

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA APLICADA  
INSTITUTO DE SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

UM PROCESSO DE AUTOGESTÃO: CRÔNICA E CRÍTICA DE UMA  
EXPERIÊNCIA EM PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

REGINA MARIA MURAT VASCONCELOS

FGV/ISOP/CPGPA  
Praia de Botafogo, 190 sala 1108  
Rio de Janeiro - Brasil

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA APLICADA  
INSTITUTO DE SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

UM PROCESSO DE AUTOGESTÃO: CRÔNICA E CRÍTICA DE UMA  
EXPERIÊNCIA EM PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

Por

REGINA MARIA MURAT VASCONCELOS

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA

Rio de Janeiro, 11 de outubro de 1978

À Gaby, filha querida, que com  
seu sorriso especial de fechar  
os olhinhos, merece todo este  
trabalho.

A G R A D E C I M E N T O S

- Aos meus amigos queridos que, indiretamente, e das mais diversas maneiras, contribuíram para que eu pudesse realizar este e outros trabalhos. Importante citar: Helena e Heitor Murat; Ninah e Miguel Vasconcellos; Vera Miranda, Lucia, Miguel e Heitor Vasconcellos; Fernando José Goulart; Ivan Sã Pinto da Silva; Helena e Ricardo Bahia Vianna, Sonia e João Márcondes, Elizabeth e Rogério de Freitas, Beatriz Paiva, Olga Jourdan; Ianny Almeida Magalhães, Lúcia e Ricardo Augusto Gonçalves, Clara Ghidalevich, Enilde Maciel e Walde - mar Mourão, Neide e Adelermo Alvarenga, Therezinha Ferreira e Miguel Borba, Teresa Abreu e Afonso Henriques, Mary e Duarte Fernandes, Lygia Sucena, Neide Sucena, Monica e Ange la Cordeiro de Farias, Doralice Câmara de Souza, Clelia de Oliveira, Suely Abreu; Luzia, Virgínia e Betty Ribeiro, Maria Amélia, Lourdes de Jesus, Renato Laguardia Martins.
- Aos professores da Escola Municipal Castelnuovo, no período de 1974 a 1976, em especial a diretora Antonina e a diretora adjunta Yeda, pelo início de meu trabalho em Psicologia Ins titucional e o seu desenvolvimento com sucesso.
- À equipe do Centro Distrital de Orientação do 4º Distrito E ducacional, companheiros de trabalho e incentivadores cons tantes na superação das dificuldades, de 1975 a 1976 ( Ana Maria Horta, Mara, Athayde, Maria Tereza, Tereza Costa, Tereza Abreu, Solange Cavalcanti, Ilza Tibau, Vera Marcica - no, Lurdes Passos de Araújo, Paulo Tavares).
- À Regina Célia Moulin Pizza, companheira de luta pela implan tação de um serviço em Psicologia Institucional e que foi impedida de continuar conosco.

- À equipe de funcionários do Pueri Domus - Rio Escola Experimental e, em especial, a sua diretora Terezinha Gonzaga Ferreira pelo trabalho árduo de reconquista da liberdade e pela crença no Serviço de Psicologia Institucional por mim coordenado.
- Às minhas companheiras do Departamento de Psicologia do Pueri-Domus: Elizabeth de Freitas, Regina Celia Prado de Oliveira, Mary Cortes Fernandes, sem as quais, acredito, não teria conseguido realizar este trabalho.
- Aos analistas queridos que muito incentivaram na busca de meu interior: Waldemar Zuzman e Luiz Alberto Py de Mello e Silva.
- Aos supervisores que vieram me ajudando, diretamente, nas mais diversas etapas deste trabalho e aos quais devo minha formação: Silverio Manoel Correa (o meu Cervantes), Gregorio Baremlitt e Franco Lo Presti Seminério.
- Aos grandes amigos, companheiros da exaustiva etapa final, que me ajudaram, da forma que podiam, para que esta crônica pudesse acontecer: Ademar Brandão, José França, Neide Nunes Sucena, Lúcia Maria Murat Vasconcellos, Therezinha Gonzaga Ferreira, Ninah Murat Vasconcellos, Virginia Ribeiro, Pierre Cardin, Chaim Samuel Katz e Célio Garcia, Débora Pinto Otoni, Ivan de Gusmão C. Lima, Cecílio B. Wanderley.
- A todo o carinho e apoio recebidos do Professor Franco Lo Presti Seminério que, desde a Faculdade, representa, para mim o meu "pai universitário", desempenhando seu papel, com toda a compreensão, até o final desta árdua tarefa.
- À Fundação Getúlio Vargas pela ajuda financeira dada durante a realização do curso e aos funcionários do CPGPA, pelo carinho com que sempre me atenderam.
- Enfim: à vida que vivi, às dificuldades que venci e aos êxitos que consegui.

# I N D I C E

Agradecimentos -----	iv
Sumário -----	vi
Summary -----	vii
1. Introdução -----	01
1.1 - Justificativa -----	01
1.2 - Fundamentação Teórica -----	03
1.3 - Pressupostos Básicos -----	08
1.4 - Ordenação do Temário -----	10
2. Capítulo I: Estudo do Aspectos Sócio-Político-Econômicos com Interferência no Estabelecimento -----	11
2.1 - Caracterização do Sistema de Ensino	12
2.2 - Caracterização do Estabelecimento --	28
2.3 - Caracterização da Clientela -----	34
3. Capítulo II: Análise das Relações Estruturais do Estabelecimento através do Estudo dos Processos em Interação e Intervenção -	41
3.1 - Momento Inicial -----	43
3.1.1 - Histórico -----	43
3.1.2 - Análise -----	48
3.2 - Momento Atual -----	57
3.2.1 - Histórico -----	57
3.2.2 - Análise -----	81

4. Capítulo III: Conclusão -----	92
5. Referência Bibliográfica -----	102
Anexo 1 -----	104
Anexo 2 -----	108
Anexo 3 -----	114
Anexo 4 -----	117
Anexo 5 -----	129
Anexo 6 -----	138
Anexo 7 -----	145
Anexo 8 -----	156
Anexo 9 -----	161
Anexo 10 -----	174
Anexo 11 -----	183
Anexo 12 -----	193
Anexo 13 -----	213
Anexo 14 -----	217
Anexo 15 -----	218
Anexo 16 -----	245
Anexo 17 -----	252
Anexo 18 -----	253

## S U M Á R I O

O presente trabalho tem por objetivo fazer uma análise dos dados levantados pelo Departamento de Psicologia, de um Estabelecimento Escolar, que utiliza conceitos de Psicologia Institucional, desde a implantação (agosto de 1974), até o presente momento, (julho de 1978) pois seu desenvolvimento continua acontecendo.

Durante este período os objetivos principais centralizaram-se em procurar investigar todas as formas do "latente" institucional a fim de desinvestir e desmontar as estruturas repressivas que pudessem estar impedindo o crescimento do estabelecimento no sentido de proporcionar um trabalho autogestivo com um máximo de liberdade e espírito crítico.

Para que então, estes conceitos sejam aplicados tem-se praticado, de forma permanente, a metodologia da Análise Institucional, pois é através dela que se pretende realizar uma abordagem aos diferentes aspectos inconscientes e/ou desconhecidos da estrutura psico-socio-comunicacional do Estabelecimento. Tenta-se através de contextos técnicos vivenciais (grupos, etc) fazer com que os diferentes quadros do estabelecimento elaborem os aspectos acima mencionados, instrumentando-os para controlar as posições contraditórias, que ocupam, simultaneamente, todos os seus integrantes, por serem servidores do instituído e também encarregados de uma função instituinte.



S U M M A R Y

The present work aims at making an analysis on data brought by the Psychology Department of a school that uses the concepts of Institutional Psychology since its implantation (august 1974) until the present moment (july 1978), for its development is still going on.

During this period the main objectives tried to investigate all the forms of the institutional latent in order to disinvest and to disassemble the repressive structures that might have been blocking the growth of the institution in order to enable the self ruling with a maximum of freedom and critical vision.

For the concepts to be applied, the methodology of Institutional Analysis has been being practiced permanently because it's through its usage that it's intended to have an approach to the different unconscious aspects and/or unknown to the communication-psycho-social structure of the Institution. Through living technical contexts (groups, etc...) its attempted to have the different teams of the Institution to elaborate on the aspects shown above, giving them tools to control contradictory positions that all their parts occupy simultaneously by being servers of the established and also in the establishing function.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 - JUSTIFICATIVA

Parece-me que a justificativa deste trabalho antecede-o, um pouco, já que ele foi causa de trabalhos e reflexões anteriores.

Encontravamo-nos em 1973, desenvolvendo em uma das equipes da Assessoria de Orientação Educacional, da Secretaria de Educação, um trabalho com alunos das Escolas públicas, trabalho este centrado, exclusivamente, no atendimento individual. Fazia-se psicodiagnóstico nos considerados alunos-problema e, no final, chegávamos, sempre, a terríveis perguntas:

--- "O que fazer com os resultados obtidos no psicodiagnóstico?"

Não se devia fazer indicação de psicoterapia, pela impossibilidade de sua execução tanto nos Institutos de Previdência (quase não têm este tipo de atendimento) como particularmente, pelo baixo nível sócio-econômico dos alunos.

Além disto:

--- "O que representava um atendimento que selecionava um número tão pequeno de alunos comparado com o número total de alunos das Escolas?"

E, finalmente:

--- "Será que a causa do problema desajustamento educacional estava sendo evitada?" Causa aqui entendida como a influência do trabalho pedagógico que estava sendo desenvolvido

no estabelecimento-escola ou, até mesmo, em nível mais amplo , a influência do sistema de ensino que estava sendo aplicado.

Estas perguntas ficavam sem resposta num tal esquema de trabalho. E, partindo daí, começamos a modificação de nossa abordagem realizando, inicialmente, a experiência em escolas do atual 4º Distrito Educacional. Aí sim, entendemos que trabalhando o estabelecimento e/ou o sistema de ensino estamos ligados aos alunos e os benefícios que atingimos no sentido de uma atuação mais global, responsável e de uma consequente reformulação na organização dos sistemas constituídos do estabelecimento são notórios. Desta maneira, não mais enfatizaríamos dificuldades pessoais de alunos pertencentes, em sua maior parte, ao proletariado, mas procuraríamos levar em conta um sistema social contraditório, simultaneamente propiciador da manutenção de uma diferença e luta de classes.

Dentro deste mesmo ponto de vista, mas ampliados pelas maiores possibilidades de desenvolvimento em uma escola particular oferecemos um planejamento a ser executado pelo Departamento de Psicologia do Estabelecimento a que nos referiremos, em agosto de 1974.

Para nós, as justificativas deste trabalho estão voltadas para este relato que tentamos, resumidamente, reproduzir. Não foi por acaso (como crítica ao nosso sistema social e, diretamente, ligado a este, ao nosso sistema de ensino) que a amplitude do trabalho foi muito maior numa escola particular do que numa escola pública e para uma melhor exploração do assunto , lançamos mão do trabalho desenvolvido na primeira.

Os seus limites são, então, dados pela própria estrutura social, pois trabalhando apenas com o estabelecimento-escola, ou até mesmo, com o sistema de ensino como representante da instância de ideologização, não podemos atingir uma estrutura político-econômica a qual estamos subordinados. Assim sendo, nossa proposta de trabalho estará limitada por forças externas e sua limitação será cada vez mais acentuada quanto mais rígidas e autocráticas forem estas forças.

Então, por acreditarmos em Psicologia a partir deste enfoque, por termos tido êxito nos serviços de Análise Institucional que foram por nós implantados e realizados, por pretendermos que este trabalho sirva de estímulo ao desempenho de outros técnicos nesta área, por podermos mostrar que nem sempre os estabelecimentos dispõem seus analistas, escolhemos este tema.

Esperamos, com segurança, poder desenvolvê-lo. (1)

## 1.2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Acha-se que a contribuição à Psicologia Institucional está sendo dada na tentativa de elaboração de uma crônica e crítica da experiência acontecida numa escola particular, durante quatro anos e que ainda permanece em continuidade.

---

(1) Utilizamos nesta redação a primeira pessoa do plural, por ser esta parte desenvolvida segundo experiência pessoal da autora

Os estudos da chamada Psicologia Institucional, começados há mais ou menos 15 anos, reúnem fontes que não se completavam em si, fontes estas deficientes em suas abordagens teóricas e/ou em sua prática e estudos de campo. Atualmente, ainda não possui nem unidade teórica e nem sistematização prática, o que prevemos seja, aos poucos, desenvolvido em futuro polêmico e contraditório.

Usamos, anteriormente, a palavra " tentativa de uma crônica..." porque sabemos de sua deficiência como ciência e, mais ainda, porque pensamos em colaborar para que este futuro seja reduzido pouco a pouco. Nota-se, atualmente, o interesse por este enfoque, sem querer que substitua as clássicas ciências do homem, mas tomando conhecimento de sua importância no aprofundamento e ampliação do saber e das intervenções técnicas a serem realizadas.

Torna-se cada vez mais necessário o conhecimento de que não existe problema de uma área específica compreensível em si mesmo e modificável com técnicas de uma só disciplina e a Psicologia Institucional tem seus fundamentos em três fontes principais. Em primeiro lugar de uma sociologia norte-americana, que contribuiu, principalmente, com a insistência "nos trabalhos de campo, isto é, o emprego de instrumentos concretos para a coleta de dados de massa em contextos sociais."<sup>(1)</sup> As várias linhas que decorreram desta sociologia não foram suficientes para suprir as necessidades dos diversos problemas de uma atividade empresarial, pois não possuem fundamentação teórica que pudesse satisfazê-las. Localizam-se aí disciplinas como "psico-sociologia das relações

---

(1) Baremlitt, Gregório - Para uma Introdução à Psicologia Institucional, Revista Atualidade Psicológica, nº 1, 1977.

humanas", a "sociologia das organizações", o "desenvolvimento organizacional".

Outra contribuição foi dada pela Psicanálise e a "linha social" em Freud. Necessário se torna "o conhecimento sobre as pesquisas dos mecanismos inconscientes dos processos sociais em todo e em cada uma de suas manifestações." <sup>(1)</sup> No entanto, tais abordagens não foram também suficientes para que as explicações dos fenômenos institucionais se dessem, pois se mantiveram no plano teórico sem referência a possíveis intervenções prático - técnicas.

A terceira fonte seria a Concepção Materialista da História, através da "explicação do social em termos de infra e super-estrutura permitindo o esclarecimento definitivo dos mecanismos de produção e reprodução sociais". <sup>(2)</sup> No entanto, ao determinar que as instituições são fatores ideológicos de super-estrutura subordinados a uma infra-estrutura econômica, não lhes permite nem investigação teórica, nem técnica, causando um obstáculo no aperfeiçoamento da Teoria da Ideologia. Percebe-se que há obstáculos que se interpõem entre a análise das relações de produção e a análise das instituições, constituídos pelos imperativos da produção, por um lado e pela importância do saber, por outro. Relaciona-se a capacidade condicionante das estruturas sociais à limitação dos conteúdos ideológicos e também a análise das forças sociais em interação com cada situação histórica, em suas contradições e complementariedades.

---

(1,2) Baremlitt, Gregório - Obra citada.

Com estas três fontes principais de estudo a Psicologia Institucional determina seus próprios instrumentos de investigação e o ramo que se procura explorar é aquele que conjuga uma leitura materialista com operações de intervenção ativa no estabelecimento, a "análise institucional." Serão, então, investigadas as relações estruturais reais, subjetivas e objetivas, ocultas que estão subjacentes às aparentes na organização econômica, jurídico-política, ideológica e subjetivo-desejante do estabelecimento; adequando a estrutura e a funcionalidade dos organismos docentes ao tipo de sociedade e ao momento histórico do qual são participantes e ao qual, contraditoriamente, servem.

Necessário se faz, então, a averiguação das seguintes operações:

1) Análise da demanda

Compreendendo aqui a análise de demanda oficial manifesta e de sua subjacente demanda inconsciente e/ou não consciente.

2) Análise dos conflitos institucionais

Através da investigação do latente durante as diferentes reuniões, se procura atingir ao conhecimento dos obstáculos e conflitos inconscientes que dificultam o alcance dos objetivos manifestos da instituição, especialmente aqueles relacionados com uma democratização, um funcionamento autogestivo, uma produtividade etc...

3) Análise da transversalidade

É o índice de compreensão e do exercício desta compreensão que cada sujeito integrante do quadro de um estabelecimento

mento tem da forma em que sua transferência institucional está determinada pelo entretecido da estrutura do modo de produção social e suas instâncias nas instituições e nas suas formas sensíveis de existência, os estabelecimentos. Expresso de outra forma é o grau de penetração intelectual e afetiva que os membros de um estabelecimento tem da maneira como suas relações inconscientes repetitivas de trabalho estão produzidas pela função das instituições na estrutura social.

#### 4) Análise da transferência institucional

São as repetições inconscientes nas instituições. Investigação do processo desejante no estabelecimento, seu índice de compulsão à repetição e seu índice de produtividade e inovação.

#### 5) Análise da contratransferência institucional

É a análise feita pela equipe de intervenção das respostas inconscientes que o trabalho na instituição vai produzindo nos próprios analistas institucionais, isto é, o estudo da transversalidade na própria equipe de trabalho da Análise Institucional.

Estes cinco itens serão investigados levando-se em consideração os diferentes contextos socio-econômico-políticos nos quais estão inseridos o estabelecimento-escola, a fim de que se conclua sobre o diagnóstico, o prognóstico e as diferentes estratégias a serem aplicadas, como sugestões de um processo de reorganização ativa no estabelecimento em questão.



### 1.3 - PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Sendo a Análise Institucional um "método que visa elucidar as relações reais e não somente jurídicas ou puramente subjetivas que mantemos com as normas instituídas; a maneira pela qual os indivíduos se põem ou não de acordo a fim de participar ou de dar adesão a estas normas, assim como as formas singulares de organização que surgem e desaparecem"<sup>(1)</sup>, o presente trabalho tem por objetivo a investigação do não - dito que está sempre presente e causando interferências nas tarefas realizadas pelo indivíduo, apesar de seus propósitos. Pode-se dizer que o Modo de Produção Social, através de suas instâncias e instituições, se insere na energia subjetiva - desejante destes indivíduos que integram os quadros do estabelecimento, estando estes mesmos agentes em busca de um substituto para seu "ideal do eu"<sup>(2)</sup> em consequência do qual se estabelece entre eles uma mútua identificação. Estas forças promovem atitudes repetitivas, contraditórias e antiprodutivas no processo de trabalho.

Assim, ainda que um estabelecimento de ensino é formação como o aqui apresentado tenha, entre os objetivos manifestos de sua declaração de princípios e de seu regulamento formal, fundamentos categóricos de liberdade, espontaneidade, produtividade, respeito e afeto ... sua sobredeterminação<sup>(3)</sup> pelos objeti

---

(1) Revista de Cultura Vozes, nº 4, 1973, ano 67.

(2) Esta expressão será considerada como sinônimo de super-ego, segundo definição de Freud em "O ego e o Id", em 1923.

(3) Termo retirado da psicanálise, apareceu em Freud, na interpretação dos Sonhos. Será usado como a busca dos vários conteúdos latentes. Utiliza-se, para sua formação, dos mecanismos da elaboração onírica.

vos de exploração, dominação e ideologização do Modo de Produção Social no qual funciona e mais circunscritamente, sua dependência de uma entidade matriz e pelas necessidades de substituição de seus ideais do eu, induzem em seus agentes e em todo o estabelecimento relações inconscientes regressivas, estereotipadas, autoritárias e antiprodutivas. Tais relações, francamente contrárias ao espírito que anima os objetivos assumidos pelo estabelecimento acontecem motivadas por fantasias inconscientes.

Os pressupostos básicos serão dois. Um deles baseado no conceito de intensidade, recentemente formulado por F. Guattari, que propõe não mais se buscar como objetivo último o produto da intervenção institucional, mas sim descentralizar deste produto para a observação dos vários níveis de intensidade sofridos pela instituição e pela equipe de intervenção, durante o trabalho, em todo seu aspecto dinâmico. Tentar-se-á apontar a existência deste conceito e sua utilidade primordial, já que deixá-lo de lado implica na não obtenção de um resultado satisfatório.

O outro pressuposto consiste em supor que através da vivência-conscientização das atitudes sobredeterminadas decorrentes da transversalidade e que influenciam a transferência institucional na comunicação entre os agentes e, conseqüentemente em suas tarefas no estabelecimento, este irá assumindo medidas reorganizativas tendentes a promover a coincidência entre os objetivos declarados (autogestivos) e sua estrutura organizativo - de se<sup>je</sup>jante "de fato".

Pretende-se poder desenvolvê-los, satisfatoriamente.

#### 1.4 - ORDENAÇÃO DO TEMÁRIO

Para efeitos didáticos, o trabalho será dividido em 2 partes:

- A) Estudo dos Aspectos Socio-Político-Econômicos com Interferência no Estabelecimento (Caracterização do Sistema de Ensino, Caracterização do Estabelecimento, Caracterização da Clientela).
- B) Análise das Relações Estruturais do Estabelecimento através do Estudo dos Processos em Interação e Intervenção (Momento Inicial, Momento Atual).

Toma-se conhecimento de que estas divisões permitirão uma abordagem diacrônica. Por outro lado, também percebe-se que corremos o risco que tal divisão poderá impedir a percepção destes aspectos, entrelaçando-se e influenciando o processo de autogestão, sem que se possa apontar no decorrer da intervenção o predomínio de um ou outro item.

Pretende-se, assim, deixar claro que o objetivo não é relatar fielmente o sucedido durante os quatro anos de intervenção, pois seu aspecto dinâmico está prejudicado (aqui entendi o dinâmico como a possibilidade de vida que um grupo de mais ou menos setecentas pessoas empregaram em um trabalho realizado em conjunto). O segundo limite seria, então, imposto pela vontade de não coisificar uma vivência criativa, repleta de emoções, pelo cotidiano vivido e sofrido por um grupo de trabalho que somente este grupo sentiu.

## 2. CAPÍTULO I: ESTUDO DOS ASPECTOS SÓCIO-POLÍTICO-ECONÔMICOS COM INTERFERÊNCIA NO ESTABELECIMENTO

Conforme explicitou-se anteriormente, toda a análise levará em consideração os contextos nos quais a instituição está inserida, e portanto, as limitações dadas pela estrutura social vigente.

Pretende-se apresentar uma retrospectiva histórica a partir dos anos 20, relevando, principalmente, o sistema de ensino no Brasil, e seu desenvolvimento dentro da dinâmica social. Escolhe-se a década de 20 como marco, basicamente, por se encontrar neste período a primeira manifestação de sistematizar o ensino democrático no país. Tentativa que surge com Anísio Teixeira e seu grupo, cujos princípios, sintetizados na proposta da Escola Renovada, norteiam o estabelecimento em estudo.

Não é por desinteresse que se deixará de abordar o processo histórico anterior aos anos 20, mas simplesmente, porque daria uma amplitude ao trabalho que escapa às intenções. Nesta decisão prevaleceu, então, a necessidade de se delimitar o campo de estudo.

Posteriormente, serão focalizados os objetivos educacionais que regem o estabelecimento, explicitando sua inserção não somente no sistema de ensino, mas também em suas relações com o estabelecimento-matriz ao qual está ligado, predominantemente, no campo econômico, pois encontra-se, atualmente, desvinculado no campo pedagógico.

O final desta primeira parte será reservado, então,

para a caracterização do corpo discente em seus aspectos sócio - econômico, onde se poderá perceber a adequação ou não das propostas educacionais do estabelecimento à expectativa da clientela.

## 2.1 - CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE ENSINO

### OS ANOS 20

A década de 20 no Brasil se caracterizou, basicamente, pelos movimentos de uma classe média urbana emergente, fruto da incipiente industrialização e do processo de urbanização. Sem canais de participação, ao nível do poder, esta classe média começa a refletir seus anseios através de movimentos culturais e políticos contestatórios.

Com um país capitalista - no início do século ainda nos moldes do modelo primário-exportador - mas inserido na órbita dos países periféricos, a dinâmica brasileira se dá através da dominação interna e externa. Um movimento que deve ser observado quando se analisam propostas contestatórias, é a Semana de Arte Moderna, em 1922, geralmente visto apenas como um brado pela temática nacional - sua característica principal, - e neste sentido, realmente, uma contestação à importação de escolas e temas culturais dos países centrais. Mas a Semana foi também um reflexo, em um país periférico, do movimento futurista na Europa. E esta relação de dependência, mantida ao longo de todo o desenvolvimento brasileiro, será importante, inclusive, ao se analisar as propostas de Anísio Teixeira, seu surgimento e desenvolvimento.

Do ponto de vista político, o movimento tenentista ,

que se desenvolve em toda a década irá desembocar na revolução de 1930, possibilitando um novo pacto social, em que se insere, ao nível do poder, a burguesia industrial nascente. A proposta ideológica do movimento se restringe a uma palavra: justiça. Se houvesse justiça, a sociedade seria igualitária. Para os tenentistas, "homens bons (leis cumpridas, eleições honestas, etc) tornam a sociedade boa. Não há necessidade de alterar a sociedade, mas apenas os homens. Surgem como ídolos, fascinando a pequena burguesia pela rebelião, e permitindo à burguesia o rompimento com os valores tradicionais". (1)

A indefinição da proposta ideológica do movimento (caracterizado pelo episódio dos 18 do Forte Copacabana, pelo movimento de 1924 em São Paulo, e pela Coluna Prestes) se tornará clara a posteriori. Na década de 30, os tenentistas se dividirão entre os movimentos comunistas, fascistas e de apoio a Getúlio Vargas. Tal situação observa-se também ao nível cultural. Entre os intelectuais que participaram da Semana, encontraremos mais tarde aqueles que se encaminharam para a Aliança Liberal (frente única entre democratas e comunistas, em 1935), como aqueles que se encaminharam para o Partido Integralista (entre eles, o próprio chefe do partido, Plínio Salgado).

A noção dominante de cultura - contestada, mesmo que de uma forma indefinida, por estes movimentos - se adequava ao modelo primário-exportador. Para a oligarquia rural, cultura se identificava com "status". "A cultura tinha por finalidade não o saber, mas o diploma, que funcionava como título de enobrecimento. Seria, conseqüentemente, literária e abstrata, transmitida por mé-

---

(1) Sodré, Nelson Werneck - Síntese de História da Cultura Brasileira - 5a. ed. Civilização Brasileira - 1977.

todos que se baseavam não sobre a ação e o concreto, mas sobre a leitura, o comentário e a especulação. Formavam-se pregadores, letrados e eruditos, que com o título aspiravam às profissões liberais e o emprego". (1)

Em contrapartida, o movimento tenentista, na mesma medida em que trazia em embrião a ascensão da burguesia industrial, colocava, ao nível do sistema de ensino, necessidades típicas de um país capitalista industrial. Entre estas, destaca-se a necessidade de fornecer conhecimento a camadas mais numerosas pelo aumento do mercado de trabalho qualificado, decorrente da industrialização.

É neste contexto-e, particularmente, considerando tais conflitos no âmbito social, como também as indefinições no campo ideológico - que começa a se estruturar o pensamento de Anísio Teixeira. Nas suas próprias palavras, o contexto social em que vivia era propício a novas proposições.

"Nos fins da década de 20 a 30 parecia que estávamos preparados para a reconstrução de nossas escolas. A consciência dos erros se fazia cada vez mais palpitante, e o ambiente de preparação revolucionário era propício à reorganização". (2)

Entretanto, em seu primeiro artigo ("A propósito da Escola Única), de 1924, o jovem inspetor de ensino na Bahia ainda defendia uma proposta de educação seletiva e intelectualizada. Oponha-se, frontalmente, ao princípio da escola única, que partia do pressuposto de que em uma democracia social a educação de base

---

(1) Sodré, Nelson Werneck - Obra citada.

(2) Teixeira, Anísio - A Educação e a Crise Brasileira - Cia Editora Nacional, São Paulo, 1956.

deveria ser comum, para depois diversificar. Este princípio era defendido, na ocasião, pelas modernas correntes pedagógicas da Europa, e já fora implantado nos Estados Unidos. Anísio Teixeira, em seu artigo, defende a manutenção de dois sistemas educacionais: um voltado para a educação popular, e outro destinado à formação de elites.

"De acordo com nossa análise, dois ensinamentos elementares se destacam em uma boa organização intelectual de um país: um destinando-se a formar o espírito para as necessidades imediatas da vida (o primário); o outro, destinando-se a prepará-lo para a cultura amadurecida do curso secundário".<sup>(1)</sup>

#### REVOLUÇÃO DE 30: UM MARCO

Com a revolução de 1930, a burguesia industrial passa a participar do poder político, mas o golpe de estado não chegou a significar o alijamento da oligarquia rural do poder. Este pacto - e as contradições inerentes ao novo bloco dominante - irá dominar a sociedade brasileira nas próximas décadas.

Entretanto, considerando a situação anterior (década de 20, quando os conflitos da classe média urbana haviam ocasionado propostas inovadoras), tais conflitos irão provocar alguns desdobramentos durante os primeiros anos da década de 1930. Período que irá se caracterizar por diversas tentativas de reformulação, em vários campos, inclusive na área de ensino.

Se, como foi dito antes, o movimento tenentista, encarado como embrião das propostas ideológicas que a sociedade in

(1) Revista do Ensino, Salvador, ano 1, nº 3, novembro de 1924.



dustrial nascente iria ensinar, preocupava-se com a "democratização" do ensino, a revolução de 30, obrigatoriamente, levaria a reformulações no sistema educacional. A perspectiva no bloco do poder era basicamente a de permitir a formação de maiores contingentes populacionais para o mercado de trabalho que começava a se abrir. Entretanto, como em todo período de transição, propostas mais inovadoras do que exatamente aquelas pretendidas pelo bloco no poder vêm a tona. E, neste contexto, Anísio Teixeira vai desempenhar um papel importante.

Ainda antes de 1930, o professor baiano, após defrontar-se nos Estados Unidos com o pensamento de John Dewey praticamente, adota os princípios deste pedagogo, que representava a posição mais progressista americana em termos de educação.

Para Dewey, a sociedade democrática, espontaneamente, tende a perpetuar diferenças sociais, e a educação tende a estratificar tais injustiças. Se existe um objetivo democrático, seria, então, função da educação democratizar as oportunidades de ensino para atuar de forma igualitária.

"Uma sociedade para a qual seria fatal a estratificação em classes separadas deve procurar fazer com que as oportunidades intelectuais sejam acessíveis a todos os indivíduos com iguais facilidades para os mesmos". (1)

Em 1931, Anísio Teixeira assume o cargo de Diretor Geral de Instrução Pública do Rio de Janeiro. Pode-se considerar que, desde esta época, tentou fazer com que o estado brasileiro assumisse a tarefa de reconstrução social, através da educação ,

---

(1) Dewey, John - Democracia e Educação, Cia. Editora Nacional , São Paulo, 1959.

nos moldes propostos por John Dewey. Acreditava que as próprias indefinições do estado no início da década de 30 não seriam prejudiciais a estes propósitos, já que a revolução viera como um desejo manifesto - apenas não explicitado - de reconstrução.

"A revolução de 1930 não trazia um programa de política escolar nitidamente formulado ou mesmo implícito em um plano de reorganização nacional. No entanto, já se havia criado uma consciência educacional, e algumas aspirações de cultura, como a criação do Ministério de Educação, a reorganização do ensino secundário e superior, a instituição de universidades já se integravam no programa de uma corrente bastante forte para deixar de influir sobre o governo revolucionário, e encontravam no meio ambiente, as condições mais favoráveis a sua execução". (1)

Consideramos importante, tratando-se de um estudo sobre um estabelecimento que segue os princípios da Escola Renovada, realizar uma pequena síntese das propostas pedagógicas de Anísio Teixeira. Em suma, poderíamos resumir as suas considerações, basicamente, em que: o programa escolar deve organizar-se em atividades e não em matérias escolares; o ensino deve realizar-se em torno da intenção de aprender da criança e não da intenção de ensinar do professor, a criança na escola é um ser que age e não uma inteligência pura, aplicada a estudar matemática ou gramática.

Estes princípios pedagógicos democráticos, entretanto, se alinhavam a sua interpretação social do papel do Estado co

---

(1) Costa, João Cruz - Contribuição à História das Idéias no Brasil, 2a. ed., Edit. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1967.

mo promotor, através da educação, de oportunidades iguais para todos. Conceituação que seguiu durante toda sua vida, e que em algumas oportunidades, em funções públicas, tentou concretizar. Um destes momentos se deu no início da década de 30, quando desempenhava o cargo de Secretário de Educação do Distrito Federal, ocasião em que reformulou todo o ensino primário dentro da perspectiva de integração social.

Enquanto ocupante deste cargo preocupou-se com três pontos básicos, obedecendo às suas concepções mais gerais: educação como um direito para todos; o trabalho intelectual e o manual compreendidos de uma forma integrada, e não como privilégio de castas sociais determinadas; a escola preocupada com o desenvolvimento do capital humano, em um esforço consciente de formar trabalhadores de todos os ramos (intelectual, científico e técnico).

Anísio Teixeira foi obrigado a pedir demissão do cargo, em função do clima político do País em 1935. Somente retorna às funções públicas após a queda de Getúlio Vargas, em 1945.

#### O ESTADO NOVO

Em 1937, Getúlio Vargas dá o golpe e institucionaliza o Estado Novo. Entretanto, mesmo antes do golpe, a tendência autoritária já se manifesta. Após 1935, quando se deu a tentativa de insurreição comunista, todas as administrações progressistas haviam sido removidas. "A obra de Anísio Teixeira, como a de Pedro Ernesto, então prefeito do Distrito Federal, e de outros homens que se identificavam com interesses populares, foi inopi-

nadamente sustada". (1)

Entre 1937 e 45, o controle social exercido pelo Estado atingiu todas as instituições. Moral e cívica tornou-se matéria obrigatória, orientada pelo Estado. Todas as publicações do país eram controladas pelo DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda). A industrialização avançava, mas ainda não colocava mudanças ao nível do sistema de ensino, que como um todo permanecia nos moldes anteriores a revolução de 30.

Para o processo de acumulação capitalista, mais importante que reformulações educacionais, era a legislação trabalhista, que Getúlio, antecedendo-se às reivindicações dos trabalhadores, concedeu. Prevendo a possibilidade de manipulação sobre os novos operários, na sua maior parte oriundos do campo, o Governo brasileiro criou condições para controlar possíveis conflitos sociais. A estrutura que foi montada era de cima para baixo, e tal fato condicionou todos os movimentos trabalhistas do país a partir desta data.

Assim, a hipótese de que trabalhos desenvolvidos no âmbito da educação como os de Anísio Teixeira, que basicamente propunham uma versão anti-autoritária nas relações de ensino, pudessem ser assimiladas pelo sistema, naquele momento, parece infundada. O controle social exercido pelo Estado se contrapunha a qualquer proposta de relacionamento democrático. A questão do poder, integrado em um sistema autoritário, estava definida em todos os níveis.

---

(1) Geribello, Wanda Pompeu - Anísio Teixeira: Análise e sistematização de sua obra. São Paulo, Atlas, 1977.

Quando o Brasil passa a apoiar as forças aliadas na 2a. Guerra Mundial cria-se um conflito político-institucional , que somente vai ser superado em 1945, com a queda de Getúlio Vargas. A democracia era a principal bandeira das forças aliadas, e o Brasil sobrevivia sob um sistema autoritário. Em 45, o mesmo bloco dominante que apoiara o Estado Novo de Getúlio expulsou- o do poder.

### REDEMOCRATIZAÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases, cuja comissão é instalada em 1947 após a redemocratização do País, reflete este momento político, com muitos setores até então marginalizados voltando a influenciar nas decisões. Entretanto, apesar de alguns aspectos democratizantes, a nova lei respondeu basicamente às necessidades de um país prestes a iniciar um intenso processo de industrialização. Neste sentido, o próprio sistema exigia que se assegurasse conhecimento para a mão de obra qualificada, e não apenas para a elite.

Entretanto, as tentativas realizadas de, efetivamente, comprometer o Estado com a educação pública fracassaram. Anísio Teixeira colaborou na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases, sendo algumas de suas propostas adotadas, mas suas idéias mais arrojadas não foram aceitas. Entre elas, a de que a Constituição deveria determinar os recursos que deveriam ser empregados pela União, pelos Estados e Municípios, em Educação.

A proposta da escola renovada deverá sofrer sua mais séria derrota basicamente no final do período em que experimen -

tou maior ascensão: durante toda a década de 50 e início de 60 , acompanhando os movimentos sociais emergentes. O período, caracterizado pelos sociólogos como de predomínio populista, através do qual setores da classe dominante manipularam os movimentos sociais dentro de certos limites, torna-se importante também para uma análise mais detalhada dos princípios da escola renovada. Estes princípios, de certa forma, embasaram as reivindicações por reformas de ensino, principalmente quando os movimentos sociais apresentaram uma dinâmica que o populismo não conseguiu controlar.

O conceito de educação na escola nova se equivale ao da doutrina liberal quando consideram a educação como podendo eliminar as desigualdades sociais. O pressuposto de tal proposta era, então, a consideração de que o sistema educacional poderia não estar ligado ao sistema que produz estas mesmas desigualdades. Atualmente, levanta-se a hipótese de que, apesar do discurso democratizante, a delimitação desta função de melhoria social pode levar, inclusive, à dissimulação dos reais problemas que provocam as desigualdades.

Adotaremos as críticas feitas por Luís Antonio Cunha à conceituação realizada pela escola nova quanto ao papel do Estado como indutor de melhoria social.

"Primeiro, a escola, isto é, as oportunidades de escolarização, não é franqueada a todos. O atendimento do sistema educacional é extremamente desigual entre as diversas regiões do país e, em cada uma, entre as classes sociais. Segundo, mesmo onde há maior atendimento, verifica-se uma grande desigualdade na qualidade da educação. Ora, o que conta, em termos de qualifica-

ção, é o produto da educação, e se esse é desigual, em termos de qualidade, não se pode dizer que há igualdade de oportunidades mesmo quando o atendimento do sistema escolar é amplo. Terceiro, as aptidões das pessoas não são características inatas, ao contrário, são um produto da sua primeira educação, associada às condições materiais de vida no que se refere à alimentação, ao desenvolvimento psico-fisiológico, ao desenvolvimento de certas destrezas que cada classe social tem como resultado da vida que leva. Assim, imaginar que as aptidões são inatas é ignorar o que produz essas aptidões. Quarto, a educação (escolar, no caso) está toda organizada para premiar as aptidões desenvolvidas nas classes não trabalhadoras da sociedade. Assim, os processos de avaliação, mesmo os considerados "objetivos", estão voltados para destacar os indivíduos que absorveram as aptidões (e os comportamentos, estados e manifestações) "naturais", "espontâneas", dessas classes como, por exemplo, o verbalismo e as "boas maneiras". Quinto, dizer que são razões de ordem "intelectiva" que barram o progresso (escolar) de alguns é dizer metade da realidade, vale dizer, é dissimular a realidade. As "razões de ordem intelectual" são expressão de distinções sociais prévias que assumem uma aparência desligada de sua origem. Esse desligamento aparente é reforçado pelo fato de que há sempre uma certa quantidade de indivíduos oriundos da classe trabalhadora que progridem no sistema educacional. O que se esquece, sempre, é que esses indivíduos são exceções em número bastante reduzido em relação aos de mesma origem.

Esses cinco pontos são suficientes para mostrar que os determinantes das diferenças intelectuais são as situações de

classe. Assim, dizer que as diferenças intelectuais produzem as diferenças de classe é dizer, na realidade, que as diferenças de classe produzem as diferenças de classe, isto é, nada dizer." (1)

Apesar desta crítica teórica à concepção liberal de Anísio Teixeira em relação às interligações entre educação e Estado, é bom destacar a importância do pedagogo baiano para o pensamento educacional no País. Representou a proposta mais progressista de sua época, tendo realizado durante a década de 50, particularmente no estado da Bahia, onde foi Secretário de Educação, importante trabalho. Considerando dois aspectos em cima dos quais desenvolveu seus trabalhos (a escola centrada na criança e não no professor; a integração entre trabalho manual e intelectual) sua contribuição permanece atual.

#### UMA EXPERIÊNCIA LIBERTÁRIA

Não se pode, mesmo que superficialmente, analisar o período 1945/64, sem referir-se ao movimento de educação de base de Paulo Freire, uma das experiências educacionais mais importantes já realizadas no Brasil.

A questão do analfabetismo tomara conta de diversas discussões desde 1945. Logo após a redemocratização, alguns setores políticos argumentaram a necessidade do direito ao voto para o analfabeto. Consideravam, basicamente, que a composição eleitoral do País não era representativa da composição social real existente, devido ao elevado índice de analfabetismo.

---

(1) Cunha, Luís Antonio - Educação e Desenvolvimento Social no Brasil - Rio de Janeiro, F. Alves, 1977.



Desde esta época, a resposta dos setores no poder era a de que um plano nacional de alfabetização seria a solução ideal para este conflito. Deslocando a discussão, centrada então na questão do direito a voto, estes setores respondiam com o discurso da necessidade de alfabetização, que, entretanto, nunca chegou a se concretizar em um plano nacional.

Durante este período, diversos setores populistas chegaram a apoiar a argumentação do direito a voto para os analfabetos com a perspectiva de manipulação dos votantes.

É dentro deste quadro que surge a proposta de Paulo Freire. Inicialmente, em 1962, um movimento em Pernambuco patrocinado pela Aliança para o Progresso, mas que não chegou a se desenvolver. Posteriormente, o Governo Federal (entre junho de 63 e março de 64) assumiu a proposta. É inegável o interesse de políticos populistas no trabalho realizado por Paulo Freire. Mas também é inegável a compreensão precisa do educador das funções políticas, de um lado, e da educação, de outro, como também suas interligações. E, neste sentido, representa um avanço sobre o pensamento de Anísio Teixeira.

Na introdução que realizou ao trabalho de Paulo Freire, "Educação como Prática da Liberdade", o sociólogo Francisco Weffort fornece uma visão das diferenças entre as duas funções, localizando, explicitamente, o início dos anos 60 e contrapondo, Freire aos políticos populistas:

"... Uma pedagogia que elimina pela raiz as relações autoritárias, onde não há escola nem professor, mas círculos de cultura, e um coordenador cuja tarefa essencial é o diálogo. Os políticos exercem no essencial uma política autoritária de mani-

pulação. O educador, cujo campo fundamental de reflexão é a consciência do mundo, criou, não obstante, uma pedagogia voltada para a prática histórica real. Os políticos, apesar de serem homens práticos por definição, reduziram-se muitas vezes às funções dos ideólogos, da difusão dos princípios da propaganda".

Freire teve o grande mérito de romper, através de uma nova concepção do papel da educação, com o pensamento liberal anterior, que mesmo nas suas formulações mais progressistas, não abandonara a visão da educação como promotor de melhoria social. Educação, na concepção de Paulo Freire, não se confundia com política. Recusou a idéia tradicional da educação como "alavanca para o progresso", como também não aceitou a tese ingênua de "alavanca para a revolução".

Sua concepção era clara: não cabe ao educador orientar processos políticos. Uma pedagogia da liberdade traria, segundo Freire, o gérmen da revolta não porque fosse ideologizada, mas sim, porque a conscientização divisa uma situação real vivida pelo educando. Se os dados mais frequentes desta situação real são a luta e a violência, o campo pedagógico interfere no político ao permitir esta consciência do real.

O trabalho de Paulo Freire no Brasil foi interrompido em março de 1964.

#### 1964: UM NOVO MARCO

Para diversos sociólogos, 1964 representou uma continuidade da revolução de 30 no sentido do remanejamento burocrático e jurídico necessário à burguesia industrial para o processo

de acumulação capitalista. Analisando-se as propostas educacionais que desembocaram na nova Lei de Diretrizes e Bases, esta hipótese parece se comprovar.

Apesar do desenvolvimento industrial do País, o sistema de ensino ainda apresentava setores voltados para a educação oligárquica, no sentido da manutenção da cultura como "status", como enobrecimento.

As necessidades colocadas por um país capitalista periférico no estágio de desenvolvimento do Brasil eram outras. Isto, pode-se dizer, era um consenso. Durante toda a década de 50 e mesmo nos anos 60, assistiu-se a um conflito entre duas propostas de sistema educacional. A solução do anacronismo do sistema de ensino dependeria do modelo a ser adotado. 1964 forneceu as diretrizes, de acordo com os interesses do bloco dominante: grupos monopolistas vinculados às multinacionais. A proposta alternativa foi derrotada.

As reformulações de 1968 (do ensino universitário) e de 1972 (do sistema secundário) foram instituídas sem conflito. Aparentemente, o conflito das últimas décadas se extinguiu. Na verdade, o sistema autoritário permitiu que tais reformulações fossem feitas sem oposições ou conflitos sociais, como tantas outras que se processaram no período. A posição defendida pela oposição pressupunha - o que muitas vezes estes setores não perceberam - outras transformações na área do Estado que não se restringia apenas ao aspecto educacional.

Neste sentido, o novo sistema educacional acompanharia todo o quadro da política governamental pós-64, como analisa Luís Antônio Cunha:

"A reforma do ensino superior, de 1968, e a do ensino médio, em 1971, têm a função de conter o crescente contingente de jovens das camadas médias que buscam, cada vez mais intensamente, o ensino superior como meio de obtenção de um requisito cada vez mais necessário, mas não suficiente, de ascensão nas burocracias educacionais. Entretanto, apesar das tentativas de contenção, as matrículas no ensino superior tem crescido muito, o que resultou em uma perda relativa do poder de discriminação do diploma comum de graduação. A institucionalização da pós-graduação desempenha, então, a função de estabelecer o valor econômico e simbólico do diploma, agora em nível mais elevado, acessível apenas a uma parte seleta (em termos intelectuais e de renda) dos graduados.

O deslocamento de parcela de jovens que procura o ensino superior para um mercado de trabalho supostamente carente de nível médio foi a função atribuída ao novo ensino de 2º grau, generalizada e, compulsoriamente, profissional. Mas as escolas privadas, que atendem aos setores de mais alta renda das camadas médias (e das classes dominantes) têm disfarçado seu propósito propedêutico através de currículos falsamente profissionais. Assim, seus alunos terão, provavelmente, um diferencial de preparo para os exames vestibulares, em relação aos demais, ainda maior do que o existente antes da reforma do ensino médio". (1)

---

(1) Cunha, Luís Antonio - Obra citada.

## 2.2 - CARACTERIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO

O Estabelecimento em questão, situado no Rio de Janeiro, foi criado como filial de um já existente na cidade de São Paulo. Este último criado três anos antes do anterior, veio desenvolvendo um crescimento demográfico e econômico que permitia a criação da nova filial, dentro de seus mesmos princípios educacionais. O Estabelecimento do Rio tem atualmente oito anos de funcionamento.

### Estrutura Psicopedagógica Administrativa

A Equipe Psicopedagógica do Estabelecimento é composta pela Diretora Executiva, pelo Psicólogo, pelo Orientador Educacional, por quatro Coordenadores Pedagógicos, pelo Corpo Docente e pelos Serviços de Apoio, em 1978.

O psicólogo e o orientador educacional formam o Departamento de Psicologia, órgão que coordenou o trabalho de Psicologia Institucional ao qual se está referindo.

Os Coordenadores Pedagógicos são responsáveis pela orientação aos professores no que se refere ao planejamento de ensino, bem como a sua execução, nos níveis assim discriminados:

Nível I: ensino pré-escolar, composto pelas classes de Maternal I, Maternal II e Infantil I;

Nível II: ensino pré-escolar, composto pelas classes de Infantil II e Alfabetização;

Nível III: ensino escolar, composto pelas classes de 1a., 2a. e 3a. Séries;

Nível IV: ensino escolar, composto pelas classes 4a., 5a., 6a., 7a. e 8a. Séries.

Os Coordenadores Pedagógicos dos níveis III e IV têm em exigência a funcionalidade, auxiliares de coordenação, uma para cada um dos referidos níveis.

O Corpo Docente é composto por 26 professores regentes de turmas e por 15 auxiliares que atuam nas classes de Maternal à Alfabetização em complementariedade com o trabalho dos professores. Acresce a esse número os professores de hora-aula que atendem as classes de Alfabetização à 8a. séries, em número de 13.

O Corpo Discente tem matriculados 600 alunos, distribuídos em 31 classes, por critério de faixa etária, numa média de 20 alunos por classe.

O Estabelecimento tem definido como 25 o número máximo de alunos por classe, para que possa manter sua proposta de trabalho. Como prospectiva tem previstas 4 classes por séries, 2 no período da manhã e 2 no período da tarde, totalizando um máximo de 1.050 alunos.

A equipe Administrativa tem uma coordenadora responsável pelo seu funcionamento e é composta pelos seguintes elementos: Tesoureiro, Secretária, Agente de Pessoal, Recepcionista, Assistente Administrativa, Pessoal de Manutenção e Limpeza, Motorista, Porteiros e Almoxarife.

Os serviços de Apoio são compostos pela Biblioteca e Mecanografia.

- Proposta Educacional -

A proposta educacional que fundamenta hoje, o currículo pedagógico e toda a sua dinâmica se assenta nos seguintes princípios básicos:

- a) conhecimento que devem ter de si mesmo como pessoas, todos os seres humanos;
- b) conhecimento da realidade física e social em que as pessoas estão inseridas;
- c) atuação na transformação dessa mesma realidade.

Esses princípios norteiam toda a ação educativa na qual estão envolvidas as pessoas que compõem o Estabelecimento: alunos, professores, equipe de direção, equipe pedagógica, equipe administrativa e pais.

O ato do conhecimento se assenta numa ação recíproca entre pessoas que pressupõe atitude dialogal e crítica, permitindo reformulações e reajustamentos constantes.

Originariamente, a proposta educacional se baseou nos princípios da metodologia montessoriana, dos quais apontaremos os principais:

- Liberdade: conceituada como liberdade social que garante a convivência e a sociabilidade. Liberdade com responsabilidade que permite o amadurecimento do indivíduo como "ser social";

- Atividade: conceituada como manifestação do desenvolvimento da criança: toda atividade natural deve ser respeitada. Modifica o conceito de disciplina tradicional: é disciplina

da uma classe onde as crianças trabalham, mesmo que a aparência seja de "indisciplina";

- Individualidade: singularidade de cada criança: ritmo de trabalho, características psicofisiológicas, etc., que devem ser respeitadas;

- Independência: capacidade de satisfazer as próprias necessidades, sem a ajuda de outros: deixar que a criança faça tudo que pode sôzinha. Visa a autonomia para suprir as próprias necessidades (aponta a dependência das classes dominantes que são "escravas" dos servos porque não podem viver sem eles: relação simbólica de exploração e dependência recíprocas).

Estes princípios se identificam, por um lado, com aqueles propostos pela doutrina liberal "cujo pensamento pedagógico sempre esteve impregnado da idéia de reconstrução individual no sentido do aperfeiçoamento moral".<sup>(1)</sup> e por outro, com os princípios da Escola Nova (Dewey, Anísio Teixeira) que propõem o ensino centrado na atividade infantil, visando o desenvolvimento da autonomia e da capacidade de resolver situações novas.

A evolução foi se processando num sentido mais amplo de educação onde todos os funcionários devem participar do processo educativo para que se atinjam os objetivos fixados para os alunos. Não se trata mais, de educar estritamente os alunos, trata-se agora da descoberta de cada pessoa em termos de si mesmo e do mundo que a cerca. (evolução para um papel social da educação).

---

(1) Cunha, Luiz Antonio - Educação e Desenvolvimento Social no Brasil, Rio de Janeiro, Z. Alves, 1977.



Nessa proposta de educação houve a desvinculação entre os Estabelecimentos do Rio e de São Paulo. Neste último as transformações ocorridas na proposta original, encaminharam-se para o atendimento da exigência da clientela, composta pela alta burguesia, tendo como objetivo precípuo o desenvolvimento dos conteúdos programáticos como fins em si mesmo, visando a preparação dessa elite para a entrada nas Universidades.

Centra-se na definição dessas propostas, a grande contradição entre o Estabelecimento matriz e o do Rio: enquanto o último colabora para um questionamento do "status quo", o de São Paulo reforça o "status quo" vigente, agindo como fator de controle social.

Consequentemente, a estrutura pedagógica e a administrativa refletem essas diferenças, agigantando-se o Estabelecimento de São Paulo em número de alunos e descaracterizando toda a proposta pedagógica original.

Os objetivos educacionais definidos para os dois Estabelecimentos são os que se seguem:

- a) desenvolver os aspectos: sensório-motor, afetivo-emocional, social e cognitivo; respeitando o processo de maturação do aluno, para que ele conheça suas aptidões, necessidades e interesses;
- b) desenvolver no aluno a capacidade de estabelecer novas relações entre as situações já conhecidas e as que lhes serão propostas, de modo que saiba equacioná-las;

- c) desenvolver entre os alunos um relacionamento social em moldes cooperativos, baseado no respeito mútuo e na participação criadora;
- d) capacitar o aluno a fazer opções conscientes quanto ao seu projeto de vida, de tal forma que ele se realize como pessoa;
- e) capacitar o aluno com uma bagagem de funções que venha a exercer no campo profissional e social;
- f) desenvolver o espírito crítico do aluno em relação à realidade física e social que circunda, bem como em relação a sua realidade interior.

Apesar dos objetivos serem os mesmos, a prática educativa que se desenvolve nos dois Estabelecimentos, são diametralmente opostas. Este caminhar para práticas distintas foi possível por não haver uma definição precisa sobre os objetivos sociais da educação, podendo a compreensão de cada item se tornar bastante diversa dependendo dos interesses do estabelecimento. Assumindo seu papel como empresa, isto é, como fonte de lucros, o estabelecimento pode encarar tais princípios do ponto de vista individualista. Por exemplo, no item c: a criança é educada apenas no sentido do "respeito ao próximo" e não com o objetivo de integração social. A participação conjunta pode ser encaminhada através de uma prática lúdica, tendência observada no Rio, ou apenas como uma necessidade onde "cada indivíduo deve manter uma relação respeitosa".

A indefinição de um lado possibilitou o avanço das propostas pedagógicas do Rio. (seria impossível um estabelecimento

to dependente economicamente fugir às linhas definidas pela matriz, sem que haja contradições em seus princípios), mas também criou o conflito na medida em que a prática entre os dois estabelecimentos tende a se distanciar.

Resumindo, o Estabelecimento de São Paulo utiliza uma filosofia pragmática, enfatizando a capacitação do aluno com uma bagagem consistente de conhecimentos que o adapte ao contexto sócio-econômico-cultural. O Estabelecimento do Rio definiu seus princípios numa filosofia social progressista, visando a inserção e atuação consciente e crítica do homem na sociedade.

### 2.3 - CARACTERIZAÇÃO DA CLIENTELA OU UMA NOVA CLASSE MÉDIA

1964 é também um marco na nova política econômica. O processo de centralização de capital, que já se observa na economia brasileira, sofre, a partir de 64, uma grande ênfase. Mas é um processo acompanhado de altos índices de crescimento econômico, que atingiu seu auge no período 1968/74. Este novo modelo econômico forja uma nova classe média urbana, principalmente nos grandes centros como o Rio de Janeiro e São Paulo. O modelo era concentrador em todos os níveis, inclusive, regionais acentuando portanto, os desequilíbrios já existentes.

Alguns dados sobre a concentração de rendas no País no período são relevantes para entendermos a formação desta nova classe média, que virá a formar o tipo de demanda para o estabelecimento em estudo. Pelos dados do PNAD (Pesquisa Nacional a Domicílio, do IBGE), a parcela da população mais rica detinha, em 1970, 15% da renda nacional, praticamente duplicando em relação

a 1960. Por outro lado, os 70% mais pobres tiveram uma queda na participação da renda nacional de 34% em 1960 para 28% em 1970 , e finalmente para 25% em 1976.

Entre 1960 e 1970, a renda média dos 5% mais ricos aumentou em termos reais de 93% e entre 1970 e 76 de 93,8%. Em todo o período (60/76) houve um crescimento da renda média desta faixa social de 364%. Enquanto isto, a renda média dos 10% mais pobres caía 10% (entre 1960/70) e crescia, apenas, em 28% entre 1960/76).

Justamente as faixas sociais mais ricas foram aquelas que mais se apropriaram do crescimento econômico existente , como comprovam os dados apresentados. (Formada não apenas pela elite, pois a renda média em cruzeiros de 1976 dos 5% mais ricos da população brasileira atingia cerca de CR\$ 17.000,00). Uma das hipóteses levantadas, então, é de que o crescimento concentrador de rendas beneficiou, além da burguesia, uma classe média alta que ascendeu no período. Esta classe média se constituiu, basicamente, por burocratas e técnicos que integram o quadro do primeiro e segundo escalão das grandes empresas estatais e privadas que se fortaleceram no período.

Esta alta classe média cujo maior crescimento se deu justamente nas grandes cidades do centro sul do país, trouxe consigo uma nova demanda por educação. Antes deste processo, na medida em que o país se polarizava entre elite e o povo, o sistema educacional da elite era reduzido e seletivo, inclusive com exigências baseadas em valores aristocráticos, como o da ascendência (era comum até a década de 60 os colégios mais requintados exigirem que seus alunos fossem filhos de ex-alunos). Para os fun-

cionários públicos, professores e outras profissões liberais, que formavam a antiga classe média, restava o ensino público.

Na década de 70 observa-se o que se poderia chamar de "democratização" do ensino de elite: extinguem-se as exigências aristocráticas ao mesmo tempo em que surgem numerosas escolas particulares. Da mesma forma, o conservadorismo, ao nível pedagógico que caracterizava os colégios de elite, foi substituído em muitos dos novos estabelecimentos por propostas inovadoras, no âmbito estritamente pedagógico.

Neste quadro é que deve ser inserido o estabelecimento em estudo. Utilizando-se a amostra realizada pelo próprio estabelecimento sobre a sua clientela, observa-se justamente que as famílias dos alunos pertencem, em termos de renda média, a faixa dos 5% mais ricos.

A pesquisa - uma amostra que abrange metade da clientela - mostra que dos 80% que responderam no questionário, 70% se localizam na faixa dos 5% mais ricos, e 10% na faixa dos 10% mais ricos. Assim, fica caracterizada a clientela como parte desta elite que ascendeu. (veja quadros).

Todo o trabalho que irá se desenvolver tem de levar em conta, portanto, esta dualidade: de um lado a proposta de relações democráticas ao nível do ensino e de outro, a clientela como parte da elite dominante do País. Dualidade que impõe, logicamente, limitações precisas na proposta.

Um outro aspecto importante a ser ressaltado é a de que a tentativa realizada pela autora de desenvolver trabalho semelhante no ensino público foi coibida a nível de organiza-

ção. Neste sentido, não é irreal comparar em termos do sistema autoritário e suas repercussões nas relações de ensino, 1964 com 1937. Nos dois momentos, trabalhos experimentais que se realizavam ao nível do sistema educacional público foram interrompidos em troca da instituição de relações autoritárias.

Mas, por outro lado, o Brasil da década de 70 não pode ser identificado com o Brasil de 30/40. Apesar do sistema autoritário, o regime permitiu à sua elite (integrando neste conceito uma alta classe média com alguma tradição liberal no seu sistema de valores) a manutenção de relações democráticas de ensino. E até mesmo experiências inovadoras, o que, inevitavelmente, irá restringir diversas conceituações como liberdade, e democracia que serão usadas ao tratar deste micro-cosmo que é o estabelecimento em estudo.

## QUADRO I

## COMPARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO DE RENDA (1960/70/76)

## % DA RENDA (PARTICIPAÇÃO NA RENDA NACIONAL)

Percentil	1960	1970	1976
10 -	1,9	1,11	0,87
10	2,0	2,05	1,78
10	3,0	2,97	2,31
10	4,4	3,88	3,04
10	6,1	4,90	3,80
10	7,5	5,91	5,00
10	9,0	7,37	6,50
10	11,3	9,57	9,70
10	15,2	14,45	15,60
10 +	39,6	47,79	51,40
5 +	28,3	34,86	39
1 +	11,9	14,57	16

Fonte: IBGE - Censo Demográfico de 60

- Censo Demografico de 70

- PNAD - 76

## QUADRO II

## RENDIA MÉDIA (EM CRUZEIROS DE 1976)

Percentil	1960	1970	1976
10 -	175,63	158,59	204,12
10	192,51	284,11	428,85
10	285,61	362,33	595,71
10	413,43	463,77	738,22
10	575,97	615,56	914,10
10	716,56	765,21	1.142,28
10	852,90	918,36	1.472,85
10	1.071,14	1.249,27	2.113,04
10	1.447,34	1.919,01	3.294,92
10 +	3.754,85	5.855,93	11.149,39
5 +	4.465,74	8.620,87	16.712,88
1 +	12.877,82	18.532,62	38.200,07

Fonte: IBGE - Censo de 1960; 1970 e PNAD 1976

- Utilizou-se os índices de inflação da Fundação Getúlio Vargas.



## QUADRO III

## RENDAS MÉDIA DOS PAIS DOS CLIENTES

(EM CRUZEIROS DE 76)\*

até CR\$ 10.650,00 -----	10,71%
de CR\$ 10.650,00 a CR\$ 21.300,00 -----	23,47%
de CR\$ 21.300,00 a CR\$ 31.950,00 -----	27,55%
de CR\$ 31.950,00 em diante -----	19,39%
sem resposta -----	18,88%

\* Amostra composta por metade dos alunos pertencentes ao estabelecimento. A outra metade não respondeu o questionário.

### 3. CAPÍTULO II: ANÁLISE DAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS DO ESTABELECIMENTO ATRAVÉS DO ESTUDO DOS PROCESSOS EM INTERAÇÃO E INTERVENÇÃO

A fim de se poder melhor alcançar o objetivo de explicitar os pressupostos básicos, anteriormente determinados, nesta segunda parte do trabalho, propriamente dita, e na tentativa de uma análise dos fenômenos, inserindo-os na globalização diacrônica, anteriormente desenvolvida no item A, resolveu-se também dividir esta apresentação em dois momentos bem representativos da intervenção institucional, em seu processo de evolução.

São eles: o momento inicial e o momento atual do trabalho.

Cada um dos momentos será subdividido em dois itens constando o primeiro do histórico que o precedeu e o segundo da análise institucional feita segundo o método apresentado na "Fundamentação Teórica".

No primeiro momento, apresentar-se-ão as análises da demanda, dos conflitos institucionais detectados e a da contratransferência. No segundo momento, apresentar-se-á além destas duas, a análise da transferência institucional e da transversalidade. Deixou-se de apresentá-las, anteriormente, por se tratar de aspectos redundantes que não auxiliariam a explanação desta experiência.

Estes dois momentos tomados em conjunto deverão facilitar a percepção do processo autogestivo como objetivo a atingir. "Por autogestão, entendemos uma gestão coletiva de diver

sas classes sociais, sendo bem entendido que estas classes são unicamente aquelas dos trabalhadores, dos produtores e que o capital como o poder devem ser revertidos para eles". (1)

As citações, as quais, serão referidas, pretende-se que sejam as mais fiéis aos acontecimentos, porém, se possui posições que vão se formando e em que a seleção e organização dos relatos estão, provavelmente, relacionados. Além disto, outros documentos que ajudam na investigação das hipóteses estão anexados, como também as modificações estruturais que vão correndo conforme os progressos do trabalho. Impraticável seria na abordagem desta tese apresentarmos todo o material, por sua grande quantidade, apesar de o termos, integralmente, arquivado.

Sabe-se, no entanto, que esta seleção poderá prejudicar no relato do trabalho.

Também não é no intuito, abordar o desenvolvimento que vem acontecendo no conteúdo dos planejamentos pedagógicos, pois procuram-se centrar nossa observação no desenvolvimento psico-institucional. Será considerado uma falha se a intenção dos que lerem este trabalho for a de obter uma visão mais detalhada intrínseca à Metodologia Pedagógica utilizada.

Pretende-se que esta análise das relações estruturais do estabelecimento dividida em dois momentos, sempre relacionada aos aspectos socio-econômico-políticos que interferem constantemente, ajudem a mostrar a evolução de um processo autogestivo, facilitado pela vivência de cada um através da

---

(1) Mendel, Gérard - Sociopsychanalyse 2 -Petite Bibliotheque Payot, Paris, 1972.

conscientização de que estão sobredeterminados por uma transversalidade e por uma transferência institucional que influenciam a comunicação entre os participantes do estabelecimento e as tarefas que vão sendo executadas.

Espera-se, também, que permita a verificação da intensidade com que este processo vem se desenrolando nos diversos estágios por que vem passando.

### 3.1 - MOMENTO INICIAL

#### 3.1.1 - HISTÓRICO

Na ocasião em que as novas propostas apresentadas pe lo Departamento de Psicologia, dando um enfoque institucional, foram aceitas, poder-se-ia descrever o quadro das situações do estabelecimento como enfatizado pela crise interna que passava, onde a sociedade fundadora estava sendo desfeita, passando o número de sócias de três para dois.

A sócia que se retirava era a que exercia a direção no Estabelecimento do Rio, inclusive sendo proprietária de uma das casas em que este se instalava. Sua substituta viria de São Paulo (direção executiva), mas não fazendo parte da sociedade, sendo que a direção geral permanecia a cargo de São Pau lo, cuja diretora compareceria ao Rio uma vez por semana.

O clima era de insegurança geral tanto por parte dos pais e alunos, como também dos funcionários que permaneceram e dos que estavam sendo admitidos naquele momento.

Todos os pais tomaram conhecimento e lhes foi pedido que escolhessem onde seus filhos permaneceriam: no próprio estabelecimento ou na nova escola que estava sendo inaugurada pelos elementos demissionários. Reuniões eram feitas sempre num clima de discussões acirradas entre pais e a direção.

O motivo da separação foi dado como: divergência da linha filosófica, metodológica e psicológica da proposta explicitada nos Objetivos Educacionais do Estabelecimento e o deslocamento da Direção da Escola para a Coordenadora do Departamento de Psicologia.

A nova direção executiva apresentou, então, um Levantamento Geral da Situação com dados que abrangiam diversos aspectos. (ver Anexo 1).

Dentro deste quadro foi apresentado, à direção, o Planejamento do Departamento de Psicologia, a ser desenvolvido por uma equipe composta por dois psicólogos e um estagiário. Anexado a este vinha o Mapa de Distribuição das Atividades pelos três técnicos (ver Anexo 3).

O trabalho começou a se desenvolver com grande resistência de todos (o atendimento aos serventes e babás e à equipe administrativa não aconteceu).

A frequência dos grupos operativos dos professores, inicialmente boa, começou a decair, alegando que não encontravam nos grupos a solução imediata do problema de disciplina de determinados alunos, passando a discordar da proposta oferecida e exigindo a volta da abordagem tradicional em Psicologia Escolar, que já conheciam.

QUADRO DE FREQUÊNCIA DOS GRUPOS OPERATIVOS

Gr. Operativos	Nº de inscritos	Frequência inicial	Frequência final
Profs.	19	12	5
Profs.	14	6	4
Coord. e Dir. *	5	5	5
Pais	21	17	3
Pais	18	15	7
Pais	14	13	6

\* Grupo interrompido em outubro

Com os professores que continuavam, as áreas de conflito foram sendo diagnosticadas e tentadas algumas soluções para reaproximação dos outros, como por ex.: novas reuniões com todo o corpo docente para explicação e discussão de nossos objetivos.

Uma dessas reuniões foi apresentada através da técnica do Multiple Role Playing, montado e aplicado com o objetivo de valorizar o trabalho dos coordenadores pedagógicos e já procurar mostrar que não podemos impor nossa opinião, respeitando um desenvolvimento democrático de trabalho. (Mais adiante, numa reunião feita pelo grupo que apoiava a direção geral de São Paulo, este assunto é criticado - ver Anexo 2).

O apoio nos foi dado pela direção executiva com acentuação da crise, anteriormente instalada. Ficou clara a divergência da metodologia pedagógica e psicológica entre Rio e São Paulo, causando insegurança nos funcionários que previam no va separação e o posicionamento frente ao papel que desempenhavam ambas as direções (direção democrática e descentralizada X direção autocrática e centralizadora).

Este clima foi se acirrando dia a dia, culminando com a interrupção do grupo operativo do qual faziam parte as duas direções (Rio e São Paulo) e os três coordenadores pedagógicos, por resolução dos participantes, em outubro. Esta interrupção facilitou a desintegração, pois os assuntos levantados não puderam ser debatidos e, posteriormente, resolvidos.

No final de 1974, a crise acentuou-se, sendo entre que à direção geral de São Paulo, um comunicado onde estava expresso o desagrado de um grupo de funcionários (num total de 5), com a proposta pedagógica que tentava-se desenvolver enfatizando aspectos de liberdade e crítica. (ver Anexo 2).

Após esta reunião ficou evidente o reflexo do desentendimento entre Rio e São Paulo, já com os funcionários optando o tipo de metodologia que queriam seguir e a direção executiva pedindo demissão.

Várias reuniões existiram, culminando com a que foi dirigida pela coordenadora do Departamento de Psicologia, que teve como resultado final a revogação do pedi

do de demissão e onde foram novamente esclarecidas as zo  
nas de atrito.

- insegurança geral da equipe
- comparação entre a direção geral de São Paulo (autocrática e centralizadora) e a direção executiva do Rio (com proposta democrática e descentralizadora)
- necessidade do grupo que optava pela metodologia de São Paulo possuir uma direção autocrática, que determinase suas atitudes (projetavam no líder a necessidade de substituição de seus ideais do eu)
- desvalorização dos coordenadores pedagógicos por não terem formação específica para o desempenho de suas funções
- resistência à mudança e desconhecimento de uma Psicologia Institucional que levaria a maior reflexão e não a solução imediata de problemas de alunos.
- direção de São Paulo analisada como figura promotorade discórdia a fim de que não perdesse o controle das situações (dividir para dirigir).

No final do ano de 1974, decorridos então quatro meses de trabalho, com a aceleração do processo de crise que o Estabelecimento vinha sofrendo e a ameaça que se pudesse interromper a abordagem institucional, dada pelo Departamento de Psicologia, substituindo-a por uma metodologia tradicional foi entregue à Direção um Relatório de Avaliação.

Sua intenção era a de que ficassem claramente explicitados os conflitos institucionais básicos que impediam



e ameaçavam a continuidade de um processo educativo com propostas de ensino reformuladoras. A partir deste diagnóstico institucional a possibilidade de que se reestruturasse uma nova forma de abordagem poderia ser facilitada.

Além disto, daria uma visão do trabalho desenvolvido pelo Departamento de Psicologia, que propiciava a instalação de novo conflito, já agora, claramente explicitado, decorrente das divergências pedagógicas e psicológicas entre o Estabelecimento do Rio e o Estabelecimento de São Paulo.

Justificava, também, as modificações que foram feitas no planejamento anteriormente entregue (ver Anexo 10).

### 3.1.2 - ANÁLISE

Esta primeira análise foi feita de acordo com os dados obtidos nos quatro primeiros meses de trabalho a partir das diversas reuniões, grupos operativos, grupos de discussão, etc...

Seu resumo foi entregue sob a forma de "Relatório de Avaliação" (ver Anexo 10) à Direção do Estabelecimento.

#### ANÁLISE DA DEMANDA (1)

Houve uma estrutura especial de demanda e oferta, porque a contratação para assumir o Departamento de Psicologia

---

(1) Por ser a autora deste trabalho, o técnico contratado para assumir a Coordenação do Departamento de Psicologia, neste item, algumas vezes, será empregada a primeira pessoa do singular.

gia se deu através de uma seleção dos diversos psicólogos, que se apresentaram nas entrevistas, a partir de uma proposta de trabalho que modificasse as anteriormente existentes e que foram dadas como sendo um dos motivos que propiciou a modificação da sociedade.

Apesar de não ter sido pedido o trabalho de análise institucional, já que foi oferecido pelo psicólogo contratado para assumir a coordenação do Departamento, a situação era propícia, pois havia uma crise instalada com saída da direção, psicólogos e grande número de funcionários técnicos e administrativos, com necessidade de admissão de novos funcionários.

Não havia uma demanda formulada, mas sim uma demanda que estava expressa através da detenção do crescimento demográfico e econômico, pois o Estabelecimento passou a produzir, apenas, quantia suficiente para pagamento dos salários e reparos do prédio. Além disto, a demanda também era expressa através do mal-estar sentido por todos os membros da comunidade escolar, falta de comunicação entre eles, grande quantidade de assuntos decorrentes da presente crise, a própria saída de toda a equipe psicológica e pedagógica tendo o colégio ficado acéfalo e a necessidade de se modificar o enfoque do Departamento de Psicologia.

Os diversos acontecimentos chegaram ao meu conhecimento por intermédio de situação privilegiada, pois participei de reuniões como mãe de aluna da escola o que provavelmente, facilitou minha admissão, estando eu comprometida com o estabelecimento.

A definição feita por parte da direção foi de que o trabalho não ficasse centrado em alunos, como anteriormente, pois havia um grande número de atendimentos terapêuticos dos mais diversos tipos (neurológicos, psicológicos, logopédico, etc...) e se localizasse no atendimento a professores e pais, facilitando a aceitação da proposta feita, de trabalhos com grupos formados pelos diversos funcionários da escola, de acordo com suas funções. A demanda se caracterizaria, então, pela formação de um Departamento de Psicologia um pouco menos que o tradicional, isto é, haveriam grupos operativos com alguns membros da comunidade escolar, mas sem abandonar as funções habituais de uma posição tradicional porque também se pedia um atendimento "direto ao aluno, sempre que fosse necessário" (1), apesar de no planejamento só constar este item, como último recurso a ser requisitado.

Esta demanda era discordante da feita pelo Estabelecimento Matriz, em São Paulo, que possuía e possui, até hoje, uma equipe de psicólogos com funcionamento repressivo e clínico tradicional, isto é, ao ser detectado o emergente (a criança-problema) procura-se ajustá-lo aos princípios pré-determinados por uma pedagogia que mantém a estabilidade do status-quo.

A nova direção do Estabelecimento Filial aceitou, então, um certo tipo de modernismo técnico, um certo tipo de acesso a outra metodologia, com unidades empíricas di

---

(1) Levantamento Geral da Situação da Escola - julho 1974 -  
- Anexo 1 -

ferentes e com uma atividades mais preventiva, psichigiênica e institucional do que assistencial terapêutica e repressiva, propiciando o aparecimento de uma contradição com a matriz.

Os grupos foram percebendo destas desavenças porque o demonstraram através de comportamentos resistentes, chegando um deles a interrupção do trabalho (o grupo composto pela direção do Rio, direção de São Paulo e pelas coordenadoras pedagógicas) e os outros a uma diminuição gradativa dos participantes:

Na estrutura da demanda há:

- . mal-estar devido a subordinação excessiva do Estabelecimento do Rio ao Estabelecimento de São Paulo, sendo que este pretendia planificar, sem consulta, impondo de cima para baixo.

- . ambiente paranóide, de conflito, pela rutura de uma equipe e troca de direção, coordenação pedagógica, psicólogos, etc...

- . característica da nova direção de autocracia e intransigência que modificariam o conceito de liberdade e disciplina, na Escola, determinado por estereótipo existente entre cariocas e paulistas.

- . expectativa da nova direção para acumular segurança a fim de que o estabelecimento funcionasse bem, já que vinha ocupar o lugar de outro técnico não bem súcedido,

vinha ocupar o lugar de outro técnico não bem sucedido, pretendendo reorganizar os diversos departamentos e mostrar um bom desempenho frente à direção de São Paulo.

. psicóloga contratada como Coordenadora do Departamento de Psicologia daria à direção, além de uma proposta de trabalho menos tradicional, a possibilidade de não introduzir mais distúrbios e nem aumentar a diferença existente entre ela e São Paulo, pois seria, em nível inconsciente, considerada como ampliação do grupo de pais.

### ANÁLISE DOS CONFLITOS INSTITUCIONAIS

Primeiramente, faremos a análise dos conflitos institucionais aí levantados, procurando justificá-los. Estes conflitos foram detectados nos diversos grupos através da investigação dos conteúdos latentes. A vivência destes obstáculos possibilita sua conscientização e o provável alcance dos objetivos manifestos do Estabelecimento através da descoberta do processo de sobredeterminação.

Parece-me que estão voltados para o que se poderia chamar conflito inter-institucional entre o Estabelecimento do Rio e o de São Paulo, já que o primeiro passou a reagir perante as determinações do segundo, permanecendo este conflito por muito tempo.

Esta situação não decorre somente de uma luta de poder, existindo também uma relação de conflito de base econômica e de prestígio, já que a escola de São

possui um crescimento econômico e demográfico que suportam sua maior autoridade, sua maior valência de poder.

Enfatiza-se este conflito pela própria disputa existente entre as duas principais cidades do nosso país, nas quais localizam-se os estabelecimentos e que, influenciaram, significativamente o processo de discordância acima relatado, assim como a aceitação, por parte dos funcionários e pais, da nova direção que vinha de São Paulo.

Numa pequena análise da relação mantida entre São Paulo e Rio explica-se o estereótipo utilizado na recepção da nova direção paulista em que se falava na provável modificação da filosofia desenvolvida, onde os conceitos de liberdade e crítica seriam retirados.

São Paulo considerada como cidade moderna, industrial, com desenvolvimento técnico-burocrático cada vez mais especializado, detem o maior índice de crescimento econômico do país, com o aparecimento de classes sociais demarcadas, o que implica no acirramento das contradições e lutas.

Rio, anteriormente considerada como possuidora de poderio econômico, teve a sua fonte de renda modificada. Tornase mistura de cidade turística com cidade resíduo de empresas que não puderam ser transladadas.

Necessidades impostas pelo seu desenvolvimento tecnológico avançado, fazem dos paulistas um povo com interesses divergentes do carioca, que vivendo de turismo, sa

tisfazem-se com um desenvolvimento intelectual mais dile  
tante.

Tal divergência permite que a crise interna do esta  
belecimento em questão se agrave, refletindo em cada indiví  
duo participante daquela comunidade escolar um comportamento de  
insegurança, transformado em exigências no cumprimento per  
feito de suas tarefas.

Esta discordância se dava em vários níveis, que po  
dem ser lidos nos itens 1, 2, 3, 7, 9 do Relatório de Avalia  
ção (Anexo 10).

O conflito instalado nesta ocasião foi reforçado pe  
lo Departamento de Psicologia (item 7), pois seu enfoque era  
diferente do apresentado pelo Departamento de Psicologia do Es  
tabelecimento de São Paulo. O primeiro apresentava uma propos  
ta moderna, expansiva, com a iniciativa de uma intervenção ins  
titucional, global, reorganizativa das relações humanas e o se  
gundo se mantinha numa linha tradicional, rígida, continuadora  
das próprias relações capitalistas em desenvolvimento no esta  
belecimento, já francamente incompatível com as propostas edu  
cacionais feitas por ocasião da inauguração.

Esta seria então, a outra área de conflito ou seja:  
preservação dos objetivos propostos pela plataforma inicial do  
estabelecimento. Primeiramente, montessoriana e, nesta oca  
sião, já seguindo os princípios da Escola Renovada de Anísio  
Teixeira, princípios estes do tipo norte-americano moderno (en  
sino liberal e ensino não diretivo), incompatíveis com o  
objetivo de acumulação de capital do Estabelecimento de  
São Paulo.

O Rio passa a ser uma escola semi-revolucionária, que mantinha a evolução do processo pedagógico, procurando dar uma veiculação tecnológica, mas ameaçando a São Paulo pela lembrança de suas origens. Era considerado como o retorno do reprimido.

Vários outros conflitos estão registrados no Relatório, mas seguem-se como dependentes destes dois agora aqui explicitados.

### ANÁLISE DA CONTRATRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL

Geralmente, as dificuldades que o psicólogo, sociólogo, psicossociólogo, etc... tem de reconhecer as implicações de cada um para com o objeto estudado (implicações de ordem afetiva, política, etc...) são grandes. Assim, torna-se imprescindível a análise das resistências no reconhecimento de suas implicações.

Em princípio bastante vaga, ligada:

1. aos aspectos emocionais relacionados com a situação de que a Coordenação do Departamento de Psicologia era exercida por uma mãe de aluno da escola,
2. a busca de aumento de salário global desta coordenadora e
3. a necessidade de uma prática mais intensa de um trabalho que vinha sendo desenvolvido em escolas da rede municipal.



Em nível latente, pode ser analisada como o desejo de ser diretora do estabelecimento no mesmo sentido de ser mãe de sua filha-aluna (controle e educação da filha, visando seu desenvolvimento e controle do crescimento e da comunicação dentro do estabelecimento também visando seu desenvolvimento).

Ao mesmo tempo, havia uma forte identificação deste coordenador com as propostas educacionais estabelecidas com a direção e com a relação entre o estabelecimento do Rio e de São Paulo que decorreu numa reprodução na equipe psicológica das mesmas estruturas e processos que se passavam. Esta equipe era composta de um psicólogo, um estagiário e um coordenador do grupo, também psicólogo.

A insegurança do Coordenador no cargo que assumia (identificação com a direção do Rio) propiciou uma rutura na própria equipe que utilizou a divergência básica entre o estabelecimento do Rio e o de São Paulo: um psicólogo passou a aceitar as colocações feitas pela direção geral de São Paulo com a qual os outros dois técnicos não concordavam.

Era tal a insegurança, que as atividades centrais do Departamento de Psicologia (grupo operativo com as direções e coordenadores pedagógicos e as reuniões individuais com os coordenadores pedagógicos) eram coordenadas pelo outro psicólogo).

O retorno de fato à função de coordenador do grupo foi favorecido pelo desempenho do estagiário, podendo a partir daí ocorrer uma reorganização da equipe de trabalho, que culminou com a saída do outro psicólogo.

Esta crise no Departamento era o reflexo da situação que se desencadeava na escola, pois neste período havia uma direção insegura, perante São Paulo. Propiciava uma escola a céfala com uma divisão de funcionários em que uns se submetiam à dominação de São Paulo e outros acreditavam nas propostas educacionais mantidas pela direção do Rio, tal como foi descrita a situação interna do Departamento.

O papel, inconsciente, que o estagiário representou para este grupo era desempenhado, no Estabelecimento, pelo Coordenador do Departamento de Psicologia, em relação a direção do Rio, isto é, aquele no qual o mais fraco se apoiava, invertendo-se as posições hierárquicas.

Desta forma, o grupo que propunha a intervenção respondeu contratransferencialmente, enfatizando a crise já existente.

### 3.2 - MOMENTO ATUAL

#### 3.2.1 - HISTÓRICO

Começamos o ano de 1975, com o Departamento constituído de um psicólogo e dois estagiários, sem remuneração.

Inicialmente, foi proposta a diminuição da carga horária do psicólogo (entendida esta sugestão com um conteúdo latente de eliminar o enfoque institucional e retornar à abordagem tradicional), o que foi, posteriormente, revogado.

Assim, os diferentes grupos operativos e reuniões do Departamento eram coordenadas pelo mesmo técnico, enquanto os estagiários tinham como função:

- observação dos grupos operativos, discussão e relatório dos mesmos
- visita às salas de aula
- entrevistas com os professores, sistematicamente, numa linha operativa, visando a relação que estabelecia com os alunos e com outros funcionários e o questionamento de seu papel
- participação nas reuniões de equipe do Departamento.

As atividades do Departamento de Psicologia permaneceriam as mesmas, exceto o grupo operativo da direção e coordenação pedagógica que continuava suspenso (estas só seriam atendidas, através de reuniões individuais) e que seria substituído por mais um grupo de professores.

Os grupos operativos dos professores começaram a ter maior frequência. A coordenação procurou enriquecê-los utilizando técnicas de dinâmica de grupo e outros meios de expressão, como artes plásticas e dramáticas, já que uma das conclusões atingidas, anteriormente, era da dificuldade de expressão oral dos participantes que nunca haviam estado num grupo formado com o intuito de utilizar a palavra livremente. As discussões deixaram de ser centradas nos alunos e os professores, em grupos, passaram a perceber as dificuldades do estabelecimento e questionaram:

1 - o planejamento pedagógico, o qual detectaram como incompatível com os objetivos educacionais que buscavam,

2 - a relação de dependência que era mantida entre os coordenadores pedagógicos e os professores,

3 - as estratégias que não propiciavam a liberdade e criatividade do aluno,

4 - o planejamento que não estava gradual e contínuo dentro de cada série e entre elas,

5 - as dificuldades de relacionamento existentes entre os funcionários, etc...

Assim, a procura individual dos professores ao Departamento aumentou e o atendimento começou a ser mais falho, porque não era possível satisfazer a todas as solicitações, havendo então, por parte dos funcionários que não frequentavam os grupos operativos, maiores reclamações.

Ficava cada vez mais perceptível o conflito já localizado dentro do próprio Estabelecimento do Rio, entre aqueles que concordavam com uma abordagem institucional e os que não concordavam, alegando que não eram atendidos adequadamente.

Junto à direção do Rio, o objetivo principal era trabalhar a dependência afetiva e econômica que a mantinha ligada à direção de São Paulo, a fim de que pudesse colocar em prática os seus pontos de vista que incluíam uma direção de democrática e descentralizada.

Em julho, um trabalho intensivo foi organizado, a pedido da auxiliar de coordenação pedagógica da 5a. série, com os professores desta mesma série e a equipe administrativa. O objetivo era um entrosamento entre estes funcionários, que não frequentavam os grupos operativos.

Como os questionamentos sobre o Departamento de Psicologia eram cada vez mais intensos e os pedidos para que se atendesse, individualmente, os alunos, se faziam a miúdo, resolvemos iniciar o 2º semestre, apresentando a todo corpo docente, para discussão de maior aprofundamento, os Objetivos Gerais, as Atribuições e as Diretrizes do Departamento de Psicologia. O corpo docente pouco perguntou sobre o que lhe foi entregue, mas a discussão existiu com os professores que frequentavam o grupo operativo.

A direção foi entregue, também, um Planejamento das Atividades, em nível ideal, para que se atendesse a escola em ambos os níveis (grupal e individual) (ver Anexo 4).

No planejamento real praticado que vigorou até o final do ano, os itens 4.1.3, 4.1.4, 4.2.2, 4.2.4 (Anexo 4), não foram executados, já que nossa sugestão de aumento de número de técnicos não foi aceita.

Em setembro, houve a saída das duas estagiárias e entrada de uma nova que já era professora da escola e só poderia atender ao 1º turno.

No início de novembro, a direção do Rio avisou aos coordenadores pedagógicos e aos funcionários administrativos

que deixaria o cargo a disposição e justificou como total in compatibilidade com a direção de São Paulo que lhe impedia de dirigir a escola de acordo com os princípios originais do Estabelecimento, ligados a uma metodologia montessoriana, sem desvirtuá-los como havia sido feito em São Paulo. O corpo de professores, serventes e babás não tomou conhecimento desta resolução.

Como todos os questionamentos que os professores vinham fazendo, encabeçados pelos de 1a. a 4a. séries, que eram os que mais participavam dos grupos operativos e com a situação demissionária da direção, os cinco funcionários que, no ano anterior, haviam entregue a direção de São Paulo um relatório sobre os pontos que discordavam da direção do Rio e seu respectivo Departamento de Psicologia, sentiam-se, ao mesmo tempo, culpados, mas muito fortalecidos.

Neste final de ano, diferentes grupos (grupo de professores de Mat. I a Infantil I, grupo de professores de Infantil II e CA, grupo de babás dos alunos de Maternal I a Infantil I) pediram reuniões com a direção reivindicando seus direitos e apontando as zonas de conflito com os coordenadores pedagógicos e o planejamento pedagógico como já foi abordado acima.

Professores se juntaram pedindo uma Reunião Geral onde se levantariam as falhas que vinham sendo detectadas.

A escola neste momento já funcionava sob o fenômeno da pressão de grupo. Os grupos mais questionadores eram aque

les que frequentavam os grupos operativos e os outros seguiam-nos, pois percebiam que podiam lançar mão das propostas de participação geral no processo de desenvolvimento da escola e, além disto, porque necessitavam acompanhar o progresso perceptível daqueles grupos.

O quadro de comparecimentos aos grupos operativos foi o seguinte:

Gr.Operativo	Nº de inscritos	Frequência inicial	Frequência final
Profs.	14	10	3
Profs.	20	11	8
Profs.	15	10	7
Pais	16	14	9
Pais	34	20	12
Pais	6	6	4

Houve, então, de acordo com o pedido dos professores, a Reunião Geral de Avaliação.

A esta reunião compareceram: a direção de São Paulo, a já demissionada direção do Rio, os coordenadores pedagógicos, o psicólogo e todos os professores da Escola, funcionando sob a coordenação da direção do Rio, tendo sido entregue aos professores um Roteiro para Avaliação Geral (ver Anexo 13).

Sentiu-se que por parte dos professores de Maternal I a Infantil I havia comportamento infantil, pois não conseguiam fazer uma análise crítica do planejamento. É importante notar que além de serem raros os elementos deste grupo que frequentavam os grupos operativos (apenas 2 em 16) eram, também, os que lidavam com as crianças de idade mais baixa (de 2 a 4 anos).

Foi feito o levantamento dos pontos em conflito, por coordenação, e confirmados os itens levantados no Relatório de Avaliação (Anexo 10), entregue no final de 1974, vividos pelos participantes nos grupos operativos e mais:

- a ambiguidade do posicionamento frente ao Departamento de Psicologia, que é visto como tendo boa atuação pelos professores que participavam dos grupos operativos e como inabilitado pelos não frequentadores.

- a direção do Rio vista como pessoa inteligente, mas que pela sua habilidade convence nas discussões, sempre sendo aceito seu ponto de vista.

Assim estava feito o 1º diagnóstico institucional realizado por todo o corpo docente que confirmava o apresentado por este Departamento, um ano antes.

Várias reuniões com a direção do Rio e a de São Paulo aconteceram, coordenadas pelo psicólogo, a fim de que elaborassem os conflitos básicos institucionais e havia sempre o pedido de que a primeira não se retirasse do cargo, com promessa de total autonomia por parte de S. Paulo.



Sua permanência só se deveu a oferta de abertura de uma nova sociedade, com a participação da direção do Rio. Voltava-se outra vez, para o número de três sócias.

No início de 1976, além das crises já instaladas, houve necessidade de mudança de localização da escola. O lugar escolhido foi um bairro distante e de difícil acesso, havendo, por este motivo, perda de grande número de alunos (quase 1/3), com nova modificação da clientela (entraram muitos alunos que moravam nas proximidades).

Começamos o ano com a promessa de que a estagiária do Departamento de Psicologia passaria a fazer parte do quadro de funcionários, com remuneração (condição exigida pelo Coordenador do Departamento), sendo entregue às direções geral e executiva o Planejamento das Atividades a ser executado pelos dois técnicos (ver Anexo 5).

A divergência surgida entre a direção do Rio e o coordenador do Departamento de Psicologia, pela exigência que fez no sentido de modificar o técnico que participaria da equipe (de psicólogo para orientador educacional), a fim de realizar o que os coordenadores pedagógicos e a direção de São Paulo tanto queriam: atendimento direto a alunos, foi entendida como a projeção da situação autocrática de São Paulo em relação ao Rio, ou seja, a "nova" direção assumia um papel de determinador dos cargos hierarquicamente inferiores ao seu, começando pelo Departamento, órgão que possuía maior autonomia (repetição da relação de poder localizada fora do estabelecimento para dentro do próprio estabelecimento).

A crise financeira ocorrida por ocasião da perda de grande número de alunos, fêz com que modificações em diferentes cargos ocorressem, repentinamente, além de que os funcionários com salários mais altos só receberiam seus aumentos, de direito, no final do ano (nesta ocasião só seriam dados 20%).

Com isto, nenhum técnico foi contratado para o Departamento de Psicologia que passou a contar só com o Psicólogo que sempre o coordenara. Seguiu-se a necessidade de refazer o planejamento, porque o número de técnicos estava, então, totalmente deficitário.

Este planejamento centrou suas atividades naquelas de tipo institucional-grupal, já recomeçando o grupo operativo com os coordenadores pedagógicos (interrompido em outubro de 1974) e sendo iniciado o grupo operativo com a equipe administrativa. Junto ao Planejamento das Atividades havia também o Mapa de Distribuição das Atividades localizando-as nos dias em que o psicólogo comparecia à Escola, com os respectivos horários (ver Anexo 6).

Neste semestre, o planejamento foi todo executado e o questionamento sobre a direção do Rio começou a ser feito, pois era clara a insegurança que tinha, principalmente, em reuniões gerais. O clima ficou bastante tenso quando da saída do funcionário responsável pelo Departamento de Pessoal que não compactuava com as atitudes da direção e que com esta mantinha relações de amizade particulares. (repetia-se aqui a relação de poder e o desejo de solução de uma dependência afetiva, anteriormente vistos na relação: direção Rio X direção São Paulo).

Os professores também reagiam e as tensões aumentavam enquanto este grupo continuava seu processo reivindicatório, já em franco desenvolvimento, perante uma direção insegura. (insegurança esta surgida no momento em que assume a direção do estabelecimento com poderes reais como participante da sociedade e com "autonomia" na área da metodologia empregada).

Neste clima de pouca aceitação das reivindicações dos professores, as modificações nos planejamentos pedagógicos começaram a ser feitas, conforme sugestões dadas na Reunião de Avaliação do final do ano anterior.

Com a entrada da nova coordenadora pedagógica de 1a. a 4a. séries, a participação de seu grupo de professores foi se tornando mais ativa pela modificação do esquema de trabalho que procurava dar mais liberdade as suas ações, inclusive permitindo uma relação mais direta entre pais e professores, pois anteriormente os primeiros só eram atendidos pelos coordenadores.

Permanecia-se seguindo as orientações da Reunião de Avaliação e as novas necessidades vinham se impondo. A primeira delas centrava-se num preparo técnico maior dos professores a fim de que, eles próprios desenvolvessem suas tarefas, ou seja, a abertura dos planejamentos, dos cronogramas e das estratégias a serem executadas.

Duas reuniões gerais foram coordenadas pelo Departamento de Psicologia sobre o tema "Fundamentos da Confiança Básica", que averiguaria a relação entre professores e alunos.

Pela primeira vez, foi sugerido pela direção, que os professores se reunissem em grupo para determinar quais seriam as suas necessidades básicas para o próximo encontro geral, a fim de que fossem atendidos os seus desejos.

No mesmo clima tenso, já agora acentuado pelo processo de reorganização do estabelecimento e possuindo autonomia em relação à São Paulo, para estas modificações, encerrou-se o 1º semestre.

Foi pedido que o Departamento de Psicologia apresentasse um Relatório de Avaliação, semelhante ao anteriormente entregue, dando uma visão dos conflitos institucionais, a fim de apoiar a direção e os coordenadores pedagógicos na reorganização de seus planejamentos e seleção dos objetivos a serem alcançados no 2º semestre.

Também como o relatório anterior, este foi utilizado para levantar as atividades desempenhadas durante o 1º semestre e a avaliação da intervenção (ver Anexo 11).

Verificar-se-á o crescimento institucional que já vinha se realizando, com a conscientização dos conflitos institucionais e a reação dos grupos de funcionários frente a esta conscientização.

A partir do 2º semestre a direção veio pedir para participar do grupo operativo dos coordenadores pedagógicos que, sendo consultados, concordaram. Assim, a nova estrutura do grupo permitia que o processo de autogestão se apressasse, além de ser retomada de uma situação in-

terrompida em 1974; a presença da direção em grupo operativo, num sentido de reconstrução de processos e da probabilidade de elaboração dos conflitos. Este comportamento, no entanto, também tinha, em seu significado latente, o desejo de controlar os assuntos do grupo que mais autonomia possuía no desempenho de suas funções e até mesmo o controle do próprio trabalho, através de um comportamento competitivo, com o psicólogo.

Decorre o 2º semestre numa atividade intensa de reorganização, culminando com a Reunião da Avaliação. Desta vez, no entanto, ela já partia como sugestão da própria direção e com uma proposta bem mais ampla pois seria dividida em três dias:

1º dia) - Avaliação Geral - com a presença do Corpo Docente e Administrativo, repetindo o questionário dado em 1975 (ver Anexo 13).

2º dia) - Auto-avaliação de cada professor dividida em: Área da Tarefa (não está aqui registrado este roteiro por não estarmos investigando o conteúdo pedagógico) e Área Sócio-emocional (Anexo 14). Os resultados seriam discutidos em grupos de acordo com as respectivas coordenações pedagógicas.

3º dia) - Diagnóstico Final - cada grupo apresentaria o resumo da discussão do dia anterior, complementando a Avaliação Geral.

O psicólogo participou como coordenador:

a) no 2º dia, junto ao grupo de professores e coordenador pedagógico de Infantil II e CA.

b) no 3º dia, no levantamento final que possibilitou a caracterização de cada grupo.

Os dados de Avaliação Geral confirmam também os apresentados no relatório do Departamento de Psicologia e a opinião conflitada em relação a este Departamento novamente ficava registrada.

A frequência nos grupos operativos continuara seu processo evolutivo, como nos mostra o quadro abaixo:

Grupo operativo	Nº de inscritos	Frequência inicial	Frequência final
Profs.	15	11	6
Profs.	14	7	3
Profs.	16	12	10
Coord. Pedag. *	3	3	3
Direção e Coord. Ped. **	4	4	4
Administração	7	7	6

\* funcionou até julho

\*\* funcionou a partir de agosto.

A avaliação geral no final do ano serviu de base para o planejamento dos objetivos da Coordenação Pedagógica

do ano seguinte e para a caracterização de cada grupo feita pelos respectivos coordenadores pedagógicos. O primeiro foi elaborado pela direção da escola, apresentado em reunião à Coordenação Pedagógica, a fim de que atingissem suas definições, o que não foi conseguido; enquanto o segundo foi feito pelos respectivos coordenadores pedagógicos e serviu de base para trabalharem seus grupos, na tentativa de alcançar também a elaboração de seus conflitos. Segue-se a caracterização dos diferentes grupos:

1) Maternal I a Infantil I

- não existe um grupo. Compõem-se de vários elementos que se comunicam superficialmente,
- grupo com dificuldade de se posicionar,
- muitos elementos alienados diante das situações que se apresentam,
- não se valorizam como professoras,
- não se colocam objetivamente frente a pais,
- limitam-se a executar o planejamento sem avaliar,
- reagem muito mais pelo lado emocional,
- apresentam certo comodismo: esperam para receber as coisas prontas,
- não tem senso crítico com relação ao grupo (participação das reuniões) e em relação ao próprio trabalho,
- as auxiliares se sentem inferiores em relação ao próprio trabalho das professoras, limitando-se a fazer só o que lhe é pedido (algumas),

- muitas professoras são prestativas e com boa receptividade a sugestões (sem discussão),
- entusiasmo para atividades recreativas.

## 2) Infantil II a CA

- grupo muito imaturo,
- não existe equipe,
- altamente emocionais,
- sentem-se inseguras no trabalho,
- elementos fechados a qualquer tipo de mudança,
- um elemento tenta dominar o grupo (liderança negativa),
- não questionam o conteúdo que lhes é apresentado e nem a importância do trabalho,
- alguns elementos bons estão interessados,
- não assumem o que fazem.

## 3) 1a. a 3a. séries

É um grupo unido com elementos se relacionando muito bem sem haver sub-grupos. É produtivo, assíduo e bem responsável. Estão bem cientes da filosofia da Escola em sua maioria, com excessão de um elemento novo. Possui espírito de cooperação bem desenvolvido sendo bastante prestativas umas com as outras. Em relação aos demais grupos da Escola o relacionamento é bem superficial, mas já havendo início do sentido de cooperação. Foi percebido em relação ao setor administrativo pelo desrespeito às normas e na falta de colaboração, nos problemas deste setor.



Com os professores das demais coordenações, o relacionamento também é superficial, com excessão do grupo de 4a. à 7a. séries, com o qual já existe uma aproximação maior. Poderia ser dito que em relação à Escola, formam um sub-grupo fechado à entrada de elementos novos. Este fechamento não existiu com as professoras novas que entraram para o grupo. É um grupo aberto à crítica e bastante crítico também. Alguns elementos têm demonstrado bastante vontade de aprender e estao sempre se reformulando, mas de uma forma geral, se prendem à esquemas antigos e demonstram pouca criatividade.

4) 4a. a 7a. séries

- responsáveis,
- competentes,
- sentimento de auto-suficiência exagerado,
- desligamento com o Estabelecimento em geral,
- fechamento para os elementos novos,
- relações interpessoais carregadas entre alguns elementos do grupo,
- dominância de alguns elementos,
- dificuldade para outros reagirem,
- equipe formada por uma reunião de elementos interligados 2 a 2 ou 3 a 3, conforme a situação,
- intelectualização da equipe,
- agressividade e alheamento,
- sentido bem profissional do trabalho,
- autovalorização política,
- tomam posição: sugerem, criticam, propõem e executam mudanças.

No início de 1977, foi oferecida a este Departamento a oportunidade de contratação de mais um técnico, cuja especialização ficaria a critério do coordenador escolher. Devido ao sucesso obtido no trabalho com enfoque institucional-grupal, foi possível a abertura de nova frente de trabalho: o atendimento grupal às turmas, a partir de 3a. série. Foi escolhido então um Orientador Educacional e apresentado à direção e coordenadores pedagógicos, o novo Planejamento das Atividades do Departamento de Psicologia e o Mapa de Distribuição das Atividades (Anexo 7). Esta reunião foi aberta com a leitura do Relatório de Avaliação do Departamento de Psicologia (Anexo 11) a fim de que se conscientizassem dos processos que vinham alcançando, na busca de uma reorganização na tarefa que desempenhavam.

Nosso interesse principal este ano foi localizado no processo de formação da equipe de direção, que assinava as circulares, mas não assumia o poder real, como era a vontade manifesta da direção, dando continuidade ao processo autogestivo.

Outro item importante era o início do trabalho com grupo de serventes e babás, sua inclusão no mesmo processo de desenvolvimento crítico e comunicacional porque vinham sofrendo os outros funcionários. Com este grupo abrangia-se todos os quadros da escola que, livremente, podiam escolher sobre sua participação ou não.

Com o decorrer do trabalho e a sugestão por parte do grupo de coordenação e direção de se unir ao grupo

administrativo, houve necessidade de reformulação do planejamento, sendo este também discutido e aprovado pela Direção e Coordenadores Pedagógicos (ver Anexo 8).

O principal fato desenvolvido neste 2º semestre foi a elaboração por parte da direção e discussão pela equipe técnica do novo organograma do estabelecimento em que já constava a equipe de direção. Junto com esta vinha a definição de algumas funções. Este documento foi apresentado a todo corpo docente para que opinassem sobre sua execução. Outro dado importante a ser visto era a proposta para a formação do Conselho de Professores. (ver Anexo 16).

No entanto, além de se perceber neste organograma deficiência em sua estrutura de organização, é considerado, também, como não representativo da real situação da escola. Isto pode ser averiguado através de um Organograma Informal, logicamente extra-oficial, elaborado pelo Departamento de Psicologia, que serviria como mais um dado para a análise dos conflitos institucionais. É considerado como um organograma de poder, ou seja, que desse além de uma visão global das ligações dos diversos órgãos, uma amostra do grau de influência que os diversos funcionários possuem entre si, através da averiguação do nível latente. Procurou-se colocá-los em ordem hierárquica de poder, conforme dados levantados nas diversas reuniões, grupos operativos etc... Não foram apontados os diferentes Conselhos que constam do Organograma Oficial e nem as Assessorias (exceto a de Artes), pois os primeiros ainda não surgiram como órgãos atuantes e os segundos por só terem participação assistemática, quando a direção os solicita (ver Anexo 17).

Este organograma nos mostra a posição de poder equivalente entre a Direção e a Coordenação do Departamento de Psicologia, causando conflitos anteriormente explicitados. Por ele também se percebe a dificuldade que a Equipe de Direção terã em assumir seu poder real, já que diferentes funcionários que a formam estão dispersos entre outros tantos funcionários, com relação ao seu poder latente. Além disto, é perceptível a centralização em torno da direção, mostrando que quase todos os órgãos estão diretamente ligados a ela, contrariando as propostas democráticas estabelecidas como prioritárias e como necessárias ao alcance dos objetivos educacionais do Estabelecimento.

A frequência dos grupos operativos permanecia em ascensão no número total de participantes e decrescendo quanto ao número de desistências durante o período letivo.

Segue-se o quadro na folha seguinte:

Grupos Ope rativos	Nº de ins critos	Frequência inicial	Frequência final
Profs.	18	13	10
Profs.	24	19	14
Coord. e Di reção §	4	4	4
Administra- ção §	6	6	6
Serventes e babás	14	12	12
Coord., dire ção e Admi- nistração §§	10	10	10

§ funcionou até julho

§§ iniciado em agosto

No final de 1977, foi feita a Reunião de Avaliação Geral, que já passava a constar das atividades sistemáticas da Escola. A expectativa dos funcionários em função desta semana, torna o ambiente bastante tenso para todos. Alguns reagem de forma infantil apresentando comportamentos regredidos (risos, galhofas ...) enquanto outros deixam transparecer seu potencial agressivo. Os grupos reagem, geralmente, de acordo com as caracterizações.

Desta vez, as modificações na estrutura do trabalho também acontecem e, pela primeira vez, todos os funcionários participariam. Aumentou-se também o número de dias para a execução do trabalho, passando de três (no final de

1976) para quatro, com as atividades assim distribuídas:

1º dia) - Avaliação Geral - com a presença de todos os funcionários.

2º dia) - Auto-avaliação de cada funcionário e da respectiva coordenação, na área sócio-emocional. Os resultados seriam discutidos em grupos de acordo com as respectivas coordenações.

3º dia) - Auto-avaliação de cada funcionário e da respectiva coordenação, na área da tarefa, com discussão dos resultados por coordenação.

4º dia) - Diagnóstico Final - cada grupo apresentaria os resumos dos dois dias anteriores, complementando a Avaliação Geral.

Os roteiros dos primeiro e segundo dias fazem parte do Anexo 15 e os da área da tarefa não estão aqui registrados, pois estão, diretamente, relacionados com o conteúdo pedagógico e administrativo, que não foi objeto de nosso estudo.

Com o levantamento dos dados obtidos na Reunião de Avaliação, nas diversas reuniões e grupos operativos foi entregue, à Direção e Coordenação Pedagógica, o Relatório de Avaliação do Departamento de Psicologia. Este, no entanto, já vinha diferente dos anteriores pois resumia todas as observações colhidas e não mais serviria, somente ele, como apoio a direção e coordenação pedagógica na confecção do planejamento do ano seguinte, que já seria reflexo da co

leta de dados, na qual todos participavam. Por outro lado, permanecia o objetivo de apresentar as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Psicologia para que este pudesse se assegurar do enfoque institucional que possui. Também pela primeira vez eram apresentadas, por escrito, algumas sugestões. (ver Anexo 12).

O ano de 1978 começou, então, pela primeira vez já dentro de novo esquema de trabalho.

As sugestões apresentadas no Relatório de Avaliação do Departamento de Psicologia, foram aceitas e colocadas em prática, exceto aquelas em que se necessitava, para sua execução, de mais um técnico. Este não foi contratado, devido a crise econômica em que o Estabelecimento ainda se encontra.

Como primeira atividade foi feita reunião com todos os funcionários a fim de que fossem apresentados os novos objetivos da Equipe de Coordenação Pedagógica e da Equipe Administrativa, reformulados a partir da Avaliação Geral do final de 1977. Justificava-se a determinação de cada objetivo, relacionando-o aos dados coletados. Além disso, a direção apresentou também as modificações na estrutura de funcionamento do quadro de funcionários, isto é, aquela que procurava descentralizar seus poderes com o intuito de proporcionar um organograma oficial mais adequado as propostas democráticas. Foram distribuídas por outros funcionários cargos que, anteriormente eram assumidos pela direção como: Coordenação dos Serviços de Biblioteca e Audio (assumido pelo Coordenador Pedagógico de Inf. II e CA); Coordenação da Equipe de Administra

ção (assumido pela Tesouraria, membro desta equipe) e melhor distribuição de funções com a auxiliar de Coord. Pedagógica de 4a. a 8a. séries.

Foi modificada, também, a Assessoria de Artes, que formalizou-se como Coordenação de Artes, sendo o cargo ocupado pelo Coordenador Pedagógico de Maternal I a Infantil I.

Quanto ao Departamento de Psicologia, foram também reformulados os seus objetivos, atribuições e diretrizes gerais que vigoravam desde 1975, assim como o planejamento das atividades e o mapa de distribuição das mesmas. Desta vez, além de ser debatido com a Direção e Coordenadores Pedagógicos, o foi também com todos os funcionários da Escola, em Reunião Geral e conforme sugestão anteriormente dada (ver Anexo 9).

O principal dado levantado nesta reunião foi a saída do Coordenador do Departamento de Psicologia, como membro da Equipe de Direção, conforme foi sugerido na Avaliação Geral e aceito pelo mesmo. A justificativa é dada pois sendo este técnico o coordenador de todos os grupos operativos que são fechados em si mesmos, ele não poderia ter um poder deliberativo, como é exigido à Equipe de Direção.

Nosso objetivo central, neste período, seria o desenvolvimento da equipe de direção, o que proporcionará maior descentralização e democracia. Além disto, seria a reestruturação do organograma da instituição já que a Direção da Escola deixou de acumular vários cargos. No final de julho, o Depar



tamento de Psicologia elaborou como roteiro de suas atividades um novo organograma extra-oficial, de poder, averiguando a influência entre os funcionários (ver Anexo 18). Já bem, modificado do anterior (agosto de 1977), pode-se notar que:

1) o Coordenador do Departamento de Psicologia já não possui mais o mesmo nível de poder da Direção

2) a Direção tenta descentralizar através iniciativa de distribuição de cargos.

3) permanece difícil a assunção dos membros da Equipe de Direção, mas já facilitado pela menor dispersão de poder que estão tendo.

O índice de desistência dos grupos operativos continua decrescendo e o quadro abaixo representa o período que vai de março a junho de 1978:

Grupo Operativo	Nº de inscritos	Frequência inicial	Frequência final
Professores	25	25	23
Professores	20	15	11
Coord., dir. e administ.	12	12	11
Serventes e babás	14	14	12

### 3.2.2 - ANÁLISE

Segue-se o mesmo critério da análise feita no Momento Inicial. São dados levantados durante os três anos e meio da intervenção, coletados nas mais diversas atividades.

Tentaremos resumir alguns itens já desenvolvidos no Histórico que a precede.

#### ANÁLISE DOS CONFLITOS INSTITUCIONAIS

Durante este período, na execução do trabalho em que procuramos centrar nossos objetivos nos conflitos anteriormente detectados, vários fatos se sucederam como decorrência da conscientização das atitudes que vinham sendo repetidas nas relações mantidas entre os diversos funcionários e entre o Estabelecimento do Rio e o de São Paulo.

No processo em que a Direção do Rio passou a sofrer foi ficando clara a dependência afetiva que esta mantinha com relação a Direção de São Paulo, tornando mais difícil a eliminação do conflito devido ao comprometimento emocional, assim como ao econômico. O conflito em nível pessoal obteve uma solução razoável quando, à Direção do Rio, foram dadas cotas de participação na sociedade que se modificava, novamente, com a inclusão de outra sócia (retorno ao número anterior de três sócias). Isto foi feito a fim de deter a Direção do Rio que ameaçava deixar o cargo devido a incompatibilidade da proposta educacional de trabalho com a exigida pela Direção do Estabele

cimento de São Paulo, ou seja, a fim de conter uma nova crise institucional, que iria provocar a acentuação da crise econômica. Ficou então, determinado que a interferência de São Paulo no Rio com relação aos objetivos propostos iniciais seria eliminada, permanecendo, no entanto, a luta latente do poder.

Esta mesma situação se passa entre a Direção do Rio e o Departamento de Psicologia, pois a primeira reconhece a importância técnica deste Departamento, a modificação surgida no espírito institucional a partir do desenvolvimento do trabalho e a introdução de uma tecnologia com novidade em matéria de manejo grupal, mas, permanentemente, se encontra ameaçada pelo poder em crescimento deste Departamento. Conforme foi revelado na análise da contratransferência institucional feita no Momento Inicial, o papel desempenhado pelo Coordenador do Departamento de Psicologia em relação à Direção do Rio era "aquele no qual o fraco se apoiava, invertendo-se as posições hierárquicas", o que deve ter permitido o alcance da mesma hierarquia de poder da direção (Anexo 17). Outro item que reforça este conflito é aquele em que a mensagem emitida pelo Departamento de Psicologia não é econômica e sim ideológica, tendo sido introduzida no estabelecimento com o objetivo de romper os compartimentos estanques e criar instâncias de comunicação, o que por ul lado melhorou o clima de trabalho facilitando a permanência da proposta e, por outro, tende aumentar a consciência de uma contradição insolúvel, isto é, uma contradição infra-estrutural (proposta ideológica de desenvolvimento que visa, também, uma instância econômica de acumu

lação do capital, isto é, a auto-gestão administrativa não é acompanhada de autogestão econômica).

Uma contradição é a que está surgindo com a diminuição do autoritarismo, da verticalidade, que se coloca em nível manifesto através do diálogo. (diminuição da verticalidade, mas o poder do capital permanece vertical).

Por já estar, claramente, percebido pela Direção, causa-lhe ansiedade saber que o próprio trabalho progressivo que desenvolve é contra sua posição de classe.

Os demais conflitos, permeados por este estudo apresentado aqui e o anteriormente feito, no Momento Inicial, estão declarados no decorrer do histórico. Seria redundante re torná-los.

#### ANÁLISE DA TRANSVERSALIDADE E TRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL

Em sua definição deve-se levar em conta duas questões:

1) consciência que tem cada membro do estabelecimento de sua relação com os outros e sua posição dentro da estrutura institucional;

2) ao mesmo tempo, implica no fato de que este estabelecimento está permeado por toda a estrutura social, tendo com ela uma relação de imanência.

A verticalidade histórica passada e a horizontalidade de do aqui e agora se reúnem em uma transversalidade que junta instituição com sociedade, grupos e indivíduos com instituição.

Busca-se conhecer a funcionalidade da instituição dentro do sistema social como sua reprodutora, isto é, a maneira como a instituição joga as relações de ideologização, dominação e exploração formando um sistema para que sejam levados adiante seus objetivos.

Resumindo, transversalidade seria a averiguação das conexões intra e extra-institucionais e a consciência que tem os agentes de que estão sendo permeados por uma história e que dela fazem parte.

A percepção da transversalidade facilita a investigação do processo de transferência institucional, onde serão averiguadas as atitudes repetitivas inconscientes, ou seja, os sentimentos, fantasias, desejos e frustrações de cada um para com a instituição.

No trabalho em questão, fez-se no item "Estudo dos Aspectos Sócio-econômico-políticos com Interferência no Estabelecimento", um levantamento abordando três fatores que se entretecem formando conexões extra-institucionais sob as quais estão todas as normas constituídas do estabelecimento.

Foi a razão pela qual houve necessidade da inserção do sistema social e do sistema de ensino, do estabelecimento-matriz e da caracterização da clientela. A partir dela vimos que:

1) - as instâncias do modo de produção social agem, contraditoriamente com os princípios de educação democrática do estabelecimento em questão. Durante o histórico dos sistema social paralelo ao do sistema de ensino, percebe-se a influência dos fatores político-econômicos no desenvolvimento do fator ideológico, havendo assim entre as instâncias do modo de produção social, interferências que significativamente, aparecem.

Pode-se perceber a interrupção das propostas educacionais renovadoras de Anísio Teixeira quando da criação do Estado Novo, assim como a prática exercida através das teorias de Paulo Freire foi interrompida em março de 1964. Estes paralelo históricos fazem-se seguir das críticas apresentadas às reformulações no ensino de 1968 e 1972, bem presentes, atualmente. Neste quadro, se insere o Estabelecimento em questão com propostas educacionais renovadoras, mas limitadas por toda uma política social e educacional que entra em desacordo com os princípios de liberdade e crítica. Uma das necessidades é que os funcionários deste Estabelecimento percebem estas limitações e, conseqüentes, contradições.

2) - que a dependência econômica do estabelecimento, de São Paulo é um limite ao desenvolvimento na metodologia psicopedagógica do estabelecimento do Rio.

Dentro do próprio estabelecimento existe a interseção das instâncias do modo de produção social. Assim, mesmo com uma proposta ideológica-educativa renovadora,

como principal fator, a interferência da instância econômica se dá. Esta dependência de um estabelecimento-matriz integrado no processo de acumulação de capital também deve ser vivenciada pelos funcionários como um dos limites para o desenvolvimento psicopedagógico.

3) - que as exigências educacionais da clientela, classe média alta, de democratização de ensino, são contraditórias com suas posições de classe.

A caracterização da clientela aponta, claramente, estes dados. Por fazerem parte da elite e estarem, como tal, engajados num sistema econômico, comandado pelo capital monopolista, que carrega em si um ensino que forma um cidadão dependente e incapaz de crítica (processo educativo conduzindo à massificação), encontra-se em contradição com propostas educacionais que propõem a formação de um cidadão emancipado (processo educativo conduzindo à emancipação). Assim, percebe-se que a "indústria cultural" formada pelo Estado está totalmente organizada segundo os interesses das classes dominantes no país. Esta é outra limitação em processo de desenvolvimento vivenciado pelos funcionários.

Dentro do próprio estabelecimento a análise seria levantada com alguns dados:

- o processo de autogestão administrativa deve ser acompanhado de uma autogestão econômica. No estabelecimento em questão, o segundo não acompanha o primeiro, considerando-se uma proposta contraditória em si.

- a diminuição da verticalidade no estabelecimento so  
fre influências das estruturas hierárquicas que lhe são ex  
ternas.

- a expectativa de que a direção desempenhe um  
papel controlador, de super-ego, é contraditória com a po  
sição autogestiva. Esta porém é uma contradição secundá  
ria, com soluções.

- o levantamento da situação econômica, sem acumu  
lação de capital, é coerente com a proposta de democratiza  
ção, por um lado. Por outro, o patrimônio se beneficia, já  
que seus lucros são aí investidos.

A conscientização de que seus comportamentos estão  
sobredeterminados por estes fatores permite em seus agentes  
uma modificação de suas atitudes, anteriormente, incons  
cientes.

Na análise desta transferência ficou claro que os de  
sejos inconscientes dos elementos por uma direção controladora  
vem sendo analisados, com frequência, assim como os senti  
mentos de controle através ligações afetivas que formam uma  
trama complicada.

#### ANÁLISE DA CONTRATRANSFERÊNCIA INSTITUCIONAL

Na continuação da investigação das resistências do  
grupo interventor, poderíamos abrir este período abordan  
do a relação de amizade muito intensa mantida entre o  
psicólogo e a Direção do Rio que fizeram uma aliança incons  
ciente para a permanência de suas propostas psicope



dagógicas contra o inimigo comum: a intervenção autocrática da Direção de São Paulo. Esta mesma relação de amizade era mantida entre o psicólogo e os estagiários, que permaneciam representando o papel de sustentáculo das crises e tensões da Escola e dos receios e insegurança do psicólogo. Como nosso objetivo era trabalhar a direção no sentido de torná-la independente da direção de São Paulo, permitindo-lhe elaborar a situação de submissão afetiva e econômica a fim de que acontecesse uma comunicação mais ativa sem interferência no trabalho, os estagiários, que mantinham com o psicólogo esta mesma dependência, começaram a reivindicar posições compatíveis com as exigências que lhes vinham sendo feitas, mas incompatíveis com sua formação técnica. Esta crise resultou no pedido de demissão dos estagiários.

Resumindo, consideramos que o mesmo nível de relação se mantinha entre os seguintes funcionários:

- 1) - Direção do Rio e Direção de São Paulo (relação recíproca de dependência afetiva e econômica).
- 2) - Coord. do Departamento de Psicologia e Direção do Rio (relação recíproca de dependência afetiva e econômica).
- 3) - Estagiários de Psicologia e Coordenação do Departamento de Psicologia (relação recíproca de dependência afetiva e de saber).

Com a situação modificada da direção demissionária que revogou seu pedido a partir do oferecimento de parti

cipação na sociedade do estabelecimento, rompia-se outro nível de dependência. Restava, então, o último: Coordenador do Departamento de Psicologia e Direção do Rio.

Esta crise surgiu quando foi impedido ao psicólogo a escolha do novo técnico a ser contratado, mostrando a Direção sua insegurança, através de determinações autoritárias que permitiam o "rompimento" da relação de dependência em que se encontrava.

A não concordância das determinações acentuou a crise que só não foi maior devido a problema econômico que impedia qualquer contratação. A reação do psicólogo esteve bastante comprometida por sua dependência afetiva e suas dificuldades pessoais que exigiam da Direção perfeição e infalibilidade nas decisões, já que era preciso seu apoio para manutenção da proposta institucional. Esta exigência impediu a visão real dos fatos e só, posteriormente, pode ser elaborado num processo de eliminação das interferências afetivas no trabalho. Só foi conseguido evitar, o pedido de demissão do psicólogo, que teria repetido os acontecimentos vividos pela Direção, caso se concretizasse.

Após esta crise, os comprometimentos afetivos em toda a escola se tornaram manifestos e com o nível de segurança reestruturado, pode o Departamento de Psicologia suportar o desenrolar dos fatos: necessidade que os elementos tem de confiar para poderem expressar sua agressividade e, ao mesmo tempo, o sentimento de culpa que desenvolvem.

Com a entrada, em 1977, de um novo técnico, Orientador Educacional, houve, dentro da equipe, possibilidade de troca de experiências, grande abertura para críticas e mais facilidade do coordenador assumir seu papel. No entanto, verificou-se que a situação de dependência afetiva permanecia, pois esta nos foi apontada pelo grupo de professores na Avaliação Geral (inconscientemente, nos apresentaram a análise da contratransferência), assim como em vários grupos da escola, cujas coordenações são exercidas através controle afetivo.

A equipe interventora respondeu contratransferencialmente, também, quando propôs a modificação do Planejamento das Atividades no segundo semestre de 1977, pois assumiu um grande nº de atividades, número este superior a disponibilidade do horário que possuíam servindo, então, mais como membros transmissores e receptores de mensagens do que propiciadores da elaboração da verticalidade. Com isto, vivenciou, internamente, a constante do estabelecimento: mais atividades do que o possibilita o trabalho, proporcionando interferências afetivas para que seja solucionado o problema. Colaborou, entretanto, no Relatório de Avaliação (Anexo 12) quando apontou o fato de um planejamento mal-estruturado interferindo numa produtividade objetiva e proporcionando sugestões para reformulá-lo. No momento, em que se percebem as contratransferências e que estas são elaboradas pela equipe interventora, ajuda, aos demais funcionários, na elaboração de suas próprias posições.

Continua-se tentando trabalhar sobre este levantamento a fim de que se vá eliminando as interferências.

Acreditamos que nosso papel na equipe começa sendo fraterno até atingir o nível materno-filial. Este também é o tipo de relação do próprio estabelecimento que oscila entre relações paralelas de igual para igual até o nível vertical.

Permanece difícil transmitir aqui os vários sentimentos de que somos possuídos, enquanto da realização do trabalho. Relendo o texto, não percebemos a intensidade real do que foi vivido, mas ficam aqui registradas as informações .....

#### 4. CAPÍTULO III: CONCLUSÃO

Já foi dito, anteriormente, que a Psicologia Institucional por ser uma ciência bastante recente, com mais ou menos, quinze anos de existência, não possui instrumentos adequados para comprovação de suas hipóteses, como o possuem outros estudos de campo.

A validade do trabalho, no entanto, está em que uma intervenção institucional-global raramente se dá, devido a interferências causadas a nível de modificações estruturais básicas que, geralmente, atingem a contradições nem sempre suportáveis pela equipe do estabelecimento e pela equipe interventora.

Com o presente trabalho tais acontecimentos, permanecem sob controle e o processo continua se dando.

Seria um comportamento, significativamente, onipotente dizer que se poderia determinar hipóteses com possibilidade total de comprovação. No entanto, parece-me que a prova maior que pode ser dada é a existência do trabalho, os progressos que vão se desencadeando e a não interrupção dele que pode ser constatada em todo o relato apresentado. Não foi fácil, no entanto, se atingir o grau de penetrabilidade em que se encontra.

A pretensão aqui é pequena: apenas uma crônica e uma crítica da experiência, tendo, intrinsecamente, o valor significativo dos pressupostos básicos a serem explicitados pela vivência do cotidiano. Enquanto crônica e crítica, é suficiente, para serem entendidas, o relato do trabalho. Mas além disto, tentar-se-á fazer o levantamento de algumas comparações que deve -

rão dar o sentido do processo autogestivo, apresentando-o como uma mudança administrativa produtiva.

O primeiro pressuposto básico seria então: a determinação da existência de diversos graus de intensidade ocorridos durante a intervenção e que a influenciam, decorrendo deste dinamismo a importância dos resultados.

Na tentativa de que ele seja entendido procurou-se estender o histórico, dotando-o de dados que não seriam significativamente utilizados nas comparações posteriores. O intuito foi apresentar esta relação de proximidade e afastamento que possibilita a verificação do conceito de intensidade. Nada teria sido possível acontecer se o dito fenômeno não possuísse significado real, e a superação da instabilidade destes vários níveis não tivesse ocorrido.

A intensidade é considerada a vivência dos estímulos dinâmicos que influenciam o processo sofrido pelas duas equipes: dos funcionários do estabelecimento e do grupo interventor.

Os diferentes graus de intensidade permitem que as vivências se transformem em reorganizações ativas das estruturas.

Um exemplo significativo para verificar a diferença dos níveis de intensidade, ocorrido entre os mesmos técnicos, pode ser dado pelos dois momentos seguintes (recorrer a leitura da análise da contratransferência institucional):

- 1) aliança do psicólogo com a Direção da Escola para manutenção das propostas psicopedagógicas — aproximação

- 2) quebra da dependência afetiva entre psicólogo e Direção da Escola, através de determinações autocráticas — afastamento.

Outros exemplos podem ser apontados a partir da leitura dos históricos e das diversas análises feitas.

A vivência dos níveis de intensidade torna-se, então, mais importante do que o próprio produto alcançado.

O segundo pressuposto básico consiste na proposta de que a vivência-conscientização das atitudes sobreterminadas pela transversalidade e que influenciam a transferência institucional interfere positivamente na comunicação entre os agentes e suas respectivas tarefas no sentido de reorganização, que promoverá a coincidência entre os objetivos do estabelecimento e sua existência "de fato". A fim de que ele seja verificado serão abordadas explicações e comparações entre alguns dados.

1) O objetivo pode ser atingido sendo feito um rápido estudo do, atualmente, denominado "Grupo de coordenação pedagógica, administração e direção".

Reiniciado em 1976, o grupo da equipe de coordenação pedagógica e iniciado, neste mesmo ano, o grupo da equipe administrativa, facilita o nosso histórico. Independentes, funcionaram até meados de 1977.

O processo se iniciou quando a direção pediu permissão para fazer parte do grupo de coordenação pedagógica, mostrando seu interesse no trabalho, como atitude manifesta. Apesar de um conteúdo latente indicador de controle, sua presença já é, significativamente, importante para o processo autogestivo. Claro está que novo processo de regressão surgiu até que atingiram

a possibilidade de integração comunicacional e social, através da desocultação de seus conflitos em nível psico-familiar.

Neste processo de crescimento foi proposta outra modificação: a união deste grupo com o formado pela equipe administrativa. Novo grupo, nova regressão, novo processo de encontro de poder de classe institucional.

Consequência: influência direta na vivência-conscientização dos fatores que influenciam os comportamentos repetitivos propiciando reorganizações estruturais já decididas pelo próprio grupo. O encaminhamento do processo autogestivo segue com as decisões grupais que são tomadas e com a participação da direção e sua equipe, em grupo que a engloba, favorecendo a vivência mais ampla dos conflitos e seu processo de elaboração.

2. Um trabalho que vem sendo desenvolvido é a formação da Equipe de Direção, que apresentará uma existência de um poder de classe institucional mais descentralizado.

Conta-se como dificuldade principal que esta equipe não tem participação econômica nos prováveis lucros do Estabelecimento, sendo então prejudicado o seu grau de atuação. (esta explicação foi dada na Análise dos Conflitos Institucionais, do Momento Atual, quando se fala da contradição existente numa proposta de autogestão administrativa não se seguir a uma autogestão econômica). Além disto, o grau de influência real (nível de poder latente, visto nos Organogramas Extra-oficiais) dos diferentes membros que compõem a equipe é disperso o bastante para causar interferências a nível de não assumir um poder administrativo que lhe está sendo dado. Vê-se, também, que as problemáticas



afetivas controladoras das relações de trabalho fazem com que exista uma rede intrincada a ponto de permear, constantemente, o nível de poder individual que cada membro tem.

No entanto, diante das dificuldades apontadas e conscientes das contradições em que vivem, portanto, limitando suas atuações, os membros da equipe vem sofrendo um processo no qual já se percebe uma tomada de posição que decorre numa descentralização do poder diretivo. A partir de 1978 já existe uma reunião quinzenal em que participam somente os membros da Equipe de Direção, para discutirem suas atividades, e o psicólogo que desenvolve o mesmo papel de facilitador da elaboração da verticalidade, de que estão permeadas pelas influências extra e intra-institucionais e, além do mais, que elaborem suas necessidades de buscar no líder a segurança do desempenho de seus papéis.

3. Outro fato significativo da ampliação do trabalho e importância da conscientização dos conflitos ocorreu no final de 1975. Como o Departamento de Psicologia só atendeu neste ano, em atividades grupais, a pais e professores e com o sucesso alcançado na Reunião de Avaliação no final do referido ano, foi proposta a ampliação do serviço abrangendo a equipe de coordenação pedagógica e equipe administrativa para 1976.

A ampliação continuou se dando quando em 1977 ao único quadro deixado de lado, (Manutenção e Limpeza) foi oferecido um trabalho de grupo. Todos os funcionários, então, poderiam participar de atividades com o mesmo objetivo.

Este voltar-se para as diversas classes de funcionários, em preferência a grupo de pais, permitia a evolução do po-

sicionamento de cada um e o encontro do poder de classe institucional. Esta permissão só é possível num processo de autogestão e fica, novamente clara a reorganização do estabelecimento na busca de um encontro com seus objetivos determinados.

4. Outro instrumento que vamos mencionar para ressaltar a interferência do trabalho de vivência-conscientização dos conflitos é o de comparação dos quadros de frequência dos grupos operativos (escolhida esta atividade por ser a principal no enfoque institucional-grupal).

Estes quadros estão distribuídos pelo Históricos do Momento Inicial e do Momento Atual. (ver Págs.44, 61, 68, 75,79).

Verificam-se:

a) a diferença entre número de inscritos e o número real de participantes, inicialmente alta, já se encontra decaindo. Anotamos isto como posicionamento mais seguro dos elementos que se recusam a participar dos grupos operativos e que, atualmente, já se sentem em condições de expressá-lo, publicamente.

b) decréscimo do número de desistências como se pode notar nos dois últimos quadros referentes a 77 e 78.

Estabelecemos uma relação onde o entendimento do enfoque institucional surge. Aos poucos, eliminam-se os pedidos de um retorno a um enfoque tradicional de um Departamento de Psicologia, podendo os funcionários se comprometerem com processos de encadeados a longo prazo e não com resoluções imediatas (um dos objetivos do grupo operativo).

c) número total de funcionários participantes está em ascensão. Não só pelo aumento das classes institucionais atendi -

das, como pelo próprio aumento acontecido dentro das diferentes classes. Aos poucos, o grupo vai sentindo a necessidade de se juntar e percebendo a influência no crescimento dos funcionários que este tipo de atividade vai desencadeando.

A pressão do grupo de funcionários participante e a expansão dos trabalhos se dão paralelos ao desenvolvimento do estabelecimento e a procura de resolução das influências externas e internas, conflitos estes também vividos nos grupos.

5. Outro item a ser abordado é aquele que mostra a participação crescente das diversas classes institucionais nas Reuniões de Avaliação. É importante correlacionarmos os seguintes fatos:

a) Primeira Reunião de Avaliação, em 1975, da qual só participaram os professores - só havia grupos operativos de professores.

b) Segunda Reunião de Avaliação, em 1976, da qual participaram professores e equipe administrativa - havia grupos operativos de professores e equipe de administração.

c) Terceira Reunião de Avaliação, em 1977, da qual participaram todos os funcionários - havia grupos operativos de professores, equipe de administração e serventes e babás.

Obs.: Não fizemos menção dos grupos operativos com coordenação pedagógica e direção, pois estes elementos estão sempre presentes em todas as reuniões.

Com a correlação destes dados entende-se que há um paralelismo nas relações aqui comentadas, onde os grupos operativos facilitam a participação nas Reuniões de Avaliação, pela

vivência-conscientização das influências externas e internas , decorrendo os processos de reestruturação, visando o alcance dos objetivos propostos pelo Estabelecimento.

6. Acompanhando o item anterior, deve ser feita uma leitura comparativa dos roteiros (Anexos 13, 14 e 15) apresentada nas mesmas Reuniões de Avaliação, anteriormente comentadas, e no próprio processo evolutivo da dinâmica de cada uma delas.

A pesquisa sobre os conflitos torna-se cada vez mais profunda já possibilitando a elaboração do diagnóstico institucional de maneira mais completa e abrangente.

Repare-se que a primeira avaliação foi feita, em somente um dia, com o levantamento superficial de dados que abrangiam os diversos departamentos do Estabelecimento.

A segunda avaliação já passou a ocupar três dias tendo, além do que foi mencionado no parágrafo anterior, uma auto-avaliação dos professores tanto na área sócio-emocional como na área da tarefa e, posteriormente, um diagnóstico final como fechamento do processo avaliativo.

A terceira, no final de 1977, já em quatro dias, se aprofundou nos temas explicitados no parágrafo anterior, com total modificação dos roteiros, que já estavam adequados a cada classe de poder institucional de acordo com o organograma extra-oficial de poder preparado pelo Departamento de Psicologia. O desenvolvimento deste processo de pesquisa dos conflitos permite mostrar:

a) que a direção tenta uma abertura democrática em seu trabalho, com a amplitude de uma autogestão administrativa

com participação, já agora, de todos os funcionários.

b) que a detecção dos conflitos é fruto de um trabalho onde cada agente se conscientiza das influências extra e intra-institucionais, em si mesmo e no próprio estabelecimento, com o intuito de se reorganizar as estruturas cada vez mais próximas dos objetivos democráticos propostos.

7. O aprofundamento das Reuniões de Avaliação propicia ao Departamento de Psicologia a apresentação de seu Relatório de Avaliação como resumo global do processo ocorrido, sem preocupação de que o mencionado diagnóstico institucional parta dos técnicos que por ele são responsáveis e como vinha sendo feito nos anos anteriores a 1977. Isto é, dois Relatórios de Avaliação apresentados tiveram seus dados confirmados, posteriormente, nas Reuniões de Avaliação Geral, enquanto o último foi posterior e resumo da última Reunião de 1977.

Digamos que este seria o alcance do processo autogestivo partindo do próprio Departamento de Psicologia, que com seu objetivo principal enfoca o nível institucional-grupal. Isto acontece por estar proporcionando a todas as classes de poder institucional, através dos grupos operativos, a vivência - conscientização dos conflitos institucionais que influenciam e que por eles são influenciados, podendo participar do fechamento da proposta do Departamento de Psicologia que é, justamente, a elaboração do diagnóstico institucional que servirá de base para as modificações a serem feitas, no ano seguinte, através das reformulações dos Objetivos Gerais a serem atingidos pelo Estabelecimento.

Espera-se que a referência a estes itens possam não só verificar a existência de um processo autogestivo como também a influência das atividades propostas com uma abordagem institucional no Estabelecimento. Esta abordagem institucional pretende que a vivência-conscientização de que estamos sobredeterminados por uma transversalidade que influencia a transferência de atitudes repetitivas inconscientes no Estabelecimento vai possibilitar a sua reorganização ativa, com participação integral de seus funcionários.

Para que esta crônica pudesse acontecer tem-se, então, utilizado as análises aqui levantadas como método para exploração do latente institucional. Estas análises: demanda, conflitos institucionais, transversalidade, transferência e contra-transferência institucional é que serviram de base para a formulação dos acima mencionados diagnósticos institucionais que ajudam a desinvestir as estruturas repressivas que estejam impedindo o desenvolvimento do processo autogestivo.

Acredita-se que a seleção dos itens, anteriormente, abordados podem tornar tendenciosa nossa investigação, mas não se acredita na possibilidade total de eliminação desta tendência, devido a extensão do trabalho e a precariedade científica dos métodos utilizados pela Psicologia Institucional. Corremos então, o risco de críticas que deverão ser levantadas, complementando o próprio título do trabalho em questão - "Um Processo de Autogestão: Crônica e Crítica de uma Experiência em Psicologia Institucional".

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAREMBLITT, Gregorio. Para uma Introdução à Psicologia Institucional. Revista Atualidade Psicológica, Rio de Janeiro, novembro de 1977, ano I, nº 1.

CUNHA, Luiz Antonio. Educação e Desenvolvimento Social no Brasil. Rio de Janeiro, F. Alves, 1977.

FREIRE, Paulo. Educação como Prática da Liberdade. Editora Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1977.

GARCIA, Celio; LUZ, Marco Aurelio; KATZ, C. Samuel; LAPASADE, George. Revista de Cultura Vozes, Petrópolis, nº 4, 1973, ano 67.

GERIBELLO, Wanda Pompeu. Anísio Teixeira. Análise e Sistematização de Sua Obra. São Paulo, Atlas, 1977.

GUATTARI, Felix. Psicoanalysis y Transversalidad. Edicion Castellano, 1976, siglo XXI

LOURAU, Renée. A Análise Institucional, Petrópolis, Vozes, 1975.

MALFÉ, Ricardo e outros. Psicoanalysis Aplicado: Um Caso Institucional. Publicação Argentina.

MENDEL, Gerard. Sociopsychanalyse 2. Petite Bibliotheque Payot, Paris, 1972.

OURY, Fernand et Vasquez, Aida. Vers une Pedagogie Institutionnelle, François Maspero, Paris, 1975.

RIBEIRO, Darcy. Sobre o Óbvio. Encontros com a Civilização Brasileira. Civilização Brasileira, julho 1978. nº 1.

SODRÉ, Nelson Werneck. Síntese de História da Cultura Brasileira. 1977.



A N E X O S

ANEXO 1

LEVANTAMENTO GERAL DA SITUAÇÃO DA ESCOLA EM:

JULHO DE 1974

a) ASPECTO ADMINISTRATIVO:

Quando assumimos a escola, no dia 5 de julho de 1974, o Corpo de Funcionários Administrativos demitiu-se - TODO, de maneira agressiva e inesperada, o que veio impedir a continuidade das atividades administrativas. Tanto a Secretaria como Tesouraria e Almoxarifado tiveram seus serviços truncados pela ausência de documentação, registros, fichas de alunos etc.

A primeira providência foi no sentido de contratação de novos elementos e em seguida a recomposição de cada departamento. Neste trabalho de reorganização administrativa, estive mos envolvidos até a presente data.

b) ASPECTO PEDAGÓGICO:

b.1 - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

As coordenadoras do Maternal a Infantil I, bem como a do Infantil II a Alfabetização e a da 1a. à 4a. Séries, de mitiram-se, da mesma forma abrupta, criando uma situação traumática dentro do processo educativo.

A primeira providência foi no sentido da substituição das coordenadoras que iniciaram o trabalho, partindo de um levantamento do que existia em termos de coordenação pedagógica:

- quais os objetivos que a escola se propôs:
- currículo
- planejamento de ensino:
  - objetivos operacionalizados
  - conteúdo programático
  - estratégias
  - avaliação

Partindo desse levantamento, constatamos que o Estabelecimento mantinha uma organização externa que não tinha resonância em cada pessoa envolvida nessa organização. A estrutura e a sistemática pedagógicas existiam como "fachada" e as pessoas não se identificavam com os princípios que as norteavam.

#### b.2 - CORPO DOCENTE

Houve a demissão de 21 elementos do Corpo Docente entre professoras e auxiliares de classe.

A primeira providência tomada foi no sentido de contratar novos elementos e de prepará-los para assumir as classes no início de agosto. Com essa finalidade foi organizado um Curso de Treinamento que se efetivou em julho.

As professoras foram preparadas e assumiram suas classes em agosto: 6 professoras e 2 auxiliares. A situação do Corpo Docente tendo sofrido uma substituição de 8 elementos e tendo sido abalada pela situação especial do Estabelecimento, é insatisfatória. Insatisfatória em relação aos elementos novos que ainda não incorporaram a filosofia do nosso ensino e em relação aos antigos que ainda não se adaptaram às expectativas da nova direção.

### b.3 - EQUIPE DE PSICOLOGIA

Era composta por 5 elementos que também se demitiram. Foram substituídas por 2 psicólogas.

Quanto ao trabalho desenvolvido pela equipe demissionária, não encontramos nenhuma sistematização em termos de um projeto, que definisse metas e estratégias. Localizamos, através de entrevistas com os pais e dos prontuários de alunos, que a orientação da equipe era no sentido de psicologia clínica.

Com as atuais psicólogas foi proposto um trabalho de psicologia escolar que assistisse a pais e professores, beneficiando, indiretamente, o aluno e um trabalho direto com o mesmo, sempre que fosse necessário.

### c) CLIENTELA ESCOLAR:

#### c.1 - PAIS

Os pais de nossos alunos foram muito abalados com os acontecimentos que acompanharam a cisão da sociedade.

A direção demissionária vinha trabalhando e mentalizando um grupo de pais que os colocou frontalmente contra a nova direção. Desse grupo sofremos agressões ostensivas e com objetivo bem definido, que era o de aliciar alunos para a nova escola, mantida pelo grupo demissionário, que está se instalando.

Outro grupo de pais teve sua confiança no Estabelecimento muito abalada, não só em virtude das informações alarmantes que corriam, mas também muito especialmente por um artigo publicado no JORNAL DO BRASIL, intitulado "GUERRA DOS

BOTÕES". Nesse artigo a causa da dissidência foi deslocada do aspecto administrativo para o ideológico: explorando os este reôtipos que os cariocas têm dos paulistas, imputaram à nova direção características de autocracia e intransigência que mo dificariam inteiramente o conceito de liberdade e disciplina, na escola.

Houve ainda, um terceiro grupo de pais, que manifes tou sua solidariedade, desde o início da crise, confirmando a matrícula de seus filhos e esclarecendo os outros pais em re lação a posição da nova direção.

Numa visão geral da clientela, sentimos uma pressão intensa dos pais que se traduz numa grande expectativa em re lação ao nosso trabalho.

#### c.2 - ALUNOS

Como não poderia deixar de ser, os alunos foram grandemente atingidos pela crise. Foram atingidos: intencio- nalmente na atitude das professoras demissionárias, incitan-do-os a deixarem o Estabelecimento e amedrontando-os com a descrição dos paulistas como pessoas más e intransigentes e involuntariamente pelo clima de tensão e angústia que a esco la apresentava nos últimos dias de aula, em julho.

Sob o aspecto quantitativo, tivemos uma evasão de 141 alunos (654 para 513).

ANEXO 2

Rio de Janeiro, 27 de novembro de 1974.

PRIMEIRA REUNIÃO DE: DIREÇÃO, COORDENAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

PAUTA DA REUNIÃO

OBJETIVOS:

O objetivo desta reunião é levar ao conhecimento da direção de São Paulo, os desajustamentos existentes entre as equipes: Pedagógica e Administrativa do Estabelecimento, com a diretora executiva, quanto ao desempenho da função desta última.

O desejo de todos os reivindicantes é que o resultado desta reunião seja satisfatório, a fim de que possamos trabalhar daqui por diante, desempenhando nossas funções em termos de profissionais maduros, competentes e autônomos, uma vez que os cargos citados acima devem ser altamente da confiança da direção.

ITEM 1:

A direção executiva não demonstra firmeza no desempenho de sua função. Tenta concentrar sobre si todas as decisões a serem tomadas, por toda equipe, uma vez que a proposição de trabalho dentro do Estabelecimento é esta. Com isto a sobrecarga de decisões começam a exigir que as resoluções

fiquem sempre para depois. Sendo assim, as respostas nunca chegam às interessadas.

Exemplo: Reuniões com professores extras.

Reuniões com psicólogos.

## ITEM 2:

Os detalhes considerados mais importantes pela direção executiva, são as teorias e técnicas, ficando em segundo plano a prática e o desempenho das funções do dia a dia.

Um exemplo singular e concreto é o estudo da promoção salarial, ventilado numa reunião de coordenação, que seria feito na base da intelectualização das pessoas, isto é, deixando em nível bastante inferior, os profissionais antigos que demonstram bom rendimento, esforço e muita capacidade no desempenho de suas funções, embora não tendo cursos superiores.

## ITEM 3:

Para nós que confiamos na filosofia do Estabelecimento, queremos aprimorar o trabalho dentro desta linha, que julgamos e acreditamos ser a verdadeira.

Por isto somos rotulados como profissionais bitolados e ultrapassados e tudo que se pode fazer para derrubar esta linha, está sendo camufladamente feito.

A linha de educação dentro do Estabelecimento, está sendo mantida por nós que temos uma formação e uma especialização, tanto é que toda a promoção e divulgação do trabalho aqui realizado é deixado a nosso encargo.

Exemplo: . Curso de Normalização dado pela coordenadora de Linha de São Paulo.

. Esquema de reuniões para os pais.

. Curso para as estagiárias.

É atribuída aos coordenadores uma sobrecarga de tarefas extras, atrapalhando o desempenho de suas obrigações rotineiras.

Exemplo: Curso para estagiárias.

#### ITEM 4:

É importante esclarecer à direção, que a escola depende direta e principalmente da equipe de coordenação pedagógica. A direção executiva nada poderia fazer para levantar o bom nome e o nível de ensino no Estabelecimento, sem o trabalho direto e atuante dos coordenadores, portanto é preciso que haja confiança e crédito por parte da direção executiva, quanto às pessoas que ocupam estes cargos.

Existem problemas de ordem prática, que são os coordenadores podem resolver, porque estão diretamente ligados ao trabalho dos mesmos.

Exemplo: Resposta de emprego às estagiárias, um mês antes do término das aulas e a interferência das estagiárias no trabalho das professoras.

#### ITEM 5:

Fizemos reuniões semanais de coordenação, que foram suspensas durante um período, com alegação de que não tínhamos maturidade para este tipo de trabalho. Mais uma vez de



monstrando não confiar nos coordenadores nos taxando de sim ples professoras sem capacidade para assumir o cargo, resul tando numa incompatibilidade de idéias entre os coordenado res. Não havendo, assim, unidade e uniformidade de atitudes, dentro de situações semelhantes.

ITEM 6:

Apesar de algumas decisões serem postas em julga mento grupal, isto funciona como ditadura camuflada, pois de cisão final é a que a priori foi trazida pela diretora exe cutiva.

Exemplo: Discussão de promoção salarial.

Insatisfação geral com o setor de psicolo gia.

ITEM 7:

Todas as pessoas que vão contra as idéias da dire tora executiva, portanto ameaçando de alguma forma a sua au toridade são taxadas de imaturas, inconseqüentes e marginali zadas; ou então foge às soluções contornando diplomaticamen te sem nada resolver. Quando num clima de tensão insustentá veI coloca seu cargo a disposição.

ITEM 8:

Quanto ao serviço de psicologia, foi feita uma reu nião, debatidas as dúvidas e não se chegou a solução alguma. Até hoje continuam a surgir problemas.

Foi oferecido oportunidade de apresentação e demonstração de um plano de trabalho desse departamento,

para os coordenadores e o corpo docente, (última reunião geral).

Constou desta reunião a entrega de um roteiro para a execução de um perfil psicológico a ser anexado no relatório semestral, que foi totalmente rejeitado pelas professoras.

Depois disto a reunião seguiu com o objetivo de mostrar a qualidade deste setor.

O que nos transpareceu foi: uma reunião "bolada" e planejada com o intuito de mobilizar as professoras e até mesmo as coordenadoras, no sentido de nos fazer ver que em cargos superiores, assim como no setor psicológico, é difícil agradar a todos, justificando indiretamente suas falhas.

Partindo disto, continua a nossa dúvida quanto a capacidade das profissionais que dirigem o departamento de psicologia.

Caso real, são os testes metropolitanos, em que teve uma resistência a sua aplicação desde agosto último.

Estava praticamente decidido que o mesmo era desnecessário, sendo que isto sempre foi essencial, como mais um dado sobre o aluno, porém não como único elemento promocional para a alfabetização.

Sabemos que o teste metropolitano não era de conhecimento das psicólogas conseqüentemente não estavam aptas a aplicá-lo.

Os resultados do mesmo surpreenderam muito, principalmente o coordenador responsável que não julga que o con

teúdo do planejamento esteja tão inadequado, a ponto de da rem índices tão baixos, correspondentes a crianças totalmente despreparadas e imaturas.

ITEM 9:

Os casos entre funcionários, quando levados ao co nhecimento da direção, ficam às vezes, sem solução ou são deixados para que as providências sejam tomadas mais tarde, o que acarreta um tensionamento tal, que atrapalha totalmente o bom andamento do trabalho e o relacionamento entre os mem bros da equipe.

Por exemplo: Os desajustamentos entre o Coordena dor Pedagógico de 1a. a 4a. Séries e a Assistente Administrativa.

ITEM 10:

O organograma organizado pela diretora executiva nos parece um pouco falho, uma vez que surgem problemas en tre as pessoas que realizam diferentes funções, por estarem fazendo e resolvendo os mesmos assuntos, precisando haver me lhor definição de cargos e funções.

Em conclusão, frente ao elevado e particular inte resse que temos pela projeção do Estabelecimento - Rio e im buídas de total espírito de colaboração com esta prestigiosa Direção, apresentamos aqui os itens acima para discussão e providências cabíveis.

Assinado: Tesoureira  
Assistente Administrativa  
Coord.Pedag.Mat.I a Infantil I  
Coord.Pedag.Infantil II e CA  
Coord.Pedag. 1a. a 4a. Séries

ANEXO 3

PLANEJAMENTO DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

- 2º semestre - 1974 -

ATENDIMENTO INDIVIDUAL

1. COM PAIS

Objetivo: a) diminuir a ansiedade dos pais a fim de que se situem diante da nova organização do Estabelecimento.

b) procurar melhorar o entrosamento entre a escola e os pais.

2. COM OS COORDENADORES PEDAGÓGICOS

Objetivo: a) visar maior adaptação entre as coordenadoras e a escola.

3. COM OS ALUNOS

(somente nos casos em que não tiverem sido indicadas sugestões acessíveis, depois de haver sido discutido no grupo operativo de professoras e coordenadoras).

Objetivo: a) procurar uma adaptação da criança à escola.

b) caso esta adaptação não se realize, será feito encaminhamento para setores adequados à problemática da criança.

ATENDIMENTO GRUPAL

(através da técnica de Grupo Operativo)

1. COM OS PAIS

Objetivo: a) buscar melhor entrosamento entre os pais e a escola.

b) facilitar o relacionamento entre pais e filhos..

2. COM BABÁS

Objetivo: a) desenvolver a percepção de seu papel como parte integrante da equipe de trabalho da escola.

b) buscar melhor desempenho de suas funções.

c) facilitar o seu relacionamento com os alunos.

3. COM PROFESSORES

Objetivo: a) os mesmos do item 2.

b) procurar o melhor entrosamento entre professores e pais

4. COM COORDENADORES PEDAGÓGICOS E DIRETORA

Objetivo: a) os mesmos do item 3

5. COM A EQUIPE ADMINISTRATIVA

Objetivo: a) os mesmos do item 3.

MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

	Psicólogo - coordenador	Psicólogo	Estagiário
2a.	<u>9h 30min - 13 h</u> 9h 30min - visita Mat.I a Inf.I 11h - atendimento aos Pais		
3a.	<u>9h 30min às 13h</u> 9h 30min - visita Inf.II a 4as. séries 11h - G. O. c/ pais 12h - G. O. c/ profs.	<u>15h às 17h 30min</u> 15h - Atendimento aos Pais	
4a.	<u>20h 30min às 22h</u> 20h 30min - G. O. c/ pais	<u>7h 30min às 17h 30min</u> <u>20h 30min às 22h</u> 8 h - Atendimento aos Pais 13h - Atendto?Coord.la. a 4a.S 14h - Atendto?Coord.Inf.II a CA 15h - G.O. c/coord.e direção 20h 30min - G.O. com pais	<u>20h 30min às 22h</u> 20h 30min - G.O. c/pais
5a.	<u>9h 30min às 16h</u> 9h - visita Mat. I à Inf. I 12h - Atendimento aos Pais	<u>12h às 18h</u> 14h - Atendimento aos Pais	<u>10h às 12h</u> 10h - visita
6a.	<u>7h 30min às 17h 30min</u> 10h - Atendimento aos Pais 12h 30min - G.O. c/profs. 14h - Reunião da equipe	<u>12h às 17h 30min</u> 13h - Atendimento coordenação Mat. I a Inf. I 14h - Reunião da equipe	<u>12h 30min às 17h 30min</u> 12h 30min - G.O.com profs. 14h - Reunião da equipe

ANEXO 4

PLANEJAMENTO DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

1. OBJETIVOS GERAIS

1.1 - Contribuir para o alcance dos objetivos do Estabelecimento, elaborando, planejando, organizando e avaliando um sólido programa de orientação e acompanhamento psicológico.

1.2 - Assessorar o corpo administrativo e técnico do Estabelecimento, individualmente ou em grupos, no sentido de assisti-los no desempenho de seus trabalhos, no campo da psicologia aplicada.

1.3 - Assistir o corpo docente no desempenho de suas atividades fornecendo-lhes o apoio psicológico necessário ao adequado manejo de turmas e atenção aos alunos.

1.4 - Atender às necessidades dos pais, individualmente ou em grupos, no sentido de, através deles, facilitar o trabalho docente do Estabelecimento e o desenvolvimento de seus filhos como membros da comunidade escolar, em seus esforços de adaptação pessoal e social.

1.5 - Promover atividades que visem proporcionar ao corpo discente facilidades de melhor disposição aos trabalhos escolares, ao relacionamento interpessoal e à sua vida escolar em geral, com vistas a um processo educativo integrado.

1.6 - Colaborar com Instituições congêneres e profissionais do campo, obtendo e fornecendo a participação necessária ao desenvolvimento de serviços de psicologia escolar.

## 2. DIRETRIZES GERAIS

2.1 - A atuação do Departamento de Psicologia reger-se-á sempre tendo como foco central o desenvolvimento de grupos - seu atendimento, orientação e acompanhamento - e, através de les, atingir seus objetivos junto a indivíduos: alunos, pais, professores, funcionários, orientadores pedagógicos ou educacionais e administradores (inclusive Direção).

2.2 - Apenas em casos excepcionais, quando as condições normais não o permitirem, o Departamento de Psicologia atenderá casos individuais, mas sempre com o objetivo último de integração operativa.

2.3 - O Departamento de Psicologia é um órgão essencialmente de apoio às atividades escolares na área de psicologia educacional, tendo como foco de atenção não os alunos diretamente, mas, indiretamente, através da orientação dada a outras pessoas - pais, professores, orientadores, etc, - que por eles são responsáveis no âmbito relacionado ao Estabelecimento.

2.4 - Em sua atuação, o Departamento de Psicologia sempre procurará respeitar a orientação metodológica do Estabelecimento, tal como definida pela pedagogia por ela adotada, mas procurará sempre apontar as necessidades de adapta-



ção dos métodos e sistemas a situações especiais eventualmente em ocorrência afetando o corpo docente, discente e orientador do Estabelecimento.

### 3. ATRIBUIÇÕES GERAIS

3.1 - Planejar a manutenção e o desenvolvimento do Departamento de Psicologia do Estabelecimento, estabelecendo objetivos gerais e específicos, propondo a formulação de diretrizes, elaborando planos, orçamentos e programas de trabalho anuais.

3.2 - Organizar um eficaz órgão de consulta e orientação técnico-psicológico com especial ênfase nos métodos de trabalho em grupo e na definição das mais adequadas rotinas de atendimento psicológico geral e específico à administração, ao corpo técnico e docente, aos pais e aos alunos.

3.3 - Promover a mais adequada e permanente integração de todos os recursos humanos que constituem a comunidade escolar, assistindo seus membros nos seus esforços para a obra educacional comum.

3.4 - Avaliar constantemente, através meios, sistemas e instrumentos adequados, os resultados da orientação e apoio psicológicos fornecidos aos administradores, orientadores, professores, pais e alunos que estão envolvidos pelo e constituindo o Estabelecimento.

3.5 - Promover todos os esforços no sentido do melhor auto-desenvolvimento da equipe técnico-psicológica, individu

dualmente e em grupo, aperfeiçoando-os cada vez mais na condução de suas atividades.

#### 4. ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

- 2º semestre 1975 -

No intuito de um melhor atendimento do Departamento de Psicologia ao Estabelecimento, resolvemos replanejar nossas atividades. Tal necessidade se impõe, pois sentimos que o trabalho desenvolvido no 1º semestre de 1975 teve como consequência uma procura cada vez maior do Departamento de Psicologia, sem que pudesse haver um atendimento adequado a estas solicitações. Assim, conscientemente começamos a falhar já que nossas limitações de tempo impedem a realização de um melhor trabalho.

Procuraremos expor nosso replanejamento de acordo com a função desempenhada pelos diversos membros da comunidade escolar, pretendendo abrangê-la em sua maior parte, a fim de que um trabalho mais completo possa ser realizado.

##### 4.1 - Junto a direção, coordenação e administração:

##### 4.1.1 - Com a direção geral, direção executiva e coordenação pedagógica - semanalmente, com os objetivos de:

- entrosamento entre a equipe, para a tomada de conhecimento sobre as diversas atividades técnicas que estão sendo realizadas na escola.
- planejamento e opinião dos membros sobre estas atividades.

4.1.2 - Com a direção executiva - semanalmente, com os ob  
jetivos de:

- participar à direção o diagnóstico da insti  
tuição;
- discutir meios para que as necessidades possam  
ser satisfeitas em nível mínimo;
- expor as necessidades do Departamento de Psico  
logia para a realização de seu trabalho, mos-  
trando a importância do apoio da direção à filo-  
sofia de trabalho a qual nos propomos.

4.1.3 - Com a direção executiva e membros da administra  
ção - semanalmente, através da técnica de grupos  
operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do  
grupo e entre eles e os demais funcionários da  
Escola;
- tomar consciência da importância do papel que  
desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de  
evolução do ser humano, acompanhando o desenvol-  
vimento social ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que  
todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num  
clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em ris  
co a pessoa humana pode receber soluções ri  
gidas e imediatas.

4.1.4 - Com a direção executiva e membros da coordenação pedagógica - semanalmente, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes da evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatas;
- maior entrosamento entre as coordenadoras pedagógicas e os professores, pela análise das diversas situações de trabalho.

4.2.- Junto aos professores:

4.2.1 - Grupos operativos, semanalmente, e num total de três, para que possa ser atendido o maior número possível de professores, com objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;

- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatas;
- analisar os problemas de relacionamento entre professor-aluno e facilitar na descoberta de um melhor meio de ação.

4.2.2 - Reuniões individuais - quinzenalmente, pois sua importância sistemática é marcante, com os objetivos de:

- conscientizar os professores que tem dificuldade de adaptação às modificações do trabalho propostas pelo Departamento para que possam realmente fazer parte da equipe do Estabelecimento.
- trabalhar mais detalhadamente as dificuldades que estejam encontrando na direção da turma.
- levar as observações feitas pelos elementos do Departamento de Psicologia ao seu conhecimento, discutir seu manejo de classe e a influência deles nos diferentes alunos.

4.2.3 - Reunião semanal com a equipe da 5a. série com os objetivos de:

- mostrar as dificuldades levantadas pelos alunos nas aulas de orientação de grupo e como foram trabalhadas;
- levantar as opiniões dos professores sobre a dinâmica da turma, procurando entrosã-los com os alunos.

Obs.: como esta reunião é proposta pela Coordenação Pedagógica da 5a. série, outros objetivos, que não foram aqui mencionados, determinados por esta coordenação, devem existir.

4.2.4 - Com os professores de Artes - reunião semanal, com os objetivos de:

- planejar um trabalho integrado entre as atividades artísticas e o Departamento de Psicologia, de um modo geral e especificamente para a 4a. série pelas dificuldades que estão sendo notadas.

4.3 - Junto aos alunos:

4.3.1 - Orientação de grupo para 5a. série - semanalmente, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios alunos da turma, procurando levã-los a um entendimento das dificuldades que vão surgindo;
- entrosamento entre estes alunos e os demais colegas;

- entrosamento entre estes alunos e os demais fun  
cionários da escola;
- levá-los ao encontro de uma coerência em suas  
auto-avaliações, procurando mostrar a importân  
cia de tal fato na vida cotidiana.

4.3.2 - Orientação de grupo para a 4a. série - semanalmen  
te, integrado ao ensino de Artes, com os objeti  
vos de:

- entrosamento entre os próprios alunos da turma  
procurando levá-los a um entendimento das difi  
culdades que vão surgindo;
- entrosamento entre estes alunos e os demais co  
legas;
- entrosamento entre estes alunos e os demais fun  
cionários da escola.

4.3.3 - Observação de alunos, em classe, com os objetivos  
de:

- orientar os professores quanto ao seu modo de  
agir;
- colaborar com os pais através das informações  
das atitudes de seus filhos durante o período  
escolar.

4.3.4 - Entrevistas individuais - Ocasionalmente, a pe  
dido dos professores, quando todas as suas  
possibilidades de ação já tiverem sido explo  
radas.

#### 4.4 - Junto aos pais:

4.4.1 - Grupos operativos - semanalmente, em nº de dois, atendendo aos turnos da manhã e da tarde, com os objetivos de:

- melhorar o relacionamento entre pais e filhos;
- levá-los a uma conscientização da importância de seus papéis;
- procurar maior entrosamento entre a escola e os pais;
- vivenciar situações grupais.

4.4.2 - Grupo vivencial de criatividade - semanalmente, no horário da noite, com os objetivos de:

- vivenciar diferentes formas de expressão;
- criar condições para o desenvolvimento da:
  - . sensibilidade
  - . imaginação
  - . criatividade
- desinibir a expressão: superação gradativa dos bloqueios, através do conhecimento, utilização, ampliação e valorização das possibilidades individuais;
- perceber a linguagem verbal, corporal e plástica, como instrumento de comunicação;
- vivenciar situações grupais;
- conscientizar a importância dos órgãos dos sentidos, como instrumentos emissores e receptores de mensagem comunicada;



- maior entrosamento entre pais e a escola.

4.4.3 - Entrevistas individuais - de acordo com as neces  
sidades da escola (quando são chamados pelo Depar  
tamento de Psicologia), e também atendendo às so  
licitações dos próprios pais que nos procuram.

4.5 - Junto a própria equipe do Departamento de Psicolo  
gia:

4.5.1 - Reunião - semanalmente, com os objetivos de:

- discutir as atividades realizadas durante a se  
mana, procurando estruturar um diagnóstico ins  
titucional;
- planejar, de acordo com o objetivo anterior, as  
atividades flexíveis para a semana seguinte;
- analisar as situações vividas pelos membros da  
equipe enquanto grupo, procurando um auto-desen  
volvimento no sentido de aperfeiçoar a condução  
das atividades.

#### OBSERVAÇÃO:

Para nosso planejamento, é importante esclarecer,  
que partimos do princípio em que a influência do meio am  
biente no desenvolvimento da criança é marcante. Assim,  
torna-se mais coerente agirmos procurando fazer as pes  
soas adultas conhecerem suas dificuldades, através do a  
prender a lidar com os seus próprios fenômenos emocionais.

Por ser este um trabalho a longo prazo, esperamos  
que, assim como durante um ano lutamos para mostrar a

filosofia do trabalho que viemos realizando e que já pode  
mos ver suas implicações, que o processo para seu entendi  
mento venha, pouco a pouco, se esclarecendo a todos.

ANEXO 5

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

1º semestre - 1976

Face às necessidades surgidas e às sugestões dadas pelo Corpo Docente, no final do ano letivo de 1975, mas tendo sempre em vista os objetivos, atribuições e diretrizes do Departamento de Psicologia desta Escola, reformularemos o planejamento que foi entregue a esta direção em agosto de 1975. Este planejamento, devido a falta de técnicos e o restrito número de horas disponíveis para a execução das atividades, não foi possível de ser executado em sua totalidade. Apesar disto, sentimos que algumas alterações devem ser feitas; mas procuraremos continuar abrangendo as funções desempenhadas pelos diversos membros da comunidade escolar, abrangendo-a em sua grande parte:

1) Junto a direção, coordenação e administração:

1.1 - Com a direção geral, direção executiva e coordenação pedagógica.

- entrosamento entre a equipe, para a tomada de conhecimento sobre as diversas atividades técnicas que estão sendo realizadas na escola;
- planejamento e opinião dos membros sobre estas atividades;

OBS.: O Departamento de Psicologia não participará como coordenador desta reunião.

1.2 - Com a direção executiva - semanalmente, com os objetivos de:

- participar à direção o diagnóstico da instituição;
- discutir meios para que as necessidades possam ser satisfeitas em nível mínimo;
- expor as necessidades do Departamento de Psicologia para a realização de seu trabalho, mostrando a importância do apoio da direção à filosofia de trabalho a qual nos propomos.

1.3 - Grupos de estudo com a direção executiva e coordenação pedagógica, com os objetivos de:

- desenvolvimento do aspecto informativo relacionado à Educação.

1.4 - Com os membros da administração - semanalmente, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento social ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que

todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;

- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatas.

1.5 - Com os coordenadores pedagógicos: semanalmente, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatas;
- maior entrosamento entre os coordenadores pedagógicos e os professores, pela análise das diversas situações de trabalho.

1.6 - Com os coordenadores pedagógicos: atravês de entrevistas individuais, com cada um dos quatro coordenadores, com os objetivos de:

- acompanhar mais diretamente os casos específicos de alunos que foram surgindo durante o ano;
- discutir a importância de seus papéis no processo dialético que participam junto às crianças.

2) Junto aos professores:

2.1 - Grupos operativos, semanalmente, e num total de 3, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes dos grupos e entre eles e a Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatas;
- analisar os problemas entre professores x alunos facilitando na descoberta de um melhor meio de ação.

2.2 - Reuniões individuais: quinzenalmente, pois sua importância sistemática é marcante, com os objetivos de:

- conscientizar os professores que tem dificuldade de adaptação às modificações de trabalho propos

tas pelo Departamento, para que possam, realmente, fazer parte da equipe da escola;

- trabalhar mais detalhadamente as dificuldades que estejam encontrando na direção da turma;
- levar as observações feitas pelos elementos do Departamento de Psicologia ao seu conhecimento e discutir seu manejo de classe e a influência dele nos diferentes alunos.

2.3 - Reuniões semanais com as equipes de 5a. e 6a. séries, com os objetivos de:

- mostrar as dificuldades que os alunos estão apresentando, de um modo geral, e como foram trabalhados;
- levantar a opinião dos professores sobre a dinâmica da turma, procurando entrosá-los com os alunos.

OBS.: Como esta reunião é proposta pela Coordenação pedagógica da 5a. e 6a. séries, outros objetivos, que não foram aqui mencionados determinados por esta coordenação devem existir.

2.4 - Reuniões dentro de um aspecto informativo, procurando abordar os assuntos que fossem sendo escolhidos pelos próprios professores, com os objetivos de:

- desenvolver os conhecimentos teóricos no campo da Psicologia ligada à Educação.

2.5 - Participação nos Conselhos de Classes, com os objetivos de:

- mostrar, quando possível, a influência do aspecto psicológico na formação do aluno que está sendo considerado;
- colaborar com os professores na importante decisão que está sendo tomada.

3) Com serventes e babás, através da técnica de grupos operativos, semanalmente, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatas;
- maior entrosamento entre estes funcionários e os alunos, pela análise das diversas situações de trabalho.

4) Junto aos alunos:

4.1 - Orientação de grupo para as 4a., 5a. e 6a. séries, semanalmente, com os objetivos de:



- entrosamento entre os próprios alunos da turma, procurando levá-los a um entendimento das dificuldades que vão surgindo;
- entrosamento entre os alunos e os demais colegas;
- entrosamento entre estes alunos e os demais funcionários da Escola.

4.2 - Observação de alunos, em classe, com os objetivos de:

- orientar os professores quanto a seu modo de agir através da discussão de seu desempenho na classe, enfatizando os aspectos de relacionamento com os alunos;
- colaborar com os pais através das informações das atitudes de seus filhos durante o período escolar.

4.3 - Entrevistas individuais: ocasionalmente, a pedido dos professores, quando todas as suas possibilidades de ação já tiverem sido exploradas.

5) Junto aos pais:

5.1 - Grupos de orientação: semanalmente, com os objetivos de (em número de dois, atendendo os horários da manhã e da tarde):

- melhor relacionamento entre pais e filhos;
- levá-los a uma conscientização da importância de seus papéis;
- procurar maior entrosamento entre a escola e os pais;
- vivenciar situações grupais.

5.2 - Grupo vivencial de criatividade: semanalmente, no ho  
rário da noite, com os objetivos de:

- vivenciar diferentes formas de expressão;
- criar condições para o desenvolvimento da
  - . sensibilidade
  - . imaginação
  - . criatividade
- desinibir a expressão: superação gradativa dos blo  
queios, através do conhecimento, utilização, amplia  
ção e valorização das possibilidades individuais;
- perceber a linguagem verbal, corporal e plástica,  
como instrumento de comunicação;
- vivenciar situações grupais;
- conscientizar a importância dos órgãos dos sentidos,  
como instrumentos emissores e receptores da men  
sa  
gem comunicada;
- maior entrosamento entre pais e a Escola.

5.3 - Entrevistas individuais: de acordo com as necessida  
des da escola (quando são chamados pelo Departamento  
de Psicologia) e também atendendo a solicitação dos  
próprios pais que nos procuram.

6) Junto a própria equipe do Departamento de Psicologia:

6.1 - Reunião: semanalmente, com os objetivos de:

- discutir as atividades realizadas durante a se  
mana, procurando estruturar um diagnóstico ins  
titucional;

- planejar, de acordo com o objetivo anterior, as atividades flexíveis para a semana seguinte.

6.2 - Grupo de estudos, semanalmente, com os objetivos de:

- desenvolver os aspectos informativos relacionados à Psicologia Escolar, em qualquer dos sentidos deste termo.

ANEXO 6

2º PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

- 1976 -

Procuramos no primeiro planejamento entregue em fevereiro de 1976 mostrar as necessidades do Estabelecimento - Rio que estavam a cargo deste Departamento. Apesar disso, as condições que nos são apresentadas não nos permite executá-lo e, conscientemente, começaremos o ano com falhas, buscando selecionar dentre aspectos imprescindíveis aqueles que sejam os mais imprescindíveis para que se possa, com um mínimo, fazer funcionar o Departamento de Psicologia.

Infelizmente, não nos será mais possível abranger todos os membros da comunidade escolar porque as atividades planejadas com os pais dos alunos e aquelas junto às babás e serventes, através da técnica de grupos operativos, deverão ser suspensas. Com os alunos, diretamente, pouca coisa poderá ser feita, só agindo o Departamento de Psicologia em situações de crítica emergência. Outras atividades também não serão mais desenvolvidas como grupos de estudo com coordenadores e direção executiva, entrevistas individuais com coordenadores, reuniões individuais com professores, etc.

Assim pretendemos trabalhar durante o período em que somente um psicólogo atuar como funcionário deste Departamento:

1) Junto a direção, coordenação e administração:

1.1 - Com a direção geral, direção executiva e coordenação pedagógica:

- entrosamento entre a equipe, para a tomada de conhecimento sobre as diversas atividades técnicas que estão sendo realizadas na escola.
- planejamento e opinião dos membros sobre estas atividades.

OBS.: O Departamento de Psicologia não participará como coordenador desta reunião.

1.2 - Com a direção executiva - semanalmente, com os objetivos de:

- participar à direção o diagnóstico da instituição;
- discutir meios para que as necessidades possam ser satisfeitas em nível mínimo;
- expor as necessidades do Departamento de Psicologia para a realização de seu trabalho, mostrando a importância do apoio da direção à filosofia de trabalho a qual nos propomos.

1.3 - Com os membros da administração - semanalmente, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento social ao qual estamos submetidos;

- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatistas.

1.4 - Com os coordenadores pedagógicos - semanalmente, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes de grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatistas;
- maior entrosamento entre os coordenadores pedagógicos e os professores, pela análise das diversas situações de trabalho;
- acompanhar mais diretamente os casos de alunos que forem surgindo durante o ano;

- discutir a importância de seus papéis no processo dialético que participam junto aos alunos.

2) Junto aos professores:

2.1 - Grupos operativos - semanalmente, e num total de três, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes dos grupos e entre eles e a Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatistas;
- analisar os problemas entre professor e aluno facilitando a descoberta de um melhor meio de ação.

2.2 - Reuniões dentro de um aspecto informativo, procurando abordar os assuntos que fossem sendo escolhidos pelos próprios professores, com o objetivo de:

- desenvolver os conhecimentos teóricos no campo da Psicologia ligada à Educação.

2.3 - Participação nos Conselhos de Classe, com os objetivos de:

- mostrar, quando possível, a influência do aspecto psicológico na formação do aluno que está sendo considerado.

3) Junto aos alunos:

3.1 - Observação de alunos, em classe, com os objetivos de:

- orientar os professores quanto ao seu modo de agir através da discussão de seu desempenho na classe, enfatizando os aspectos de relacionamento com os alunos;
- colaborar com os pais através das informações das atitudes de seus filhos durante o período escolar.

OBS.: Esta atividade só será feita quando, por acaso, alguma outra for suspensa, devido a falta de tempo.

3.2 - Entrevistas individuais - ocasionalmente, a pedido dos professores, quando todas as suas possibilidades de ação já tiverem sido exploradas.

4) Junto aos pais:

4.1 - Entrevistas individuais - de acordo com as necessidades da escola (quando são chamados pelo Departamento de Psicologia) e também atendendo a solicitação dos próprios pais que nos procuram.



5) Junto a equipe do Departamento de Psicologia:

5.1 - Reunião - semanalmente, com os objetivos de:

- discutir as atividades realizadas durante a semana, procurando estruturar um diagnóstico institucional;
- planejar, de acordo com o objetivo anterior, as atividades flexíveis para a semana seguinte.

MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

<p><u>3a.feira - Manhã</u> - 7h 30min às 13h</p> <p>9h - Entrevista com pais</p> <p>10h às 11h 45min - Reunião Geral</p> <p>12h 15min às 13h 15min - G. O. com professores</p>	<p><u>Tarde</u> - 13h às 17h 30min</p> <p>14h - G. O. administração</p>
<p><u>5a.feira - Manhã</u> - 7h 30min às 13h</p> <p>7h 30min às 10h - Relatórios</p> <p>10h às 11h - Reunião c/direção</p> <p>11h 45min às 12h 45min - G. O. com professores</p>	<p><u>Tarde</u> - 13h às 17h 30min</p> <p>13h às 15h - Relatórios</p> <p>15h às 16h 30min - G. O. com coordena<u>dores</u></p>
<p><u>6a. feira - Manhã</u> - 10h às 13h</p> <p>10h 30min - Entrevista com pais</p> <p>11h 45min às 12h 45min - G. O. com professores</p>	<p><u>Tarde</u> - 13h às 15h</p> <p>13h 15min - Entrevista com pais</p>

ANEXO 7

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

- 1977 -

De acordo com as solicitações que vinham sendo realizadas, para a admissão de um novo técnico neste Departamento, nos foi colocado à disposição, um orientador educacional, que procuraria ampliar o campo de nossa atuação tendo em vista os objetivos, atributos e diretrizes agora um pouco modificados pela inclusão de uma nova especialização.

O enfoque, porém, permaneceu o mesmo, tendo em vista uma atividade central preventiva, a fim de colaborar para uma sociedade mais sadia onde seus membros possam desenvolver princípios de vida coerentes com suas próprias necessidades: atendo às evoluções constantes, promovendo um espírito crítico frente ao que lhe é proposto e tendo sempre em mente um significado dinâmico de vida, onde as modificações de cada um surgem no dia a dia.

Como os objetivos gerais deste Departamento são bastante amplos, limitaremos nosso campo de ação, procurando abranger grande parte da comunidade escolar através de uma atuação junto ao corpo docente e corpo discente (este a partir da 3a. série), tendo sempre em vista as necessidades do Estabelecimento detectadas nos dois últimos anos. O psicólogo estaria incumbido, predominantemente, de uma ação institucional, afirmando em seus princípios que a influência do meio ambiente sobre a criança é marcante e sobre este meio, atuaremos. O orientador edu

cacional atuaria em 2 planos: o da ação integrada e o da ação direta. No plano da ação integrada a Orientação Educacional e a Coordenação Pedagógica atuarão junto à direção, aos professores e demais técnicos planejando, executando e avaliando sistematicamente, a ação educativa. No plano da ação direta, o orientador atingirá o aluno através do processo de trabalho em grupo.

As atividades que os técnicos deste Departamento estariam presentes, seus objetivos e as pessoas as quais envolvíamos neste conjunto, seriam assim distribuídas:

1) Junto à Direção, Coordenação e Administração:

1.1 - Com a Direção, Coordenação Pedagógica e Psicólogo: reuniões administrativas semanais com os objetivos de:

- entrosamento entre a equipe, para a tomada de conhecimento sobre as diversas atividades que estão sendo realizadas na Escola;
- planejamento e opinião dos membros sobre estas atividades.

OBS.: O Coordenador desta reunião seria o diretor da Escola, podendo surgir outros objetivos além dos descritos.

1.2 - Com a Direção - reuniões quando necessário, apesar de se ter um horário reservado semanalmente, com os objetivos de:

- participar o diagnóstico da instituição;

- discutir meios para que as necessidades possam ser satisfeitas em nível mínimo;
- expor as necessidades do Departamento de Psicologia para a realização de seu trabalho, mostrando a importância do apoio da Direção à filosofia de trabalho a qual nos propomos.

1.3 - Com a Direção e Coordenação Pedagógica -semanalmente, com a duração de 2 horas, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista.
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatistas;
- maior entrosamento entre os coordenadores pedagógicos e os professores, pela análise das diversas situações de trabalho;
- acompanhar mais diretamente os casos de alunos que forem surgindo durante o ano;

- discutir a importância de seus papéis no processo dialético que participam junto aos alunos.

OBS.: Estes encontros serão coordenados pelo psicólogo e observados pelo orientador.

A meia hora inicial seria utilizada para avisos e algumas discussões sobre o andamento de casos com crianças. Neste momento, orientador e psicólogo, participam ativamente.

1.4 - Com os membros da Administração - semanalmente, coordenados pelo psicólogo, através da técnica de grupos operativos, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes dos grupos e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando o desenvolvimento social ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista.
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana, pode receber soluções rígidas e imediatista.

2) Junto aos professores:

2.1 - Grupos operativos-semanalmente, coordenados pelo psicólogo e num total de 2, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes dos grupos e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência da importância do papel que desempenham em suas determinadas funções;
- refletir sobre as necessidades constantes do ser humano, acompanhando o desenvolvimento externo ao qual estamos submetidos;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana pode receber soluções rígidas e imediatistas;
- analisar os problemas entre professor e aluno, facilitando a descoberta de um melhor meio de ação.

2.2 - Reuniões individuais: realizadas a critério deste Departamento, quando necessárias, com os objetivos de:

- levar as observações feitas por nós a seu conhecimento, procurando discutir a influência de seu comportamento nos alunos;
- acompanhar o trabalho que está sendo desenvolvido, dando o maior apoio e propiciando debate sobre seu modo de ação;
- conscientizar os professores, que têm dificuldade de adaptação às modificações do trabalho propostas, para que possam integralmente fazer parte da equipe da Escola.

2.3 - Reuniões mensais junto às coordenadoras pedagógicas, com os respectivos professores (participação apenas do orientador educacional), com os objetivos de:

- propiciar às coordenadoras e professores, oportunidade de auto e hetero-avaliação;
- detectar problemas de ordem psico-pedagógica e planejar junto com o grupo, a estratégia de ação, visando a melhora do binômio ensino-aprendizagem;
- valorizar, junto aos professores, a necessidade de trabalho em grupo, visando a socialização da criança;
- estimular o desenvolvimento das potencialidades profissionais, da criatividade, do espírito de equipe, da auto-crítica, da troca de experiência e do auto-conhecimento.

OBS.: Outros objetivos que não estão aqui indicados, devem ocorrer, já que a reunião será dirigida pelo coordenador pedagógico.

2.4 - Reuniões semanais, junto às coordenadoras pedagógicas de 3a. à 7a. séries, com os professores (somente o orientador educacional participa) com os objetivos de:

- propiciar aos coordenadores e professores, oportunidade de auto e hetero-avaliação;
- detectar problemas de ordem psico-pedagógica e planejar junto com o grupo a estratégia de ação, visando a melhora do binômio ensino-aprendizagem;



- valorizar junto aos professores a necessidade do trabalho em grupo, visando a socialização da criança;
- estimular um processo de avaliação e exploração de aptidões, interesse e habilidade dos alunos;
- mostrar que cada matéria permite uma abertura vocacional e que através dela poderá ser feita a sondagem de aptidões.

OBS.: Outros objetivos que não estão aqui indicados, devem ocorrer, já que a reunião será dirigida pelo coordenador pedagógico.

2.5 - Participação nos Conselhos de Classe, com os objetivos de:

- mostrar, quando possível, a influência do aspecto psicológico na formação do aluno que está sendo considerado;
- debater o aproveitamento global e individualizado das turmas, analisando as causas do baixo e do alto rendimento das mesmas.

2.6 - Reuniões visando um aspecto informativo, procurando abordar os assuntos que fossem sendo escolhidos pelos próprios professores, com o objetivo de:

- desenvolver os conhecimentos teóricos no campo da Psicologia ligada à Educação.

3) Junto às serventes e babás:

3.1 - Grupo operativo, coordenado pelo psicólogo, semanalmente, com os objetivos de:

- entrosamento entre os próprios participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola;
- tomar consciência do papel que desempenham em suas respectivas funções;
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista;
- mostrar que nenhum problema que põe em risco a pessoa humana, pode receber soluções rígidas e imediatistas;
- maior entrosamento entre estes funcionários e os alunos, pela análise das diversas situações de trabalho.

#### 4) Junto aos alunos:

4.1 - Orientação de grupo, coordenada pelo orientador educacional, de 3a. até 7a. séries, semanalmente, com os objetivos de:

- preparar o aluno para uma participação ativa na sociedade, refletindo e analisando padrões culturais, valores e necessidades sociais;
- propiciar condições para uma "aprendizagem do eu", através da auto e hetero-avaliação em dinâmica de grupo;
- desenvolver a capacidade de optar, evoluindo desde a escolha dos companheiros de equipe e atividades a sua auto-determinação;
- estimular a interação e integração grupal em termos de um processo cooperativo.

4.2 - Observação, em classe, com os objetivos de:

- orientar o professor quanto ao seu modo de agir através da discussão de seu desempenho na classe, enfatizando os aspectos relacionais com os alunos;
- colaborar com os pais através informações das atitudes de seus filhos, durante o período escolar;
- detectar falhas no planejamento, através das reações dos alunos, frente ao que lhe está sendo apresentado.

OBS.: Esta atividade só será feita quando alguma outra for suspensa, devido a falta de tempo.

4.3 - Entrevistas individuais, ocasionalmente, a pedido dos professores, quando todas as suas possibilidades de ação, já tiverem sido exploradas.

5) Junto aos pais:

5.1 - Entrevistas individuais - de acordo com as necessidades da escola (quando são chamados por este Departamento) e também atendendo a solicitação dos pais que nos procuram.

6) Junto à equipe do Departamento de Psicologia:

6.1 - Reuniões semanais, com o objetivo de:

- discutir as atividades realizadas durante a semana procurando estruturar um diagnóstico institucional e

um modo de ação simultâneo coerente com as propostas de trabalho, apresentadas por nós;

- planejar, de acordo com o objetivo anterior, as atividades flexíveis para a semana seguinte.

---

Orientador Educacional

---

Psicólogo

MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

Dias	Psicólogo	Orientador Educacional
2a.feira	-----	12h às 13h - Reunião 3a. e 4a. série 15h às 15h 45min - O. G. - 4a. série 16h às 16h 45min - O. G. - 3a. série
3a.feira	8h 30min às 10h - Reunião de Equipe 11h 15min às 12h - Atendimento <sup>de</sup> aos Pais 12h 15min às 13h 15min - G.O. c/ Professores 15h 30min às 17h - Atendimento de Pais	7h 30min às 8h 15min - O. G. - 7a. Série 8h 30min às 10h - Reunião de Equipe 10h 45min às 11h 30min - O. G. - 3a. Série
4a.feira	-----	12h às 13h - Reunião Mat.I a Inf. I (3a.sem) 12h às 13h - Reunião c/ Alf. e Inf.II (4a.sem)
5a.feira	8h às 9h - G.O. c/ babás e serventes 9h às 10h - Reunião com Direção 11h 45min às 12h 45min - G.O. c/ Professores 13h 30min às 14h 30min - G.O. c/ Administração 16h às 17h 30min - Reunião Coordenação	7h 30min às 8h 15min - O. G. - 6a. Série 10h - Atendimento de Pais 11h às 11h 45min - O. G. - 5a. Série
6a.feira	8h 30min às 10h 30min - G.O. c/coordenação e direção	8h 30min às 10h 30min - G. O. - c/coord. e direção 11h às 11h 45min - O. G. - 4a. Série 12h 30min às 13h 30min - Reunião 5a. a 7a. Série

ANEXO 8

2º SEMESTRE - 1977

ANEXO DO PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA ELABORADO PARA O 1º SEMESTRE DE 1977.

Apresentamos no início do 1º Semestre um planejamento to que foi executado durante este período. Como estamos, permanentemente, em mudança, houve necessidade de elaborarmos este anexo para atendermos ao desenvolvimento do processo psicopedagógico. De acordo com as avaliações feitas selecionamos os itens abaixo mencionados para que fossem incluídos e/ou excluídos e/ou modificados no planejamento entregue anteriormente. Assim sendo, as alterações são as seguintes:

1) Junto à Direção, Coordenação e Administração:

1.1 - Os grupos operativos de números 1.3 e 1.4 se aglutinaram por proposta do primeiro e aceitação geral com uma regularidade semanal e duração de uma hora e meia, buscando os objetivos anteriormente citados, eliminando apenas o que diz:

- acompanhar mais diretamente os casos de alunos que forem surgindo durante o ano (no item 1.3);
- maior entrosamento entre os coordenadores pedagógicos e os professores, pela análise das diversas situações de trabalho (item 1.3) pois este, estaria implícito no 1º objetivo apontado na listagem.

1.2 - Incluir como item 1.5 do planejamento anterior:

- reunião individual com aos coordenadores pedagógicos, semanalmente, com a duração de 30 minutos para cada coordenação, com a participação do psicólogo e do orientador educacional, com os objetivos de:
- discutir o andamento do processo educacional de de terminados alunos;
- organização do prontuário destes alunos conforme as discussões forem se dando;
- informação das entrevistas com pais feitas pelos elementos deste Departamento;
- apoio aos Coordenadores Pedagógicos na elaboração das dificuldades específicas às suas Coordenações;
- sugestões para as reuniões mensais feitas por coor denação e discussões sobre as propostas.

2) Junto aos professores:

- sem alteração.

3) Junto aos serventes e babás:

- sem alteração.

4) Junto aos alunos:

- sem alteração

5) Junto aos pais:

Incluir:

5.2 - Orientação através de encontros mensais, a quatro pais

(cada Coordenador Pedagógico escolherá um aluno),  
com os objetivos de:

- entrosamento entre pais e filhos;
- acompanhar e discutir o desenvolvimento socio-emocional da criança, baseando-se na averiguação da relação pais-filhos.

6) Junto à equipe do Departamento de Psicologia:

6.1 - Reuniões semanais com os objetivos de:

(incluir o abaixo-mencionado)

- sistematização de um embasamento teórico enfocando os objetivos gerais da Orientação Educacional da 3a. até a 8a. séries, buscando uma organização e uma continuidade do processo educacional.

6.2 - Elaboração de:

6.2.1 - Registro do Conselho de Classe e confecção de seu arquivo com os objetivos de:

- anotar o aproveitamento global e individualizado das turmas, procurando analisar o rendimento das mesmas.
- buscar soluções acessíveis ao desenvolvimento global da turma e individual dos alunos discutidos.

6.2.2 - Ficha cumulativa com objetivos de:

- sintetizar a documentação referente ao aluno de maneira a possibilitar uma visão global de todos os elementos mais significativos sobre o mesmo.



OBSERVAÇÃO:

Estamos cientes de que estas são apenas as primeiras providências que tomaremos para a implantação de uma orientação educacional mais sistemática e individualizada. Nossa pretensão é a abrangência deste serviço a partir do Maternal I (por exemplo: elaboração de uma ficha cumulativa do Maternal I a C.A., ficha de observação do aluno pré-escolar que substituiria a aplicação do Teste Metropolitano de Prontidão; questionários mais abrangentes de acordo com as etapas evolutivas dos alunos: primeira infância de dois a sete anos, infância de sete a doze anos, adolescência; ficha de auto-avaliação a partir da 5a. série, etc.).

Selecionamos então os itens fixados no Planejamento e seu Anexo, entregues à direção da Escola, para serem atingidos como objetivos deste Departamento no 2º semestre de 1977, a fim de que não percamos a visão do processo educacional ao qual estamos submetidos.

---

Orientador Educacional

---

Psicólogo

MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

- 2º semestre 1977 -

Dias	Psicólogo	Orientador Educacional
2a. feira	- - - - -	- - - - -
3a. feira	<p>8h 30min às 10h - Reunião do Departamento</p> <p>10h às 10h 45min - Atendimento Mat. I à Inf. I com a coord<sub>e</sub>nadora</p> <p>11h 15min às 12h - Atendimento de Pais</p> <p>12h 15min às 13h 15min - G.O. c/ Professores</p> <p>15h 30min às 17h - Atendimento de Pais</p>	<p>7h 30min às 8h 15min - O.G. 7a. Série</p> <p>8h 30 min às 10h - Reunião do Departamento</p> <p>10h às 10h 45min - Atendimento Mat. I à Inf. I</p> <p>11h 15min às 11h 55min - O. G. - 3a. Série</p>
4a. feira	- - - - -	12h às 13h - Reuniões gerais
5a. feira	<p>8h às 9h - G.O. c/babás e serventes</p> <p>9h 15min às 11h - Atendimento 4a. à 7a. S. e Reunião com Direção</p> <p>11h às 11h 30min - Reunião c/ Assist. Admin.</p> <p>11h 45min às 12h 45min - G. O. Professores</p> <p>13h às 14h 30min - G. O. coord.; admin.; direção</p> <p>16h às 16h 45min - Atendimento Inf. II e CA c/coord.</p>	<p>7h 30min às 8h 15min - O.G. - 6a. Série</p> <p>8h 30min às 9h 15min - Atendimento de Pais</p> <p>9h 15min às 11h - Atendimento de 4a. à 7a. Série</p> <p>11h às 11h 45min - O. G. 5a. Série</p>
6a. feira	<p>8h às 8h 45min - Atendimento de 1a. à 3a. Série</p> <p>8h 45min às 11h - Reunião c/ coord. e direção</p> <p>11h às 11h 45min - Asses. de Artes</p>	<p>7h 30min às 8h 15min - Entrevista c/ Pais</p> <p>8h às 8h 45min - Atendimento de 1a. à 3a. Série</p> <p>8h 45min às 11h - Reunião c/ coord. e direção</p> <p>11h às 11h 45min - O. G. 4a. Série</p> <p>12h às 14h - Reunião de 4a. à 7a. Série</p> <p>14h 15min às 15h - O. G. - 3a. Série</p> <p>15h às 16h - Atendimento de Pais</p> <p>16h 10min às 16h 55min - O. G. - 4a. Série</p>

ANEXO 9

PLANEJAMENTO DO DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

- 1978 -

1) Objetivos:

- 1.1 - Contribuir para o alcance dos objetivos do Estabelecimento - Rio elaborando, planejando, organizando e avaliando um sólido programa de orientação e acompanhamento psicológicos e educacionais.
- 1.2 - Assessorar o corpo administrativo e técnico do Estabelecimento, no sentido de assisti-los no desempenho de suas funções, procurando favorecer o conhecimento do marco de funcionamento das instituições e estabelecimentos onde o ensino se faz, do tipo de sociedade e do momento histórico do qual são participantes e ao qual, contraditoriamente, servem.
- 1.3 - Atender as necessidades dos pais no sentido de, através deles, facilitar o trabalho docente do Estabelecimento e o desenvolvimento de seus filhos como membros da comunidade escolar, em seus esforços de adaptação pessoal e social.
- 1.4 - Promover atividades que visem proporcionar ao corpo discente (a partir da 5a. série) facilidades para melhor disposição aos trabalhos escolares, ao rela

cionamento interpessoal e a sua vida escolar em geral, com vistas a um processo educativo integrado.

- 1.5 - Colaborar com instituições e estabelecimentos congêneres do campo profissional, obtendo e fornecendo a participação necessária ao desenvolvimento de serviços de Psicologia e Orientação Educacional.

## 2) Diretrizes Gerais

- 2.1 - A atuação do Departamento de Psicologia reger-se-á sempre tendo como foco central o desenvolvimento de grupos - seu atendimento, orientação e acompanhamento - visando atingir, através deles, seus objetivos junto a: alunos, corpo técnico (professores e coordenadores pedagógicos) e corpo administrativo (inclusive a direção).
- 2.2 - Apenas em casos excepcionais, quando as condições normais não o permitirem, o Departamento de Psicologia, atenderá casos individuais, mas sempre com o objetivo último de integração operativa.
- 2.3 - O Departamento de Psicologia é, essencialmente, um órgão de apoio às atividades escolares, nas áreas de Psicologia Institucional e de ação direta (a partir da 5a. série) e integradora, na área de Orientação Educacional.
- 2.4 - Em sua atuação, o Departamento de Psicologia sempre procurará respeitar a orientação metodológica do Esta

belecimento, tal como definida pela pedagogia por ela adotada, mas procurará apontar, sempre que possível, as necessidades de adaptação dos métodos e sistemas às situações especiais eventualmente em ocorrência, afetando o corpo docente e discente.

### 3) Atribuições Gerais

3.1 - Planejar a manutenção e o desenvolvimento do Departamento de Psicologia do Estabelecimento, apontando os objetivos gerais e específicos, propondo a formulação de diretrizes, elaborando planejamentos e orçamentos de trabalhos anuais e apresentando um relatório de avaliação anual.

3.2 - Organizar um eficaz órgão de consulta e orientação técnico - psicológico com especial ênfase nos métodos de trabalho em grupo e na definição das mais adequadas rotinas de atendimento psicológico geral e específico à administração, ao corpo técnico, aos pais e aos alunos, promovendo a mais adequada integração de todos os recursos humanos.

3.3 - Levantamento e coleta de dados dos alunos, através de uma sistemática planejada com o objetivo de orientação às coordenações pedagógicas, para o seu procedimento. Esta coleta deverá ser gradual, progressiva e cumulativa.

3.4 - Avaliar, constantemente, através de instrumentos adequados, os resultados da orientação e apoio psicológicos e educacionais fornecidos aos administradores, coordenadores, pais e alunos que estão envolvidos pelo e constituindo o Estabelecimento.

3.5 - Promover todos os esforços no sentido do melhor auto-desenvolvimento da equipe técnica deste Departamento, individualmente e em grupo, aperfeiçoando-os cada vez mais na condução de suas atividades.

#### 4) Planejamento das Atividades do Departamento de Psicologia

Conforme nos foi explicado pela Direção da Escola, o técnico requisitado por este Departamento, segundo sugestão dada no relatório de avaliação do final do ano de 1977, não pode ser ainda contratado. Assim sendo, procuramos adaptar as necessidades do Departamento de Psicologia ao nº de horas reais disponíveis pelos dois técnicos que o compõem. Algumas modificações em relação ao planejamento do 2º semestre de 1977 foram feitas: umas decorrentes da nossa própria avaliação das atividades como improdutivas (aulas de O. G. na 3a. série; orientação a quatro pais, através de encontros mensais), outras decorrente do tempo restrito que possuímos a fim de que não permanecemos como transmissor e receptor de informações e menos um instrumento de elaboração das determinações psíquicas inconscientes de toda prática social, principalmente do exercício da Pedagogia e da Educação (diminuição das reuniões individuais das coordenações pedagógicas) e outras ainda a partir da ava

liação geral feita por todo o corpo administrativo e técnico, em 12/12/77 (inclusão dos funcionários da Mecanografia nos grupos operativos, não participação do psicólogo como elemento da equipe de direção, avaliações semestrais das aulas de orientação de grupo junto a alunos e professores, reformulação dos objetivos específicos das aulas de Orientação de Grupo a partir da 5a. série, entrega do planejamento do Departamento de Psicologia a todos os funcionários).

Permanecemos, entretanto, sempre tendo em vista, os objetivos, atribuições e diretrizes deste Departamento, agora reformulados.

As atividades em que os técnicos deste Departamento estarão presentes (como coordenador ou não), seus objetivos e as funções as quais envolveremos neste conjunto, seriam assim distribuídas:

4.1 - Junto a Direção, Coordenação Pedagógica e Administração:

4.1.1 - Com a Direção, Coordenação Pedagógica e Psicólogo:

reuniões semanais, com os objetivos de:

- entrosamento entre a equipe, para a tomada de conhecimento sobre as diversas atividades que estão sendo realizadas na Escola.
- planejamento e opinião dos membros sobre estas atividades.

OBS.: O Coordenador desta reunião será o diretor da Escola, podendo surgir outros objetivos além dos descritos.

4.1.2 - Com a Equipe de Direção - reuniões quinzenais, com a participação do Coordenador de Departamento de Psicologia, não mais como componente desta Equipe, mas com os objetivos de:

- participar o processo institucional do Estabelecimento;
- assessorar na análise das determinações socio-institucionais-inconscientes dos problemas que se apresentam na vida psicológica e educacional.
- discutir meios para que as necessidades possam ser satisfeitas em nível mínimo.
- expor as necessidades do Departamento de Psicologia para a realização de seu trabalho, mostrando a importância do apoio da direção à filosofia que nos norteia.

4.1.3 - Com a Direção, Coordenação Pedagógica e seus auxiliares e a equipe administrativa: semanalmente, com a duração de uma hora e meia, através da técnica de grupos operativos, coordenado pelo psicólogo e observado pelo orientador educacional, com os objetivos de:

- favorecer uma atuação eficaz, baseando-se na compreensão das determinações socio-institucionais-inconscientes com a finalidade de minimizar esta problemática, num sentido preventivo e aperfeiçoador.
- entrosamento entre os participantes do grupo e entre eles e os demais funcionários da Escola.



- tomar consciência do papel que desempenham em suas respectivas funções.
- refletir sobre as necessidades constantes de evolução do ser humano, acompanhando e criticando o desenvolvimento social do qual estamos submetidos.
- discutir os objetivos gerais da escola para que todos possam trabalhar visando o mesmo fim, num clima de permuta de pontos de vista.
- mostrar que nenhuma ação pode ter soluções rígidas e imediatistas.
- discutir a importância de seus papéis no processo dialético que participam junto aos alunos (ação in direta).

4.1.4 - Com cada Coordenador Pedagógico e respectivos auxi- liares, quinzenalmente, com a duração de 45 minutos, coordenados pelo psicólogo nas séries de Maternal I à CA e pelo orientador educacional nas séries de la. à 8a., com os objetivos de:

- discutir o andamento do processo educacional de determinados alunos.
- organização do prontuário destes alunos conforme as discussões forem se dando.
- informação das entrevistas com pais feitas pelos e- mentos deste Departamento.
- apoio aos coordenadores pedagógicos e auxiliares na elaboração das dificuldades específicas de suas coordenações.

#### 4.2 - Junto aos professores:

4.2.1 - Grupos operativos, semanalmente, coordenados pelo psicólogo e num total de 2, com os mesmos objetivos do item 4.1.3. Também constarão destes grupos os elementos da Mecanografia.

4.2.2 - Reuniões individuais, ocasionalmente, a critério deste Departamento, com os objetivos de:

- levar as observações feitas por nós a seu conhecimento procurando discutir a influência de seu comportamento nos alunos.
- acompanhar o trabalho que está sendo desenvolvido dando maior apoio e propiciando debate sobre seu modo de ação.
- conscientizar os professores que têm dificuldades de adaptação às modificações propostas para que possam, integralmente, fazer parte da equipe da Escola.

4.2.3 - Reuniões semanais, junto a Coordenação Pedagógica de 4a. à 8a. série e seus professores (somente o orientador educacional participa), com os objetivos de:

- detectar problemas de ordem psico-pedagógica e planejar junto com o grupo a estratégia de ação, visando a melhora do binômio ensino-aprendizagem.
- valorizar junto aos professores a necessidade de trabalho em grupo visando a socialização da criança.

- estimular um processo de avaliação e exploração de aptidões, interesse e habilidade dos alunos.
- mostrar que cada matéria permite uma abertura voca  
cional e que através dela poderá ser feita a sonda  
gem de aptidões.

OBS.: Outros objetivos que não estão aqui indicados ocorrem, já que a reunião será dirigida pelo coordenador peda  
gógico.

#### 4.2.4 - Participação nos Conselhos de Classe

- mostrar, quando possível, a influência do aspecto psi  
co-social na formação do aluno que está sendo consi  
derado.
- debater o aproveitamento global e individualizado das turmas, analisando as causas do baixo ou do alto ren  
dimento das mesmas.

#### 4.3 - Junto às serventes e babás

4.3.1 - Grupo operativo, coordenado pelo psicólogo, semanalmente, com os mesmos objetivos do item 4.1.3.

4.3.2 - Reuniões individuais, ocasionalmente, com os mesmos objetivos do item 4.2.2.

#### 4.4 - Junto aos alunos

4.4.1 - Orientação de grupo, coordenada pelo orientador edu  
cacional, de 5a. à 8a. série, semanalmente, com os objetivos de:

- integrar o aluno dentro da sistemática de trabalho da Escola.
- analisar junto aos alunos, sob um ponto de vista crítico, os padrões culturais, valores e necessidades sociais.
- propiciar condições para uma aprendizagem do eu através da auto e hetero-avaliação, em dinâmica de grupo.
- estimular a integração e interação grupal em termos de um processo cooperativo.
- analisar o papel do aluno-representante e prepará-lo para uma atuação no Conselho de Classe.

4.4.2 - Observação, em classe, com os objetivos de:

- orientar o professor quanto ao seu modo de agir através da discussão de seu desempenho na classe, enfatizando os aspectos relacionados com os alunos.
- colaborar com os pais através das informações das atitudes de seus filhos durante o período escolar.
- detectar falhas no planejamento através da reação dos alunos frente ao que está sendo apresentado.

OBS.: Esta atividade só será feita quando alguma outra for suspensa, devido a falta de tempo.

4.4.3 - Entrevistas individuais, ocasionalmente, a pedido dos professores, quando todas as suas possibilidades de ação já tiverem sido exploradas.

#### 4.5 - Junto aos pais

4.5.1 - Entrevistas individuais - de acordo com as necessi  
dades da escola (quando são chamados por este Departamento) e também atendendo a solicitação dos pais  
que nos procuram.

#### 4.6 - Junto à equipe do Departamento de Psicologia

4.6.1 - Reuniões semanais, com os objetivos de:

- discutir as atividades realizadas durante a semana,  
procurando estruturar um diagnóstico institucional e  
um modo de ação simultâneo coerente com as propostas  
de trabalho, apresentadas por nós.
- planejar, de acordo com o objetivo anterior, as ati  
vidades flexíveis para a semana seguinte.
- sistematização de um embasamento teórico enfocando os  
objetivos gerais da Orientação Educacional de 5a. à  
8a. séries, buscando uma organização e continuidade  
do processo educacional.

4.6.2 - Elaboração de:

4.6.2.2 - ficha de observação do aluno pré-escolar.

4.6.2.3 - acompanhamento da utilização da nova Ficha Cumu  
lativa.

#### OBSERVAÇÃO:

Procuramos com este planejamento atender, dentro de  
nosso possível, às necessidades primordiais deste Estabeleço

cimento. Sabemos, no entanto, que permanecem falhas, tais como, a indefinição das funções de orientador educacional e psicólogo em situações como entrevistas a pais e professores, o pouco tempo de atendimento individual às coordenações pedagógicas, a necessidade de confecção de questionários e outros instrumentos de coleta de dados dos alunos como apoio ao trabalho das coordenações pedagógicas, etc...

Aos poucos, pretendemos ir suprimindo estas deficiências, conforme for se dando a ampliação do número de técnicos deste Departamento.

MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES

Dias	Orientador Educacional	Psicólogo
2a.feira	<p>12h às 14h - Reunião 4a. à 5a. Séries</p> <p>14h às 15h 30min - Visita às turmas</p> <p>15h 30min às 16h - Relato das observações</p> <p>16h às 17h - Atendimento de Pais</p> <p>12h às 17h</p>	
3a.fiera	<p>8h às 9h 30min - Atendimento de Pais</p> <p>10h às 11h - Reunião c/coordenação e auxiliar de 1a. à 3a. ou coord.e auxiliar de 4a. à 8a. Séries</p> <p>11h 10min às 11h 55min - Sessão de Grupo 5a. Série A</p> <p>8h às 12h</p>	<p>8h às 10h - Reunião c/coord. e direção</p> <p>12h às 13h 15min - G. O. Professores</p> <p>15h 30min às 16h 30min - Reunião Equipe de Direção</p> <p>7h 30min às 17h 30min</p>
	<p>7h 40min às 8h 25min - 5a. Série B</p> <p>8h 20min às 9h 30min - Visita às Turmas</p> <p>9h 45min às 11h 45min - Reunião Dep. Psicologia</p> <p>7h 30min às 12</p>	<p>8h às 9h - G. O. babás</p> <p>9h 45min às 11h 45min - Reunião Dep. Psicologia</p> <p>11h 45min às 12h 45min - G. O. Professores</p> <p>16h às 17h - Atendimento de Pais</p> <p>7h 30min às 17h 30min</p>
	<p>7h 40min às 8h 25min - 8a. Série</p> <p>8h 25min às 9h 10min - 6a. Série</p> <p>9h 15min às 10h 45min - G.O. Coord.Direção e Administ.</p> <p>11h 10min às 11h 55min - 7a. Série</p> <p>12h às 13h - Reunião 7a. à 8a. Séries</p> <p>7h 30min às 13h</p>	<p>8h às 8h 45min - Reunião c/coord. Mat. I à Inf. I ou coord. Inf. II a C.A.</p> <p>9h 15min às 10h 45min - G.O. Coord. Direção e Administ.</p> <p>11h 45min às 12h 15min - Atendimento de Pais</p> <p>8h às 13h</p>

ANEXO 10

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

R O T E I R O

1. Atividades realizadas.
2. Principais pontos levantados.
3. Avaliação do trabalho.

Departamento de Psicologia

- dezembro 1974 -



## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

### 1. ATIVIDADES REALIZADAS

De acordo com o planejamento entregue a diretoria do Estabelecimento em agosto de 1974, resolvemos fazer um relatório onde fossem avaliados os diversos itens nele mencionados.

Nossa preocupação central foi, diante da crise que se encontrava a escola, estabelecer um melhor entrosamento entre os diversos membros da equipe que aqui trabalha, facilitando os sistemas de comunicação entre eles. Por isto e por acreditar que a base de um Departamento de Psicologia deve estar fundamentada numa preocupação com o pessoal que atua no estabelecimento, partimos, inicialmente, para aplicação das técnicas de grupo operativo, onde seriam as atividades centralizadas em pais, professores, coordenadores e diretoria, equipe administrativa e babás. Devido as limitações de horário, tanto dos técnicos do Departamento como dos funcionários da equipe administrativa e das babás, não foram iniciados os dois últimos grupos a que nos referimos anteriormente.

Começamos, então, em agosto, o trabalho com professores e com a coordenação e a direção. Inicialmente, foram formados dois grupos, opcionais para atendimento aos professores: um funcionando após o 2º turno e outro, no intervalo entre os dois períodos. O primeiro depois de duas reuniões, por problemas de inconveniência de horário das professoras, foi fundido ao 2º. Na primeira reunião deste, seus componentes acharam que era impra-

ticável atender os dois turnos num mesmo grupo, pois este se reduziria a apenas meia hora (dificuldade no horário de entrada e saída dos professores). Resolveram, então, que deveria ser desmembrado em outros dois, atendendo aos horários: um, aos professores do turno da tarde (funcionando às terças-feiras, de 12. h às 12 h 45 min. e que no decorrer do trabalho, a pedido de seus participantes, foi modificado para segunda-feira) e outro, aos professores do turno da manhã (às sextas-feiras, de 12.h 30 min às 13 h 30 min.). Ambos funcionaram até o final do ano.

No andamento das sessões, um dos grupos, chegou a conclusão de que para um melhor entrosamento entre funcionários do Estabelecimento, as reuniões deveriam acontecer, alternadamente, nas duas casas em que funciona a Escola.

O grupo formado pela coordenação pedagógica juntamente com a diretoria com participação obrigatória de seus membros, também começou em agosto, em encontros semanais com uma hora de duração. Posteriormente, por decisão do grupo, esse tempo doi aumentado, passando a reunião para um período de duas horas. Este trabalho foi interrompido, no fim de outubro, após uma avaliação feita, em uma de suas sessões, tanto da dinâmica do grupo como do serviço desenvolvido pelo Departamento de Psicologia.

Foram abertas inscrições para a participação dos pais em três grupos operativos que se iniciaram em setembro. Funcionaram em dois horários, sendo um das 11 h às 12 h. e outros dois, das 20 h 45 min às 22 h. permanecendo até o final do ano. Conforme a desistência de alguns dos seus participantes, novos elementos foram sendo chamados.

Dentre as atividades programadas para um melhor en-

trosamento com a direção e esclarecimento sobre o trabalho que realizávamos ocorreram nove reuniões entre a equipe do Departamento e a referida direção.

Havia também, reuniões semanais com a participação de todos os membros da equipe com o objetivo de avaliar o trabalho da semana que se encerrava e planejar as atividades para a que se seguiria.

No decorrer do semestre, propusemos reuniões de avaliação junto aos professores e coordenadores a fim de que algumas reformulações pudessem ser feitas, levando-se em conta não só as necessidades deles, mas também as limitações do Departamento. Com esta finalidade, foram feitos dois encontros: um com os professores e coordenador de Maternal I a Infantil I e outro com os professores e coordenadores de Infantil II à 4a. série. Nestas reuniões os professores verbalizaram que haveria necessidade de um horário fixo para atendimento de suas dificuldades pela equipe de Psicologia, já que haviam sido suspensas as entrevistas individuais com as mesmas e deixadas a critério delas a procura do serviço. Foi colocado, então, a disposição, um horário para este tipo de atendimento.

Foi-nos cedida uma reunião mensal com todo o corpo docente para que se pudesse desenvolver um tema de interesse geral. Escolhemos, então, dado o momento de crise que a Escola atravessa, aproveitar esta oportunidade para aplicarmos a técnica de grupo baseada nos estudos do Multiple Role Playing.

Paralelamente a este trabalho realizaram-se reuniões com as outras equipes que aqui funcionaram. Nos encontros indivi

duais com os coordenadores pedagógicos foram obtidos os seguintes totais:

- 4 reuniões, com o coordenador de Maternal I à Infantil I.
- 12 reuniões com o coordenador de Infantil II A Alfabetização.
- 12 reuniões, com o coordenador de 1a. à 4a. série.

Além disto eram atendidas, assistematicamente, todas as vezes que solicitaram o serviço.

Para que os levantamentos das situações vividas aqui fossem mais fidedignos e que o entrosamento e, respectivo atendimento às necessidades dos professores se processassem, todas as turmas eram visitadas. Estas visitas foram em número de 235, além da orientação mais detida em uma das turmas da escola, na qual surgiu uma dificuldade de adaptação.

Diretamente, com aqueles alunos que causavam problemas, muitos atendimentos assistemáticos foram feitos, assim como recebemos frequentes visitas destes e de outros, que cordialmente, nos procuravam. Também em atendimento individual, foram realizadas 91 entrevistas com pais, solicitadas tanto por parte do Departamento como por aqueles que buscavam a nossa orientação.

Pela necessidade da Coordenação Pedagógica da Escola, para complementação de seus dados sobre a avaliação dos alunos de Infantil II, aplicamos os Testes Metropolitanos de Prontidão tendo, também, sido aplicado um teste de inteligência, num aluno da 3a. série, que diagnosticaria, junto com outros dados, a possibilidade de sua aprovação ser mais segura.

Para que se pudesse proporcionar aos pais uma visão comportamental de seus filhos foi organizado um roteiro para a confecção de um relatório, que foi, posteriormente, supervisionado por esta equipe e também foi necessário, para um melhor controle deste Departamento, a reorganização de seus arquivos.

## 2. PRINCIPAIS PONTOS LEVANTADOS

Procuramos, agora, fazer um levantamento das situações encontradas aqui de acordo com as observações feitas através das diferentes técnicas relacionadas acima e, trabalhadas por nós visando maior conscientização destas dificuldades a fim de que fossem, paulatinamente, sendo amenizadas.

1. divisão entre cariocas e paulistas
2. divisão marcante entre funcionários do Maternal I a Infantil I e Infantil II a 4a. série.
3. divisão existente entre os funcionários antigos e os admitidos após o período de crise.
4. dificuldade na aceitação das estagiárias por parte das professoras, que se sentiam ameaçadas devido a insegurança da situação de crise.
5. excesso de trabalho exigido aos professores, sem levar em conta as suas necessidades.
6. dificuldade da coordenação pedagógica em aceitar os novos objetivos traçados pelo Departamento de Psicologia.
7. dificuldade do corpo docente em assumir a responsabilidade dos relatórios de avaliação semestral.

8. resistência, por parte do corpo docente, em aceitar as modificações propostas, através de citações frequentes das atuações anteriormente vividas pela Escola, procurando retomá-las uma outra vez (resistência à mudança).
9. insegurança geral de toda a equipe de trabalho do Estabelecimento, diante da situação nova que se processava, ocasionando uma quebra no relacionamento entre e dentre os diferentes setores da escola.
10. dificuldade em aceitar as limitações estabelecidas pelos papéis desempenhados pelas diferentes funções.
11. inadequação da equipe para o desenvolvimento do trabalho em grupo.
12. falta de adequação do planejamento, que não levou em conta os fatores emocionais das crianças, fazendo com que comesçassem a reagir ao novo sistema.
13. dificuldade das crianças em receber ordem em grupo e falta de conhecimento dos limites das mesmas, em relação ao meio ambiente e as suas próprias capacidades.
14. falta de adequação das necessidades do momento, existentes na sociedade da qual fazemos parte, não favorecendo a criatividade da criança.
15. estabelecimento da agressividade nas crianças talvez, devido a pseudo-liberdade administrada na Escola.

Estes foram os principais pontos trabalhados indiretamente, por nós e levados ao conhecimento da direção para que as possíveis providências fossem tomadas, não esquecendo, também, de comunicar à coordenação pedagógica, aquilo que poderia interessar no desempenho de suas funções.

### 3. AVALIAÇÃO DO TRABALHO

Avaliando o trabalho por nós aqui desenvolvido, de uma maneira global, e diante da situação crítica que encontramos a Escola, na reabertura do Departamento de Psicologia, podemos dizer que foi satisfatório o nosso desempenho neste semestre.

Primeiramente, focalizando toda a equipe de trabalho, vimos que com os próprios fatos ocorridos nesse Estabelecimento, houve oportunidade de uma maior abertura para as críticas que foram feitas em cima do serviço, isto só tendo sido possível pelas modificações filosóficas, por nós introduzidas. Como fruto desta abertura, notamos que se formaram sub-grupos que reivindicaram algo que acreditaram melhor para si.

É uma fase difícil de ser suplantada, mas adequada às necessidades de tal tipo de atividade, que poderá levar a equipe a um crescimento interno, já que constantes indagações vão sendo feitas. Para isto, os grupos operativos por nós realizados serviram como um esteio, visando o desenvolvimento profissional de cada um.

Foi notado, através da avaliação dos diferentes grupos e das requisições feitas para a ampliação do trabalho, (estendendo-se a outras funções ainda não atendidas por nós) que há necessidade de nossa presença constante. Mas nesta presença, não foi pedida uma interferência nossa, direta, no desempenho dos diferentes papéis encontrados na equipe, dando possibilidade de um crescimento e autonomia.

Junto aos pais, vimos que sua aproximação da Escola intensificou-se já que tanto atividades individuais e assistemáticas como as grupais e sistemáticas estavam ao alcance de todos.

Para nós foi bastante significativo, a participação daqueles pais que, dentro dos grupos, souberam também, colaborar conosco para que o trabalho fosse melhor desenvolvido no planejamento para o ano próximo.

Com o desenvolvimento das pessoas que cercam os nossos alunos, eles foram indiretamente, atingidos a partir de que se estabeleceu o importante papel que o meio-ambiente tem sobre sua formação. Por outro lado, aquelas crianças que, por dificuldades emocionais, necessitavam de uma ajuda mais direta, encontravam em nós, um pequeno apoio, sem ser nossa intenção, a existência de uma modificação na estrutura de sua personalidade. Isto é o que podemos fazer para problemas cuja resolução está fora de nosso alcance por fugirem aos objetivos de um serviço de Psicologia Escolar.

Como toda e qualquer atividade ligada aos fatores emocionais do ser humano é importante que se entenda que tal trabalho é desenvolvido a longo prazo, para que os frutos que dele apareçam, possam, realmente, ser notados pelas diversas pessoas que nos circundam. Claro está para nós, que outras atividades tem que ser, também desenvolvidas.

Pretendemos, devido a nova fase que nos encontramos, reestruturar o planejamento feito no início do 2º semestre de 1974, procurando atender as atuais necessidades do Estabelecimento.



ANEXO 11

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

1º Semestre - 1976

R O T E I R O

1. Atividades realizadas
2. Principais pontos levantados
3. Avaliação do trabalho

## 1. ATIVIDADES REALIZADAS

Foi entregue a esta direção, no início deste 1º semestre, o planejamento do Departamento de Psicologia e os respectivos objetivos das atividades propostas, segundo o qual se procurava atingir boa parte da comunidade escolar, buscando um encontro de objetivos. Este posicionamento estaria fundamentado na necessidade que cada um tem, de expressar sua liberdade e a partir de seu uso ter condições de optar, expor suas opiniões, criar suas próprias estratégias de trabalho, passando a entender vida em todo o dinamismo que lhe envolve. Pensamos, com isto, que favoreceria um ambiente de trabalho mais propício à evolução dos métodos psicopedagógicos pela própria necessidade surgida do dia a dia. As atividades em grupo são as que mais facilmente nos parecem permitir o alcance destes objetivos, estando aí centrados os esforços do Departamento de Psicologia.

Foram, dentro do planejamento, escolhidos 5 grupos para atendimento:

a) com a equipe administrativa houve 14 encontros, tendo começado com a participação de 7 elementos e chegado ao final do semestre com 6 (alguns elementos deixaram de ser funcionários da Escola, no decorrer do semestre).

b) com a equipe de coordenadores pedagógicos houve 14 encontros, tendo os 3 participantes, comparecido até o final do semestre.

c) com a equipe de professores, houve 3 grupos em di

ferentes dias da semana, com os seguintes dados:

- às terças-feiras, com 14 encontros, tendo iniciado com 7 elementos e chegado ao final do semestre com 3.
- às quintas-feiras, com 13 encontros, iniciando com 11 elementos e no final do semestre com 10.
- às sextas-feiras, com 12 encontros, iniciando e terminando com 12 elementos.

Também programado pelo Departamento de Psicologia, estavam as reuniões com a equipe técnica (direção, coordenação pedagógica e psicológica) que foram em nº de 14 e as reuniões com a direção da Escola, em nº de 11.

Quanto ao atendimento aos pais, só foram feitas entrevistas individuais que aconteceram tanto a partir da necessidade da própria Escola, como do pedido dos pais. Foram feitas 45 entrevistas.

Fora das atividades sistemáticas, propostas por este Departamento e a pedido da Direção, coube-nos a organização e coordenação de duas reuniões gerais sobre o tema "Os fundamentos da confiança na criança" atendendo às necessidades dos professores.

Pareceu-nos bem mais intensa a solicitação dos funcionários ao Departamento, que conseguiu atender, individualmente, a alguns dos pedidos formulados.

a - as 3 coordenadoras pedagógicas, receberam atendimento individual, através de entrevistas, num total de 17.

b - os professores foram atendidos através de 23 entrevistas individuais (ou em conjunto com a professora auxiliar) , abrangendo um total de 12 turmas, nas mais diversas problemáticas.

Para que se sentissem apoiadas pelo Departamento, conseguimos realizar 80 visitas às salas, tendo sido a maior frequência, no mês de março, devido ao período de adaptação, durante o qual procuramos ajudar não só aos professores e coordenadores, como aos pais e alunos, enfatizado nas turmas de Maternal I a Alfabetização.

Diretamente com os alunos, foram feitos alguns atendimentos, solicitados em sua maioria, pela coordenação, tendo o Departamento também se preocupado em atender aos que nos procuravam cordialmente, sem, no entanto, pretender alcançar modificações de estrutura de personalidade ou elaborar psicodiagnósticos. Nosso interesse nesta área seria apenas um apoio aos coordenadores, professores e alunos.

## 2. PRINCIPAIS PONTOS LEVANTADOS

Partindo das atividades descritas anteriormente, tentaremos apresentar um diagnóstico da instituição, levantando os pontos básicos de conflito.

No início do ano, o quadro da Escola, apresentava várias modificações que colaboraram para que situações emergissem como manifestações emocionais a tais mudanças.

a) Prédio escolar transferido do Jardim Botânico, para Santa Tereza.

- b) Arquitetura do novo prédio.
- c) Permanência da direção no cargo.
- d) Substituição do coordenador pedagógico de 1a. à 4a. séries e da 5a. e 6a. séries.
- e) Alteração no horário de atuação dos coordenadores pedagógicos, em suas funções.
- f) Diminuição do pessoal do Departamento de Psicologia.
- g) Alterações em alguns cargos administrativos.

As reações se estabeleceram nos mais diversos níveis, partindo dos funcionários da Escola e também das crianças e pais, além dos já instalados conflitos do ano anterior, que ainda não haviam sido solucionados.

Com este quadro, as seguintes dificuldades foram por nós percebidas:

- a) Desconfiança no pessoal da direção, permitindo o sentimento de controle intenso por parte da mesma.
- b) Divisão entre a equipe de direção e a equipe de professores, com receio à autoridade pela existência de estruturas hierárquicas definidas. Relações interpessoais comprometedoras entre os membros da equipe de direção interferindo no andamento do trabalho.
- c) Divisão entre a equipe técnica e a equipe administrativa.
- d) Divisão entre os coordenadores pedagógicos, influenciando o relacionamento entre os professores.
- e) Exigências dos professores entre si, mostrando o desentendimento entre eles e refletindo no planejamento pedagógico, onde há necessidade de cooperação espontânea.

- f) Falta de entrosamento entre os professores do Maternal I até o Infantil I e do Infantil II até a 6a. série.
- g) Grupos fechados, expressando dificuldade em permitir a entrada de elementos novos no trabalho (esquemas referenciais rigidamente estabelecidos, podendo ser exemplificados pela não permissão de troca dos professores das séries em que estão habituados a atuar).
- h) Dificuldade da equipe em aceitar o Departamento de Psicologia sem vê-lo opinar sobre como as situações devem ou não ser resolvidas (relacionamento da figura do psicólogo, como o sabe-tudo).
- i) Atuação de toda a equipe, contrária aos objetivos da Escola quando propõe "desenvolver o espírito crítico do aluno, em relação à realidade física e social que o circunda, bem como, em relação à sua realidade interior".
- j) Atuação maternal por parte da equipe, evitando aparecimento de erros, mas, com isto, também impedindo o aparecimento de acertos e surgindo um comportamento dependente (da equipe técnica e administrativa pela direção, dos professores pelos coordenadores, dos alunos pelos professores).
- l) Estrutura de entrevistas com pais não permitindo o estabelecimento da relação pais-professores.
- m) Desvinculação dos objetivos propostos pela Escola, do planejamento de ensino.
- n) Relatórios inadequados e a responsabilidade pelo que escrevem, pois se sentem desprotegidas diante da reação dos coordenadores.

- o) Necessidade de estudo sobre a avaliação no final do dia a fim de que não se torne um rito, fugindo do objetivo que possui.
- p) Desentrosamento das aulas complementares, no planejamento das professoras e no próprio relacionamento entre elas, evitando que os alunos sintam estas aulas como continuidade do trabalho desenvolvido com a professora regente de turma.
- q) Estabelecimento de situações, onde as estratégias, conteúdos, materiais e cronogramas, vinham sendo feitos, não pelos professores, interferindo no desenvolvimento da própria criatividade deles.
- r) Planejamento da série, não coerente em continuidade, com o da série anterior.
- s) Necessidade de perceberem as diferenças individuais, não só entre os professores, mas entre os alunos, favorecendo um planejamento mais flexível para ambos.
- t) Falta de entrosamento na busca de objetivos da instituição propostos pela Escola, favorecendo atuações distintas que não tem como causa, apenas as diferenças individuais.
- u) Métodos de alfabetização desvinculados das atividades extra-escolares dos alunos, proporcionando interesse, apenas pela descoberta da aprendizagem da leitura e da escrita e não, por ser a escola considerada como estrutura dinâmica de vida. Amplia-se este item aos métodos de ensino aqui desenvolvidos que não favorecem ao aluno que não possui percepção de detalhe, mais desenvolvida.
- v) Atividades cumpridas significando alcance de objetivos ( - fazer equivalendo apreender).

### 3. AVALIAÇÃO DO TRABALHO

Trabalhamos durante este semestre, em cima destes dados levantados. Pensamos que, constando o Departamento de Psicologia, de apenas um técnico, que muito pouca coisa pudesse ser feita, mas, por ter sido a filosofia deste Departamento implantada em agosto de 1974, ou seja, com um ano e meio de trabalho desenvolvido, a equipe de funcionários da Escola reagiu às atividades propostas, com percentagem relativamente alta de participação. Deixa-se claro, que tal serviço seria impraticável de ser lançado com um número insuficiente de técnicos deste assunto.

De acordo com o planejamento, todas as atividades propostas, foram colocadas em prática e outras que não constaram do referido planejamento (como as entrevistas individuais, tanto com coordenadores, como com professores e alunos e as visitas às classes) também se realizaram. Estas últimas atividades, se bem desenvolvidas, seriam o arcabouço das que foram propostas. Portanto, as falhas partiram daí, impedindo, muitas vezes uma continuidade do trabalho (por exemplo, com uma situação de emergência deflagrada em alguma turma, o Departamento de Psicologia iniciava seus questionamentos mas, na maioria das vezes, fugia de nossas mãos o controle do processo que se estabelecia. O mesmo acontece em casos de alguns alunos considerados problemas, onde foi quase impraticável de ser dada continuidade ao tipo de acompanhamento iniciado).

Também nos foi pedida uma atuação no campo da teoria, para complementação dos relatórios, adequando-os às características das faixas etárias e que não se atendeu.



Sabíamos, no entanto, no começo do semestre, que seria impossível atendermos a todos estes itens e, por isto, nem o fizemos constar do planejamento entregue. Estas, me parecem, seriam as consideradas falhas.

Atualmente, alguns dos itens levantados anteriormente, já podem ser retirados das zonas de conflito do Estabelecimento devido ao trabalho árduo, que vem se desenvolvendo. Neste campo, colocaríamos a relação estabelecida com os pais, através dos professores, que permitiu uma aproximação de ambos e a maior autenticidade, com que estão sendo preenchidos os relatórios.

No que se refere às divisões na equipe de funcionários, vê-se maior preocupação, procurando-se maneiras de atuação mais coerentes com os objetivos propostos pela Escola. Estas divisões no início do semestre, se encontravam num estágio diferente do atual, pois, já se busca, no momento, definir as funções de cada um, paralelas as que se pretende dos alunos. O período crítico onde cada um culpa o outro de erros que vão acontecendo, vem se transformando, paulatinamente, para um "voltar-se a si próprio" amenizando o clima de tensão.

Quanto à parte pedagógica, os progressos no sentido de tornar os funcionários mais livres, e, portanto, mais criativos, vem se fazendo. Leva-se aos professores uma participação mais intensa e não tão rígida, na confecção dos planejamentos. O respeito às diferenças individuais, entre os professores, começa a ser atendido, principalmente no grupo de 1a. a 4a. séries, que vai percebendo a importância de se juntar para ser livre. A participação nas aulas complementares, começa a ser

mais valorizada, estando atualmente, os professores mais integrados no próprio planejamento pedagógico e sentindo a necessidade deste movimento. Lentamente, inicia-se o processo de questionamento da adequação das atividades escolares, a constante evolução e transformação do mundo exterior à escola e começam os planejamentos a serem alterados.

Como se vê pelo relato acima, existem várias situações em aberto, começando um processo de mudança, outras ainda não entraram neste processo, apesar de já descobertas, algumas estão em fase de projeto de execução, abrangendo a sua totalidade e, provavelmente, muitas outras se encontram ainda incobertas, fazendo parte dos dados inconscientes da instituição.

Reconhecemos no momento que fazemos este relatório, que o trabalho, mais válido, em desenvolvimento pelo Departamento de Psicologia, é exatamente ter podido permitir que as modificações surgidas não possuam pais definidos, isto é, não há só uma pessoa que tenha propiciado esta alteração, mas sim colaborações generalizadas e partidas das necessidades dos próprios indivíduos em suas diferentes funções, significando que se começa a conhecer o por que, o como e para que de nossas condutas, nas tarefas que desempenhamos.

Esperemos que no 2º semestre, tenhamos condições de levar avante, os processos iniciados.

ANEXO 12

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Roteiro:

- I - Justificativa
- II - Atividades realizadas
- III - Levantamento qualitativo e avaliação
- IV - Sugestões

## I - Justificativa

A finalidade central do presente relatório é a de a apresentar um levantamento das atividades desenvolvidas, durante o ano de 1977, por este Departamento, os resultados obtidos através deste trabalho e, sobretudo justificar a mudança de nosso planejamento (que consideramos caminhando para um nível ideal junto do Estabelecimento), se não houver possibilidade de contratação de mais um técnico.

Este relatório também faz parte do nosso contrato junto à direção, que foi reformulado no sentido de o a apresentarmos no final de cada ano letivo, substituindo o que vinha sendo feito assystematicamente.

A situação do Estabelecimento que foi, claramente, percebida por nós a partir de outubro de 1977 e confirmada durante a avaliação de 12.12.1977 exigiria a manutenção do planejamento (exceção feita a orientação de grupo na 3a. série e a orientação dada a 4 determinados pais) pela configuração que tomou. No entanto, o Departamento de Psicologia não pode desenvolver, ao máximo, as funções que lhe compete, pois, manteve-se pela quantidade de atividades que propôs, mais transmissor e receptor de informações e menos um instrumento de elaboração e modificação da verticalidade para convertê-la em um funcionamento cada vez mais democrático e de autogestão. O planejamento, neste sentido, ficou descolocado do panorama da realidade institucional, o que informamos a diretora, em agosto, contando com seu apoio na volta ao planejamento anterior, modificação que agora nos propomos fazer.

## II - Atividades Realizadas

Neste item procuramos incluir o resultado quantitativo das atividades realizadas durante este ano. Achamos conveniente discriminá-las de acordo com os dois planejamentos nos quais centramos nosso trabalho, pois em agosto, após a avaliação do 1º semestre, foi por este Departamento proposta uma modificação, discutida e aceita pela equipe de coordenação pedagógica.

Assim sendo, as atividades serão divididas em 2 semestres:

### A - 1º semestre de 1977

Atividades	Dados quantitativos
1. Grupos Operativos	
1.1 professores - 3a. feira	16
1.2 professores - 5a. feira	13
1.3 administração	11
1.4 babás	13
1.5 coordenação e direção	13
2. Orientação de Grupo	
2.1 7a. série	17
2.2 6a. série	14
2.3 5a. série	13
2.4 4a. série - Manhã	9
2.5 4a. série - Tarde	13
2.6 3a. série - Manhã	9
2.7 3a. série - Tarde	15

Atividades	Dados quantitativos
3. Entrevistas individuais	
3.1 com professores	72
3.2 com babãs	2
3.3 com administração	2
3.4 com coordenação	80
3.5 com alunos	41
3.6 com pais	47
3.7 avulsos	9
4. Reuniões	
4.1 Departamento de Psicologia	19
4.2 Coordenação e Direção	17
4.3 Direção	9
4.4 3a. série (professores e coordenação)	11
4.5 4a. à 7a. séries (profs. e coord.)	8
4.6 1a. à 3a. séries (profs. e coord.)	3
4.7 Infantil II à CA (profs. e coord.)	3
4.8 Maternal I à Infantil I (profs. e coord.)	3
4.9 Geral	3
4.10 Alunos e professores de 5a. série	1
4.11 Professores e coord. de Artes	1
4.12 com Pais	10
5. Conselho de Classe	
5.1 5a. à 7a. séries	1
5.2 1a. à 4a. séries	2
5.3 Infantil II e CA	1
5.4 Maternal I à Infantil I	2

Atividades	Dados quantitativos
6. Visita	
6.1 a turmas	66

B - 2º semestre de 1977

Atividades	Dados quantitativos
1. Grupos operativos	
1.1 professores - 3a. feira	15
1.2 professores - 5a. feira	18
1.3 administração, coordenação e direção	18
1.4 babás	18
2. Orientação de Grupo	
2.1 7a. série	15
2.2 6a. série	15
2.3 5a. série	13
2.4 4a. série - Manhã	15
2.5 4a. série - Tarde	15
2.6 3a. série - Manhã	15
2.7 3a. série - Tarde	12
3. Entrevistas individuais	
3.1 com professores	34
3.2 com babás	2
3.3 com administração	1
3.4 com alunos	42
3.5 com pais	46
3.6 avulsas	5

Atividades	Dados quantitativos
4. Reuniões	
4.1 Departamento de Psicologia	14
4.2 Coordenação e Direção	16
4.3 Direção	19
4.4 3a. série(profs.e coord.pedag.)	2
4.5 4a. à 7a. série (coord. pedag.)	16
4.6 1a. à 3a. série (coord. pedag.)	13
4.7 Infantil II e CA(coord. pedag.)	20
4.8 Maternal I à Infantil I(coord. pedag.)	10
4.9 Geral	3
4.10 Com pais	1
4.11 Conselho Pedagógico	2
4.12 Assist.Administrativo	1
5. Conselho de Classe	
5.1 5a. à 7a. séries	1
5.2 1a. à 4a. séries	1
5.3 Infantil II e CA	1
5.4. Maternal I à Infantil I	1
6. Visitas	
6.1 a turmas	54
6.2 de alunos	17
7. Trabalho de preparação das chapas para o jornal mural	6



Atividades	Dados quantitativos
8. Participação nas Avaliações Gerais da Escola, tendo a coord. final ficado a cargo deste Departamento	
9. Elaboração da Ata do Conselho de classe	
10. Elaboração da Ficha Cumulativa	

### III - Levantamento qualitativo e Avaliação

Paralelo ao levantamento qualitativo dos principais pontos de conflito do Estabelecimento procuramos esclarecer a participação do Departamento de Psicologia ampliado pela avaliação de nosso trabalho.

Tentamos organizar o relato, para facilidade de compreensão, segundo os itens: Direção, Coordenação Pedagógica, Mecanografia, Assessoria de Artes, Serviços Administrativos (incluindo Equipe de Manutenção, Limpeza e Porteiros), Serviços de Apoio e Corpo Docente; procurando seguir uma linha semelhante a desenvolvida na Reunião de Avaliação Geral do dia 12/12/77.

#### 1. Direção

Uma das características institucionais que nos propomos modificar e que pretendemos transformar é a característi

ca centralizada e vertical do funcionamento institucional, geralmente, difícil de ser removida em todas as instituições. Isto se faz possível devido a participação da grande maioria dos departamentos da instituição e, não somente, da autoridade diretiva.

Esta também é uma idéia que esteve presente na avaliação realizada pelas professoras, que se referem ao problema explicando que começariam sua exposição a partir do item 7 ou seja, Departamento de Coordenação Pedagógica, seguindo de Direção Executiva, Equipe de Direção e Conselho Pedagógico alegando que a causa das falhas dos itens antecedentes estaria centrada aí e, como estes tópicos ficavam sempre para o final nunca podiam ser explorados. (recorrer ao Roteiro de Avaliação Geral, na pág. 225)..

É importante assinalar que a estrutura vertical da instituição sobrecarrega, enormemente a direção e contribui para criar um certo conflito de autoridade entre a direção e o Departamento de Psicologia e entre a direção e um grupo de professores que tem uma certa autonomia institucional. Os demais órgãos: Coordenação Pedagógica, Serviços Administrativos, Serviços de Apoio e Assessoria de Artes mantêm com a Direção uma relação muito carregada de afetos, francamente, parental. Neste estado, o Departamento de Psicologia não possui condições ideais para trabalhar e pode chegar a aparecer como estando em conflito de autoridade com a direção executiva, coisa que está muito longe de ser a função deste Departamento e nem a intenção dos que o tem a seu encargo.

Sem dúvida, a tarefa de investigar o não-dito e de senvestir as estruturas repressivas, que é a função deste De partamento, se vê, assim dificultada.

Apesar de uma série de êxitos obtidos, este panorama institucional mantém o Estabelecimento do Rio, consideravalmen te, afastado dos objetivos progressistas fixados em seus esta tutos. O problema do autoritarismo institucional tem, como é sabido,conseqüências muito surpreendentes como é o caso do Es tabelecimento de São Paulo que se desvirtuou, totalmente, dos objetivos educacionais determinados para ambas as instituições.

Estas características autoritárias se infiltram, de forma alheia, na direção deste Departamento que tem excelentes propostas educacionais, mas permanece funcionando desta maneir a, inscrita como está no marco institucional que a determina. O corpo de professores apontou que a direção se sente envergo nhada de ser chamada assim e se confunde, às vezes, falando em equipe de direção que temos certeza ser o seu desejo dadas as suas características pessoais democráticas.

Reconhecemos que em algumas ocasiões o mesmo Departa mento de Psicologia e seu coordenador também sentem esta difi culdade, apesar de que nossa intenção é somente intervir escla recendo conflitos e melhorar o rendimento do Estabelecimento através de seu auto-conhecimento.

Fomos considerados como possuindo um comportamento in vasor, o que até certo ponto pode ser possível e que deve es tar relacionado com uma maneira forçada de desempenhar nossas funções. Acreditamos que este comportamento pode ser, aparente mente, onipotente, mas este é um matiz que adquire a execução

e o planejamento: um marco de relações um pouco tensas. Neste sentido temos receio de que um pequeno recrudesimento do conflito possa conduzir a direção a dificultar, ou, inclusive, paralisar este Departamento que, sustentamos, tem uma importância enorme na evolução do Estabelecimento e no cumprimento de seus objetivos.

## 2. Coordenação Pedagógica

Outro ponto importante a se notar foram as avaliações feitas pelas coordenadoras pedagógicas nas reuniões individuais onde, realmente só conseguimos atingir os objetivos com o coordenador de Maternal I a Infantil I, que chegou até mesmo a expressar as dificuldades pessoais que mantinha com a psicóloga, o porquê delas e a encarar a orientadora educacional como elemento facilitador neste entrosamento, por sua espontaneidade. Poderíamos anotar também que o coordenador de Infantil II e C.A. caminhava para o encontro dos objetivos, mas reconhecemos que os horários (primeiramente, impressado entre duas reuniões e, posteriormente, no final do dia) favoreceram para que o resultado não fosse dos melhores, devido ao cansaço que se encontrava o psicólogo, apesar de ter tido muita colaboração do coordenador. As outras duas coordenações mostraram seu desentrosamento e, como é mais fácil para todos, a discussão de casos de alunos abafou as dificuldades principais, evitando que assuntos mais comprometedores fossem explorados (foram poucas as exceções). Além disto, a confusão entre o cargo de coordenador de 4a. a 7a. séries e de diretor executivo também apareceu.

A parte que coube a psicóloga como coordenadora das reuniões foi falha por não ter tido condições de perceber aonde levavam estes comportamentos e, assim, não pode ter evitado as falhas acima, compartilhando da proposta de exploração de casos de alunos. Acho que isto vem confirmar a opinião dos professores como tendo o Departamento de Psicologia participado mais como membro observador. Realmente, podemos aceitar que perante os professores desempenhamos este papel, mas que junto à direção e coordenação pedagógica tentamos desempenhar um papel de apoio, expressando, muitas vezes, opiniões contrárias. Este papel confuso de observador e participante acontecerá sempre, já que nossa atividade central é nas reuniões e grupos que coordenamos. É importante se notar que estes grupos tem em seu contrato de funcionamento o de serem fechados (o que lá é falado, não é levado para fora do grupo) e, portanto, muitos assuntos discutidos em Reuniões Gerais e Conselhos de Classe já são por nós conhecidos, sendo impossível abordá-los. (preferimos nos omitir do que comprometer o trabalho).

Tudo isto favoreceu para que o grupo de coordenadores pedagógicos se enfraquecesse, não funcionando mais como grupo que procura propostas de trabalho convergentes, mas permanecendo cada uma voltada para sua própria coordenação.

### 3. Mecanografia

Outro ponto importante que foi percebido nesta avaliação é a reclamação do pessoal da Mecanografia que se considera afastado do pessoal da escola. Enfatiza-se isto pela localização geográfica do serviço (afastado de todos), mas tam-

bem por não terem sido convidados a participar de nenhuma reunião, incluindo aqui os grupos operativos. Apesar disto foram trabalhados, operativamente, através do Assistente Administrativo, supervisionado por este Departamento. A importância desta atividade foi evidente, porque fêz-se a preparação para que pudessem participar de grupos, já em andamento, a partir de 1978. Bom entrosamento, o trabalho do Assistente com a psicóloga.

#### 4. Assessoria de Artes

É importante também se notar que o entrosamento entre o Departamento de Psicologia e a Assessoria de Artes foi bastante comprometedor. Não houve um trabalho conjunto, pois dificuldades pessoais do Assessor impediram-no de participar tanto dos grupos operativos como das reuniões individuais coordenadas pela psicóloga. Tendo saído deste Estabelecimento, por ocasião de suas grandes crises (agosto de 1975, quando então era estagiário deste Departamento); estando comprometido, emocionalmente, com a instituição; estando afastado de suas propostas educacionais e, além disto, de um grupo operativo que possibilitaria maiores entrosamentos não teria condições de formar um grupo coeso com os professores de Atividades Artísticas (ênfatiza-se também o pequeno número de horas de trabalho) por mais esforços que fizesse.

Assim, passou, no final do ano a trabalhar oito horas diárias em vez das oito semanais, a fim de suprir as necessidades de um não - grupo. Parece-nos que não conseguiu delimitar suas atividades ao campo de trabalho, atuando através ligação afetiva materno - filial com a direção da escola. Por

ter sido impossível nossa atuação junto a esta Assessora, toda a equipe de Coord. Pedagógica compactuou com as falhas dos fatos acima anotados. Esperemos que para o próximo ano haja possibilidade de um entrosamento profissional entre estes dois órgãos, facilitando a adequação das propostas educacionais à equipe de Artes. A necessidade da definição do cargo "Assessora de Artes" é urgente porque nem bem desempenha uma função de assessor nem de coordenador, comprometendo o serviço.

##### 5. Serviços Administrativos e Serviços de Apoio

Podemos apontar como proveitosas e ligadas ao nosso trabalho as observações da Equipe Administrativa (que apesar de dependente conseguiu se expressar através de críticas aos coordenadores e professores) e também as da Equipe de serventes, babás, porteiros, etc... que, pela primeira vez participava desta avaliação (os risos acontecidos durante a exposição demonstravam o clima de tensão, principalmente quando foi apontado que "alguns professores nem falam conosco", enfatizando o problema de classes aqui instalado. Houve prejuízo para o expositor que passou a usar palavras elogiosas que nem sempre constavam do texto que estava sendo lido). Percebe-se que estes dois grupos, agora renascendo, assim como o da Mecanografia e Serviços de Apoio apresentam comportamentos inibidos e tensos, apesar dos esforços que estão fazendo. (colocações importantes foram feitas, mas nem sempre interiorizadas pelo grupo).

## 6. Departamento de Psicologia

Quanto às observações dos professores com relação ao Departamento de Psicologia é flagrante que ainda relutam em aceitar a figura do psicólogo como aquele que se propõe a uma atividade institucional. Críticas feitas quanto às visitas em classe pouco demoradas ou o precário atendimento dado aos alunos não são por nós aproveitadas, por não fazerem parte das atividades propostas em nosso planejamento. No entanto, foi importante a sugestão de que precisavam reuniões individuais, pois já se vê a vontade de se aproximar do Departamento que sempre foi considerado o ponto polêmico da escola, apesar de ser, totalmente, inviável sua prática, pela pouca disponibilidade de horário. É bom deixar claro que nunca houve atendimento individualizado deste Departamento aos professores desde que o assumimos, em agosto de 1974, nos moldes como foi apontado. Houve sim, um pequeno horário disponível que, raramente, foi aproveitado pelos professores.

vemos que algumas avaliações foram desvinculadas do planejamento por só terem sido colocados a parte deste os professores que freqüentavam o grupo operativo. É importante se aceitar aqui, a sugestão dada por um coordenador que falou da necessidade desta apresentação. Estendo esta sugestão ao grupo de professores.

Muito bem percebida, pelos professores, foi a não distribuição de funções de acordo com os técnicos deste Departamento no que diz respeito ao atendimento a pais. As divisões adequadas para este atendimento não foram feitas pelas necessidades dos alunos, mas simplesmente de acordo com a possibilidade



de de nossa situação (horário totalmente preenchido). Assim psicólogo e orientador educacional desempenhavam o mesmo papel, apesar de terem diferentes formações.

Aceitamos também a crítica quanto ao tratamento ma ternal do orientador educacional que está se preocupando no sentido de superar esta dificuldade. Vemos, porém, as avalia - ções quanto as aulas de orientação de grupo estarem comprometi das com o envolvimento pessoal entre orientador educacional e professor. Percebemos, então, que não são suficientes as ava - liações feitas junto aos alunos, mas devem se estender aos pro fessores de cada turma. Estas observações devem ser levadas em consideração para o planejamento de 1978.

Da diagnose feita a partir das avaliações acima referidas, detectamos os seguintes pontos positivos da Orienta ção de Grupo de 3a. à 7a. série:

- 1) identificação de problemas específicos da classe.
- 2) elaboração, em nível superficial, da importância do relacio namento no grupo.
- 3) abertura, em alguns grupos, para a entrada de alunos isola dos ou de novos alunos.
- 4) compreensão do que é um grupo.
- 5) início de uma organização de grupos (divisão de tarefas, bus ca de um objetivo para o grupo, tentativa para conclusões comuns).
- 6) posicionamento crítico perante determinadas situações.
- 7) início de uma conscientização do papel do aluno dentro da es cola.

Quanto aos pontos negativos, estariam mais ligados à parte metodológica da transmissão da Orientação de Grupo, principalmente com a 3a. série. Nesta, o trabalho foi predominantemente, invalidado pelos seguintes motivos:

1. Quanto ao trabalho do Orientador Educacional:

1.1 - falta de sistematização.

1.2 - inadequação dos métodos utilizados em relação ao nível da turma.

1.3 - pouca integração com os professores e o coordenador.

1.4 - insegurança e ansiedade quanto aos limites que deveriam ser dados em relação às turmas.

2. Quanto a atitude das turmas:

2.1 - grupo afetivamente dependente dos professores.

2.2 - lideranças negativas, resistindo a qualquer aproximação.

2.3 - individualistas - resistindo a um trabalho de integração.

Baseando-se no pressuposto que o próprio professor pode e deve ter como um dos meios para um trabalho mais equilibrado do aspecto formativo, o trabalho de grupo, seria a pessoa mais indicada para trabalhar a socialização nas turmas, não só da 3a. série, mas também da 1a. e 2a. séries. Desta forma, através da presença constante haveria uma melhor continuidade, uma maior sistematização, uma integração mais equilibrada entre formação e informação, uma visão mais profunda real dos próprios alunos e, por fim, uma integração real nas turmas.

## 7. Corpo Docente

Os conflitos que permancem no grupo de professores parecem-me decorrentes das situações aqui anotadas. Reconhecemos, porém, que este grupo já conseguiu superar algumas dificuldades (proposta de trabalho, em conjunto, dos prof. de 1a. a 7a. séries) e que durante as avaliações do final de dezembro deixaram-se perturbar pela seriedade das colocações que faziam, pelo envolvimento emocional da direção executiva, (talvez decorrente da pressão feita pelos prof. e também pela seriedade deste momento de avaliação) e pela imaturidade grupal que possuem (elementos muito agressivos, elementos omissos) . Não podemos nos esquecer que a tudo isto envolve um contexto sócio-econômico-político que não se propõe a um espírito de liberdade e crítica, favorecendo o aparecimento de reações impulsivas, como resposta a este contexto repressor.

## IV - Sugestões

Diante de tudo isto concluímos que:

A) Precisamos reformular o planejamento de 1977, do Departamento de Psicologia e sugerimos que:

- a) necessitamos de um outro técnico (psicólogo) que fique responsável por atender as turmas de Mat. I à Alfabetização. Este técnico, também seria responsável pelas reuniões individuais junto aos coordenadores a fim de que não fossem retiradas do planejamento.

- b) o orientador educacional ficaria encarregado do atendimento às turmas de 1a. à 8a. séries (as aulas de orientação de grupo serão dadas somente a partir da 5a. série , por total falta de tempo e inadequação dos métodos).
- c) coordenador do Departamento ficaria então com a função de dar supervisão aos dois técnicos acima mencionados , de coordenar os grupos operativos; de participar das reuniões de coordenação e direção e dar fundamentos aos coordenadores e professores para o desenvolvimento de uma avaliação sistemática. (Falha muito acentuada durante este ano foram as técnicas de avaliação sistemática dos professores junto aos alunos).

Isto tentaria suprir a falha detectada pelos professores e de nosso conhecimento quanto a indefinição de funções entre psicólogo e orientador educacional.

Caso não seja aumentado o número de técnicos deste Departamento, várias atividades não poderão constar do planejamento para 1978.

- B) Inclusão do Assessor de Artes no grupo operativo procurando evitar o que foi anteriormente apontado com relação a esta Assessoria.
- C) Modificação do organograma da escola, com redistribuição de funções.
- D) Entrega do planejamento a todos os funcionários da escola , através de uma Reunião Geral, a ser executada em fevereiro.

- E) Reformulação dos objetivos e atividades a serem desenvolvidas pelo orientador educacional, a partir da 5a. série, nas aulas de orientação de grupo.
- F) Necessidade de, no final de cada semestre, ser feita avaliação das aulas de orientação de grupo, não só junto aos alunos, mas também junto aos professores das turmas.
- G) Colocação de, pelo menos, uma hora para o turno da manhã e outra para o turno da tarde disponível para os professores que desejarem solicitar o Departamento.
- H) Inclusão dos funcionários da Mecanografia nos grupos operativos.
- I) Necessidade de continuar o trabalho junto ao Coordenador de Infantil II e C.A. para confecção dos exercícios mais adequados aos alunos deste Estabelecimento que, posteriormente, poderiam substituir o teste Metropolitano.
- J) Conveniência da comunicação permanente e direta da direção com o Departamento de Psicologia, permitindo que este último submeta a consideração da direção cada uma das iniciativas que pensa colocar em prática, isto é, que se estreitem vínculos entre a direção e o Departamento de Psicologia para que este último possa consultar, regularmente, seus atos.
- L) Necessidade de que se definam os objetivos da equipe de direção para 1978 e que esta direção tenha a sua disposição e direito de poder efetuar, bimestralmente, uma avaliação de seu rendimento feita com os dispositivos grupais e institucionais que se fazem necessário.

Estas são algumas sugestões dadas no sentido de  
minorar as dificuldades apontadas neste relatório. Sabemos no  
entanto, que estes continuam sendo passos que podemos dar para  
estarmos fiéis às propostas educacionais deste Estabelecimento.

---

(orientador educacional)

---

(psicólogo)

ANEXO 13

ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO GERAL

- 1975 -

Para que possamos estabelecer a meta de nossas atividades para 76, pretendemos fazer uma avaliação de nosso trabalho no ano de 75, levantando os aspectos positivos e negativos dessa nossa convivência profissional.

Está bem claro para nós da Equipe de Direção da Escola, que só poderemos melhorar nossa atuação, na medida em que todas as pessoas envolvidas no processo, contribuirão com suas críticas e sugestões, para que possamos corrigir os aspectos falhos.

O importante nessa reunião é que consigamos levantar os problemas significativos para os grupos. Problemas individuais, colocados com pouca objetividade, não nos ajudarão a encontrar as soluções desejadas.

Para facilitar a discussão e análise das situações, pedimos que, partindo do questionário anexo, se situem em relação às perguntas propostas, com muita abertura e franqueza, para que possamos dialogar produtivamente.

A nossa sugestão é de que os questionários sejam respondidos por todos os professores, auxiliares e professores extras, assim agrupados:

Infantil I - manhã e tarde  
Maternal I e II - manhã e tarde  
Infantil II - manhã e tarde  
Alfabetização - Manhã e tarde  
1a. à 4a. série - manhã  
1.a à 4a. série - tarde  
5a. série - manhã

Depois de discutidos e preenchidos, deverá ser designado um relator do grupo, para a exposição das conclusões. Os questionários deverão ser apenas um guia para a discussão, sem limitar o que tenham para colocar. Havendo necessidade, itens poderão ser acrescentados ou retirados. Constituirão um roteiro, para que a nossa discussão não caia no imprevisto e na desorganização. Só serão recolhidos, no final da reunião.

### Q U E S T I N Á R I O

#### AValiação DO TRABALHO DESENVOLVIDO EM 1975

1. Quais os pontos positivos e negativos que conseguiram observar, no que se refere ao aspecto administrativo da escola.
  - a. Secretaria
  - b. Tesouraria
  - c. Administração dos serviços gerais, como limpeza de classes, entrada e saída de alunos, encaminhamento de mães, etc.



- d. Mecanografia: textos, exercícios, aberturas de planejamentos.
- e. Almoxarifado: entrega dos materiais didáticos.
- f. Biblioteca: atendimento de alunos e professoras.

2. Quais os pontos positivos e negativos que conseguiram observar no que se refere ao aspecto pedagógico:

- a. relacionamento com os Coordenadores Pedagógicos e atendimento e orientação recebidos durante o ano de 75.
- b. o planejamento de ensino e sua execução atingiram os objetivos da Escola? Sim ou não? Por que?
- c. as estratégias propostas foram eficazes? Sim ou não ? Por que? Sugestões.
- d. o conteúdo selecionado foi adequado ao nível de idade e ao que a Escola se propõe? Sim? Não? Por que? Sugestões.
- e. a avaliação, envolvendo os trabalhos diários e os relatórios, permitiu a verificação dos objetivos propostos? Sim? Não? Por que? Sugestões.

3. Departamento de Psicologia:

Como perceberam as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Psicologia:

- a. relacionamento com a Psicóloga
- b. atendimento através dos Grupos Operativos

4. Direção:

Aspectos positivos e negativos que conseguiram observar na atuação da Direção.

5. Relacionamento entre o Corpo Docente:

a. Há unidade de objetivos no Corpo Docente? Sim? Não?

Por que? Sugestões.

b. Existe clima de amizade, cooperação e abertura para críticas? Sim? Não? Por que? Sugestões.

c. Os elementos têm assumido as suas funções com responsabilidade no que se refere ao trabalho com os alunos, ao relacionamento com os colegas e com a Escola em geral? Sugestões.

ANEXO 14

AUTO - AVALIAÇÃO

- 1976 -

Aspecto Socio-Emocional

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Minha atuação na equipe de trabalho:

1. Fui aberta para as críticas e questões apresentadas?
2. Consegui colocar o que penso e sinto de forma franca?
3. Senti-me: aceita plenamente pelos colegas; parcialmente aceita ou rejeitada?
4. Ao fazer críticas consegui um objetivo fundamentando meus pontos de vista?
5. Reagi emocionalmente tanto no nível verbal, como no comportamental?
6. Consegui situar-me na equipe profissionalmente, não me deixando envolver com situações pessoais que levam à projeção, identificação, individualização de situações, etc.?
7. Quais os aspectos positivos da experiência vivida pelo grupo?
8. Quais os aspectos negativos da experiência vivida pelo grupo?
9. Realizei alguma aprendizagem que fosse significativa?
10. Outras observações:

ANEXO 15

A TODO O PESSOAL QUE TRABALHA NA ESCOLA

- 1977 -

Vamos iniciar hoje o processo de avaliação de nossas atividades no corrente ano.

Participarão dessa avaliação todas as pessoas que trabalham na Escola, para que possamos atingir uma maior integração funcional e pessoal.

Esse processo será dividido em 4 etapas:

1a. etapa: Avaliação Geral

2a. etapa: Avaliação do aspecto Sócio-emocional, por grupos de coordenação e assessoria;

3a. etapa: Avaliação do aspecto da Tarefa, por grupos de coordenação e assessoria;

4a. etapa: Assembléia Geral com a apresentação das conclusões a que chegaram os diferentes grupos.

Para a 1a. etapa estamos apresentando roteiros de avaliação para cada grupo: docente, administrativo, serviços de apoio e serviços de manutenção e limpeza, que visam facilitar o processo. Pedimos que analisem e discutam, com seriedade e abertura, os roteiros apresentados, com liberdade para acrescentarem aspectos que porventura tenham sido omitidos.

O período da manhã será destinado a essa fase; no período da tarde, passaremos a apresentação das conclusões a que chegaram os grupos na análise e discussão dos roteiros apresentados.

Do processo todo, terá a Equipe de Direção o diagnóstico da Escola, que facilitará o estabelecimento das metas de trabalho para o ano de 1978.

Convencida de que a educação é tarefa a ser desempenhada por pessoas livres, conscientes e participantes, reconhecemos que a nossa proposta de trabalho seria inviável sem o engajamento de cada um. Agradecemos a receptividade trazida no esforço de todos.

Equipe de Direção

ROTEIRO PARA

AVALIAÇÃO GERAL - 1977 - 1º DIA

SERVIÇO DE MECANOGRRAFIA

I - SERVIÇOS PSICOPEDAGÓGICOS:

1. Como perceberam as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Coordenação Pedagógica (quatro coordenadores e dois auxiliares):
  - a. Nas solicitações encaminhadas à Mecanografia, em relação à:
    - a.1 - quantidade de solicitações;
    - a.2 - regularidade nas solicitações, obedecendo aos critérios de tempo, horário, prazo, etc.
    - a.3 - clareza na definição das solicitações;
    - a.4 - equilíbrio nas solicitações, que permita o atendimento de todas as coordenações;
    - a.5 - clima de abertura para diálogo e observações procedentes.
2. Como perceberam a atuação da Direção Executiva:
  - a. Tem criado condições para o crescimento individual e grupal, nos aspectos de:
    - a.1 - organização e divisão de funções;
    - a.2 - desenvolvimento de atitudes de liberdade, responsabilidade, iniciativa e crítica;
    - a.3 - coordenação dos diferentes grupos, no sentido da integração em torno dos objetivos da Escola;

a.4 - estabelecimento de comunicação entre os grupos.

3. Equipe de Direção:

- Formalizada no 2º Semestre -

a. Fez sentir sua presença nas tomadas de decisões que definem a filosofia da Escola?

II - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

4. Apontem as falhas e os acertos que conseguiram observar no funcionamento da:

a - Secretaria

b - Tesouraria

c - Departamento de Pessoal

d - Almoxarifado

e - Recepção

f - Assistente Administrativa:

. serventes e babás

. motoristas, porteiros e manutenção

III - CORPO DOCENTE

Como sentiram a receptividade do Corpo Docente, em relação ao trabalho da Mecnografia?

IV - OUTRAS OBSERVAÇÕES

ROTEIRO PARA

AValiação GERAL - 1977 - 1º DIA

PARA O CORPO DOCENTE

I - SERVIÇO ADMINISTRATIVO

1. Apontem as falhas e os acertos que conseguiram observar no funcionamento da:

- a) Secretaria
- b) Tesouraria
- c) Departamento de Pessoal
- d) Almoxarifado
- e) Assistente Administrativa:
  - Serventes e babás
  - Motoristas, porteiros, manutenção
  - Mecanografia:

Os serviços da mecanografia poderão ser avaliados em relação ao:

- atendimento dentro dos prazos estabelecidos;
- qualidades da apresentação dos textos:
  - aspecto visual;
  - aspecto da correção da escrita;
  - aspecto das ilustrações;
  - fidedignidade da reprodução.



## II - SERVIÇOS DE APOIO

2. A Biblioteca e o Centro de Audiovisual, implantados no corrente ano, conseguiram contribuir para a melhora do trabalho do professor? Quais as sugestões que apresentam para o seu funcionamento em 1978?
  - a. Para vocês, qual o papel da Bibliotecária na escola?
  - b. Idem em relação ao Técnico de Audiovisual.
  - c. Houve clima de abertura para diálogo e crítica em relação a esses serviços?

## III - SERVIÇOS PSICOPEDAGÓGICOS

3. Departamento de Psicologia, composto, no corrente ano, pelo psicólogo e orientador educacional:
  - a. Como perceberam as atividades desenvolvidas nos aspectos de:
    - a.1 - integração dentro do Departamento;
    - a.2 - integração em termos da Escola;
      - a.2.1- atendimento através dos Grupos Operativos;
      - a.2.2- atuação nas Reuniões Pedagógicas e Conselhos de Classes;
      - a.2.3- atuação nas atividades de Orientação de Grupo, junto aos alunos;
      - a.2.4- desenvolvimento de atitudes de liberdade, responsabilidade, iniciativa e crítica;
      - a.2.5- facilitação da comunicação entre os diferentes grupos.

4. Assessoria dos Professores de Artes

Avaliar sua atuação em termos de:

- a. Formação de uma Equipe composta pelos professores de Artes;
- b. Integração dessa Equipe dentro dos objetivos educacionais da Escola (trabalho desenvolvido com os alunos , relacionamento com outras equipes, presença em reuniões, etc.).

5. Assessoria de Estudos Sociais

Avaliar sua atuação em termos de:

- a. Planejamento dos objetivos e seleção do conteúdo;
- b. Acompanhamento de sua execução: sugestões de estratégias, recursos materiais e Estudo do Meio.

6. Assessoria de Comunicação e Expressão, Matemática e Ciências

Avaliar sua atuação em termos de planejamento dos objetivos, seleção do conteúdo programático, sugestões de estratégias e escolha dos livros didáticos.

7. Departamento de Coordenação Pedagógica, composto por quatro coordenadores e por dois auxiliares de coordenação.

- a. Como perceberam as atividades desenvolvidas em termos de:

a.1 - integração dos diferentes elementos que compõem a equipe no trabalho com o Corpo Docente:

a.1.1 - nas Reuniões Pedagógicas;

a.1.2 - nos Conselhos de Classe;

a.1.3 - nas diretrizes gerais adotadas para as diferentes ordenações;

a.1.4 - clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

## 8. Direção Executiva

Avaliar sua atuação considerando os aspectos que se seguem:

a. Tem criado condições para o crescimento individual e grupal nos aspectos de:

a.1 - organização e divisão de funções;

a.2 - desenvolvimento de atitude de liberdade, responsabilidade, iniciativa e crítica;

b. Coordenação dos diferentes grupos, no sentido da integração na escola como um todo;

c. Facilitação da comunicação entre os diferentes grupos.

d. Presença e atuação na escola:

d.1 - nas Reuniões Pedagógicas

d.2 - nas Reuniões de Pais;

d.3 - nos atendimentos individuais quando solicitados pelo professor.

9. Equipe de Direção

Formalizada no 2º Semestre.

- Fez sentir sua presença nas tomadas de decisões que definem a filosofia da Escola?

10. Conselho Pedagógico

Criado formalmente no 2º Semestre.

- a. Foi utilizado como órgão representativo do Corpo Docente? Justifiquem as respostas.
- b. Conclua sobre a validade ou não, do referido órgão.

IV - OUTRAS OBSERVAÇÕES

ROTEIRO PARA

AVALIAÇÃO GERAL - 1977 - 1º DIA

PARA PESSOAL ADMINISTRATIVO

I - SERVIÇOS PSICOPEDAGÓGICOS:

1. Como perceberam as atividades desenvolvidas nos Grupos Operativos.
  - a. Relacionamento com o psicólogo;
  - b. Desenvolvimento de atitudes de liberdade, responsabilidade, iniciativa e crítica;
  - c. Desenvolvimento dos papéis funcionais;
  - d. Facilitação de comunicação entre os diferentes grupos.
2. Como perceberam as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Coordenação Pedagógica.
  - a. Integração entre os diferentes elementos que compõem a equipe:
    - a.1 - nas diretrizes gerais adotadas para as diferentes coordenações;
    - a.2 - no atendimento às necessidades funcionais de cada elemento que compõe o quadro administrativo da escola;
    - a.3 - clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

3. Como perceberam a atuação da Direção Executiva:

a. Tem criado condições para o crescimento individual e gru  
pal, nos aspectos de:

a.1 - organização e divisão de funções;

a.2 - desenvolvimento de atitudes de liberdade, de responsabi  
lidade, de iniciativa e crítica;

a.3 - coordenação dos diferentes grupos, no sentido da inte -  
gração em torno dos objetivos da Escola;

a.4 - facilitação da comunicação entre os diferentes grupos.

b. Presença e atuação na Escola:

b.1 - no atendimento às necessidades funcionais de cada ele -  
mento que compõe o quadro administrativo da escola.

4. Equipe de Direção

Formalizada no 2º Semestre:

- fez sentir sua presença, nas tomadas de decisões que de  
finem a filosofia da Escola?

## II - CORPO DOCENTE

5. Como perceberam a atuação do Corpo Docente, no que se  
refere:

a. movimentação dos alunos;

b. cumprimento de horários;

c. atendimento às necessidades funcionais de cada elemento  
que compõe o quadro administrativo da escola.

## III - OUTRAS OBSERVAÇÕES

ROTEIRO PARA

AValiação GERAL - 1977 - 1º DIA

PARA SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E LIMPEZA

I - CORPO DOCENTE

- a. Como perceberam a atuação dos professores em relação:
- a.1 - a limpeza das classes;
  - a.2 - ao cuidado com o material escolar;
  - a.3 - à movimentação dos alunos (entradas, saídas e recreios);
  - a.4 - ao tratamento recebido quando solicitados para os serviços de manutenção e limpeza;
  - a.5 - ao clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

II - SERVIÇO ADMINISTRATIVO

Façam uma avaliação da atuação do pessoal da Secretaria, Tesouraria, Departamento de Pessoal, Almoxarifado, Recepção, Mecanografia e Assistente Administrativa, em termos de:

- a. Atendimento às necessidades de cada elemento que compõe os Serviços de Manutenção e Limpeza;
- b. Cooperação no sentido da limpeza e ordem das dependências que utilizam;
- c. Clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

### III - SERVIÇOS DE APOIO

Façam uma avaliação da atuação dos elementos que compõem a Biblioteca e Audiovisual, em termos de:

- a. Cooperação no sentido da limpeza e da ordem das dependências que utilizam;
- b. Clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

### IV - DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Composto no corrente ano, pelo psicólogo e pelo orientador educacional.

- a. Como perceberam a atuação dos mesmos, em termos de:
  - a.1 - cooperação no sentido da limpeza e da ordem das dependências que utilizam;
  - a.2 - clima de abertura para diálogo e observações procedentes;
- b. Façam uma avaliação do funcionamento dos Grupos Operativos:
  - b.1 - contribuíram para o seu crescimento como pessoa?
  - b.2 - favoreceram à cooperação entre os membros do grupo?
  - b.3 - esclareceram o papel que cada um desempenha dentro da escola?



V - DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

(4 coordenadores e 2 auxiliares)

Façam uma avaliação da atuação do Departamento acima mencionado, em termos de:

- a. Atitudes de respeito e cooperação com o pessoal de limpeza e manutenção;
- b. Movimentação dos alunos (entradas, saídas, recreios);
- c. Solicitação dos serviços de manutenção e limpeza;
- d. Clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

VI - DIREÇÃO EXECUTIVA

- a. Tem criado condições para o crescimento individual e grupal, nos aspectos de:
  - a.1 - organização e divisão de funções;
  - a.2 - desenvolvimento de atitudes de liberdade, de responsabilidade, iniciativa e crítica.
- b. Presença e atuação na escola;
  - b.1 - cooperação no sentido da manutenção da limpeza e da ordem;
  - b.2 - Atendimento às necessidades de cada elemento que compõe a equipe de manutenção e limpeza.

VII - OUTRAS OBSERVAÇÕES:

ROTEIRO PARA

AVALIAÇÃO GERAL - 1977 - 1º DIA

PARA SERVIÇOS DE APOIO

I - SERVIÇOS PSICOPEDAGÓGICOS

1. Como perceberam as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Psicologia (um psicólogo e um orientador-educacional):
  - a. relacionamento com os elementos que o compõem;
  - b. atendimento através dos Grupos Operativos.
2. Como perceberam as atividades desenvolvidas pelo Departamento de Coordenação Pedagógica (4 coordenadores e 2 auxiliares):
  - a. nas solicitações encaminhadas à Biblioteca e Departamento Audiovisual, em relação à:
    - a.1 - quantidade de solicitações;
    - a.2 - regularidade nas solicitações, obedecendo aos critérios de tempo, horário, prazos, etc.
    - a.3 - clareza na definição das solicitações;
    - a.4 - equilíbrio nas solicitações que permita o atendimento de todas as coordenações.
  - 2.5 - clima de abertura para diálogo e observações procedentes.

3. Como perceberam a atuação da Direção Executiva:

a. tem criado condições para o crescimento individual e grupal, nos aspectos de:

a.1 - organização e divisão de funções;

a.2 - desenvolvimento de atitudes de liberdade, responsabilidade, iniciativa e crítica;

a.3 - coordenação dos diferentes grupos, no sentido da integração em torno dos objetivos da Escola.

a.4 - facilitação da comunicação entre os grupos.

b. Presença e atuação na Escola.

b.1 - nas reuniões com Biblioteca e Audiovisual;

b.2 - nas reuniões pedagógicas;

b.3 - no atendimento às necessidades funcionais de cada elemento da Biblioteca e Audio.

4. Equipe de Direção:

Formalizada no 2º Semestre.

a. Faz sentir sua presença nas tomadas de decisões que definem a filosofia da Escola?

5. Conselho Pedagógico:

- Criado no 2º Semestre -

a. Foi utilizado como órgão representativo do Corpo Docente? Justifiquem a resposta.

b. Concluem sobre a validade ou não, do referido órgão.

II - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

6. Apontem as falhas e os acertos que conseguiram observar no funcionamento da:

- a - Secretaria
- b - Tesouraria
- c - Departamento de Pessoal
- d - Almoxarifado
- e - Recepção
- f - Assistente Administrativa:
  - . serventes e babás
  - . motoristas, porteiros e manutenção

III - CORPO DOCENTE

Como sentiram a receptividade de Corpo Docente, em relação ao trabalho da Biblioteca e Audiovisual?

IV - OUTRAS OBSERVAÇÕES

AUTO-AVALIAÇÃO - 2º DIA

Aspecto Sócio-Emocional

(utilizado pelos Profs. de Mat. I  
à 3a. série)

1. Como eu me vi dentro da Equipe de Trabalho:
  - 1.1 - Consegui aceitar e/ou refutar objetivamente críticas e sugestões apresentadas?
  - 1.2 - Ao fazer críticas consegui colocar objetivamente o que penso e sinto, fundamentando meus pontos de vista?
  - 1.3 - Como me sinto junto ao grupo de trabalho (avalie e procure explicar seu grau de entrosamento no grupo).
  - 1.4 - Fui individualista em minha atuação, não considerando o grupo como um todo?
  - 1.5 - Realizei alguma aprendizagem significativa junto ao meu grupo de trabalho?
2. Como eu vi minha equipe de trabalho  
Tente fazer uma caracterização de sua equipe de trabalho, seguindo, como sugestões, os seguintes itens:
  - 2.1 - Relacionamento entre os elementos da equipe (professora X professora, professora X auxiliar);
  - 2.2 - Existência de subgrupos;

- 2.3 - Receptividade para elementos novos;
- 2.4 - Relacionamento com outras equipes;
- 2.5 - Assídua ou pouco assídua;
- 2.6 - Produtiva ou pouco produtiva;
- 2.7 - Criativa ou repetindo modelos.

3. Avaliação da Coordenação:

- 3.1 - O coordenador (e auxiliar de coordenação) foram abertos para receber críticas e sugestões apresentadas?
- 3.2 - Houve, por parte da coordenação, franqueza e objetividade nas críticas apresentadas?
- 3.3 - Soube acompanhar a execução do planejamento, sugerindo modificações nas estratégias e recursos materiais?
- 3.4 - Soube promover a integração entre os professores de uma mesma série, no que se refere ao planejamento?
- 3.5 - Criou condições para a integração vertical (professores de séries diferentes)?
- 3.6 - Valorizou a participação de cada professor, fazendo-o sentir-se parte integrante do processo educativo e responsável pelas tomadas de decisões que se referem ao processo de ensino?
- 3.7 - Em relação ao acompanhamento de alunos com dificuldades, soube encaminhar estes casos, em busca de uma solução?

3.8 - Avalie a atuação da auxiliar de coordenação ou do coordenador, no que se refere:

- substituição de professores faltosos;
- aulas de recuperação;
- Estudos do Meio;
- atendimento às crianças com dificuldades;
- cobrança de relatórios, livros de chamada;
- mecanografia;
- material solicitado;
- estágios em classe;
- atuação nos horários de entrada e saída.

OUTRAS OBSERVAÇÕES:

AUTO - AVALIAÇÃO - 2º DIA

Aspecto Sócio-Emocional

(utilizado para os professores  
de 4a. a 7a. séries)

- a. Como eu me vi dentro da Equipe de Trabalho:
- . aberta para fazer e receber críticas;
  - . criticando objetiva e fundamentalmente;
  - . entrosada ou não na Equipe;
  - . reagindo objetiva ou impulsivamente em nível verbal e/ou comportamental;
  - . individualista em minha atuação, não considerando o grupo como um todo;
  - . realizando alguma aprendizagem significativa.
- b. Como eu vi minha Equipe de Trabalho:
- . integração na Equipe e na Escola;
  - . relacionamento entre os elementos da equipe;
  - . existência de subgrupos;
  - . receptividade para elementos novos;
  - . produtiva ou pouco produtiva;
  - . assídua ou pouco assídua;
  - . criativa ou repetindo modelos.
- c. Avaliação da Coordenação
- Aponte os pontos positivos e negativos nos serviços pres



tados pela coordenação:

- . integração entre coordenador e auxiliar de coordenação;
- . abertura para fazer e receber críticas;
- . relacionamento com os membros da equipe;
- . criação de condições para a integração horizontal e vertical;
- . em termos do planejamento de ensino;
- . na criação de condições para a participação efetiva e consciente dos professores no processo de ensino;
- . subsidiando materialmente o trabalho do professor (mecanografia, almoxarifado, Estudos do Meio);
- . acompanhamento de alunos com dificuldades;
- . orientação das aulas de recuperação;
- . cobrança dos planejamentos, relatórios, faltas, atrasos, etc.

AUTO - AVALIAÇÃO - 2º DIA

Manutenção e Limpeza

ASPECTOS SÓCIO-EMOCIONAL

1. Como eu me vi dentro da Equipe de Trabalho?
  - 1.1 - Aceitei de maneira objetiva e impessoal críticas e sugestões apresentadas?
  - 1.2 - Quando fiz críticas consegui colocá-las de modo objetivo e impessoal, expressando o que penso e sinto, tendo a certeza do que eu estava afirmando?
  - 1.3 - Como me sinto junto ao grupo de trabalho?
    - bem aceito
    - pouco aceito
    - rejeitado
  - 1.4 - Agi individualmente, sem considerar o grupo como um todo?
  - 1.5 - A convivência com o grupo serviu para que eu aprendesse alguma coisa que pudesse usar na minha vida profissional ou particular?
  - 1.6 - Como eu vi minha equipe de trabalho?
2. Tente descrever sua equipe de trabalho seguindo como sugestão, os seguintes itens:

- 2.1 - Relacionamento entre os elementos do grupo
- 2.2 - Todos os elementos do grupo se dão bem ou existem preferências pessoais muito marcantes?
- 2.3 - Receptividade para elementos novos.
- 2.4 - Relacionamento com outras equipes (administração, coordenação, departamento de psicologia, professores).  
Houve abertura para que se estabelecessem diálogos ,  
críticas e observações que tivessem fundamento.
- 2.5 - Formamos uma equipe:
  - assídua ou pouco assídua;
  - produtiva ou pouco produtiva;
  - criativa ou repetitiva;

### 3. Avaliação da Coordenação

- 3.1 - Você se sente com liberdade para dizer o que está pensando?
- 3.2 - O coordenador tem sido justo e franco nas observações que faz?
- 3.3 - Houve ajuda da coordenação no sentido de ajudá-lo a desenvolver o trabalho?
- 3.4 - Soube promover a integração entre os elementos desta equipe?
- 3.5 - O coordenador trata todos os elementos da equipe da mesma maneira?

- 3.6 - O coordenador tem ouvido as opiniões e sugestões de cada um para tomar suas decisões?
- 3.7 - Soube ouvir, atender e atuar, quando solicitado pela equipe para resolver algum problema?

AUTO AVALIAÇÃO DO GRUPO DE COORDENAÇÃO

- 1977 -

ASPECTOS SÓCIO-EMOCIONAL

1. Até que ponto consegui assumir no meu grupo de trabalho, as atitudes que procuro desenvolver com os professores que coordeno:
  - 1.1 - objetividade nas colocações;
  - 1.2 - abertura para fazer e receber críticas;
  - 1.3 - visão global das situações tratadas;
  - 1.4 - cooperação com todos os elementos;
  - 1.5 - aceitação dos elementos novos;
  - 1.6 - abertura para situações novas;
  - 1.7 - respeito às individualidades;
2. No aspecto de integração, como me situo dentro do grupo:
3. Como lidei com minhas emoções:
  - agressividade;
  - indiferença;
  - rejeição;
  - dominação;
  - fechamento.

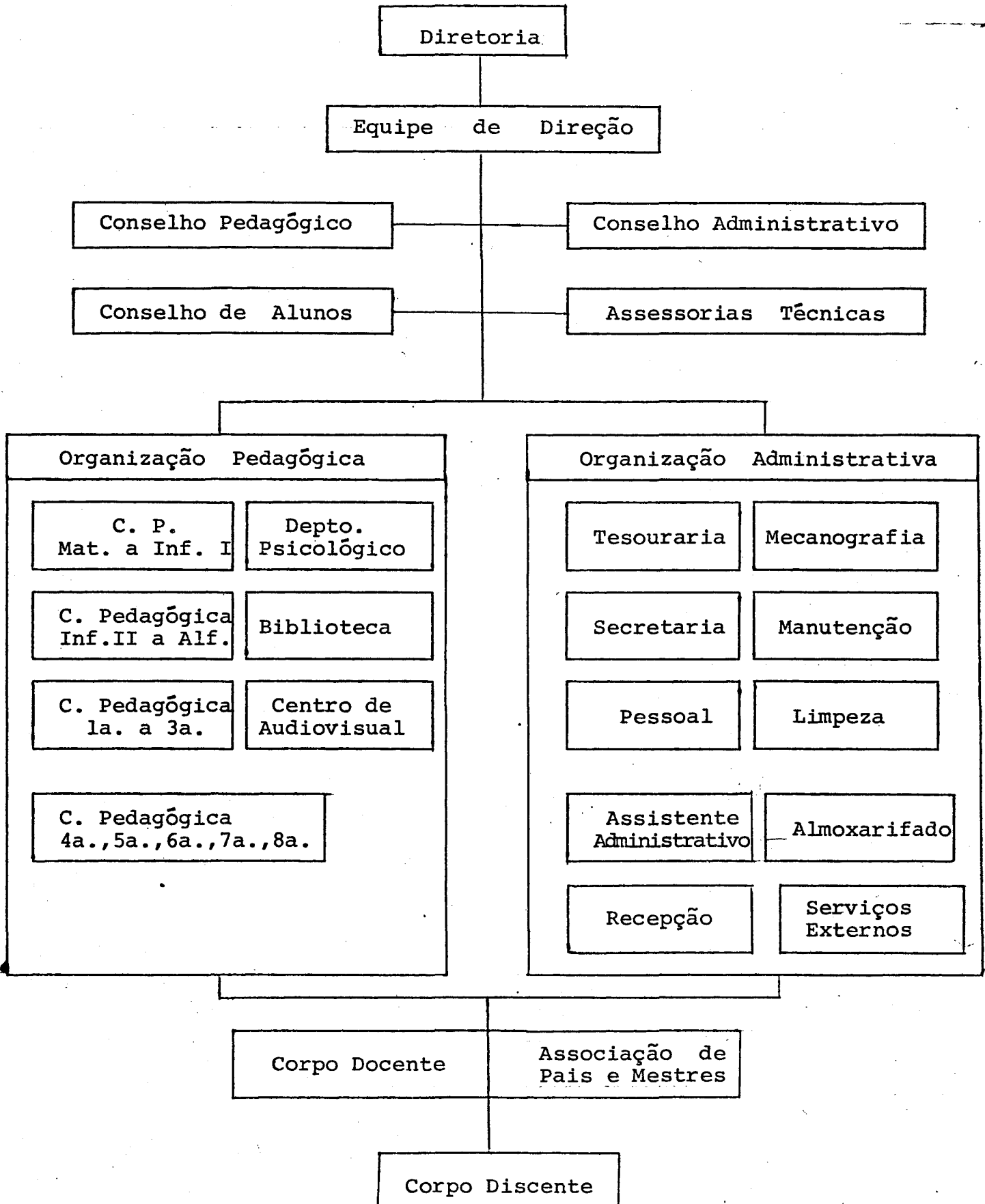
AUTO-AVALIAÇÃO - 2º DIA

Aspectos Sócio - Emocional

Grupo de Administração

- I - Nas reuniões realizadas semanalmente, como me sinto:
- com liberdade para dizer o que penso e sinto?
  - abertura para críticas e sugestões?
  - participando ativamente: sugerindo, criticando, informando, pedindo informações?
  - respeitando as diferenças individuais?
  - cooperando com todos?
  - competindo?
  - fechando-me?
  - muito susceptível às críticas?
  - com medo de dar contribuição?
  - agressiva?
  - defensiva?
- II - Como percebi a coordenação em relação à
- organização das reuniões;
  - valorização dos elementos;
  - comunicação intra e intergrupos;
  - abertura para críticas e sugestões;
  - objetividade no encaminhamento das propostas;
  - subsídios solicitados pelos diferentes elementos do grupo;
  - busca de unidade em termos da Filosofia da Escola.

agosto/1977

Organograma do Estabelecimento

DIRETORIA:

1. Composição - 3 sócias

2. Atribuições:

- Responder pela parte patrimonial e jurídica do Estabelecimento
- Criar condições para investimentos racionais.
- Atender às necessidades econômicas da Escola.
- Elaborar previsão orçamentária.
- Proceder aos reajustamentos salariais
- Admitir e demitir pessoal
- Deliberar sobre as decisões propostas pela equipe de direção, pelos conselhos pedagógicos, administrativo, de classe e pelos assessores.

EQUIPE DE DIREÇÃO

1. Composição Diretoria Executiva

Coordenadores Pedagógicos

Coordenador Dep. de Psicologia

Tesoureira.

2. Atribuições:

- Unificar o direcionamento do processo educativo no sentido da concretização da filosofia da Escola.
- Fundamentar, esclarecer e reelaborar, como resultado da prática, os fins a que a escola se destina.



- Deflagrar o trabalho em equipe, criando condições para a participação de todo o pessoal da Escola, nas tomadas de decisões.
- Estabelecer o currículo da Escola, bem como seus objetivos, metodologia, conteúdo programático e sistemática de avaliação.
- Definir política financeira
- Zelar pelo patrimônio da Escola

### CONSELHO PEDAGÓGICO

#### 1. COMPOSIÇÃO

Prof. de Ed. Física (1 representante)

Prof. representante de cada nível (Mat. I a Inf.I; Inf. II e Alf.; 1a. a 3a. séries; 4a. a 7a. séries)

Bibliotecária

Audiovisual

Representante dos Profs. de Artes

#### 2. ATRIBUIÇÕES

- como órgão representativo dos professores expressar seus anseios e necessidades.
- servir como fonte de comunicação entre a Eq. de Direção e professores e vice-versa.
- refletir a situação real da Escola fornecendo à Eq. de Direção, sugestões e conclusões, com vistas à execução de planos concretos.

- analisar, discutir e sugerir modificações nos planejamentos de ensino.

OBS.: Órgão consultivo que deverá se reunir uma vez por mês e quando convocado pela Equipe de Direção. Poderá também solicitar reuniões extraordinárias com a Equipe de Direção.

#### CONSELHO DE ALUNOS

##### 1. Composição

Um aluno representante de cada classe de 1a. a 8a. séries

##### 2. Atribuições

- representar os interesses dos alunos
- estabelecer canal de comunicação eficiente entre os alunos, professores e equipe de direção.
- promover atividades culturais, esportivas e sociais.
- intensificar a integração do corpo discente.
- participar no Conselho de Classe

#### CONSELHO ADMINISTRATIVO

##### 1. Composição

Secretária

Tesoureira

Agente de Pessoal

Assistente Administrativa

Recepcionista

Almoxarife

## 2. Atribuições:

- sugerir medidas para melhorar a funcionalidade da Escola no que se refere ao aspecto administrativo.
- propor meios para aperfeiçoamento dos diversos departamentos.
- assessorar a Direção Executiva em decisões trabalhistas, financeiras e legais.
- colaborar no sentido de que os diferentes setores compo<sub>n</sub>ham um todo orgânico em função do processo educativo.

## ASSESSORIAS TÉCNICAS

### 1. Composição

Jurídica

Contábil

Financeira

Pedagógica Est. Sociais

Matemática

Português

Ciências

Artes

## 2. Atribuições

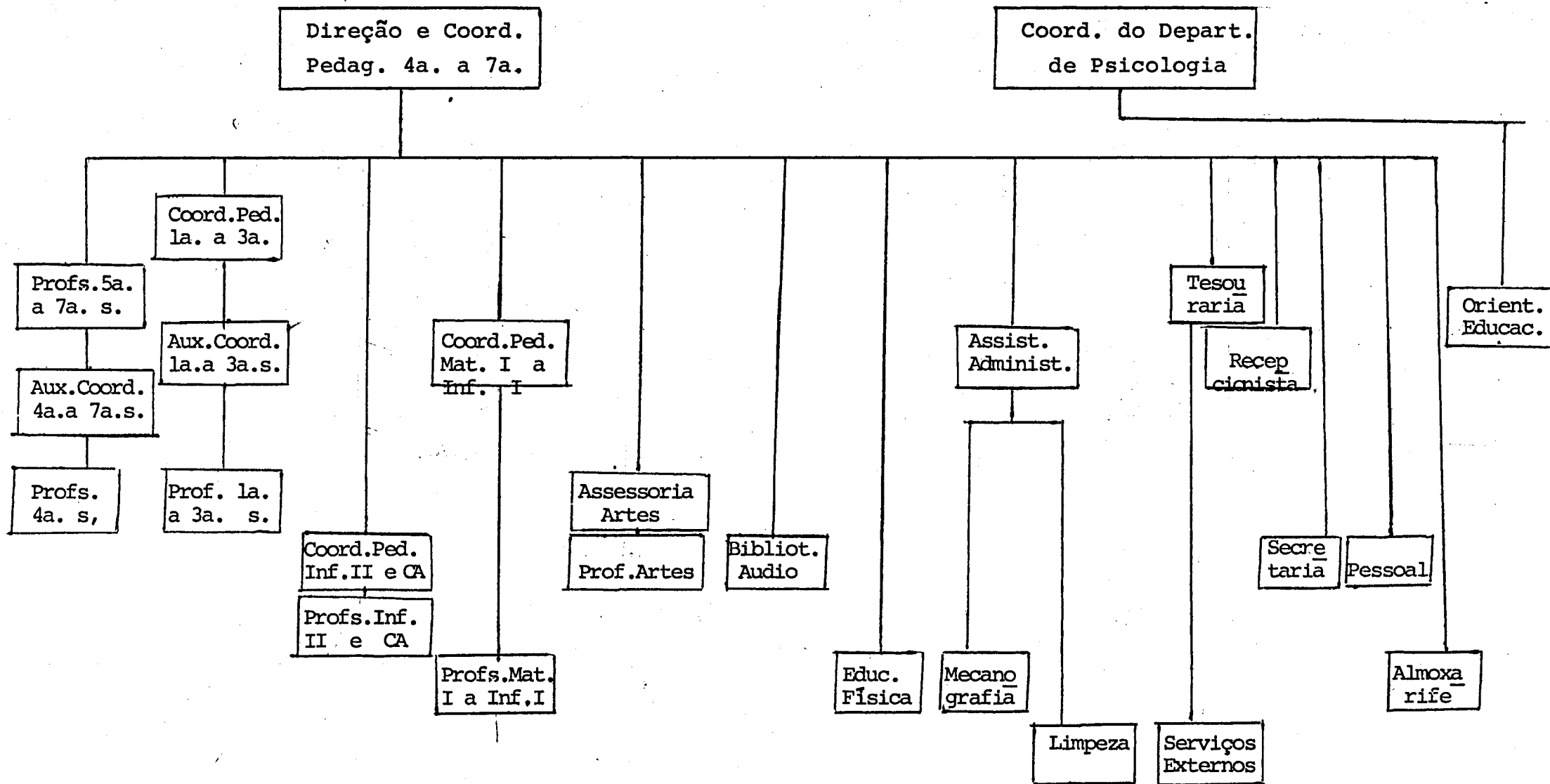
- dar subsídios específicos de cada área à Diretoria e Equipe de Direção em termos de informações, projetos , etc... que permitem a viabilidade dos objetivos da Escola.
- a assessoria referente as atividades artísticas, terá como encargo, além das atribuições acima definidas, a formação de uma Equipe dos Profs. de Artes, bem como sua integração no processo global da Escola.

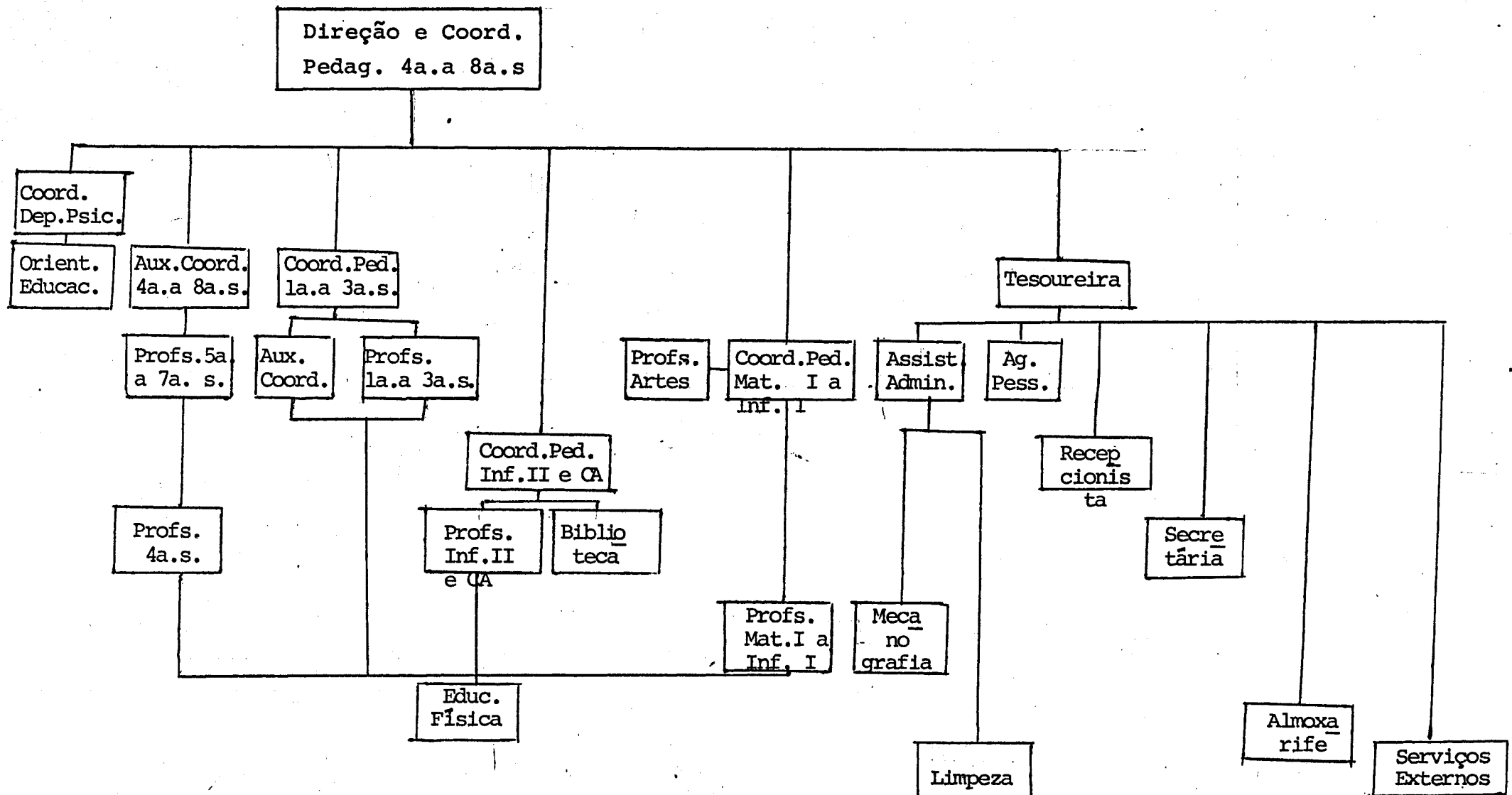
## 3. Formas de atuação

- a) As assessorias contábil e financeira são contratadas para atendimento sistemático, envolvendo planejamento e acompanhamento da execução do mesmo.
- b) A assessoria jurídica é solicitada sempre que se faz necessário.
- c) A assessoria pedagógica referente a Est. Sociais, Português, Matemática e Ciências, oferecerão seus subsídios uma, duas ou três vezes por ano, na reformulação dos planejamentos e na execução dos mesmos, quando for o caso.
- d) A assessoria para as atividades artísticas atuará:
  - em reuniões semanais com os professores de atividades artísticas
  - participando das Reuniões Pedagógicas mensais
  - participando das Reuniões de Coordenação

- participando dos Grupos Operativos
- estagiando nas aulas de Arte e em outras quando for necessário
- orientando o planejamento das atividades artísticas bem como sua execução

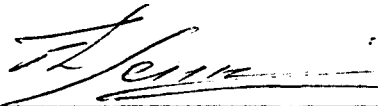
ORGANOGRAMA EXTRAOFICIAL DE PODER



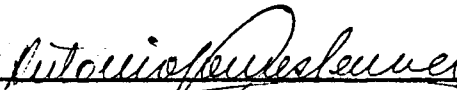
ORGANOGRAMA EXTRAOFICIAL DE PODER

A dissertação "UM PROCESSO DE AUTOGESTÃO:  
CRÔNICA E CRÍTICA DE UMA EXPERIÊNCIA EM PSICOLOGIA INSTITU-  
CIONAL foi considerada aprovada.

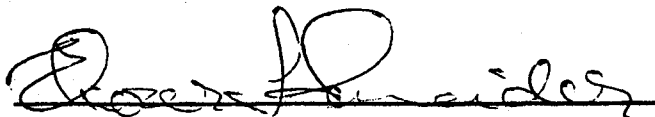
Rio de Janeiro, 11 de outubro de 1978



Franco Lo Presti Seminário  
Professor Orientador



Antonio Gomes Penna  
Membro da Comissão Julgadora



Eliezer Schneider  
Membro da Comissão Julgadora