantia de sucesso no empreendimento.

- É preciso cuidar para que o trabalho não se torne a vida da pessoa.
 - O trabalho, travestido de vida, se revela um poder com uma pretensão totalitária: ele exige a autonomia e a responsabilidade do indivíduo no seu trabalho e, ao mesmo tempo, castra sua independência na vida privada. Não é mais o trabalho que é delegado ao trabalhador e recebido em porções adequadas, e sim o lazer. (MAIR, 2005, p. 122)
- O funcionário, de um modo geral, deseja um emprego que além de ser um trabalho, lhe dê um sentido na vida, que seja seguro, mas para isso é necessário um tipo de organização e de chefia baseado no diálogo e na cooperação, com hierarquias horizontais.

O plano de ação da empresa (KOHN, 1995)

- Abolir os incentivos: o empregado precisa receber um salário condizente com a função que desempenha.
- Repensar a avaliação: abolindo o pagamento por méritos é imprescindível que se discuta o sistema de avaliação de desempenho adotada pela empresa.
- Criar condições para a motivação autêntica: quando o trabalhador é respeitado em seu local de trabalho, a motivação tanto extrínseca como intrínseca acontece naturalmente, impulsionando a produtividade

RETORNO À EMPRESA

- O retorno à empresa significa o reconhecimento dos valores próprios do trabalho em si, sem o uso de subterfúgios, de recompensas ilusórias e técnicas de controle sobre o ser humano.
- Os empregados precisam ter interesse no que fazem, isto é, atividades significativas, conhecer a importância de seu trabalho na empresa, na sociedade, na comunidade. A maioria das pessoas que se envolve em um trabalho significativo, sente-se profundamente empenhada em fazê-lo.
- A importância do empregado estar na função adequada as suas expectativas em relação ao trabalho.
- A possibilidade de se reestruturar as tarefas de modo a ficarem mais interessantes para as pessoas, aumentando os níveis de responsabilidades, de significado e da retrospectiva que se revelam nos trabalhos.
- A escolha é um fator importante na motivação do trabalhador, essa oportunidade de decidir à maneira de se fazer a tarefa, a autonomia das decisões
- A participação do trabalhador aumenta o sucesso nos programas e tem efeitos vantajosos sobre a sua personalidade.
- Estas mudanças nas formas de administrar podem proporcionar um retorno maior aos investimentos realizados nas empresas, melhorar a qualidade de vida

de todos, o bem-estar psicológico e a motivação de todos que trabalham, assim como as suas responsabilidades diante das atitudes tomadas.

O VERDADEIRO SENTIDO DO TRABALHO NA VIDA

- O trabalho não é somente aquilo que produzimos ou contribuimos para nossa comunidade, é também aquilo que ele nos transforma enquanto ser humano.
- Segundo Whyte, 2002, p. 23, *uma das chaves para qualquer possibilidade de satisfação no trabalho é o autoconhecimento, que nos leva a saber o que desejamos na vida, como somos feitos e que pertencemos ao resto do mundo.*
- O princípio de nossa vida profissional precisa ser bem pensado, analisando quem somos, quais as nossas competências e habilidades mais expressivas e como podemos nos realizar profissionalmente, com as opções que temos. Quando nos identificamos com a atividade profissional colocamos a nossa identidade em evidência.

O VERDADEIRO SENTIDO DO TRABALHO NA VIDA

- Cabe a cada trabalhador estabelecer os seus limites para que possa ser *ouvido*.

Não devemos imaginar a vida ou a liderança como um caminho abstrato, envolvendo estratégias divergentes, mas como uma moradia, uma forma de vida, um diálogo, um posto de comando; uma expressão da natureza individual e de talentos, e uma familiaridade com a natureza específica dos nossos próprios desejos e medos. Várias vozes participam de um diálogo e uma delas deve ser a nossa, do contrário não há diálogo. No trabalho, não devemos subjugar os colegas com a nossa voz para manter um diálogo, mas devemos manter-nos presentes para sermos ouvidos. (WHYTE, 2002, p. 63)

- Deve haver o equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional. Em não se perder o foco da vida.
- Nem sempre paramos para pensar no tempo, seja destinado a nossa vida pessoal, ao trabalho, a nossa capacidade para desempenhar uma função. Se não cuidarmos, caímos na rotina e não percebemos que anos se passaram e o que ficará gravado de toda a nossa vida de trabalho é o que permaneceu nos corações e na mente daqueles com quem convivemos.
- O cerne da motivação esta no diálogo, principalmente no diálogo verdadeiro com a própria individualidade. A partir do momento que o trabalhador possui um autoconhecimento e se relaciona bem consigo mesmo, o diálogo com as outras instâncias fruirá naturalmente, havendo harmonia na organização, pois cada empregado possui o equilíbrio necessário e a motivação para a atividade que desempenha.
- O diálogo saudável forma uma rede humana muito poderosa, capaz de superar as dificuldades, dentro de

padrões éticos e da liberdade pessoal.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

- Com a Revolução Industrial inicia-se uma nova maneira de conceber o trabalho humano, dividido em funções bem específicas por Taylor, com o objetivo do aumento da produtividade e os estudos de Gilbreth sobre o processo de racionalização do trabalho, medido pelo cronômetro, através dos estudos de movimentos e tempos. Taylor concebe os salários como recompensas pelo trabalho desenvolvido, sendo o motivador da ação do empregado.
- Com o avanço dos estudos da psicologia na área de humana, surge a Teoria das Relações Humanas, valorizaram-se os grupos sociais, as comunicações, a motivação, a liderança, as abordagens participativas e principalmente a satisfação no trabalho.
- As recompensas ganharam espaço considerável nas empresas, através da suposta motivação com prêmios, bônus, estrelinhas, destaques do funcionário padrão, vagas especiais nos estacionamento da empresa, entre outros, permanecendo ainda estes recursos na Teoria Comportamental, como por exemplo: *retroação (feedback), como elogios, críticas construtivas, etc. sobre o desempenho.* (CHIAVENATO, 1983, p. 368)
- A teoria de Kohn, 1995, revelam quanto são punitivas as recompensas oferecidas ao trabalhador e que toda forma de recompensa tem por objetivo o controle, o que pressupõe que um tem maior poder sobre o outro. As recompensas ainda podem ser utilizadas para a manutenção do *status quo*.
- O sistema de recompensas extrínsecas, na pesquisa de Kohn, 1995
 - rompem os relacionamentos,
 - ignoram as razões que levam o
 - trabalhador a não atingir as metas,
 - desencorajam a assumir riscos,
 - reduzem o nível de interesse.
- Ocorrem com frequência:
 - as ameaças,
 - a vigilância,
 - as expectativas de ser avaliado negativamente,
 - as ordens impositivas,
 - a competição entre colegas,
 - o estresse
 - desinteresse com o passar do tempo.
- A publicação de Mair, 2005, demonstra que as empresas estão perdendo o foco do trabalho, explorando o ser humano em uma corrida desenfreada pelo sucesso. Propõe um modelo de gestão clara, com respeito às funções que cada um desempenha na empresa.

- A motivação vem do reconhecimento do trabalho bem feito, de poder participar quando se tem ótimas idéias, com bases concretas, nas experiências do dia-a-dia, nas pesquisas realizadas.
- O excesso de burocracia mina a motivação, assim como uma hierarquia muito fechada.
- As pesquisas demonstraram que existem duas formas de motivar: a extrínseca e a intrínseca.
 - sistemas de recompensas, tais como pagamentos, blindes, bônus, elogios...
 - valores internos da pessoa, como seus objetivos de vida, interesses pessoais, etc.
- A partir do momento que as empresas passam a reconhecer que a motivação que realmente funciona é a interna, e que o empregado precisa possuir um auto-conhecimento, para então desenvolver habilidades necessárias de acordo com suas necessidades, o sistema de recompensas deixará ser utilizado.
- A liberdade de expressão, com senso de ética, de respeito é fundamental para a motivação do empregado, assim como as posturas democráticas de quem está na liderança.
- A motivação autêntica propõe ao trabalhador um sistema de avaliação do desempenho baseado no diálogo franco, com o objetivo de corrigir possíveis falhas e não classificar as pessoas.
- O setor de recursos humanos da empresa precisa estar preparado para o processo de contratação de funcionários e remanejamento de funções, tendo em vista colocar cada pessoa na função mais adequada aos seus objetivos de vida, suas competências profissionais, propiciando condições para a criatividade, propondo desafios, a inovação e a pesquisa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARLZON, Jan. A hora da verdade: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOHN, Alfie. Punidos pelas recompensas. São Paulo: Atlas, 1998.
- MAIR, Judith. Chega de oba-oba. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- ORLICKAS, Elizenda. Consultoria Interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Editora Cultura, 2001.
- WHYTE, David. Cruzando o desconhecido: o verdadeiro sentido do trabalho e da vida. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

REFERENCIAL ON-LINE

- BUCHALLA, Anna Paula. Mais uma pílula da felicidade. In: VEJA ON-LINE. 5, set, 2001. Disponível em http://veja.abril.com.br/050901/p_082.html acessado em 12/01/2008.
- CARVALHO. Paulo. O nosso corpo não foi feito para ficar parado. Entrevista disponível em <http://www.cancaonova.com/porta/canais/entrevista/entrevistas.php?id=298> acessado em 30/01/2008 às 7h.
- ECOACÃO – TURISMO DE AVENTURA. Treinamento empresarial. Disponível em http://www.ecoacao.com.br/new/menu_treinamento.asp acessado em 24/01/2008 às 7h.
- O PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Artigos: Fadiga Humana - Administração Científica. <http://www.administradores.com.br/artigos/11925/> acessado em 25/11/2007 às 8h
- QUEIROZ, SIMONE HERING DE. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/index/index.htm#sumario> acessado em 06/12/2007 as 20h.
- RH.COM.BR. Motivação. Disponível em <http://www.rh.com.br/listar.php?cod=9> acessado em 01/03/2008 às 7h.
- SAÚDE EM MOVIMENTO. Ginástica Laboral - Ponto de vista. Disponível em http://www.saudeemmovimento.com.br/conteudos/conteudo_frame.asp?cod_noticia=815 acessado em 26/11/2007 às 19h
- Souza, Sandro J. S. A Administração Científica. Portal do Administrador. Disponível em http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/mo_dules/news/article.php?storyid=296 acessado em 02/12/2007 às 10h.
- TRÊS BRINDE – PUBLICIDADE LTDA. Serviços e produtos. Disponível em <http://www.tresbrinde.com/> acessado em 24/01/2008 às 7h.

RECURSOS MATERIAIS

Nenhuma escola funciona só com boa vontade e dedicação de administradores, professores e alunos. As obrigações dos governos vão muito além de fazer leis, construir prédios e pagar professores, o que, aliás, estão fazendo muito mal e de maneira insuficiente. Tanto a aprendizagem quanto o desenvolvimento integral dos alunos dependem de uma série de recursos materiais, sem o que a escola continuará a perpetuar as desigualdades sociais. Cabe a cada comunidade organizar-se, para exigir das autoridades públicas o cumprimento de suas responsabilidades, no sentido de fornecer às escolas os recursos indispensáveis ao seu bom funcionamento.

Entre os muitos recursos materiais necessários ao bom funcionamento da escola, analisamos de modo especial os seguintes: o *terreno*, o *prédio da escola*, a *sala de aula*, as *dependências comuns* e o *regime de trabalho*. A maior parte das informações quantitativas contidas neste capítulo foram extraídas do livro *Biologia educacional*, de Ary Lex (ver bibliografia), p. 84-108.

1. O TERRENO

Dois aspectos ligados ao terreno da escola são de fundamental importância: a localização e o tamanho.

Quanto à localização, o terreno deve ficar na parte mais acessível do bairro ou zona a que a escola vai servir. Geralmente, este lugar é a parte central, que facilita o acesso de todos os alunos. Convém que esteja situado numa rua tranqüila, sem muito movimento de carros, principalmente ônibus e caminhões. Tanto quanto possível, é aconselhável que o terreno esteja afastado de fábricas, mercados, feiras, hospitais e outros ambientes que produzem ruídos prejudiciais ao estudo.

Em relação ao tamanho, a superfície do terreno deve ter, no mínimo, 6 metros quadrados para cada aluno por período, assim distribuídos:

- **área coberta:** 3 metros quadrados por aluno, sendo 1 para a sala de aula, 1 para o pátio coberto e 1 para as outras dependências;
- **área ao ar livre:** 3 metros quadrados, sendo 2 para os pátios e 1 para jardins, horta, pomar e área verde.

Portanto, um terreno de 1 200 metros quadrados (30 x 40, por exemplo) pode abrigar, no máximo, duzentos alunos por período. É evidente que quanto maior o terreno, melhor para o desenvolvimento de todas as atividades escolares. Assim, seria aconselhável que os pátios dispusessem de aproximadamente 5 metros

quadrados por aluno, sendo importante, também; aumentar a parte destinada a jardins, horta, pomar e área verde. Esta última parte é indispensável tanto para o estudo de Ciências quanto para o cultivo e a preservação de espécies frutíferas e vegetais típicas da região em que se localiza a escola.

2. O PRÉDIO DA ESCOLA

Atenção especial deve ser dada à construção do prédio da escola.

Ele tem de situar-se em lugar apropriado do terreno, de tal forma que facilite a localização das outras dependências, como pátios para recreio, quadra de esportes, etc.

Na construção do prédio é preciso que se tenha em conta especialmente as condições de simplicidade, comodidade e luminosidade natural e abundante. A ventilação é outro aspecto a ser considerado.

Quanto à insolação, é inconveniente que esta incida diretamente sobre as salas de aula. Se houvesse apenas um período escolar, o matutino, por exemplo, poder-se-ia colocar as janelas no lado oeste e o sol bateria nas salas de aula à tarde, quando os alunos não estariam no prédio. Como a maioria de nossas escolas funciona em vários períodos, os prejuízos da insolação direta podem ser diminuídos por cortinas. Mas é preciso tomar cuidado para que estas não prejudiquem a visibilidade. É necessário, sempre, buscar uma forma de superar o problema de acordo com a situação local, procurando as melhores condições de luminosidade e ventilação.

A solução mais acertada é colocar as janelas na face norte. Evitasse, assim, que o sol do verão incida em cheio sobre as salas de aula, ofuscando a visibilidade dos alunos. Se não for possível colocar todas as janelas do mesmo lado, pelo menos a maior parte delas deverá estar voltada para o norte.

Outro aspecto importante a considerar é o ruído. Para que seja evitada sua influência prejudicial, deve-se procurar construir o prédio de tal forma que as janelas dêem para pátios internos silenciosos.

3. A SALA DE AULA

A sala de aula deve ter a forma retangular, mais comprida que larga. Seu comprimento máximo deve ser de 9 metros, pois a 8 metros de distância o aluno pode ler caracteres de três centímetros de altura, na lousa. Sua largura não deve ser superior a 6 metros, para não apresentar problemas de iluminação. A altura aconselhável fica em torno de 4 metros a 4,5 metros. O número de alunos em cada sala de aula, como vimos,

deve ser de um por metro quadrado. Assim, numa sala de 5 x 7, por exemplo, não devem ser colocados mais de 35 alunos.

Um fator importante na construção da sala é a direção da luz.

Se vier da frente, será ofuscante e incômoda para o aluno; de trás, projetará sombra sobre a carteira; da direita, projetará a sombra da mão sobre o papel de escrever, pois a maioria dos alunos escreve com a mão direita. A melhor solução é a luz que vem da esquerda. Portanto, a sala de aula deve ser construída de tal forma que a luz natural, vinda das janelas, incida do lado esquerdo das carteiras.

As janelas, colocadas do lado esquerdo, devem ser tão amplas quanto possível, mais para o alto do que para baixo. O intervalo entre uma e outra, se necessário, deve ser mínimo. O peitoril pode ficar cerca de 1,5 metro do chão. A janela deve terminar cerca de 1,80 metro antes de chegar à parede de frente da sala, para diminuir os reflexos da luz sobre o quadro.

Na pintura das paredes deve-se evitar tanto o deslumbramento, produzido por cores muito claras, que refletem de maneira excessiva a luz, quanto o efeito excitante ou deprimente de certas cores sobre o organismo. Aconselha-se que as paredes sejam pintadas das seguintes cores: creme, verde-claro, cinzento-claro, azul bem claro. Na parte inferior pode haver uma faixa mais escura, como o amarelo ou o castanho. O teto pode ser mais claro, pois o globo ocular é mais protegido contra a luz que vem de cima.

Aconselha-se também que os móveis da sala sejam ajustados à idade dos alunos: para crianças menores, carteiras menores. As carteiras não devem ser fixas, pois sua movimentação facilita o desenvolvimento de atividades em que os alunos se distribuem em diferentes locais da sala, como formando um círculo, por exemplo.

A disposição das carteiras em círculo pode facilitar o trabalho escolar, especialmente o trabalho coletivo, na medida em que o professor e cada aluno podem observar todos os outros membros da turma e, ao mesmo tempo, serem vistos por todos. A disposição tradicional traz um inconveniente muito sério: nenhum aluno pode encarar os colegas de frente, mas só de lado ou pelas costas. Isso dificulta a comunicação e a troca de experiências, que enriquecem a convivência e o desenvolvimento social.

É sabido que a passividade do aluno é prejudicial à aprendizagem. Esta se torna tanto mais fácil quanto mais o aluno participa ativamente do processo. Neste sentido é que as salas ambientes são uma solução

altamente produtiva e enriquecedora para o trabalho escolar.

O que são as salas ambientes? São as salas adaptadas especialmente para o estudo de uma determinada disciplina ou área de estudo. Assim, por exemplo, temos uma sala ambiente para o estudo de Ciências, outra para o de Língua Portuguesa, etc. De acordo com esta solução, em cada dia os alunos teriam aula em uma sala diferente. Assim, como são cinco os dias de aula na semana, poderíamos montar o seguinte esquema: dia de Língua Portuguesa, dia de Ciências Naturais, dia de Matemática, dia de Conhecimentos históricos e geográficos e dia de Artes e Educação Física.

Trata-se de uma solução perfeitamente viável, tanto para pequenas quanto para grandes escolas. Vejamos alguns exemplos:

- Numa escola em que só há uma turma de cada série, pode-se ter apenas uma sala ambiente para cada área. Em cada dia da semana, cada sala seria freqüentada por uma série diferente.
- Outras hipóteses, para escolas maiores: se houver duas classes por série, existirão duas salas ambientes por área (uma para as duas primeiras séries e outra para a 3ª e 4ª série); se houver quatro classes por série, serão montadas quatro salas ambientes por área, uma para cada série; e assim por diante.

E se a escola tiver apenas uma sala? Ainda assim é possível enriquecer o trabalho escolar: pode-se dedicar cada uma das paredes da sala a uma área de estudo. Teremos, então, a parede ou "cantinho" de Ciências Naturais, a parede ou "cantinho" de Conhecimentos históricos e geográficos, a parede ou "cantinho" de Matemática e a parede ou "cantinho" de Língua Portuguesa.

A montagem de cada sala ambiente pode ser feita com a colaboração dos alunos que, participando, sentir-se-ão mais interessados na aprendizagem das matérias. No decorrer do ano e com as novas turmas que vão utilizando a sala, novos e diferentes materiais podem ir sendo acrescentados ao acervo de cada área.

Os próprios materiais que vão fazer parte de cada sala ambiente devem ser escolhidos em função de sugestões dos professores e dos alunos. Apenas para que se tenha uma idéia, damos alguns exemplos:

- Língua Portuguesa: gravador, pequeno palco para apresentações artísticas, livros, material artístico (pincéis, tinta, telas, papel), etc.
- Ciências Naturais: microscópio, amostras de minerais, plantas, esqueletos, livros, revistas, etc.

- Matemática: dados, cubos, moedas, livros, etc.
- Conhecimentos históricos e geográficos: mapas, globos, livros, revistas, cartazes, etc.
- Artes: instrumentos musicais, toca-discos, gravador, discos, fitas, etc.
- Educação Física: aparelhos de ginástica, bolas, colchonetes, etc.

4. DEPENDÊNCIAS COMUNS

Entre as dependências comuns mais necessárias podemos citar as seguintes: instalações sanitárias, salas da administração e dos professores, biblioteca geral e sala de estudo, sala de trabalhos manuais, auditório, salão de ginástica, sala de jogos, pátio coberto e quadra poliesportiva.

Instalações sanitárias. O número mínimo é de um gabinete sanitário para cada vinte alunos. As instalações sanitárias devem ser construídas em local de fácil acesso, com dimensões adequadas à idade das crianças, revestidas com cerâmica e azulejos. A limpeza é essencial, para evitar o mau cheiro e a propagação de moléstias.

Salas da administração e dos professores.

Administração e corpo docente existem em função dos alunos. Por isso, suas salas devem ser amplas e acessíveis, com ambientes apropriados para receber os alunos. Não se compreende, no processo educativo, que diretor e professores limitem seus contatos com os alunos à sala de aula. O diálogo é de importância extraordinária para o desenvolvimento da criança e do adolescente.

Por outro lado, a troca de idéias entre os professores e entre estes e o pessoal administrativo contribui de maneira acentuada para a discussão e a melhoria do processo educativo. E uma sala ampla, arejada e confortável favorece a comunicação entre o pessoal escolar.

Biblioteca geral e sala de estudo. Além das pequenas bibliotecas existentes nas salas ambientes, deve haver uma biblioteca geral com livros referentes às várias áreas de estudo, especialmente textos literários. Junto à biblioteca, ou anexa a ela, é aconselhável que exista uma sala de estudo, com duas finalidades:

- leitura dos livros da biblioteca, nos horários em que os alunos não estão em aula;

- ambiente de estudo, principalmente para aqueles alunos que, em casa, não dispõem de local apropriado para estudar.

Dessa forma, o aluno pode passar a ver a escola não apenas como um local em que vai à aula, por obrigação, mas como um centro cultural e social, em que vai para adquirir conhecimentos, encontrar-se com os amigos, ler, etc. A frequência do professor à biblioteca será um exemplo estimulante para o aluno.

Sala de trabalhos manuais. Sua existência é de fundamental importância para que os alunos aprendam, na prática, a integrar atividades intelectuais e manuais. Além disso, a aprendizagem através do trabalho é muito mais eficiente, principalmente nas primeiras séries do ensino fundamental.

Nas primeiras séries do ensino fundamental as matérias devem ser ensinadas sob a forma de atividades. E uma sala de trabalhos manuais, em que os alunos possam manipular ferramentas e materiais variados, é, ao lado da horta e do pomar, auxiliar importante no desenvolvimento de atividades ligadas às diversas matérias.

Martelo, serrote, chave de fenda, alicate, tesoura, tinta, pregos, madeira, papelão, tecidos, são exemplos de ferramentas e materiais que podem ser colocados na sala de trabalhos manuais.

Auditório. Sua existência é indispensável para o desenvolvimento de atividades culturais e artísticas, ligadas ou não às matérias escolares. Uma peça de teatro, um festival da canção, um ciclo de palestras para os alunos e para a comunidade, um filme são apenas algumas entre as tantas atividades que exigem um auditório para serem adequadamente realizadas.

Salão de ginástica. Deve ter dimensões apropriadas, com altura aproximada de 8 metros e ser bem arejado. Seu piso pode ser revestido com tapetes, colchonetes de espuma ou serragem de madeira, nos locais apropriados, para amortecer eventuais quedas.

Sala de jogos. São muitos os jogos de mesa que contribuem para o desenvolvimento do raciocínio e a aprendizagem escolar. São importantes, também, para a diversificação das atividades proporcionadas pela escola. Uma sala adequada para esses jogos, com mesas especiais, é de grande utilidade, principalmente quando chove e os alunos ficam sem saber o que fazer nos intervalos entre as aulas ou nos períodos que as precedem.

Pátio coberto. É uma necessidade, especialmente nos dias de chuva. Já vimos que seu tamanho deve corresponder a 1 metro quadrado por aluno. Após um período de aula em que são obrigados a ficar parados, os alunos precisam se movimentar. Uma escola que não disponha de amplos pátios de recreio, cobertos e livres, certamente não alcançará de forma satisfatória seus objetivos educacionais.

Quadra poliesportiva. Campeonatos esportivos entre os alunos, com a eventual participação da comunidade, são decisivos como estímulos à convivência social. Seus reflexos nas atividades especificamente escolares são dignos de nota. O aluno que pratica esportes tem mais entusiasmo para o estudo e seu rendimento melhora sensivelmente. Os investimentos não precisam ser grandes: basta uma quadra, adaptável às diversas modalidades esportivas, como o basquete, o vôlei, o futebol de salão, etc. Naturalmente, o ideal seria que existissem diversas quadras, para que um número maior de alunos pudesse usufruir dos benefícios do esporte.

5. REGIME DE TRABALHO

Planejado de forma racional, de acordo com o estágio de desenvolvimento dos alunos, o regime de trabalho contribui de forma decisiva para o aproveitamento escolar. Os aspectos que nos interessam aqui são a duração das aulas, os recreios, o número de horas de trabalho intelectual e os feriados e férias.

Duração das aulas. A duração adequada das aulas varia de acordo com o estágio de desenvolvimento das crianças. As lições não poderão ultrapassar 15 a 30 minutos para as crianças de 7 a 10 anos. Já os alunos de 10 a 14 anos poderão ter aulas de 30 a 45 minutos. Em geral, quanto maior a idade dos alunos, maior o tempo em que podem ficar concentrados numa única atividade.

Recreios. O tempo médio de recreio gira em torno de 30 minutos. Se for muito curto, os alunos não têm tempo de descansar; se for muito longo, a dispersão será muito grande, exigindo muito tempo de concentração no reinício das aulas. É aconselhável que ao menos uma parte dos recreios seja orientada com brincadeiras e jogos coletivos, que favorecem a compreensão mútua e a vida social.

Número de horas de trabalho intelectual. A estafa ou a fadiga são prejudiciais à aprendizagem. Por isso, o número de horas diárias de trabalho intelectual, entre aulas e estudo, deve ser adequado à idade. É importante lembrar sempre que o tempo que uma criança é capaz de ficar concentrada numa só atividade varia com a idade. Quanto mais nova ela é, menor é esse tempo.

Feriados e férias. Os feriados semanais (domingos), as férias, as excursões e os passeios também exercem um papel importante no desenvolvimento da criança, tanto para o repouso e a higiene mental, quanto para a consolidação das experiências anteriores. Períodos de descanso são necessários para evitar a fadiga e a conseqüente queda de rendimento, eventualmente acompanhadas de perturbações do sistema nervoso.

Concluindo tudo o que acabamos de analisar, fica uma pergunta: de que adianta colocar na Constituição que "o ensino fundamental é obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria", se, ao mesmo tempo, não se providenciarem os recursos necessários para que isso se torne realidade? Muitas crianças continuarão fora da escola. E das que iniciarem o ensino fundamental, poucas - justamente as que dispõem de melhores condições socioeconômicas - conseguirão ultrapassá-lo e chegar ao ensino médio. É preciso que todas as comunidades se organizem para exigir dos governantes o cumprimento do preceito constitucional.

Questões propostas

- Quanto à localização, como deve ser um terreno adequado para escola?
- Qual deve ser o tamanho de um terreno apropriado para escola?
- Qual a importância de jardins, hortas, pomares e áreas verdes?
- Descreva as características que deve ter o prédio da escola.
- Como deve ser a sala de aula quanto ao tamanho, à direção da luz, à pintura e aos móveis?
- O que se entende por sala ambiente? É uma solução viável? Por quê?
- Descreva, em poucas palavras, a importância de cada uma das dependências comuns.
- Como deve ser o regime de trabalho na escola?

RECURSOS MATERIAIS

- 1 Qual a importância dos recursos materiais?
- 2 Cite os principais recursos materiais da escola?
- 3 Como deve ser a localização do terreno?
- 4 Complete:
 - a. A área coberta deve possuir _____ metros quadrados por alunos.
 - b. A área livre deve possuir _____ metros quadrados por alunos.
 - c. Na construção do prédio é preciso que se tenha em conta, especialmente as condições de _____, _____ e _____ e abundante. A _____ é outro aspecto a ser considerado.
 - d. A solução mais acertada para a luminosidade é colocar as janelas na face _____.
 - e. No que se refere ao ruído, o ideal é construir o prédio de tal forma que as janelas dêem para _____ internos silenciosos.
- 5 Descreva como deve ser a sala de aula, no que se refere:
 - a. Tamanho:
 - b. Posição das janelas:
 - c. Pintura:
 - d. Móveis:
 - e. Salas ambientes:
- 6 As salas ambientes devem possuir equipamentos apropriados a cada área do conhecimento, cite-os a seguir:
 - a. Língua portuguesa:
 - b. Ciências naturais
 - c. Matemática
 - d. Conhecimentos históricos e geográficos:
 - e. Artes
 - f. Educação Física
- 7 Dependências comuns, descreva-as
 - a. Instalações sanitárias
 - b. Salas da administração e professores
 - c. Biblioteca
 - d. Sala de trabalhos manuais
 - e. Auditório
 - f. Salão de ginástica
 - g. Sala de jogos
 - h. Pátio coberto
 - i. Quadra poliesportiva
- 8 Relacione a 2ª coluna de acordo com a 1ª, deixe em branco se não houver correspondência.
 - a) Duração das aulas

- b) Recreios
- c) Número de horas de trabalho intelectual
- d) Feriados e férias

() É importante lembrar sempre o que o tempo que uma criança é capaz de ficar concentrada numa só atividade varia com a idade.

() As lições não poderão ultrapassar 15 a 30 minutos para as crianças de 7 a 10 anos.

() Períodos de descanso são necessários para evitar a fadiga e a conseqüente queda do rendimento, eventualmente acompanhadas de perturbações do sistema nervoso.

() O tempo médio gira em torno de 30 minutos. Se for muito curto, os alunos não tem tempo para descansar, se for muito longo, a dispersão será muito grande, exigindo muito tempo de concentração no reinício das aulas.

ORGANIZAÇÕES AUXILIARES DA ESCOLA

Os serviços de assistência educacional e as entidades que congregam professores e pais de alunos são organizações auxiliares da escola, obrigatórias em cada sistema de ensino.

Os **programas suplementares** têm por finalidade geral garantir o cumprimento da obrigatoriedade escolar, incluindo auxílio para:

- a) Aquisição de material didático-escolar.
- b) Transporte, principalmente para crianças que moram longe.
- c) Vestuário, principalmente para crianças carentes, que são a maioria.
- d) Alimentação, que não deve reduzir-se à merenda escolar.
- e) Tratamento médico e dentário, que é um direito de toda a população.
- f) Outras formas de assistência familiar: social, psicológica, etc.

A finalidade da **Associação de Pais e Mestre** é tríplice:

- a) Colaborar no aprimoramento do processo educacional.
- b) Colaborar na assistência ao escolar.
- c) Colaborar na integração família-escola-comunidade.

O **Conselho Escolar**, importante para o projeto pedagógico da escola, deve incluir:

- Profissionais da educação da escola.
- Alunos e pais.
- Outros membros da comunidade extra-escolar.

A liberdade de organização e manifestação dos estudantes sem controle por parte da direção da escola, é necessária e fundamental para que os educandos possam ser sujeitos do processo educativo.

DECRETO Nº 3.276, DE 6 DE DEZEMBRO DE 1999.

Dispõe sobre a formação em nível superior de professores para atuar na educação básica, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 61 a 63 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996,

DECRETA:

Art. 1º A formação em nível superior de professores para atuar na educação básica, observado o disposto nos arts. 61 a 63 da [Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), far-se-á conforme o disposto neste Decreto.

Art. 2º Os **cursos de formação de professores para a educação básica** serão organizados de modo a atender aos seguintes requisitos:

I - compatibilidade com a etapa da educação básica em que atuarão os graduados;

II - possibilidade de complementação de estudos, de modo a permitir aos graduados a atuação em outra etapa da educação básica;

III - formação básica comum, com concepção curricular integrada, de modo a assegurar as especificidades do trabalho do professor na formação para atuação multidisciplinar e em campos específicos do conhecimento;

IV - articulação entre os cursos de formação inicial e os diferentes programas e processos de formação continuada.

Art. 3º A organização curricular dos cursos deverá permitir ao graduando opções que favoreçam a **escolha da etapa da educação básica** para a qual se habilitará e a complementação de estudos que viabilize sua habilitação para outra etapa da educação básica.

§ 1º A formação de professores deve incluir as habilitações para a atuação multidisciplinar e em campos específicos do conhecimento.

~~§ 2º A formação em nível superior de professores para a atuação multidisciplinar, destinada ao magistério na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental, far-se-á exclusivamente em cursos normais superiores.~~

§ 2º A formação em nível superior de professores para a atuação multidisciplinar, destinada ao magistério na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental, far-se-á, **preferencialmente, em cursos normais superiores.** ([Redação dada pelo Decreto nº 3.554, de 2000](#))

§ 3º Os cursos normais superiores deverão necessariamente **contemplar áreas de conteúdo metodológico, adequado à faixa etária dos alunos da educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental** , incluindo metodologias de alfabetização e áreas de conteúdo disciplinar, qualquer que tenha sido a formação prévia do aluno no ensino médio.

§ 4º A formação de professores para a atuação em campos específicos do conhecimento far-se-á **em cursos de licenciatura** , podendo os habilitados atuar, no ensino da sua especialidade, em qualquer etapa da educação básica.

Art. 4º Os cursos referidos no artigo anterior **poderão ser ministrados** :

I - por institutos superiores de educação, que deverão constituir-se em unidades acadêmicas específicas;

II - por universidades, centros universitários e outras instituições de ensino superior para tanto legalmente credenciadas.

§ 1º Os institutos superiores de educação poderão ser organizados diretamente ou por transformação de outras instituições de ensino superior ou de unidades das universidades e dos centros universitários.

§ 2º Qualquer que seja a vinculação institucional, os cursos de formação de professores para a educação básica deverão assegurar estreita articulação com os sistemas de ensino, essencial para a associação teoria-prática no processo de formação.

Art. 5º O **Conselho Nacional de Educação** , mediante proposta do Ministro de Estado da Educação, **definirá as diretrizes curriculares nacionais** para a formação de professores da educação básica.

§ 1º As diretrizes curriculares nacionais observarão, além do disposto nos artigos anteriores, as seguintes competências a serem desenvolvidas pelos

professores que atuarão na educação básica:

I - comprometimento com os valores estéticos, políticos e éticos inspiradores da sociedade democrática;

II - compreensão do papel social da escola;

III - domínio dos conteúdos a serem socializados, de seus significados em diferentes contextos e de sua articulação interdisciplinar;

IV - domínio do conhecimento pedagógico, incluindo as novas linguagens e tecnologias, considerando os âmbitos do ensino e da gestão, de forma a promover a efetiva aprendizagem dos alunos;

V - conhecimento de processos de investigação que possibilitem o aperfeiçoamento da prática pedagógica;

VI - gerenciamento do próprio desenvolvimento profissional.

§ 2º As diretrizes curriculares nacionais para formação de professores **devem assegurar formação básica comum**, distribuída ao longo do curso, atendidas as diretrizes curriculares nacionais definidas para a educação básica e tendo como referência os parâmetros curriculares nacionais, sem prejuízo de adaptações às peculiaridades regionais, estabelecidas pelos sistemas de ensino. *(Retificado no D.O. de 8.12.1999)*

Art. 6º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 6 de dezembro de 1999; 178º da Independência e 111º da República. FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Paulo Renato Souza

O EDUCADOR E A LEI

O título VI da lei nº 9394/96 estabelece diretrizes referentes aos profissionais da educação, abrangendo diversos itens: *formação, aperfeiçoamento e atualização, valorização dos educadores.*

1. FORMAÇÃO

Com referência à formação dos profissionais da educação, o artigo 61 da lei 9394/96 estabelece que, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, ela deverá ter como fundamentos:

I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II - o aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

Portanto, são quatro os principais aspectos a serem levados em conta na formação dos educadores, conforme o texto da lei: adequação aos diferentes níveis e modalidades de ensino; adequação às características de cada fase do desenvolvimento dos educandos; associação entre teorias e práticas; aproveitamento da formação e experiências anteriores.

Níveis e modalidades de ensino. Cada nível ou modalidade de ensino tem seus próprios objetivos, que devem ser considerados na formação do educador. Já estudamos as finalidades da educação nacional, os objetivos gerais do ensino básico e os objetivos específicos do ensino fundamental. Todos esses objetivos devem estar constantemente presentes na formação dos educadores, de modo a multiplicar as oportunidades de compreensão e discussão dos mesmos.

Fases de desenvolvimento dos educandos. A idade cronológica não é o critério único nem o mais seguro para se determinar a fase de desenvolvimento de qualquer indivíduo. Na verdade, os critérios a serem considerados são diversos: físico, mental, emocional, social, moral, etc. Por isso, é preciso muito cuidado na classificação das crianças segundo as fases de desenvolvimento. Nenhuma classificação deve ser rígida e fechada. De qualquer maneira, a formação do professor deve ter características apropriadas aos estágios básicos do desenvolvimento humano – infância, adolescência, idade adulta –, conforme o caso.

Associação entre teorias e práticas. A formação dos educadores tem sido excessivamente teórica, levando-os a enfrentar muitas dificuldades quando assumem a educação de uma turma de alunos. É claro que a teoria é importante. Mas ela deve sempre ser informada pela prática, pelos problemas reais que os professores terão de enfrentar na sala de aula. Por isso mesmo, a lei admite a capacitação em serviço dos educadores. Ao mesmo tempo que exercem suas atividades educativas, poderão ser orientados por profissionais mais experientes, que discutirão com eles as maneiras mais apropriadas para desenvolver o processo de ensino-aprendizagem em cada circunstância.

Aproveitamento da formação e experiências anteriores. Trata-se de algo difícil, pois geralmente a formação prioriza mais a influência externa do que a inspiração interna do indivíduo, mas de fundamental importância, já que qualquer ação será tanto mais segura e eficaz quanto mais tiver por base a experiência passada.

Para a formação de profissionais que atendam às exigências acima, o artigo 63 determina que os institutos superiores de educação manterão:

I _ cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II _ programas de formação pedagógica para portadores de diploma de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III _ programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

A lei prevê, portanto, três modalidades de formação: a primeira é o curso de graduação regular, ou seja, a licenciatura, que forma o professor em cada área específica de conhecimento: o professor de História, o professor de Matemática, etc. Inclui-se aqui o curso normal superior, que a lei 5 692/71 havia eliminado, com a finalidade de formar docentes para a educação infantil e para as quatro primeiras séries do ensino fundamental; a segunda é a formação pedagógica para os portadores de diploma de educação superior, a comumente chamada complementação pedagógica, destinada aos bacharéis das diversas áreas, que assim poderão licenciar-se; a terceira é a educação continuada, com vistas ao constante aperfeiçoamento e atualização dos educadores.

Quanto aos profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional – na legislação anterior denominados especialistas em educação -, o artigo 64 abre duas possibilidades de formação: em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, desde que garantida a base comum nacional.

2. APERFEIÇOAMENTO E ATUALIZAÇÃO

Tanto o aperfeiçoamento quanto a atualização constantes são indispensáveis para qualquer ser humano e muito mais para os que se dedicam à educação das novas gerações. O professor que, ao concluir seu curso de formação, abandona os livros, as discussões, os debates sobre seu trabalho tende facilmente à frustração e ao fracasso. Pior do que isso, seus alunos passam a ser vítimas dessa frustração e desse fracasso.

Aperfeiçoar-se constantemente é de fundamental importância, já que novas idéias, novos métodos de ensino, novas experiências educacionais sempre surgem, com possibilidades de melhorar o trabalho

educativo. Em qualquer atividade humana não existe a estagnação, o ponto de chegada: ou evoluímos constantemente, através de sucessivos pontos de partida, ou regredimos irremediavelmente.

A atualização é outro requisito essencial para o educador não alienado, que exerce suas funções num mundo real, em permanente transformação. A atividade escolar será tanto mais produtiva quanto mais estiver integrada no mundo dos educandos. Escola e vida devem formar uma só e mesma realidade. Para tanto, é necessário que o educador não só esteja a par do que se passa à sua volta, mas também participe dos acontecimentos. Jornais, revistas, cinema, teatro, literatura, etc. são meios indispensáveis a qualquer educador que pretenda se manter atualizado em relação ao mundo em que vive e atua.

3. VALORIZAÇÃO DOS EDUCADORES

São vários os aspectos relacionados à valorização dos educadores.

Um deles, sem dúvida, é a exigência de formação adequada para exercício profissional. Quanto a isso, a lei, em seu artigo 62, admite duas hipóteses em relação ao ensino básico:

1ª) últimas quatro séries do ensino fundamental e ensino médio: formação em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação;

2ª) educação infantil e quatro primeiras séries do ensino fundamental: admitida como formação mínima a oferecida em nível médio, na modalidade Normal, que a lei n.º 9394/96 recriou.

O desejável, conforme o espírito da lei, é que todos os docentes da educação básica tenham formação em nível superior. Aliás, em seu artigo 87, parágrafo 4º, a lei estabelece essa meta para ser atingida até o fim da Década da Educação, que terá início um ano após a publicação da lei n.º 9394/96: a partir de 2009 somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço. Note-se que se abre uma alternativa à formação em nível superior: é a formação por treinamento em serviço.

Outros aspectos referentes à valorização dos profissionais da educação são mencionados no artigo 67, segundo o qual os sistemas de ensino deverão assegurar-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III - piso salarial profissional;

IV - progressão funcional baseada na tirulação ou habilitação e na avaliação do desempenho;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

VI - condições adequadas de trabalho.

Algumas considerações podem ser feitas a respeito de cada um desses aspectos:

Concurso público para ingresso. Não resta dúvida que o concurso público pode ser a forma mais efetiva e mais democrática para o ingresso dos profissionais da educação. Entretanto, duas observações precisam ser feitas: a primeira diz respeito à qualidade do concurso público e às suas exigências. É necessário que o concurso seja organizado de forma a atender tanto às condições reais de trabalho do profissional quanto à sua própria formação. Não se pode exigir do candidato o que não lhe é oferecido nos cursos que o formam; a segunda, observação é uma pergunta: o que fazer quando não são aprovados candidatos suficientes para preencher as vagas existentes que parece acontecer na maioria dos casos?

Aperfeiçoamento profissional continuado. Trata-se, sem dúvida, de um preceito extremamente louvável e, até, necessário para o êxito do processo de ensino-aprendizagem, como já vimos neste capítulo. Entretanto, de difícil execução, especialmente no que diz respeito ao licenciamento periódico remunerado para esse fim. Vejamos um exemplo: a rede pública de ensino do Estado de São Paulo tem em seus quadros aproximadamente 250 mil professores; supondo-se que o Estado concedesse o afastamento remunerado a 10 mil professores por ano, o que é um número bastante considerável, cada professor poderia afastar-se apenas uma vez em 25 anos. É claro que podem existir casos especiais, principalmente quando se trata de formar quadros dirigentes, mas talvez o mais plausível seja o aperfeiçoamento em serviço, de modo a atingir todos os docentes ao mesmo tempo.

Piso salarial profissional. É outro dispositivo importante, dependendo, é claro, do montante desse piso. Mas, quando sabemos que, em certas regiões, professores chegam a receber apenas cerca de 10% do salário mínimo, o estabelecimento do piso profissional

talvez ajude a melhorar a situação. Mas, não basta estabelecer o piso, é preciso que ele seja respeitado e que a União e os sistemas de ensino fiscalizem o seu cumprimento. Note-se que a reivindicação dos trabalhadores da educação era por um piso nacional, pleito que o legislador não acolheu, certamente em razão das grandes disparidades regionais. Assim, estados mais ricos poderão estabelecer pisos mais elevados, embora nem sempre isso aconteça. Há estados mais pobres que pagam salários maiores aos professores do que alguns estados mais ricos. Veja, no final deste capítulo, como caíram os salários dos professores do Estado de São Paulo entre 1963 e 1996.

Progressão funcional. Em primeiro lugar é preciso que haja planos de carreira para os profissionais de educação. Em segundo lugar, nesses planos devem estar previstos os mecanismos de progressão, isto é, de avanço na carreira. A lei estabelece dois desses mecanismos: titulação ou habilitação e avaliação do desempenho. É preciso considerar aqui algumas questões: quanto à habilitação, tudo bem, pois o profissional progride de acordo com os títulos que conseguir; já no que diz respeito à avaliação do desempenho, deve-se ter o máximo cuidado, pois não é raro avaliadores atribuírem conceitos mais baixos a desafetos políticos e profissionais que, simplesmente, divergem da orientação dominante na escola ou no sistema de ensino. Mas há um outro aspecto sobre o qual é preciso chamar a atenção: por que não se admite a progressão por tempo de serviço? Em igualdade de condições quanto aos títulos e à avaliação do desempenho, não seria justo que o profissional com mais tempo de serviço estivesse num estágio mais avançado da carreira do que aquele que está iniciando?

Período para estudos, planejamento, avaliação. Evidentemente, é muito importante para o processo de ensino e aprendizagem que o profissional da educação disponha, em sua carga horária, de tempo destinado a estudos, planejamento e avaliação. E, mesmo, para que possa trocar idéias com seus colegas a respeito das necessidades, expectativas e dificuldades das turmas com as quais trabalha. Assim poderão melhorar a qualidade do trabalho escolar, colaborar uns com os outros, no sentido de auxiliar os alunos a alcançarem o seu desenvolvimento. Entretanto, é preciso que esse período esteja integrado num projeto pedagógico global da escola, que haja uma pauta de discussões sobre a qual todos estejam informados e, mais importante, que se implementem as providências acertadas nessas ocasiões. Caso contrário, tudo cairá no

vazio, e a situação continuará como antes.

Condições adequadas de trabalho. Todos estão de acordo quanto ao fato de tais condições não existirem em relação ao ensino brasileiro. Essas condições são mencionadas pela própria lei e foram amplamente discutidas ao longo deste livro de *Estrutura e funcionamento do ensino fundamental*. Em primeiro lugar, é preciso que haja recursos financeiros; em segundo lugar, é preciso que esses recursos cheguem à escola; em terceiro lugar, é preciso que eles sejam aplicados na manutenção e no desenvolvimento do ensino, na formação dos seus profissionais, na oferta de materiais didático-escolares e de equipamentos, na contratação de profissionais competentes, etc. É claro que bons salários são importantes. Embora muitos digam, com razão, que só pagar salários razoáveis não é suficiente para melhorar o ensino, é evidente que sem salários dignos nunca teremos um ensino que funcione razoavelmente bem. E os salários, em vez de melhorar, têm decrescido nas últimas décadas.

Questões Propostas

1. Que aspectos são importantes na formação dos educadores?
2. O que se exige como formação mínima para o exercício de magistério nos diversos níveis de ensino?
3. Qual a importância do aperfeiçoamento e da atualização constantes para profissionais da educação?
4. O que os sistemas de ensino devem assegurar aos profissionais de educação?
5. Qual desses aspectos você acha mais importante? Por quê?
6. Além dos mencionados na lei, há outros aspectos que você considera importantes para a valorização do educador? Quais são? Por quê?

A VALORIZAÇÃO DO EDUCADOR

O educador desempenha um papel essencial na descoberta que cada educando faz de seu próprio caminho e de sua própria verdade.

Há condições que são indispensáveis à realização e valorização do educador e do seu trabalho:

- a) Recursos materiais: necessários, embora não essenciais.
- b) Tempo: muito mais do que o tempo da sala de aula.
- c) Interação com os alunos: espontânea e não a interação de hora marcada.
- d) Interação com a comunidade: essencial para o conhecimento do aluno.
- e) Trabalho em equipe: a educação é sempre um ato individual e social.

Em nossa situação, a remuneração condigna ainda é, até certo ponto, uma expressão da valorização do trabalho educativo e uma condição de sua maior eficiência.

Longe de ser neutro, o educador precisa participar no processo de transformação social, principalmente através de suas entidades de classe.

Somente na medida em que tiver autonomia, o educador poderá contribuir para que a educação forme pessoas livres e independentes. A conquista da autonomia pressupõe a luta contra o autoritarismo.

A auto-realização consiste em por em prática sonhos, objetivos, aspirações e ideais, que só pessoas autônomas e autênticas são capazes de expressar.

Valorizar-se significa conhecer-se e ser expressão deste conhecimento. Ação e reflexão constantes constroem a educação e a vida. Educação é vida.

REFERENCIAL TEÓRICO:

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96.**

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º Grau.** São Paulo: Ática, 200