



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO- UFOP
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS- ICSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

UMA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA GESTÃO ESCOLAR

MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARIANA-MG

2022

ANA LUIZA SOUZA HOSKEN

UMA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito à obtenção de título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Horácio Pereira de Oliveira

MARIANA-MG

DEECO / ICSA / UFOP

JANEIRO/2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

H826o Hosken, Ana Luiza Souza.
Uma observação participante da gestão escolar.. [manuscrito] / Ana Luiza Souza Hosken. Ana Luiza Souza Hosken. - 2022.
32 f.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Horário Pereira de Oliveira.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Ciências Econômicas .

1. Antropologia. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Etnologia. 4. Observação participante. I. Hosken, Ana Luiza Souza. II. Oliveira, Francisco Horário Pereira de. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 37.01



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Luiza Souza Hosken

Uma Observação Participante da Gestão Escolar

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas

Aprovada em 31 de janeiro de 2022

Membros da banca

Doutor em Economia - Francisco Horácio Pereira de Oliveira - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor em Economia - André Mourthé de Oliveira - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor em História Econômica - Paulo Roberto de Oliveira - Universidade Federal de Ouro Preto

Francisco Horácio Pereira de Oliveira, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 02/02/2022



Documento assinado eletronicamente por **Francisco Horacio Pereira de Oliveira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/01/2022, às 21:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0273810** e o código CRC **0915544F**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.001144/2022-94

SEI nº 0273810

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

À Deus,

por ser o meu sustento, o meu refúgio e a minha fortaleza.

Amor maior, não há!

AGRADECIMENTOS

À Deus eu agradeço primeiramente pela dádiva da vida.

Mãe! A você a minha eterna gratidão por ter abdicado de muita coisa para me proporcionar o que nunca teve. Fonte inesgotável de amor, de doação e apoio incondicional. Essa conquista é sua!

A você pai, por ser a minha estrela guia, que mesmo daí de cima, sempre esteve comigo, sempre me protegeu, sempre cuidou de mim. Você certamente estaria orgulhoso!

A você, Geraldo, por ser o pai que a vida me deu. Por ter feito por mim, mais do que pôde e sempre ter cuidado com muito zelo do bem mais precioso da minha vida.

Aos meus irmãos, Paulo e Leandro, que mesmo de longe sempre estiveram presentes em meu coração. Paulo, por ter nos presenteado com a vida da Valentyna, que é uma cópia da tia Ana. Rimão, por ser exatamente como você é, sua ri te ama muito!

Thuíla e Rafael, por terem dividido não só uma casa comigo e me ensinado que família, é a gente quem escolhe. Thuíla, é um privilégio ter uma amiga tão completa como você, que nunca mediu esforços por mim, sempre foi uma irmã. Obrigada por tanto!

A você, Andreza, por ter segurado as minhas mãos e me mostrado o quanto eu sou forte. Obrigada por me ouvir, me aconselhar, me dar colo, e principalmente pela paciência em uma fase extremamente difícil.

A você, Raquel, por ter me estendido as mãos, sempre com muito carinho e empatia.

Aos amigos que tive a oportunidade de conhecer ao longo desses anos, em especial a Carol, José Bruno, Iago e Edmundo, obrigada pelo companheirismo.

Aos meus queridos tios, Sara e Patrik, agradeço por cada telefonema confortante. A você, Pedro paixão, que com a sua inocência me mostrou o quanto as pessoas que amamos tornam os momentos difíceis mais leves;

Tia Nelma, por ter sido inspiração para você, mesmo quando nem eu mesma acreditava. Mesmo de longe, você nunca esteve ausente no meu coração.

Colégio Flecha, por ter me acolhido e me proporcionado experiências que levarei para a vida. Todo o crescimento adquirido ao longo destes anos é imensurável.

Maria, por sempre ter me amparado e ficado ao meu lado independente de qual fosse o meu problema. O meu café da manhã não será mais o mesmo sem você.

Caio, por nunca ter duvidado da minha capacidade. Por ter sido o primeiro a me fazer acreditar que esse “troféu” já era meu, antes mesmo deste sonho começar.

Universidade Federal de Ouro Preto, pelo ensino de qualidade. Aos docentes e demais colaboradores, em especial ao Chico e Paulo, por tanta doação. A vocês a minha gratidão.

Ao meu orientador, Chico, por ter me mostrado o quanto um momento extremamente desafiador, pode ser leve. As nossas “sessões de terapia” foram essenciais para que eu me mantivesse forte e conseguisse finalizar este trabalho. Obrigada por ser calma em momentos tão conturbados, por tornar os momentos difíceis mais brandos e principalmente por ter acreditado em mim. Vou te levar para a vida!

Todo sistema de educação é uma maneira política de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que eles trazem consigo.

(Michel Foucault)

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2. REVISÃO BILIOGRÁFICA.....	14
3. A INSTITUIÇÃO ESCOLAR.....	18
3.1 DO OBJETO.....	18
3.2 DA LIDERANÇA	20
4. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA GESTÃO ESCOLAR.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS:.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	30

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão escolar utilizando dados adquiridos através de uma importante técnica da antropologia, a etnografia. Essa ferramenta se mostrou extremamente eficiente na interpretação da dinâmica de trabalho de uma equipe gestora em uma instituição de ensino e os desafios aos quais os gestores defrontam-se diariamente, mostrados sob a perspectiva de uma colaboradora que ascendeu na empresa e alcançou um dos cargos de liderança.

Palavras-chave: Antropologia, etnografia, gestão, observação participante.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze school management using data acquired through an important technique of anthropology, ethnography. This tool proved to be extremely efficient in interpreting the work dynamics of a management team in an educational institution and the challenges that managers face on a daily basis, shown from the perspective of an employee who rose in the company and reached one of the leadership positions.

Keywords: Anthropology, ethnography, management, participant observation.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisará a gestão de uma renomada instituição privada de ensino, que de agora em diante, será denominada Colégio Beija-Flor para preservar seu anonimato frente aos dados apurados através de uma etnografia.

Em meados de 2019, os primeiros elementos desta análise puderam ser coletados. Desde então, a autora acompanhou as atividades cotidianas dessa escola que atua há quase três décadas no mercado de uma cidade interiorana do estado de Minas Gerais e se destaca frente aos concorrentes por ser referência no ramo da educação.

A instituição é um espaço farto na produção de conhecimento, preservação de uma cultura hierárquica marcante e reprodução de comportamentos enraizados em seus colaboradores.

O principal foco da pesquisa é realizar uma análise da gestão escolar através da observação participativa. Na rotina cotidiana, estavam presentes profissionais da liderança pedagógica e administrativa e suas respectivas equipes, que juntas, somam aproximadamente cinquenta colaboradores.

A equipe pedagógica é composta hoje por três lideranças e aproximadamente trinta outros profissionais que se dividem entre professores e monitores. Já a equipe administrativa, engloba uma pluralidade de profissionais, com diferentes níveis de formação que desempenham as mais diversas funções, por períodos que, curiosamente são as vezes superiores à minha própria idade.

As relações estabelecidas com os profissionais ao longo deste tempo, se mostraram cruciais para que a análise se desse de forma efetiva. A partir disso, questões como um modelo organizacional de trabalho bem estruturado e uma distribuição coerente de atividades conforme as respectivas funções, foram se mostrando determinantes para o bom desempenho das atividades e crescimento da empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um estudo etnográfico de uma instituição de ensino, de maneira a entender as particularidades e comportamentos da gestão escolar.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Apresentar como é feito a gestão em uma instituição de ensino;
- b) Identificar os conflitos existentes,
- c) Sistematizar os desafios encontrados pelos gestores,
- d) Analisar estratégias de gestão em uma escola.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Reflexões acerca do homem e a criação de uma ciência que o estude, é ainda algo recente.

Foi apenas no final do século XVIII, em uma pequena região do mundo, a Europa, que Durkheim e Mauss, os primeiros teóricos da antropologia, introduziram esse novo ramo de estudos, que revolucionava ao tomar o próprio homem como objeto científico e não mais a natureza, onde sempre foram aplicados os métodos de pesquisa.

Esse grande passo de estudar o homem sob uma perspectiva científica, se destacava frente as vertentes mitológicas, artísticas, teológicas e filosóficas. Isso porque, nesta circunstância, o homem passaria a ter um olhar diferente sobre si mesmo, ao passo que deixava o posto de apenas sujeito do conhecimento e se tornava o objeto da ciência, tanto em aspectos biológicos quanto culturais.

Isso implicaria em um estudo que além da reflexão, introduziria a observação na sua análise e considera o homem enquanto ser vivo, que trabalha, pensa e fala.

Mas, foi apenas no final do século XIX e início do século XX, antes da primeira guerra mundial que Boas e Malinowski introduziram uma importante ferramenta da antropologia: a etnografia.

Etnografia - Grafia vem do grego graf(o) significa escrever sobre, escrever sobre um tipo particular - um etn(o) ou uma sociedade em particular.

Conhecida também como observação participante, ela emerge no momento em que se percebe a necessidade de introduzir o pesquisador no campo da sua própria pesquisa, e torna a etapa de observação direta, parte imprescindível no processo.

A observação participante pode ser conceituada como:

O processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo (PROENÇA, Wander de Lara, abril 2007/julho 2007, p. 9).

Seu surgimento se deu a partir da necessidade do pesquisador de compreender de forma mais efetiva as relações humanas e culturais através de uma observação mais holística do modo de vida de um grupo de pessoas, passando a integrar a sua própria pesquisa com uma observação direta. Essa revolução implica em uma mudança radical nos meios de coleta, análise e tratamento de dados pesquisados, que agora introduz o pesquisador como sendo membro efetivo da equipe pesquisada.

“Pois a antropologia não é senão um certo olhar, um certo enfoque que consiste em:

a) o estudo do homem inteiro;

b) o estudo do homem em todas as sociedades, sob todas as latitudes em todos os seus estados e em todas as épocas.” (LAPLANTINE, François. 2003, p. 9).

Assim, com uma virada de chave da tradicional pesquisa antropológica, Boas ensina as técnicas de análise no campo e ressalta a importância da elucidação de todos os detalhes cotidianos para que se encontre o verdadeiro significado da ação, técnica que tem sido considerada vital para uma compreensão aprofundada em uma organização. Para isso, ouvir o que as pessoas dizem, sentir o que elas sentem e observar o que elas fazem, são detalhes determinantes neste tipo de estudo.

Malinowski, foi o primeiro a conduzir cientificamente uma experiência etnográfica e um dos responsáveis por radicalizar e se penetrar na mente das pessoas a qual pesquisava e isso propiciava de forma efetiva uma compreensão do que se passava na cabeça daquelas pessoas nas ilhas de Trobriand. Ele considerava a estratégia de Boas em estabelecer maiores correlações entre as mais variadas variáveis uma aberração. Para ele, era estratégico a análise de variáveis isoladas que aparentemente eram simples, pois elas se mostravam definitivas na construção de um perfil estabelecido na sociedade ou em um determinado grupo social e isso foi crucial para pesquisadores em busca de realizar a etnografia, tida por eles como metodologia mais segura.

Já Durkheim se preocupava especialmente em mostrar as especificidades do social e assim construir seu próprio objeto de estudo, especialmente se tratando da

psicologia e suas explicações. Mauss, sobrinho de Durkheim, ao passo que se apoia na importância da independência do social enquanto objeto de estudo, se separa da ideia de que a antropologia seja um ramo da sociologia e mira para que se torne uma ciência.

Segundo Bourdieu, todo o percurso feito por um aluno ao longo da carreira educacional é carregado de desigualdade. Obviamente, este se torna um fator determinante na eliminação desse indivíduo ao longo do processo pedagógico.

O papel da família, muitas vezes percorrendo vias indiretas, acaba por transmitir um elemento crucial na construção e no êxito deste sujeito, o capital cultural. Isso significa que, variáveis como renda, influenciam o processo, mas não são determinantes como o nível cultural global do grupo familiar a qual ele está inserido.

A principal implicação disso, é a formação de um indivíduo com talento, gostos e bons gostos - antes associados ao dom e aprendizagem, que possuem impacto direto na rentabilidade escolar, fazendo com que este aluno sempre esteja a frente dos demais. A transmissão desses elementos responsáveis por colocar este indivíduo em papel de destaque, são segundo o autor, transmitidos de maneira osmótica entre os membros de um determinado grupo familiar. Isso significa que, o somatório entre as variáveis Ethos e capital cultural, constroem caminhos definitivos e de caráter eliminatório no processo educacional, pois inevitavelmente, acabam por criar obstáculos cumulativos que não se sustentam ao longo dessa jornada.

Se antes este indivíduo era afetado pela desigualdade do êxito escolar, forçado a tudo esperar e tudo receber da escola, agora carrega consigo o peso da origem social, que por si só, reduz absurdamente suas chances de “sucesso”. Logo, essas questões cumulativas tornam o destino escolar do aluno uma situação praticamente irreversível.

E na prática, quais seriam as reais responsabilidades da escola enquanto instituição na perpetuação das desigualdades sociais?

Para que haja desfavorecimento de uma classe já desfavorecida, a escola transmite e preserva a desigualdade no momento em que coloca seus alunos, independente da sua bagagem cultural, como iguais, por mais desiguais que sejam, tanto em direitos como em deveres.

Isso só poderia ser minimamente efetivo, caso a instituição se limitasse a recrutar e selecionar os educandos que atendessem aos mesmos critérios culturais. E isso, numa sociedade tão desigual, seria inconcebível.

“Produtos de um sistema voltado para a transmissão de uma cultura aristocrática em seu conteúdo e espírito, os educadores inclinam-se a desposar os seus valores, com mais ardor talvez porque lhe devem o sucesso universitário e social.” (BOURDIEU, Pierre. 2001).

Isso só reforça a permissão a classe elitizada da sociedade de atribuir ao “ser o que é” a ideologia dos dons naturais, e torna evidente a relação direta entre indivíduos com altos níveis de instrução e maiores chances de ter crescido em um meio culto.

Quanto aos demais, essa é uma contribuição ainda maior para que sejam ainda mais desfavorecidos perante a sociedade e encerrem ao destino que lhes é assinalado. Aos pontos fora da curva pertencente a este grupo majoritário da sociedade, que alcançam o sucesso, dá-se os créditos a escola libertadora, como se isso fosse meramente fruto de trabalho e de dons.

“Assim, a melhor maneira de provar em que medida a realidade de uma sociedade “democrática” está de acordo com seus ideais não consistiria em medir as chances de acesso aos instrumentos institucionalizados de ascensão social e de salvação cultural que ela concede aos indivíduos das diferentes classes sociais? Somos levados, então, a reconhecer a “rigidez” extrema de uma ordem social que autoriza as classes sociais mais favorecidas a monopolizar a utilização da instituição escolar, detentora, como diz Max Weber, do monopólio da manipulação dos bens culturais e dos signos institucionais da salvação cultura”. (BOURDIEU, Pierre. 2001).

3. A INSTITUIÇÃO ESCOLAR

3.1 DO OBJETO

Assim como as demais instituições de ensino, a finalidade do Colégio Beija – Flor, gira em torno do desenvolvimento e construção dos seus alunos através das relações humanas enquanto indivíduos para o efetivo exercício da cidadania, para que eles tenham plena compreensão dos seus direitos e deveres perante a sociedade.

Michel Foucault (1995) importante filósofo e pesquisador do século XX, analisa a escola a partir da filosofia como um espaço onde são aplicadas políticas de disciplinamento do sujeito e da construção da sua subjetividade e conseqüentemente a relação construída entre saber-poder, mais especificamente: como o saber produz poder e vice-versa.

Foucault (1995) constrói uma visão de poder diferente da teoria clássica, que coloca o poder dentro da teoria geral do estado. Ele pensa as relações humanas como relações de poder. Através da concepção foucaultiana, é possível que seja feita uma análise de como as relações de poder são postas em um determinado espaço organizacional e as estratégias utilizadas para exercer e resistir ao poder.

“Nesse campo, as relações de poder ocorrem e podem ser percebidas pelos agentes, que se organizam com seus recursos (tipos de capital físico, simbólico, cultural, etc) e interagem com as estruturas do campo para agirem sobre a ação dos outros (FOUCAULT, 1995)”

Considerando o conhecimento como sendo algo que é transmitido de forma democrática a todos os alunos, o capital cultural emerge para mostrar que na prática isso não ocorre. Bourdieu, elucida em sua obra que, as classes dominantes impõem as classes dominadas sua própria cultura de forma incontestável. E a escola por sua vez, contribui de maneira inconsciente para que, essa cultura dominante continue sendo transmitida e favoreça alguns alunos em detrimento a outros.

Dessa forma, os desfavorecidos, são justamente os que não tiveram contato com esse capital cultural, seja na forma de coisas concretas ou abstratas. Como resultado, acabam por ter mais dificuldade no aprendizado, muitas vezes por não dominarem os

mesmos códigos culturais valorizados pela escola, que com um discurso de igualdade que não funciona na prática, privilegia estes alunos.

As cobranças exigem vivências que englobam conhecimentos que vão além do que foi ensinado e as diferenças se tornam assim cada vez mais acentuadas. E isso as vezes é confundido inclusive, com a falta de inteligência. Bourdieu, acreditava que existia uma saída para toda essa violência simbólica exercida inconscientemente pela escola, tornando esse funcionamento explícito, velado pela instituição.

3.2 DA LIDERANÇA

A direção é representada por um profissional encarregado de supervisionar todas as atividades envolvendo a instituição de ensino, ou seja, ele se torna responsável pelo seu perfeito funcionamento tanto em âmbitos pedagógicos quanto administrativos. Entretanto, é importante acentuar a diferença entre administrar e liderar, propondo que a primeira respeita as diretrizes do controle dos processos rotineiros, enquanto a segunda implica em gerir a mudança propriamente dita.

No setor administrativo, a liderança é responsável pelos processos administrativos e financeiros da empresa. Isso envolve o pleno funcionamento dos componentes do espaço escolar, gestão financeira e de pessoal a quem são delegadas tarefas e responsabilidades. A importância da capacidade de liderança dessa pessoa, vai muito além do “saber fazer bem”, ou seja, demanda habilidades que para uma administração que vá além do sentido técnico. Isso implica em uma ruptura quanto aos paradigmas tradicionais, pois deixa evidente o quanto os valores são importantes nessa construção.

Construir relações que propiciam uma rápida identificação e entendimento das emoções da equipe, pautadas na confiança, em uma comunicação efetiva dentro e fora da organização escolar são de extrema importância neste processo. A cada dia, esse perfil de gestor, com capacidades múltiplas de adaptação e disseminação do aprendizado, é imprescindível nas estruturas organizacionais.

Mas esse é um processo que ocorre a passos muito lentos. A resistência da equipe de modo geral é muito grande. Mas é evidente que para que uma gestão inovadora se efetive, é necessário um posicionamento crítico frente aos paradigmas tradicionais construídos ao longo do tempo. É indiscutível que existem fatores que suportam essas mudanças, mas ao passo que se implementa a inovação, ainda que ela possa depender de todos ou de alguns desses fatores, não é neles que reside. Pelo contrário, isso só será possível se esses fatores forem utilizados de uma maneira que até então não era feita, ou seja, esse processo só se torna possível quando existe uma ruptura de velhos paradigmas para então se construir algo novo, que resulte em uma nova cultura aos olhos tradicionais.

A realidade das organizações do Século XXI, envolvendo as ações de capacitação, promoção e remuneração dos seus colaboradores são orientadas para diferenciar líderes de liderados, subalternos de postos gerenciais.

“O poder é dominação e repressão, mas também é formador, por meio da disciplina, da singularidade dos indivíduos e, assim, é eficácia produtiva, riqueza estratégica e positividade. Sendo dominação, gera resistência e movimentos de contrapoder, cujo objetivo é passar de dominado a dominador. Sendo relação social entre pessoas, suas formas variarão na medida em que variarem as pessoas e os contextos, infinitamente.” (AMORIM, Perez. 2010).

4. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA GESTÃO ESCOLAR

Lembro-me com riqueza de detalhes da primeira vez em que adentrei ao prédio da Beija – Flor.

Fui recepcionada por uma colaboradora que rapidamente anunciou a minha chegada e me direcionou a secretaria daquele estabelecimento de ensino. Seria ali, o lugar onde aguardaria juntamente dos demais candidatos ser chamada para a primeira etapa do processo seletivo, a entrevista.

Os minutos se passavam, e com eles, uma mistura de ansiedade e apreensão tomavam conta de mim. A minha necessidade de ser validada perante aquelas pessoas, me despertava níveis extremos de preocupação, que só foram intensificados quando o suposto entrevistador alcançou os nossos olhares.

Com movimentos discretos e bastante sutis perante os colaboradores, tive certeza de que se tratava dele. E que não demorou muito para que ele se apresentasse e confirmasse a minha suspeita.

Fui a segunda candidata a ser convocada para a sala onde estava acontecendo as entrevistas. Por pelo menos trinta minutos, fui protagonista em uma conversa inicialmente despreziosa sobre o meu ingresso na universidade, a escolha do curso, as minhas experiências profissionais e pessoais, além do que mais interessava naquele momento: a vaga de estágio. Pude em poucos momentos falar das minhas vivências e me vi na maior parte do tempo em que estive ali, sendo apenas ouvinte.

Ao sair daquela sala, ao som de uma voz doce, fui convidada a conhecer os demais espaços daquele prédio enorme. Confesso ter ficado deslumbrada com cada cantinho.

Após se passarem alguns dias, recebo com surpresa uma mensagem do entrevistador, com a notícia que eu havia sido escolhida no processo seletivo. Ainda na tentativa de absorver esta informação, logo aceitei e comecei a contar os dias para o início dessa nova fase cheia de sonhos.

E foi naquela manhã do meu primeiro dia, que iniciei a empreitada mais desafiadora da minha carreira profissional, e não se engane ao pensar em eu estou falando da parte operacional da minha rotina de trabalho.

Enquanto estagiária, sempre deixei claro que a minha prioridade neste momento da minha vida seria finalizar os meus estudos. Mas a princípio isso não seria um problema, visto que me foi proposto uma flexibilidade no meu trabalho que facilitaria muito as entregas das minhas demandas e não comprometeria as demais obrigações que tinha enquanto estudante universitária.

Com o passar dos dias, percebi que isso não aconteceria da forma que me havia sido proposta. Eu me via obrigada a doar mais tempo que o que de fato eu tinha para o trabalho, para que eu conseguisse me inteirar minimamente do funcionamento daquela instituição.

Não demorou muito para que eu percebesse que os desafios seriam ainda maiores. Frequentemente, via as tarefas que me eram delegadas sendo comprometidas pela falta de suporte, e ter o meu trabalho condicionado a uma supervisão muitas vezes ausente fazia com que eu me sentisse extremamente impotente. Mas eu precisava estar ali.

Embora a universidade fosse a minha prioridade, um trabalho que contribuísse para custear esse sonho, era uma variável relevante em qualquer tomada de decisão. Mas o que eu não imaginava, é que este seria um desafio que englobaria questões de complexidade muito maior.

Já atrasada para a faculdade, fui surpreendida pela chegada inesperada do meu supervisor. Antes mesmo que eu terminasse de descer as escadas, em resposta ao seu frio “Bom dia”, disse que estaria ao telefone aguardando um retorno quanto a algumas tarefas que me foram delegadas e eu o havia enviado para validação.

Com um olhar que denotava insatisfação, fui surpreendida pelo seu desejo repentino de uma reunião. Sem conseguir disfarçar o desconforto que aquela situação estava me causando, optei por perder o meu primeiro horário na faculdade para que pudéssemos conversar e eu então entendesse o que de fato estava acontecendo.

Olhando fixamente para mim, revogou com facilidade todos os acordos firmados na minha contratação. Fui surpreendida por uma fala impertinente e contraditória que interrompia vários projetos pessoais que eu fiz ao vir trabalhar no Colégio Beija – Flor. O aumento progressivo de salário que me havia sido prometido a cada dois meses, nunca saiu daquela sala de entrevista.

Essa foi a nossa primeira conversa após dois meses de estágio. Descobri naquele instante, num discurso regado de contradições, que eu não estava atendendo às expectativas do Colégio. Todo o meu incontestável esforço foi reduzido numa fala de quem não se esquivou em me diminuir.

Me abstive de uma argumentação na maior parte de suas colocações, mas frisei o fato de que todas aquelas cobranças não eram pertinentes a um estagiário, e sim a um profissional com formação e uma experiência consolidada no mercado de trabalho, que evidentemente ele não encontraria em um estudante.

Já a caminho da universidade, fui tomada por uma crise de ansiedade. Ainda sem saber o que estava se passando comigo, só conseguia me culpar por estar em uma situação que me reduzia dessa forma, que me fizesse questionar os meus maiores sonhos, inclusive o motivo pelo qual eu estava ali. Mas, eu precisava estar ali, precisava ser forte, eu não podia fracassar. A minha permanência na universidade dependia disso, e o cenário alternativo jogava por terras todos os meus sonhos, era evidente a minha dependência.

Foi aí que eu comecei a compreender melhor cada coisa e a me culpar menos. Passei a perceber que as demandas me eram repassadas, por exemplo, exigiam muito mais que esforço e dedicação. Mas isso só foi perceptível com o passar dos meses.

Ali, poucas pessoas sabiam quem eu era, de onde vim e qual eram as minhas reais funções na empresa. Me ver inserida nesta equipe, mesmo sendo um desafio psicológico, me despertava um desejo grandioso de implementação e reformulação dos seus processos, por mais que eu ainda não tivesse autonomia para executar.

A primeira tarefa desafiadora foi analisar informações por mim coletadas ao longo de um mapeamento do processo de Serviços Gerais do Colégio Beija – Flor. Construí um roteiro que me possibilitaria realizar mudanças significantes na organização predial. Mas, a cada pergunta despreziosa, me fazia perceber que as respostas na verdade me davam um desafio que seria ainda maior.

Meu relacionamento com esse setor, evoluiu de maneira absurdamente positiva. Ter alguém que se preocupava com as causas daquelas profissionais, era visto frequentemente como algo excepcional.

Mas não demorou muito para que eu percebesse um certo descontentamento da equipe comigo. Ser jovem e ser contratada para desempenhar uma atividade até então nunca executada por outro membro da equipe em mais de vinte e cinco anos, causava extremo desconforto aos demais. Olhares de desconfiança, curiosidade e especulação, criavam teorias próprias sobre a minha pessoa.

Inicialmente, eles não se dirigiam a mim, mas aos meus colegas mais próximos em busca de informações sobre a minha estada ali. Entendi logo no início, o quão importante seria um bom relacionamento interpessoal e o quanto isso seria determinante em cada novo processo.

Mas promover mudanças, por menores que fossem, me dava a energia que eu precisava no momento para encarar cada novo dia. Eu via no olhar daquelas pessoas o quanto elas eram gratas quando em algo, por menor que fosse, elas se sentiam ouvidas.

Assim, buscava não responder diretamente a esses questionamentos, mas apresentar as respostas de forma prática ao longo do tempo, como por exemplo, a relevância de se ter um representante ocupando um espaço como o que eu estava para representá-los frente a diretoria. Descobri então, que por mais que eu quisesse ignorar estes olhares, isso não respondia a curiosidade dessas pessoas.

Embora eu me esquivasse de alguns posicionamentos, entendia a necessidade dessas pessoas de serem ouvidas. Frequentemente, era procurada por alguém que me surpreendia com situações desafiadoras. Muitas delas, voltadas a questões de relacionamento, foram me mostrando com o passar do tempo, os momentos em que eu deveria me esquivar. Por várias vezes, duvidei da minha capacidade de administrar aquelas informações na minha cabeça.

Embora eu estivesse envolvida com essas questões, que inicialmente não eram de minha responsabilidade, ainda assim, os retornos da minha liderança não levavam isso em consideração. Por mais que eu ainda me esquivasse em algumas situações, passei a ter ainda mais vontade de promover mudanças.

Pouco antes que eu completasse um ano na empresa, tive a oportunidade de trabalhar no mesmo espaço que a diretoria. Foram dois meses de uma rotina estressante e cansativa. Foi então que pude contar com uma assistência efetiva que

durante todos aqueles meses não tive. E para a minha surpresa, ao término das minhas férias da universidade, fui convidada a ocupar um cargo de gerência que a empresa criaria para mim.

Em meio a inúmeros sentimentos, por mais que eu tivesse certeza da minha capacidade profissional naquele momento, era inegável a minha insegurança. Eu fui induzida a duvidar de mim por diversas vezes naquele lugar, era muito contraditório.

Eu não conhecia uma solução fácil para aquela situação. Enquanto pessoas com formação, profissionais com experiência consolidada no mercado de trabalho estavam em busca daquela oportunidade, eu me via pedindo um tempo para pensar.

Mas cheguei à conclusão, que encarar mais este desafio seria enriquecedor demais para a minha carreira profissional, mesmo sabendo das dificuldades de liderar uma empresa familiar composta por colaboradores que estavam ali antes mesmo que eu nascesse. É inegável que a presença marcante de uma cultura enraizada entrava algumas propostas de mudança e dificulta outras, especialmente se elas são trazidas por alguém que aos olhos dessas pessoas, não possui vivência o suficiente que a dê propriedade para novas proposições.

O que eu não contava é que mesmo após tudo isso, mais uma situação colocaria em jogo a minha permanência ali. Era hora de conversarmos novamente sobre o meu salário. Tocar nesse assunto, me dava taquicardia. Podia lembrar ainda de como tinha sido a minha primeira experiência com uma conversa neste contexto.

E eu não me enganei. Mais uma vez eu me vi sendo protagonista em uma fala depreciativa do meu gestor que utilizava de argumentos vazios e descabidos para me convencer que eu estava me supervalorizando. E não, eu acreditava que a minha proposta era justa perante as responsabilidades que eu passaria a ter a partir daí. Mas nada disso foi considerado, estávamos ali discutindo apenas a questão financeira, e para isso, os meus valores não eram considerados. Como não foram. Após um pedido de demissão, dois dias afastada da empresa, conversamos e ele resolveu aceitar a minha proposta inicial.

Logo no começo da minha gestão, me propus a repensar o funcionamento dos processos da instituição como um todo. Comecei pela reformulação da rotina de trabalho da equipe administrativa bem como a redistribuição das tarefas.

Mas, a falta de uma comunicação eficiente sempre foi um dos maiores desafios encontrados ali. Mesmo com a conscientização constante da equipe com o objetivo de mostrar a importância desse aspecto ser melhorado, é um desafio para o líder promover engajamento da equipe, conscientizando-os da importância de serem transparentes e se comunicarem de maneira efetiva, principalmente expondo suas dúvidas e preocupações sempre que surgirem. Mas como tudo que é novo, era previsto que este processo demandasse um período de adaptação.

Passados alguns dias, me vi imersa em um desafio ainda maior, a pandemia da COVID-19. Logo descobri que eu iria intermediar o contato dos pais com a diretoria do Colégio Beija-Flor. Eu estaria iniciando uma fase árdua na minha carreira profissional, mas jamais cogitei um contexto que intensificasse tanto essa etapa. Claro que as pessoas não se dirigiam a mim somente em casos de necessidades reais. Em meio a um cenário de incertezas e altas probabilidades de se beneficiarem, aprendi logo cedo do que as pessoas são capazes para atingirem os seus objetivos. Tão logo traçamos os primeiros métodos de análise das demandas que estávamos recebendo, tivemos que fazer as primeiras reformulações.

Mas as dificuldades principais não residiam aí. A falta de organização nas tratativas para com os pais, os prazos extrapolados no repasse das devolutivas refletiam a desorganização da liderança. As consequências disso, eram previsíveis. Embora trabalhássemos incansavelmente, isso não seria suficiente. Era preciso que a liderança atuasse na mesma velocidade que as demandas chegavam, e isso não acontecia.

Na medida em que o tempo foi passando, os registros dessas demandas, excederam o limite a qual a minha mente pudesse me auxiliar a localizar as informações rapidamente.

A administração de uma equipe de forma remota conciliada aos inúmeros atendimentos diários, ao repasse dos acontecimentos a diretoria, tomadas de decisão, resultavam em rotinas exaustivas, que sugavam uma energia muito maior que a que eu tinha naquele momento. Apesar disso, todo o conhecimento e experiências adquiridas durante este período, foram imensuráveis.

Meses se passaram e para a surpresa de muitos, o retorno presencial foi anunciado. Os impactos diretos e indiretos da pandemia eram visíveis. As dificuldades pré-existentes se intensificaram devido a fragilidade dos colaboradores. Fomos submetidos a diversas situações e desafios durante este período em isolamento social e isso fazia com que, qualquer alteração nas políticas da empresa, demandasse ainda mais planejamento.

Apesar disso, mesmo não alcançando algumas metas em sua integralidade, consegui promover mudanças que se continuadas, serão determinantes neste processo de reformulação da cultura da empresarial do Colégio Beija-Flor.

Por fim, coincidentemente, encerro a elaboração deste trabalho juntamente com este ciclo na empresa. E assim como o nome fictício utilizado ao longo desta etnografia “beija-flor” - que são as únicas aves que voam em qualquer direção - sigo agora em um voo rumo a outra direção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Este trabalho pretendeu analisar a gestão de uma instituição escolar, e contou com a utilização da metodologia de observação participante juntamente da análise bibliográfica, onde puderam ser coletados dados imprescindíveis para a melhor compreensão do tema analisado.

Embora existam elementos que expliquem a visão sistêmica de um modelo de gestão, uma análise feita através da metodologia utilizada, permite estudar de forma aprofundada como as coisas acontecem na prática, uma vez que grande parte dos estudos existentes possuem um viés informacional, que tende a ser diminuído quando o pesquisador está inserido no local estudado.

Desta forma, foi possível detectar que a reformulação do modelo de gestão do Colégio Beija-Flor engloba aspectos bem mais amplos do que as características comuns de um modelo tradicional. Compreender a dinâmica do seu funcionamento, permitiu identificar o quão enraizados estão os elementos de uma cultura familiar, que acabam por prejudicar a reformulação dos processos da empresa.

Para além disso, das desigualdades que permeiam a escola enquanto instituição, é notório que elas se alastram para os demais espaços, que envolvem especialmente os seus colaboradores e gestores. Assim, através da concepção foucaultiana, foi possível perceber o quanto o Colégio Beija-Flor ilustra as relações de poder e as formas as quais elas são postas neste espaço organizacional, onde os liderados na maior parte das vezes não podem se apropriar de estratégias que o permitirão resistir ao poder exercido pelos líderes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALCADIPANI, Rafael; **Violência e masculinidade nas relações de trabalho: imagens do campo em pesquisa etnográfica**, 2010. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/wkvwFxXg9DxLqRKwVvMGqsQ/?lang=pt>>
(Acessado em 11/10/2021)

AMORIM, PEREZ; **Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault**. 2010. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273519428009.pdf>> (Acessado em 01/12/2021)

BOURDIEU, Pierre; **A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura**.

CAPPELLE, MELO, BRITO; **Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: Uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações**. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/193/190>>
(Acessado em 25/10/2021)

FOUCAULT, M. **A ética do cuidado de si como prática da liberdade**. In: **Ditos & Escritos. V. Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FOUCAULT, M. **Os Recursos para o bom adestramento**. In: **FOUCAULT, M. Vigiar e Punir. História da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1994. (p. 153-172).

MAGNANI, José Guilherme Cantor; **Etnografia como prática e experiência**, 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ha/a/6PHBfP5G566PSHLvt4zqv9j/?format=pdf&lang=pt>>

(Acessado em 03/10/2021)

MASCARENHAS , André Ofenhejm; **Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas**. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/6cTj9cD6KDB4DvdWRCPXh9w/?format=pdf&lang=pt>>

(Acessado em 12/10/2021)

MATTOS, Carmem Lúcia Guimarães de; **A abordagem etnográfica na investigação científica**, 2005. Disponível em:

<<https://books.scielo.org/id/8fclr/pdf/mattos-9788578791902-03.pdf>> (Acessado em

20/10/2021)

OLIVEIRA, Paulo Roberto; **Aulas e discussões no curso: Antropologia econômica**. UFOP – 2020/2.

PEREIRA, OLIVEIRA, CARRIERI. **O poder, a analítica foucaultiana e possíveis (des)caminhos: Uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares**. 2012. Disponível em:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7842952>> (Acessado em

01/11/2021)

QUIJANO, A; ENNIS, Michael; **Coloniality of Power, Eurocentrism, and Latin America: Nepantla: Views from South**, Volume 1, Issue 3, 2000, pp. 533-580 (Article).

SANTOS, Boaventura S.; MENESES, Maria Paula; **Epistemologias do Sul: Cortez**; 1ª edição (7 agosto 2017). Disponível em:

<https://www.icict.fiocruz.br/sites/www.icict.fiocruz.br/files/Epistemologias%20do%20Sul.pdf>> (Acessado em 03/09/2021)

SANTOS, Vívian Matias dos; Notas desobedientes: **Decolonialidade e a contribuição para a crítica feminista à ciência**. SCIELO BRASIL, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/FZ3rGJJ7FX6mVyMHkD3PsnK/?lang=pt>> (Acessado em 04/10/2021)