

# DE MÃOS DADAS POR UMA CRECHE DE QUALIDADE

Sistematização de uma experiência na Rocinha



CECIP

Instituto | Dynamo



# DE MÃOS DADAS POR UMA CRECHE DE QUALIDADE

Sistematização de uma experiência na Rocinha

ORGANIZAÇÃO CECIP - Centro de Criação de Imagem Popular

COORDENAÇÃO Jovelina Protasio Ceccon



CECIP

Instituto Dynamo

AGOSTO 2014



## Sumário

Apresentação	05
Palavra de parceiro	07
<b>I – DANDO AS MÃOS</b>	<b>08</b>
<i>Como nasce o projeto?</i>	10
<i>Como fazer, com quem fazer?</i>	11
<i>Critérios de participação</i>	12
<i>Rocinha: Comunidade em construção</i>	12
<i>Da assistência à educação</i>	14
<i>Desafios das creches conveniadas</i>	15
<b>II – A ARTE DE CHEGAR DEVAGAR</b>	<b>16</b>
<i>A palavra em xeque</i>	20
<b>III – EM AÇÂO</b>	<b>24</b>
<i>Oficinas com as gestoras</i>	26
<i>Acompanhamento semanal</i>	28
<i>Encontros mensais: o Centro de Estudos</i>	31
<i>Passeios culturais</i>	32
<i>Eventos: fortalecendo a rede</i>	33
<i>Ações complementares</i>	34
<i>Cabe no carrinho</i>	36
<i>Arte na creche</i>	39
<i>Fala criança</i>	41
<i>Apoio administrativo-financeiro</i>	42
<i>Articulação</i>	44
<b>IV – AVALIAÇÃO</b>	<b>46</b>
<i>Resultados</i>	48
<b>V – CONCLUSÃO: FORMAÇÃO É PRIORIDADE</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO – Algumas ferramentas importantes</b>	<b>56</b>
<b>DVD – O Projeto De Mão Dadas em imagens</b>	

## Mapa da mina

Para tornar a leitura mais prazerosa, este livro se organiza em cinco seções e um Anexo:

- I Na seção I – DANDO AS MÃOS –, o leitor vai encontrar o relato de como nasceu o projeto e conhecer os pressupostos que nos levaram à Rocinha.
- II Na seção II – A ARTE DE CHEGAR DEVAGAR –, conta-se sobre a entrada cuidadosa da equipe na comunidade, os estranhamentos de parte a parte e o aprendizado com as diferenças.
- III Na seção seguinte (III – EM AÇÃO), estão descritas as etapas realizadas durante os dois anos, com exemplos de atividades, falas das gestoras, das educadoras e da equipe do CECIP. A seção também trata das ações complementares, criadas para atender a demandas específicas das creches nas áreas pedagógica e administrativa, e revela a importância da articulação entre as creches, destas com outros serviços na comunidade e ampliando sua articulação com o setor de educação infantil em fóruns e redes.
- IV A AVALIAÇÃO, descrita na seção IV, faz parte do processo de aprendizagem. Neste caso, a avaliação externa veio complementar as informações e percepções que já tínhamos sobre o projeto e, ao mesmo tempo, nos colocar desafios para melhorar a nossa ação. Aqui o leitor vai encontrar os principais resultados e questões levantadas.
- V Mais do que ser uma CONCLUSÃO, a seção V pretende promover uma reflexão sobre projetos desta natureza, pensando em políticas públicas que de fato possam beneficiar as crianças que precisam, merecem e têm direito a uma educação de qualidade. Já.
- A Finalmente, no ANEXO são apresentadas algumas ferramentas metodológicas que foram fundamentais para orientar o trabalho – e que dão o que pensar. O DVD encartado ao final da publicação contém um documentário em vídeo com o registro das atividades descritas aqui, além de depoimentos das gestoras, das educadoras e da equipe do CECIP e do Instituto Dynamo sobre as transformações que o projeto trouxe.





## Apresentação

Este livro é fruto do desejo de sistematizar a experiência do projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade*, para que possa inspirar gestores e dirigentes da educação. Aqui você vai descobrir como foi escolhido o local do projeto e como foi entrar na Rocinha – tão diversa, com tantas riquezas e tantos desafios, especialmente no que diz respeito aos serviços básicos –, como foi conhecer estas gestoras-guerreiras e como foi cada passo do caminho que trilhamos junto com elas.

Por que a Rocinha? Buscávamos uma comunidade onde pudéssemos trabalhar com um número de creches, buscando integrá-las. O CECIP e o Instituto Dynamo, em diálogo com a Secretaria Municipal de Educação (SME/RJ) e a UPP Social/Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos escolheram a Rocinha, por ter sido incluída, na época, em um programa de Segurança Pública, passando pelo processo chamado de “pacificação”. Num futuro próximo, a comunidade iria receber uma UPP (Unidade de Polícia Pacificadora). O projeto entraria como um apoio a esta política, trazendo ações de educação e cidadania.

Durante dois anos – 2012 e 2013 – mobilizamos algumas gestoras de creches da Rocinha e suas equipes para avançarem em sua profissionalização e alcançarem maior qualidade no trabalho com as crianças. Partindo do que elas já sabiam e faziam, foi proposta uma atualização dos conhecimentos, discutindo as práticas à luz destes novos saberes. As estratégias utilizadas foram encontros mensais com as gestoras, visitas semanais às creches, ações de leitura, de artes e de conversas em roda, organização de Centros de Estudos nas próprias creches, além de um apoio administrativo às creches que se interessaram.

As aprendizagens foram múltiplas e nesta publicação destacamos algumas delas. Mas o que mais impressionou foi a vontade de mudar, de fazer melhor, de buscar a excelência no trabalho de cuidar e educar as crianças da Rocinha. O que era sugerido pela equipe

do Projeto foi colocado em prática, e depois trazido para a reflexão do grupo de gestoras. Ainda há muito o que fazer, sempre há, para se chegar à qualidade que as crianças merecem. Mas passos importantes foram dados e precisam ser valorizados.

Os resultados apontam para a necessidade de se criar uma estrutura sólida de apoio e formação continuada para as creches e garantir recursos materiais para que o trabalho seja desenvolvido em boas condições.

Encerrados os dois anos de ações do projeto *De Mão Dadas*, obtivemos apoio do Instituto Dynamo para mais um ano de atividades, o que permitirá trabalhar a autonomia e fortalecer a rede de creches, para que possam continuar seu aperfeiçoamento e encontrar apoio também entre seus pares. O grupo de gestoras continua ativo e batalhando por creches de qualidade.



**Paula Rocha**  
**Sheila Najberg**  
**Instituto Dynamo**

## Palavra de parceiro

É cada vez mais evidente a importância do cuidado e da atenção às crianças entre 0 e 6 anos de idade, pois, é nesta fase que as estruturas necessárias – emocionais e afetivas – são formadas. Atualmente, com mães e pais trabalhando, a criança costuma ficar sob a supervisão de terceiros, sendo a creche uma das opções possíveis. Um atendimento de qualidade para essas crianças fará diferença no seu futuro. É essa a nossa aposta.

Desde 2006, o Instituto Dynamo financia projetos sociais na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, sempre com foco em Educação. Nos últimos anos vem concentrando mais recursos em educação infantil, e o apoio ao projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade* é reflexo desta decisão.

Construída com base nas diversas experiências do Instituto Dynamo e do CECIP ao longo do tempo, a proposta traçou como objetivo melhorar a qualidade do atendimento à criança em instituições de um mesmo território. A ideia de trabalhar em uma só região visava mobilizar as creches participantes para fortalecer uma rede de atendimento.

Para a escolha da comunidade, contamos com o apoio do Instituto Pereira Passos (UPP Social) e da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, que nos indicaram a Rocinha como um território adequado para iniciarmos nosso projeto.

Foram dois anos de intenso aprendizado. Foi realmente preciso *dar as mãos* para que um caminho fosse concebido em conjunto. Temos que agradecer à equipe do CECIP que, com muito empenho e dedicação, pavimentou este percurso, e às gestoras e educadoras das instituições participantes, que abriram as portas para nós e acreditaram na proposta.

O Instituto Dynamo espera que, ao relatar nossa experiência, esta publicação possa contribuir para outras iniciativas de trabalho com educação infantil.

I.  
DANDO  
AS  
MÃOS





Trabalhar em creches exige do gestor conhecimentos de desenvolvimento infantil, processo de aprendizagem das crianças, da função social e cultural das creches, além do gerenciamento administrativo-financeiro.

Esses saberes colaboram para o desenvolvimento integral das crianças: ampliam seu universo cultural e sua participação social, favorecem a construção da individualidade, propiciam trocas e interações respeitando as diferenças e colaboram para seu bem-estar físico, emocional e afetivo.

Por isso, a formação dos profissionais tem grande repercussão na qualidade do trabalho das creches. Esta formação é um direito do professor e da população por uma educação de qualidade, necessária, não apenas para aprimorar a atuação educativa, mas também para trazer sentido à profissão docente. O gestor tem um papel fundamental na atualização dos conhecimentos de sua equipe, e para isso precisa ser preparado também. É neste sentido que o projeto *De Mão Dadas* centrou esforços no apoio ao gestor em seu papel de formador, responsável pela qualidade pedagógica do trabalho realizado, e no administrador, responsável pela gerência financeira da creche.

### **Um dedo de prosa**

*Hoje ouvimos mais a criança,  
antes tinha que brincar como  
'a tia' queria.*

(gestora)

Com vasta experiência no campo da Educação Infantil, o CECIP dedica-se a fortalecer os processos de qualificação profissional, investindo em ações de formação em serviço para os que atuam na gestão das creches, bem como junto às educadoras que trabalham diretamente com as crianças pequenas.

O trabalho dos profissionais de creche exige conhecimentos específicos, e eles devem ter a oportunidade de falar a respeito de sua própria formação. A metodologia de formação do CECIP contribui para o desenvolvimento das competências dos profissionais como atores sociais capazes de construir sua aprendizagem. ValORIZA o diálogo, a reflexão compartilhada e a troca de experiências entre gestoras e educadoras sobre suas práticas e a realidade de suas creches.

A construção coletiva de novas propostas serve de base para um processo mais profundo de mudanças institucionais.

### **Como nasce o projeto?**

O projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade* nasce do desejo de contribuir para uma sociedade mais justa. A partir de uma análise da educação infantil na cidade do Rio de Janeiro, dos anos de prática neste campo da equipe do CECIP, e de discussões com o Instituto Dynamo, uma parceria que vinha desde 2008, com o Projeto *Transformando Ações*, e depois, em 2010, centrando esforços em projetos de formação de gestoras de creches, chegamos a uma proposta com foco na formação do gestor, com os seguintes objetivos:

- **Melhorar a qualidade do atendimento em creches;**
- **Atualizar e aperfeiçoar a formação das gestoras dessas instituições;**
- **Formar uma rede entre creches, para que se apoiem em busca da sustentabilidade.**

O projeto, iniciado em dezembro de 2011, apostava em várias creches de uma única comunidade, no intuito de criar uma rede para que essas instituições se apoiassem mutuamente. O local escolhido foi a Rocinha, bairro localizado na zona sul do Rio de Janeiro, onde dez creches aceitaram o convite para refletir sobre sua atuação e investir na melhoria do trabalho.

O desafio era grande, pois, envolvia uma mudança de mentalidade. Muitas creches brasileiras ainda têm uma postura assistencialista na maneira de tratar as crianças. Não compreendem a creche como um espaço de aprendizagem onde a criança é protagonista das suas ações, das suas escolhas, das suas produções. A formação das gestoras (quase sempre mulheres) é o caminho para que adotem uma postura mais profissional e transportem esse novo olhar – que combina a educação com o cuidado – para a formação de sua equipe.

## Como fazer, com quem fazer?

As atividades ao longo dos dois anos do projeto na Rocinha incluíram: oficinas mensais com as gestoras das creches, acompanhamento semanal em cada creche, apoio administrativo-financeiro, organização e dinamização de Centros de Estudos, passeios culturais e visitas a outras instituições de Educação Infantil e quatro eventos de trocas de experiências, reunindo gestoras e educadoras das creches do projeto. A partir da análise da situação das creches, foram acrescentadas “ações complementares” de leitura, rodas de conversa e arte, para ampliar o repertório das educadoras.

A equipe do CECIP foi formada por três pessoas que dividiram a coordenação pedagógica e cinco facilitadoras\* (psicólogas ou pedagogas), com mestrado na área de educação infantil. A essa equipe se juntaram profissionais dedicados à literatura infantil, rodas de conversa e artes integradas, gestão administrativo-financeira, além de outros especialistas em vários assuntos, segundo a demanda das creches.



Usamos o termo *facilitador/a de mudanças educacionais* para designar especialistas capazes de auxiliar educadores das redes pública e privada a refletir sobre seus desafios profissionais e a encontrar soluções que modifiquem sua prática, fazendo com que informações e teorias potencializem processos de cooperação, aprendizagem e mudança. O CECIP promove cursos de formação de facilitadores desde 2002.

A parceria entre o Instituto Dynamo e o CECIP contou com o apoio da Secretaria Municipal de Educação, da 2ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE), da UPP Social/Instituto Pereira Passos, da Fundação Itaú Social (doação de livros) e do Instituto C&A (doação de materiais de artes e literatura). Foram feitas reuniões periódicas com a CRE para a troca de informações e notícias sobre o andamento do trabalho, assim como ouvir sugestões de como melhor apoiar as creches no cumprimento de determinações da CRE/SME.

## Critérios de participação

No processo de adesão ao projeto, as gestoras das creches foram informadas do desenho básico do *De Mão Dadas*, de seus objetivos, de suas várias atividades e se comprometeram a engajar-se nelas dedicando tempo para participar. Seis das dez creches convidadas conseguiram manter a presença nos encontros mensais, abriram espaço semanalmente nas suas agendas para receber o acompanhamento da facilitadora e, com a parceria dos pais, perceberam a importância de parar uma vez ao mês para investir na formação da sua equipe, organizando com as facilitadoras os Centros de Estudos. Elas acolheram as ações complementares de arte e literatura com grande alegria, vendo o quanto contribuíam para o trabalho com as crianças. Sempre partindo do princípio de adesão, foi oferecido apoio administrativo às creches e quatro delas aproveitaram a oportunidade para organizar-se melhor.

Portanto, quem realmente foi responsável por efetivar os objetivos do projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade*, conquistando melhorias concretas na oferta de educação infantil na Rocinha, foram as creches que incorporaram a proposta: Centro Comunitário Alegria das Crianças, Centro Comunitário União Faz a Força, Creche Arte Tio João, Creche Escola Pingo de Gente, Instituto Metodista de Ensino Suzana Wesley e Recanto Lápis de Cor.

Para quatro das creches que iniciaram o projeto, o tempo e a disponibilidade necessários para o sucesso do projeto se revelaram impossíveis naquele momento e elas se desligaram durante o percurso.

## Rocinha: comunidade em construção

A Rocinha tem em suas raízes uma história de lutas políticas e conquistas do espaço social. As terras onde hoje está localizada foram ocupadas pelos índios Tamoios, pelos portugueses que dizimaram

os nativos e mais tarde pelos africanos, trazidos escravizados para trabalhar nas lavouras de café.

Foi ali o berço do Quilombo do Leblon, que abrigou representantes do movimento abolicionista. A poucos metros de distância, na Vila Riso, em São Conrado, foi redigida em 1888 a Lei Áurea, que declarou extinta a escravidão no Brasil. Segundo depoimento de moradores, ainda hoje são encontrados na região objetos que pertenciam aos escravos.

A necessidade de moradia próxima ao local de trabalho se fez presente desde meados do século XX. Os trabalhadores, ex-escravos, negros e brancos pobres começaram a ocupar áreas no alto do morro, em meio à mata, enquanto imigrantes portugueses, espanhóis e franceses ocupavam pequenos lotes de terra onde cultivavam hortaliças e flores, comercializadas no Largo das Três Vendas, hoje Praça Santos Dumont, na Gávea. A Estrada da Gávea era o caminho que ligava as terras dos imigrantes à zona sul.

A partir da década de 1950, chegam à Rocinha levas de imigrantes mineiros e nordestinos, em busca de trabalho e melhores condições de vida. Com a abertura do túnel Zuzu Angel, em 1971, a oferta de trabalho crescente e o acesso fácil e barato à zona sul da cidade, há uma expansão do comércio local e a Rocinha torna-se um lugar privilegiado de moradia, apesar de não contar com os serviços básicos de infraestrutura. Em 1993, a Prefeitura reconhece oficialmente a comunidade como um bairro do Rio de Janeiro.

Segundo o IBGE (Censo demográfico de 2010), moram na Rocinha cerca de 70 mil pessoas. Por sua localização estratégica e pela ausência do poder público, por trinta anos a Rocinha sofreu com a permanência de grupos armados de traficantes de drogas. Iniciativas recentes do poder público procuram enfrentar essa questão. Em 2011, começou o processo de “pacificação” da Rocinha. Essa estratégia da política estadual de Segurança Pública visa desarticular o domínio do tráfico em áreas isoladas pela criminalidade. Em setembro de 2012, foi inaugurada na comunidade uma Unidade de Polícia Pacificadora (UPP).



1. <http://www.rio.rj.gov.br/web/ipp>

A presença ostensiva da Polícia Militar, no entanto, gera outros tipos de conflito. A mediação entre essa política de segurança e o cumprimento dos demais direitos básicos dos cidadãos é fundamental para que o programa consolide benefícios sociais na comunidade. Este papel cabe ao programa municipal UPP Social, conduzido pelo Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos<sup>1</sup>, autarquia responsável por atividades de planejamento urbano, produção cartográfica e de estatísticas do Rio.

## Da assistência à educação\*

Acompanhando as transformações da comunidade e suas necessidades, a história das creches na Rocinha começa a ser escrita pelas mulheres que abrigavam em suas casas os filhos de pais e mães que iam trabalhar fora. Nos anos 60, começam a surgir as primeiras tentativas de organização social: a União Pró-Melhoramentos dos Moradores da Rocinha e a Ação Social Padre Ancheta representam as reivindicações dos moradores para o poder público, como a implantação de creches, escolas, jornal local, passarelas e outros serviços. A Fundação Leão XIII (ligada à Igreja Católica) e a Secretaria de Bem-Estar Social do Estado entram nas favelas para ampliar o trabalho social.

Em 1979, foi criada a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS), com o objetivo de promover o bem-estar social através de ações e programas vinculados ao poder público ou à iniciativa privada. Essa Secretaria era responsável pelo atendimento dos moradores da favela, da infância à velhice.

Em 2001, as creches públicas deixam de ser consideradas serviços de assistência social e passam a integrar a política municipal de Educação, ou seja: termina o vínculo com a SMDS e elas passam a ser responsabilidade da SME.

\* Fonte: Plano de Desenvolvimento Sustentável – Plano de Aceleração do Crescimento/PAC, junho 2012 – uma publicação da Casa Civil do Rio de Janeiro.

## Desafios das creches conveniadas

Era insuficiente a cobertura da rede municipal de creches na Rocinha: apenas duas creches públicas para atender a comunidade. O restante da demanda tinha que ser coberto por diversos arranjos, que iam desde a solução caseira (deixando as crianças com familiares ou vizinhos) até entregá-las aos cuidados de educadoras em creches com diversas configurações: comunitárias, filantrópicas e particulares, conveniadas com a Prefeitura ou não.

As creches conveniadas recebem verba pública para realizar suas atividades, mas o valor por criança é insuficiente para um atendimento de qualidade. Elas precisam contar com outras parcerias (uma organização mantenedora, por exemplo), que deveriam garantir a verba suplementar necessária ao bom funcionamento. A realidade é que – por fatores diversos – muitas têm dificuldade de assegurar esta parceria. Além disso, as creches conveniadas nem sempre são incluídas nos programas de capacitação dos educadores e distribuição de materiais, livros e equipamentos concedidos pela SME para as creches públicas.

O resultado é que as conveniadas – indispensáveis para garantir o direito à educação infantil na Rocinha – sofrem com a falta de recursos e com carências em suas equipes, infraestrutura, materiais e ambientes.

## Modelo familiar em transição

Historicamente, as creches comunitárias tinham características familiares, como uma extensão do que acontecia nos lares. Várias creches mais antigas ainda reproduzem um comportamento personalista e matriarcal, natural do tempo em que a creche era vista como um espaço para “cuidar” ou “olhar” as crianças; e as mulheres que zelavam por elas eram chamadas de “tias” – na ausência das mães devido ao trabalho –, que se responsabilizavam pelos pequenos. Diversas creches têm até hoje em seu nome referências aos carinhos de uma “tia” ou “avó”.

A forma de gerir as instituições também era herdeira do modelo familiar. De mãe para filha, novas gerações sucedem às pioneiras. As mais jovens buscam formação específica para o trabalho, em cursos de Pedagogia. Assumem postura mais técnica. Não tratam as crianças “como se fossem da família”. Responsabilidades e dúvidas são encaradas como assunto institucional, e não mais problema pessoal. Essas mudanças produzem atritos geracionais. As mães e avós se orgulham de ter investido na formação de suas sucessoras, mas vivem a dificuldade de “passar o bastão” de uma atividade que lhes era tão cheia de significados pessoais e afetivos. Passam por uma espécie de luto da perda do poder e da centralidade de sua figura nas creches. É um momento de transição, e essa nova geração necessita de apoio para enfrentar os desafios.

# II. A ARTE DE CHEGAR DEVAGAR





Para o evento de apresentação do projeto, realizado em dezembro de 2011 na Escola Municipal Rinaldo de Lamare, foram convidados representantes das creches públicas e conveniadas da Rocinha, além de outras lideranças da comunidade e parceiros do projeto: 2<sup>a</sup> Coordenadoria Regional de Educação (CRE), projeto Bairro Educador, UPP Social e outros. Estava lançado o desafio.

A segunda etapa foi telefonar para as creches para saber do desejo de cada gestora em participar ou não do projeto. E, em fevereiro de 2012, 40 graus nos termômetros, com um mapa na mão, o grupo da Educação Infantil do CECIP realizou sua primeira visita de reconhecimento da Rocinha, percorrendo as creches que aceitaram receber a equipe para uma visita. Além da adesão voluntária, o outro requisito era que a creche não contasse com apoio pedagógico de outras instituições. As creches públicas não foram incluídas por terem apoio pedagógico dado pela CRE, e terem um calendário único que dificultaria sua participação nas atividades. Para fechar o grupo de 10 creches previstas no Projeto, precisávamos de mais duas instituições. A CRE deu a indicação de uma creche particular e outra filantrópica – ambas que se interessariam em participar de um projeto como esse. A coordenação avaliou que esta diversidade de experiências enriqueceria o projeto, e fez o contato.

*Alguém me avisou pra pisar  
nesse chão devagarinho...*

(Alguém me avisou, D. Ivone Lara)

A equipe do CECIP fez visitas de duas horas em cada creche para responder às perguntas e esclarecer dúvidas das gestoras sobre o funcionamento do projeto. Ao final deste encontro, as creches Ação Social Padre Anchieta, Centro Comunitário Alegria das Crianças, Centro Comunitário Dois Irmãos, Centro Comunitário Mulher Uega, Centro Comunitário União Faz a Força, Creche Arte Tio João, Creche Chamego da Vovó, Creche Escola Pingo de Gente, Instituto Metodista de Ensino Suzana Wesley e Recanto Lápis de Cor assinaram um Termo de Compromisso com o CECIP e o Instituto Dynamo.

*Começar pela creche **Pingo de Gente**, pegando a Estrada da Gávea 199 (padaria Primus) e esperar no Posto de Saúde da Rua 1 > Voltar para a Estrada da Gávea e descer o escadão em frente à CEDAE para ir até a creche "E aí como é que fica" > Descer o escadão e entrar na Estrada da Gávea, pegar a Rua 1 e perguntar pela creche da D. Elisa, **União Faz a Força** > Descer de novo e ir para a creche Maria de Nazaré > Descer mais até chegar à creche Maria Maria > Pegar de novo a Estrada da Gávea e chegar à Rua 2, na creche **Dois Irmãos**, da Dona Dalva > Descendo mais um pouco a Rua 2 temos a creche **Tio João**, depois a creche **Alegria das Crianças** e chegamos ao Largo do Boiadeiro, até o Banco Itaú, ao lado da creche **ASPA** > A partir da creche **Alegria das Crianças** estamos no Complexo do Morro da Roupa Suja, perto do valão. Depois do almoço, atravessar a Estrada da Gávea e encerrar a visita com a creche **Chamego da Vovó**.*





Como pontapé inicial, foram realizadas oficinas de 16 horas com as equipes das creches, para introduzir alguns conceitos-chave do projeto – como diagnóstico e planejamento conjunto, fortalecimento de vínculos afetivos e conhecimentos sobre o desenvolvimento das crianças. No desenho original do projeto, esta oficina aconteceria em dias consecutivos, mas cada creche adaptou o formato, conteúdos e até a duração da oficina às suas possibilidades e calendário. Esta flexibilidade faz parte da metodologia do CECIP.

Em março, foi realizada a primeira oficina para as gestoras das dez creches que aderiram à proposta. Vieram duas de cada creche. Objetivo primeiro: construir vínculos afetivos, conhecer características da metodologia do CECIP e mapear as redes existentes na comunidade. Tudo isso utilizando atividades onde o lúdico está presente, onde se constrói a aprendizagem junto com as gestoras, onde há supresa e desafios para manter a conversa interessante e produtiva.

Cada atividade foi pensada pela equipe do CECIP em reuniões semanais de coordenação, onde as informações trazidas pelas facilitadoras alimentavam os planejamentos, tendo como norte os objetivos do projeto. Foi possível trabalhar com flexibilidade, num espaço formativo também para a equipe.

## A palavra em xeque

O impacto da chegada a um território desconhecido realça as peculiaridades da comunidade: fios de alta tensão expostos, lixo pelas ruas, a bela vista panorâmica da cidade, a intensa e sonora movimentação entre becos e ladeiras, as motos que passam correndo, as pessoas acolhedoras e curiosas com quem se cruza.

O estranhamento se desfaz aos poucos, numa via de mão dupla: também as gestoras de creches da Rocinha desconfiavam da equipe do CECIP, seus modos e modas, sua cultura diferente.

Uma das maiores fontes de mal-entendidos é o vocabulário.

Nos primeiros tempos de convivência, a palavra é um obstáculo. A comunicação é posta em xeque, e mais importante do que saber o que se vai dizer é saber observar como te escutam. Saber ler, nas reações do outro, se a escuta é ativa e compreensiva. Ou, dito de forma mais simples: se aquilo que você fala faz sentido para quem escuta. Muitas vezes não fazia. “A gente não entende o que você está dizendo”, era o recado das gestoras, expresso sem palavras – apenas com o olhar, a postura, a linguagem corporal.

“Não falamos a mesma língua” – esta foi a percepção inicial da equipe, que se aplicava não só ao vocabulário mas à proposta pedagógica apresentada. Palavras novas, conceitos novos, atividades lúdicas, a creche compreendida em seu papel educativo. “Brincar é coisa séria”? Como assim?

Qualquer projeto que se proponha a trabalhar com uma realidade diferente daquela que a equipe vive deve se planejar para esse período de chegada cuidadosa, estranhamento, aquisição de confiança mútua e depuração da comunicação entre as partes. “Conhecer a realidade comunitária” não se faz num passe de mágica nem é ação de fora para dentro. É feito junto e requer tempo, paciência e dedicação. Só assim o projeto atinge seu objetivo de refletir e incorporar a cultura local, seus hábitos e suas preferências, adaptando-se às verdadeiras necessidades dos parceiros.

Nos primeiros diálogos com as gestoras nas creches, percebemos (e depois elas confirmaram) certa desconfiança. “O que vocês estão querendo aqui?”. “Vocês vão trazer mais um projeto para a Rocinha e depois ir embora?”. Indagações que revelam como muitas iniciativas apresentadas à comunidade têm pouco compromisso com os moradores, ou sofrem descontinuidade.

Em algumas creches, as gestoras interpretaram nossa postura como de “fiscalização”. “O que vamos ganhar com esse projeto?”, era o que queriam saber. A expectativa era de algum tipo de benefício material, que não necessariamente exigiria comprometimento, participação nem parceria por parte das gestoras – atitude herdada de um passado assistencialista.





Foi preciso desconstruir a expectativa de ganho material e convi-dá-las a seguirmos juntos um percurso de aquisição de conhecimentos e trocas de saberes, onde cada educadora ao seu tempo pudesse construir autonomia no desenvolvimento de um trabalho mais qualificado junto à criança pequena.

E com o tempo, aquelas palavras “estrangeiras” ganhavam sentido no dia-a-dia. Equipe mais à vontade, gestoras mais confian-tes na novidade e em si próprias. “Criança aprende brincando” não era mais *grego*. E nasce o desejo por palavras novas: “*Autonomia eu já estou usando*” — disse uma gestora quase ao fim do projeto — “agora quero outra palavra para me orientar”.

Toda e qualquer “capacitação” profissional deve ser construída pela troca de conhecimentos, e não pela imposição de saberes prévios. E a troca de conhecimentos só é possível quando se criam vínculos pessoais, em relações calcadas na segurança e no apoio. Valorizando as diferenças individuais, os saberes e as ex-periências de vida de cada um, é possível apostar em crescimen-tos pessoais e profissionais. Só então podem ocorrer mudanças na prática dessas gestoras.

E foi assim, pisando devagarinho, que vínculos foram estabe-lecidos, ampliaram-se as aprendizagens e o desenvolvimento do trabalho avançou com as crianças pequenas.

## **Um dedo de prosa**

### **Uma relação, dois pontos de vista**

**Gestora:** “O projeto no início me assustou, pois minha trajetória era de tomar cuidado (...) Eu me recusava a ir à reunião, pois, não queria ter vínculo para depois não ficar sentida. ‘Eles vão chegar e pegar tudo nosso, todo o trabalho bonito que a gente faz’.

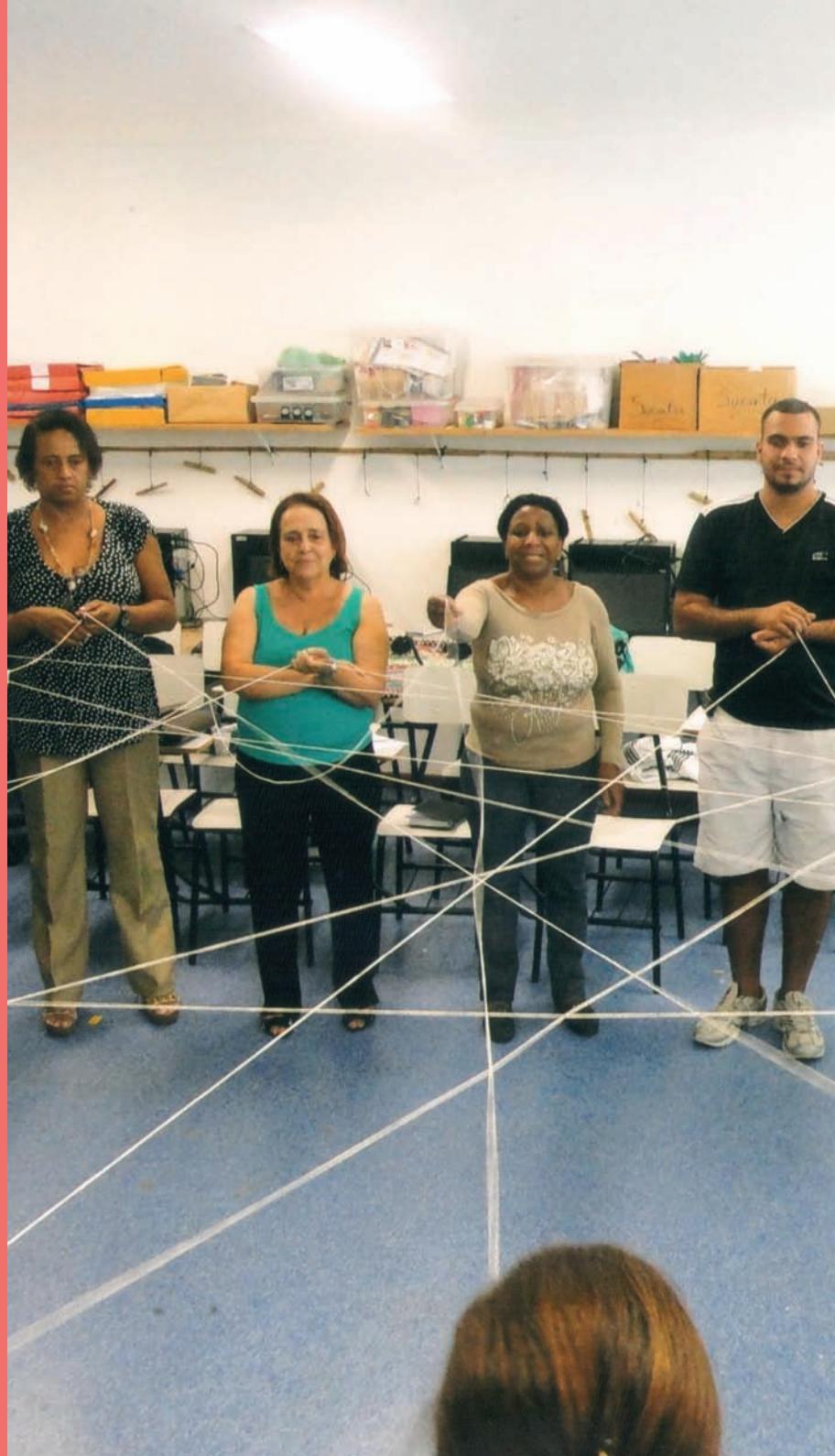
(...) Passo a passo, comecei a frequentar mês a mês esse curso [oficina de gestoras]; vi que minha ideia era diferente; a entrada das facilitadoras nas creches era completamente diferente e eu me entreguei de corpo e alma (...) Com a entrada da facilitadora, vi que ela estava aqui para ajudar a ter uma creche de melhor qualidade. Hoje ela faz parte da creche. Algumas coisas já sabíamos, outras ela fez surgir. Quando começou a passar anel, pular corda, pular amarelinha, isso nós sabíamos porque foi a nossa infância, mas estava tudo adormecido.”

**Facilitadora:** “Precisamos de tempo para construir uma relação de confiança. A primeira entrevista com a gestora demorou à beça e eu não sabia por quê. No primeiro encontro ela marcou muito a presença dos vários projetos na comunidade, da UPP, ‘Não sei quem são vocês’. Tive a sensação que ela queria mas, ao mesmo tempo, não queria essa parceria. Tentei o tempo todo entender esse limite. Na metodologia de trabalho do CECIP a escuta deve ser muito respeitosa. Em muitos momentos estava tudo bem e de repente eu achava que ela estava brigando e não estava gostando. Hoje a gente consegue falar e brincar. Aprendi com a creche, mudei vários acompanhamentos a partir do que a gestora falava”.

**Gestora:** “Hoje não decido na hora: vou refletir o que ela falou e depois eu decido. É muito bom ter outra pessoa para observar as coisas na creche. Eu só tenho a agradecer. A creche cresceu e desenvolveu muito na parte pessoal das educadoras e também na parte das crianças. Nós passamos a entender não só as crianças como as famílias”.

**Facilitadora:** “Ela aproveita todas as oportunidades, procurando estabelecer uma relação com quem vem até a creche. (...) Fomos apresentados por ela como os amigos, os parceiros da creche, que trabalham juntos. Ela valoriza isso”.

# III. EM AÇÃO





A partir do momento em que as creches da Rocinha aderiram ao projeto, algumas questões passaram a nortear a entrada da equipe nessas instituições. Qual é a história da creche e de suas educadoras? Quais são as concepções compartilhadas por esse grupo? Como o trabalho com as crianças é organizado? Buscamos com isso valorizar as histórias das instituições e das suas educadoras, tecendo fios entre suas experiências prévias e suas práticas.

As primeiras oficinas em cada creche serviram para apresentar o projeto e conhecer as instituições e suas equipes. Nesses encontros, abordamos os desafios institucionais, os sonhos da equipe, a história da Rocinha, procurando mobilizar a energia e os conhecimentos já existentes no grupo. Um exemplo de como a equipe mobiliza os saberes de cada um é uma atividade chamada “Fonte Inspiradora”, onde cada educador escolhe uma figura que tem relação com sua opção pela educação infantil, e ao descrever as características desta pessoa revela as características que atribui a um bom educador. A atividade motivou as educadoras a falar sobre as razões pessoais que as levaram a trabalhar na creche, sobre os modelos que as inspiram e sobre o que almejam como profissionais. Isso foi conteúdo para trabalhar com elas referências e princípios em Educação.



### **Um dedo de prosa**

*“Não tinha planejamento. Eu costumava falar que era uma besteira fazer planejamento, perda de tempo. Descobri que é mentira. O planejamento é a organização pedagógica das atividades, entendeu? É como se fosse a organização da rotina.”*

(gestora)

Identificamos semelhanças entre as instituições, mas também especificidades. Cada gestora traçou, com auxílio de uma facilitadora, as prioridades para o trabalho em sua creche — como a utilização dos espaços, o lugar da brincadeira e a organização do Centro de Estudos. Após esta sensibilização coletiva e com os primeiros vínculos formados, as facilitadoras passaram a trabalhar junto a cada creche, visitando semanalmente a instituição.

O primeiro ano do projeto estava desenhado, com flexibilidade para incluir os temas de interesse das gestoras. O segundo ano manteve os mesmos objetivos, mas foi planejado a partir dos resultados da avaliação feita ao final do primeiro ano, ouvindo tanto as facilitadoras quanto as gestoras para criar linhas de ação que fizessem sentido, que de fato se encaixavam naquilo que as creches precisavam.

### **Oficinas com as gestoras**

Encontros mensais reunindo as gestoras de todas as creches participantes ofereciam ferramentas para que elas pudessem assumir o papel de formadoras junto às suas equipes.

Nos primeiros encontros, as gestoras costumavam chegar tarde e fazendo muito barulho. Falavam alto, não se escutavam. O tempo de atenção era muito pequeno e a todo instante necessitavam de apoio para voltarem ao tema proposto. À medida que os meses passavam, vinham à tona novas posturas e discursos que tomavam outros contornos. A evolução delas em termos de concentração na tarefa, maturidade nas discussões e abertura para expor suas fragilidades e desafios — e, ao mesmo tempo, para aceitar contribuições das suas colegas — foi um dos ganhos mais evidentes do projeto.

Como já foi mencionado, as oficinas com as gestoras eram planejadas pela equipe do projeto em reuniões semanais, no CECIP. Alguns temas já estavam previstos desde a formulação do projeto, mas muitos outros eram acrescentados a partir das demandas que

surgiam nas visitas semanais de acompanhamento às creches ou por solicitação das gestoras.

O planejamento das oficinas partia de uma estrutura básica (ver na seção *Anexo*), com um tema central e uma série de atividades permanentes, como o **café da manhã**, momento de receber cada uma que chegava de forma especial e confraternizar; a **leitura da agenda**, que organizava o tempo e permitia a inclusão de questões trazidas por elas; os **informes**, onde cada uma contribuía com informações sobre a comunidade, sobre educação infantil, oportunidades profissionais e eventos culturais. Outro momento significativo era o **corpo e mente**, uma atividade corporal e lúdica que abordava um dos objetivos da oficina e ampliava o repertório de brincadeiras dos participantes. A **avaliação** sempre fez parte dos encontros, sendo realizada a cada vez de forma diferente, para inspirar as gestoras a serem criativas nas suas maneiras de avaliar, ouvindo os participantes, suas críticas e elogios, para incluir suas preocupações e melhorar o planejamento dos próximos encontros.

Um conceito que serviu de base para nosso trabalho foi o “Triângulo da Instrução Adaptável”<sup>2</sup>. Ele parte do princípio de que é preciso organizar situações de aprendizagem que considerem as três necessidades fundamentais de todo aprendiz: **Relação, Competência e Autonomia** (ver na seção *Anexo*).

O planejamento incluía também a proposta do **entre-encontros**, ou seja, a definição de uma tarefa prática entre uma oficina e outra, a ser realizada no cotidiano da creche. É parecido com um “dever de casa”, mas tem um sentido muito mais profundo: funciona como uma estratégia formativa para que as reflexões experimentadas nas oficinas se complementem com a prática e realitem o que é discutido.

A cada oficina, o projeto procurou proporcionar uma surpresa – como, por exemplo, um material educativo para que elas usassem na creche – sempre atrelada a um objetivo e a um entre-encontros.

Numa das primeiras oficinas, cada creche recebeu uma máquina fotográfica e a orientação de uma especialista que explicou

## Fotografar é refletir

A fotografia cumpriu dupla função no projeto: além de documentar as atividades realizadas, serviu como estratégia para provocar a reflexão das educadoras sobre o que viviam. O que parece abstrato na fase de planejamento torna-se visível na prática: crianças com rostos, gestos e atitudes, em pleno potencial criador, em ação nos ambientes da creche, interagindo entre si e com as educadoras. Quando registrados pela fotografia, esses momentos não se perdem na sucessão dos dias e na correria da rotina. Tornam-se palpáveis e consolidam a memória do trabalho. Observá-los de fora, depois do acontecido, permite à equipe novas descobertas. O resultado foi um olhar mais sensível para o movimento das crianças pequenas. Gestoras e educadoras passaram a enxergar outras possibilidades no cotidiano da creche e, no diálogo, mudaram buscaram soluções para melhorar as práticas com as crianças. Agora mais visíveis, são os pequenos que mostram os caminhos para a construção do fazer pedagógico.

2. Por Rinse Dijkstra e Ellen Zonnefeld, in *Twenty Two Teories*, APS International, 2005

Contribuíram com o *De Mão Dadas*, nos seus respectivos campos de atuação, Gisele Savignon, nutricionista do Instituto de Nutrição Annes Dias, a pediatra Elizabeth Cardoso, a neuropsicóloga Cibele Fernandes, Maria Rosilene dos Santos, formada em ciências contábeis e, na oficina de fotografia, Cecília Figueiredo, mestre em Comunicação Social.

o modo de utilizá-la, explorando seus diferentes recursos. O *entre-encontros* foi trazer no mês seguinte um cartaz com fotografias das atividades realizadas na creche. Os cartazes foram expostos e as imagens discutidas à luz dos princípios que orientam a Educação Infantil, provocando um debate prazeroso e reflexivo.

Em algumas oficinas, especialistas foram convidados para contribuir com conhecimentos esclarecedores sobre o desenvolvimento das crianças e a melhoria da qualidade do funcionamento das creches (ver box).

Além dos conteúdos formativos, as gestoras tiveram oportunidade de expor e trocar suas histórias de vida, referências culturais e experiências adquiridas. À medida que se relacionavam, aprenderam atitudes que possibilitaram uma maior desenvoltura no trabalho em equipe, como esperar a vez, ouvir as ideias das companheiras, estabelecer relações entre palavras e ações e expressar com clareza suas questões. Com o tempo, começaram a assumir a coordenação pedagógica de suas creches, ou contrataram alguém para fazê-lo, entendendo a importância de manter um diálogo para acompanhar o progresso da creche.

Essas mudanças de atitude passaram a ter reflexos significativos tanto na relação entre elas quanto na relação com a equipe de educadoras, funcionários e familiares, além de resultar em mudança de olhar para os espaços da creche.

## Acompanhamento semanal

A gestora de creche costuma ter pouco apoio para realizar suas múltiplas funções, e acaba sobrecarregada. O propósito do acompanhamento oferecido pelo projeto era garantir apoio e espaço de interlocução com as gestoras, contribuindo para a organização do tempo e das demandas, supervisão das educadoras e do pessoal de apoio da creche, coordenação de projetos coletivos da instituição, atendimento às famílias, integração com a comunidade e formação da equipe em serviço.

Durante dois anos, as gestoras das creches participantes receberam visitas semanais das facilitadoras. Criou-se entre elas um espaço de troca e de solidariedade para pensar os desafios das instituições.

O encontro semanal com as facilitadoras também era uma oportunidade de apoio para trazer para a prática da creche os conteúdos trabalhados na oficina de gestoras, aprofundando as questões e adequando-as à realidade de cada uma. Um exemplo é o apoio à realização dos *entre-encontros*, relembrando e esclarecendo o objetivo da tarefa, planejando sua realização, refletindo sobre seus resultados e ajudando a pensar em como apresentá-los na oficina de gestoras. O tempo dedicado a este processo permitiu momentos de reflexão sobre a realidade específica da creche, traçando caminhos adequados a cada uma delas.

O contato com a facilitadora foi um fator de motivação para as gestoras investirem em sua própria formação, e na da sua equipe (ver box abaixo).

### **Impactos na formação**

**A gestora de uma das creches fez um Curso de extensão - Educação infantil, infância e artes, na UFRJ.**

**Uma outra gestora fez vestibular para Pedagogia na PUC, foi aprovada, começando sua formação em janeiro de 2014.**

**Para atender a demanda de formação, no primeiro semestre de 2014, o Instituto Dynamo ofereceu às gestoras e educadoras a oportunidade de fazer o curso livre *A Creche e o Trabalho Cotidiano com Crianças de 0 a 3 Anos* (60 horas), na PUC-Rio. Vinte e seis profissionais das creche se inscreveram e concluíram o curso, não havendo nenhuma evasão, o que demonstra um grande compromisso com sua formação.**



## **Um dedo de prosa**

### **Carta pra você!**

Uma das facilitadoras propôs à gestora que trocassem cartas à moda antiga. A estratégia não apenas reforçou a comunicação e a proximidade entre elas, mas estimulou uma reflexão crítica sobre as vivências.

*“Os familiares precisavam de mais comunicação”*



UMA CARTA!  
E NÃO É  
DE UMA  
CONTA A  
PAGAR!...

Tenho pensado muito nas famílias, em como deixá-las bem pertinho da creche. Esse é um ponto muito importante para nós gestores de creche. É muito difícil trabalhar com as famílias, pois cada uma tem o seu jeitinho especial. Antes, ao fazer uma reunião com os responsáveis, eu tinha muita dificuldade. Ufa! Eu ficava muito chateada, frustrada com a baixa frequência dos pais ou responsáveis. Muitos diziam que não tinham conhecimento da reunião, que não tinham sido comunicados... Então, tomei a decisão de elaborar um calendário e colocar bem no início da escada que vai para as salas. Entendi que eles precisavam de mais comunicação e achei essa opção mais confortável, além de mandar as circulares com antecedência e também marcar uma reunião para cada turma, ou seja, fazer uma semana inteira de reunião, dando opção para as famílias. (...) E também adotei uma estratégia de entregar os trabalhinhos das crianças no fim de cada reunião. (...) passei a valorizar a presença dos que vieram participar e ouvir o que tinham para dizer. Respirei fundo em cada reunião que fiz. Bem insegura, me perguntando se iria dar certo... Então, comecei as reuniões com a leitura de um livro em cada turma. Li de acordo com a faixa etária. No início, ao anunciar que iria ler um livro, no momento da reunião, alguns responsáveis fizeram uma carinha tipo assim: “Estou perdendo meu tempo” ou assim “Vim para ouvir historinha de criança”, mas por incrível que pareça notei que as carinhas iam mudando, eles gostaram da leitura do livro e assim foram mais participativos no restante da reunião.

(carta de uma coordenadora pedagógica para a facilitadora)

## Encontros mensais: o Centro de Estudos

O *Centro de Estudos* em cada creche é uma oportunidade para gestoras e educadoras discutirem suas práticas e debaterem importantes temas da Educação Infantil: brincadeira, literatura infantil, avaliação, planejamento, artes plásticas, música, corpo, afetividade, comunicação, projetos, agressividade, entre outros. Foi um espaço de formação conquistado pelo projeto dentro da carga horária de trabalho das educadoras.

Os membros da equipe eram estimulados a recuperar suas próprias histórias de infância, o que realçava a diversidade das experiências vividas, ajudava a discutir as práticas e propiciava maior integração do grupo.

Alguns encontros contaram com a participação de especialistas convidados, de diferentes áreas – como Mariana Roncarati, psicomotricista, especialista em trabalhar com bebês, que deu uma oficina sobre afetividade na educação infantil, despertando o potencial dos pequenos e dando exemplos de atividades que ajudam seu desenvolvimento. Outra profissional convidada, Mônica Sica, fez uma oficina de Artes Plásticas na Educação Infantil com as educadoras, enriquecendo seus planejamentos.

No início do projeto, a programação era inteiramente proposta pelas facilitadoras do CECIP, que apresentavam às gestoras e/ou coordenadoras pedagógicas, para incluí-las no processo, valorizando sua liderança na melhoria da equipe e principalmente despertando nelas a consciência da importância do papel formador do gestor. Com o tempo as gestoras e coordenadoras pedagógicas passaram a participar do planejamento e da execução dos encontros mensais, assumindo a responsabilidade pela formação de sua equipe. O papel da facilitadora passou a ser o de oferecer referências teóricas e sugestões de atividades a partir dos temas trazidos pelas gestoras.

### **Um dedo de prosa**

*“O Centro de Estudos é um espaço que temos para debater o que ficou bom e o que não ficou. Para mim e para as outras meninas, abriu os horizontes. Nós trocamos experiências, isso é muito bom, porque às vezes ficamos perdidas. Me ajuda a elaborar um trabalho com as crianças, dar oportunidade delas criarem o próprio horizonte.”*  
(educadora)

*“Hoje passado dois anos eu não fico mais sem Centro de Estudos, nem a Creche”.*  
(gestora)



## Passeios culturais

Outra estratégia utilizada pelo projeto foi a realização de passeios culturais, nos quais educadoras e gestoras puderam vivenciar momentos de integração de equipe e conhecer novos espaços com um objetivo pedagógico, trazendo essa experiência, de forma planejada, para o trabalho dentro de sala. Os passeios contribuíram para ampliar o repertório de atividades com as crianças, proporcionando também crescimento profissional e pessoal.

Ao longo do projeto, todas as creches fizeram pelo menos um passeio. Os espaços foram sugeridos pelas facilitadoras e escolhidos pelas gestoras e equipes de cada creche. O planejamento dos passeios acontecia durante os acompanhamentos ou Centros de Estudos. Alguns lugares escolhidos foram: o Museu do Pontal, especialmente dedicado à cultura popular nordestina, tão significativa para a comunidade da Rocinha; o Jardim Botânico e o Galpão das Artes, que expõe objetos de arte feitos com material reciclado. Em alguns passeios as visitas eram guiadas, em outros o grupo teve a oportunidade de participar de oficinas.

Os resultados dessa experiência ficaram evidentes para as gestoras, pela alegria de suas educadoras e pelo fortalecimento da equipe, que se sentiu valorizada. Ao final de cada passeio, a equipe tinha um momento de confraternização, com um lanche e uma reflexão sobre o que viram e o que mais gostaram. Dali surgiram ideias de atividades que as educadoras poderiam desenvolver com as crianças a partir do que vivenciaram no passeio.

Incluir essa atividade no calendário das creches foi uma dificuldade maior do que prevíamos. Algumas gestoras achavam que passear era atividade só para as crianças. Fechar a creche para as educadoras passearem era uma proposta que soava estranha. Desconheciam a importância de um passeio cultural, onde as educadoras iriam viver momentos valiosos para a melhoria do seu trabalho com as crianças. A partir da realização dos passeios deu-se uma mudança no entendimento das gestoras quanto à importância

dessa atividade: sair da creche com um objetivo pedagógico, confraternizar e fortalecer os laços da equipe. Mas mesmo depois de reconhecer o valor dos passeios, tendo recursos do projeto e apoio da facilitadora para realizá-los, ainda foi um desafio planejá-los. O cotidiano da creche exige muito da gestora e das educadoras. Talvez por isso não tenham conseguido realizar mais passeios.

## Eventos: fortalecendo a rede

O aprendizado compartilhado aumenta a chance de continuidade das ações. O projeto incluiu estratégias para que as gestoras das diferentes creches trocassem experiências e informações, criando um fluxo de diálogo e ampliando as oportunidades de ações em rede.

O primeiro evento **Ação em Rede** aconteceu em agosto de 2012, celebrando o primeiro semestre de trabalho do Projeto com as creches e abrindo a semana de comemoração do Dia Nacional da Educação Infantil.

As equipes das creches tiveram a oportunidade de ver seus trabalhos valorizados por muitas pessoas – de representantes do poder público da área de Educação, Desenvolvimento Social, Instituto Pereira Passos, a parceiros financiadores, lideranças da comunidade, além, é claro, das profissionais das outras creches. A diversidade de práticas expressa nos trabalhos reforçou visualmente a importância social da creche para a formação das crianças. Houve ainda oficinas de música e de artes integradas.

Em agosto de 2013 aconteceu o segundo evento Ação em Rede. Passados dezoito meses do início do projeto, percebiam-se mudanças no envolvimento das gestoras, desde os preparativos para o evento até a apresentação dos trabalhos. O plano de trabalho para o evento foi organizado a várias mãos. As gestoras dividiram tarefas e assim o compromisso passou a ser compartilhado por todos.

As equipes das creches participaram de uma mesa para a troca de experiências e relataram ao público as boas novas que



### **Um dedo de prosa**

Gestoras e equipes em transformação:

*“A minha forma de falar [com a equipe] mudou. Hoje, eu já consigo me comunicar melhor com elas. Agora escuto, tento ouvir e manter a minha palavra.”*

*“Tomei consciência do que era equipe. Não existia equipe. O projeto me fez entender que eu tinha que ouvir a voz da equipe.”*

*“As meninas não faltam, existe um comprometimento muito grande. Toda uma coisa que eu sempre tentei fazer, mas agora existe mais ainda. A gente trabalha brincando. Com o trabalho em equipe, tudo mudou.”*

aconteceram nas creches desde quando o projeto se iniciou. Socializaram informações por meio de relatos de práticas desenvolvidas pelas educadoras, como a utilização do livro *Menina Bonita do Laço de Fita*<sup>3</sup>, que se transformou em ferramenta para discutir com as crianças a questão do preconceito racial. O acompanhamento junto às gestoras e educadoras, além das ações complementares (que serão descritas adiante), contribuíram para que elas se apropriassem de conhecimentos e os traduzissem em práticas com qualidade.

As gestoras deram depoimentos riquíssimos, que demonstram aprendizados para além do campo pessoal, isto é: expressam um novo olhar sobre a posição formadora que devem assumir.

Em dezembro de cada ano foi realizado um evento de encerramento das atividades e confraternização, convidando apenas as equipes das creches, desta vez organizado pelas gestoras. Além de prepararem uma mesa farta, elas fizeram uma exposição dos trabalhos valorizando o fazer das crianças.

Eventos como esses também têm um sentido formador, pois as gestoras percebem que os trabalhos expostos dão visibilidade às suas práticas. Contemplar os trabalhos de sua instituição e os das outras creches assume uma dimensão diferente para as gestoras e educadoras. Inspira e realimenta essas mesmas práticas.

Um dos desdobramentos das Ações em Rede foi a presença maior de trabalhos das crianças em murais nas creches, valorizando a criatividade dos pequenos. Uma delas promoveu uma exposição dos trabalhos das crianças na própria creche, convocando as famílias a conhecer suas criações.

### **Ações complementares**

A partir do acompanhamento do dia-a-dia nas creches ao longo do primeiro semestre de 2012, e com o estreitamento de vínculos entre as gestoras e a equipe do CECIP, algumas demandas foram identifica-

das, desafiando os envolvidos a pensar sobre como melhorar a qualidade do trabalho, por meio da formação em serviço focada na prática.

Na maioria das creches, as atividades de artes deixavam pouco espaço para a participação e expressão das crianças. Em geral preocupadas com o resultado final da produção, as educadoras planejavam as atividades determinando o que as crianças deviam fazer, muitas vezes guiando as suas mãozinhas para que o desenho ficasse mais “bonito”. Era pequeno o estímulo para contar histórias, e poucas as rodas de conversas que proporcionassem ocasiões para a criança se expressar, falar do seu cotidiano e ampliar o seu vocabulário. Havia também dificuldades de ordem administrativa e carência de uma rede de apoio às creches dentro da comunidade.

As chamadas **Ações Complementares** surgiram para atender a essas demandas: aperfeiçoar as práticas pedagógicas das creches, prestar apoio administrativo-financeiro e ajudá-las a sair do isolamento comunitário, articulando parcerias.

*Cabe no Carrinho, Ação em Artes e Fala Criança* foram três ações complementares de caráter pedagógico realizadas nas creches participantes do projeto.

Elas seguiram uma mesma linha metodológica. O pressuposto básico continuava sendo o da adesão: as propostas foram apresentadas às equipes, e uma educadora se candidatava para acolher a ação. Durante os primeiros encontros, a facilitadora mostrava e discutia o planejamento com a educadora, e então realizava a ação, observada pela educadora. Esta observação era discutida com a facilitadora, com perguntas orientadoras (ex: O que fiz diferente? Como as crianças reagiram? Como melhorar?). A partir do terceiro ou quarto encontro, facilitadora e educadora planejavam juntas, e dessa vez a educadora assumia a condução da atividade, com apoio da facilitadora. Num dado momento, a educadora planejava e realizava a atividade, com direito a uma sessão de *feedback*, onde as mesmas perguntas eram feitas. Ao final do processo, o resultado da ação, com fotos e relatos, seria apresentado a toda a equipe – no Centro de Estudos, por exemplo –, tendo um efeito multiplicador.





Este era o esquema norteador das ações, mas foi preciso muitas vezes flexibilizar o planejamento de acordo com a realidade de cada creche. A seguir, um breve relato de cada ação.

## Cabe no Carrinho

Formar leitores é um dos objetivos da Educação Infantil, respeitando as diferenças de desenvolvimento entre as crianças pequenas. Propostas em torno da literatura infantil na creche envolvem pensar e organizar práticas de leitura, conhecimento do acervo, manuseio e relação com o livro e sua linguagem. As educadoras precisam ser as leitoras que, por meio da voz, do olhar e dos gestos, tornam os diversos gêneros literários acessíveis às crianças.

A ação *Cabe no Carrinho* consistiu em orientar e estimular as equipes a planejar atividades em torno da leitura de livros infantis e seus desdobramentos – como dramatizações, conversas, pintura, música e outras criações artísticas. Em cada creche foram realizados em média oito encontros.

Para que essa ação pudesse acontecer, além da capacitação, cada creche recebeu aproximadamente 250 livros nacionais e estrangeiros, entre narrativas simples, contos clássicos, poesia e livros-imagem doados pelo projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade*, pela Fundação Itaú Social e pelo Instituto C&A – que ofereceu o material pedagógico chamado *Paralapracá*<sup>4</sup>, com livros e outros materiais, como fantoches e CDs. Todas as instituições receberam apoio para organizar o acervo e disponibilizá-lo para as crianças da melhor forma possível. O projeto também doou estantes de pano, com bolsos onde podiam ser colocados os livros, além de um tapete para que as crianças pudessem sentar em roda, marcando um espaço de contação de história.

4. Para saber mais sobre esse material, acesse <http://www.paralapraca.org.br/>

### **Um dedo de prosa**

*"Estou mais criativa, mais seletiva"*

Abriu meus horizontes. Vi que é uma coisa mais além! É imaginação, curiosidade, perguntas e essa interação com as crianças. A gente mesmo está mais solta, de se entregar para o trabalho com os livros. Eu estou mais criativa, mais seletiva. Não estou fazendo as coisas só por fazer, para cumprir um conteúdo, estou priorizando o que as crianças gostam. Sempre penso: "Será que elas vão gostar?". O trabalho ficou mais divertido! E elas também, você precisa ver: elas pegam sozinhas os livros, já faz parte do trabalho. Isso não tinha antes. Olha lá [mostra duas crianças pegando livros e interagindo]. Meu filho mesmo, ele adora. Esse livro O que é que tem dentro da sua fralda<sup>5</sup>, nossa, ele adora! Ele já pega, aponta pra uma fralda e fala: "Eca, que nojo!", e morro de rir. Até isso, sabe: estou comprando livros pra ele, nunca pensei. E ele adora. Pede os livros. As crianças também, já ficam escolhendo: "Esse não, tia, o outro". E a gente está fazendo sem botar empecilhos. Teve isso também: a gente viu que dá.

(Educadora, sobre o trabalho com livros e leituras)

5. O que Tem Dentro da Sua Fralda?  
De Guido Van Genechten, Editora Brinque Book





### Um dedo de prosa

Gestoras e equipes em transformação:

*"Até pelo próprio planejamento no uso desses livros nos projetos. Por exemplo, as professoras criaram um projeto para trabalhar o livro Monstro Verde<sup>6</sup>. A partir dele trabalharam os medos [das crianças]."*

*"Antes era ler por ler e, é claro que também tem essa função, mas acho que melhorou a forma como mostram para as crianças. Usam nas rodinhas, nas atividades e em vários outros momentos."*

*"Quando a professora acaba de ler a historinha, fazem a história do livro virar realidade, entendeu? Transformar a história em atividade... você sai da literatura e vai para a prática."*

*"Elas [educadoras] têm mais iniciativa, sobrou um tempo elas criam novas atividades. Por exemplo, outro dia eu entrei na sala e a professora estava com a turma embaixo de um lençol contando história."*

(Falas das gestoras sobre o trabalho com literatura nas suas creches)

6. Vai Embora , Grande Monstro Verde! De Ed Emberley, Editora Brinque Book

## Arte na Creche

No entendimento do projeto, o objetivo de realizar atividades de artes deve ser possibilitar a expressão livre da criança, a exploração e experimentação de diferentes texturas, superfícies, tamanhos, cores, formas e objetos. A ação *Arte na Creche* foi concebida para sensibilizar gestoras e educadoras para a importância de oferecer experiências artísticas significativas para as crianças – de modo a torná-las protagonistas da criação, ampliando seus repertórios visuais, contribuindo com sua capacidade de expressão e enriquecendo sua formação cultural.

Foram cinco encontros em cada creche, que incluíram ações de observação – tanto da facilitadora como da educadora –, planejamentos conjuntos e ações junto às crianças. É importante ressaltar que a reflexão faz parte da metodologia e esteve presente ao longo do processo, fortalecendo a educadora em suas ações cotidianas assim como no seu papel de multiplicadora dessa ação. Para a realização dessa atividade, cada creche recebeu um kit de artes\*, e como resultado um Caderno de Atividade contendo o relato e fotografias das ações realizadas.

### Sugestão para um kit de artes:

\* Tinta guache, cartolinhas, régua, tesouras, cola branca, massa de modelagem, pincel, papel A4, papeis color plus, kraft, de seda e celofane, canetas hidrográficas, giz de cera, lápis de cor, canetinhas coloridas, cestinhas, caixa organizadora e balde





### ***Um dedo de prosa***

*"Coisas que emocionam a gente saber"*

*Essa atividade de artes me estimulou também a gostar, porque eu não conhecia, nunca tinha participado assim como estou participando agora, eu colocando as mãos e aprendendo também a fazer. Tem coisas que a gente nem imagina que dá para fazer uma arte e faz, né?*

*As crianças mudaram muito o comportamento delas depois que a gente começou a fazer essas coisas artísticas. Eles gostam, quem não gostava de fazer desenho hoje faz, já interessado na pintura, interessado em pintar. Tem dia que eu chego e já falam: "Tia, vamos fazer pintura?", sabe? É uma coisa que eles gostam mesmo, de verdade, até mesmo os mais peraltas estão mais calmos, mais tranquilos.*

*Se eu chegar e der pintura todos os dias eles querem.*

*Você trouxe o livro do Van Gogh, uma pintura que eles já começaram a se interessar, porque dois meninos estavam disputando um livro para ver quem via primeiro. Comecei a contar um pouco da história, que até eu mesma não sabia: que Van Gogh era um homem simples, porém com uma grande sabedoria. Acho que por dentro dele devia ter sentimento, emoção para uma pessoa fazer quadros, né?, tem que ter. E isso estimula a gente a ser uma pessoa mais observadora para arte, porque às vezes você olha e diz: "Aí, um monte de riscos, nada a ver!". Mas se você olhar bem, tem um sentido, tem um significado. Tem coisas que emocionam a gente saber, que nem a história do Van Gogh: eu já gostei, já me interessei, saber que só foi descoberta a arte dele depois que faleceu. Então ele mesmo não viu o sucesso dele. Que triste, né? Eu queria que ele tivesse visto.*

(educadora)



## Fala Criança

O objetivo da ação *Fala Criança* é desenvolver a expressão oral por meio da *roda de conversa*. Elas narram seu cotidiano e as coisas que fazem, enquanto a educadora dedica-se a uma escuta ativa e provocativa. A prática aumenta o repertório de atividades das educadoras em roda e favorece o diálogo com as crianças em outros momentos de interação, como o banho, a alimentação e as brincadeiras. As conversas podem render também outras atividades lúdicas e artísticas.

Quando a conversa é boa, começa com temas interessantes e se desdobra em inúmeros outros assuntos. Situações vividas, conhecidas ou imaginadas, despertam a curiosidade natural da criança e as conduzem, prazerosamente, para mais aprendizados.



### **Um dedo de prosa**

Numa roda de conversa sobre o transporte na Rocinha, uma gestora ficou impressionada com a capacidade de observação de uma criança de 3 anos, e como ela reproduzia o que observava. Nas suas palavras:

*“Antes nós não reparávamos, mas as crianças imitam muitas coisas, até a van que ficava parada aqui perto da escola. Vira e mexe as crianças estavam no pátio repetindo o que diz o motorista da van: ‘Rio das Pedras, Passarela da Barra...’.”*  
(gestora)

*“Eu mesma passei por isso: o ‘aprender a ver’, a mudança no sentido do olhar. Antes se olhava para elas [as crianças] não se machucarem, agora olhamos o que as crianças estão dizendo, é um olhar diferenciado em relação ao cuidado e observação das relações.”*  
(gestora)

Para que a conversa seja o ponto de partida de atividades educativas, é preciso investir na escuta, na habilidade de perguntar e responder. Para isso, faz-se necessária também uma relação afetiva entre o educador e as crianças.

A facilitadora esteve presente, em cada creche, duas vezes por semana, durante um mês. Cada encontro, com duração de aproximadamente duas horas, envolvia as educadoras no planejamento, na realização e na avaliação da atividade.

### **Apoio administrativo-financeiro**

Dentro das dificuldades identificadas ao longo do primeiro ano de projeto está a questão administrativa e financeira. A metodologia utilizada no projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade* entende que o papel do gestor se apoia em três eixos, articulados e interdependentes:

- Gestão administrativa — marco legal, documentação exigida por diversos órgãos municipais, estaduais ou federais, controle financeiro, prestação de contas e compras, entre outros.
- Gestão de funcionamento — rotina, calendário, gestão de recursos humanos, cardápio etc.
- Gestão pedagógica — dinamização do projeto político-pedagógico da creche, envolvendo diversas ações.

Como são interdependentes, os três eixos foram trabalhados ao longo dos dois anos de projeto. No segundo ano, porém, uma ação específica foi desenvolvida para a gestão administrativa e financeira — que abrange desde a obtenção dos documentos necessários para abrir uma instituição de educação até a prestação de contas, passando por contratação de pessoal, convênios, contabilidade, títulos e registros (como o de utilidade pública e em conselhos como o CMDCA), compras, contas a pagar e a receber, orçamento e captação de recursos.

A ideia central era ter uma organização interna que permitisse que todas essas atividades ocorressem de forma sistêmica. Face às inúmeras demandas que uma gestora tem, muitas vezes a parte administrativa fica em segundo plano e quando aparece alguma questão é preciso muito esforço para resolvê-la, sempre com urgência. Procurou-se mostrar que a noção de planejamento, abordada durante todo o projeto, também aqui é fundamental.

De adesão voluntária, quatro creches participantes do projeto abriram as portas para receber a consultora contratada. A primeira visita consistia de um detalhamento da ação e um breve levantamento da situação administrativa da instituição. Nesse encontro definia-se, em conjunto, o foco do apoio — assuntos que seriam tratados, pessoa de contato e frequência dos encontros.

O processo de trabalho foi conduzido de forma a atender aos interesses pontuais de cada instituição, mas sempre mostrando a necessidade de ter registros e documentos organizados para que a qualquer momento essas informações pudesse ser utilizadas, e de aprimorar o controle financeiro, conhecendo melhor as receitas e despesas mensais e o custo mensal de cada criança.

Como a ação foi diferenciada em cada creche, os resultados são distintos. Acreditamos que as instituições que tiveram este apoio têm hoje mais consciência da importância da dimensão administrativa para a gestão, e adquiriram algumas ferramentas básicas para melhorar o controle financeiro da creche<sup>7</sup>.



7. Para mais resultados, ver capítulo Avaliação



## Articulação

A creche é um segmento da Educação Básica e está comprometida com o desenvolvimento integral da criança. Isto significa que o processo formativo da criança ultrapassa os muros da instituição, abrangendo outros atores que enriquecem as práticas pedagógicas. Por isso é fundamental fomentar a articulação das creches com a rede de serviços e atores existentes dentro e fora da comunidade.

### Fórum de Educação Infantil

O Fórum Permanente de Educação Infantil do Estado do Rio de Janeiro é um espaço que reúne militantes, educadores e profissionais que atuam na área, para lutar pelos direitos das crianças de 0 a 6 anos e pensar as práticas no cotidiano institucional.

O projeto incentivou a participação das gestoras nesse espaço e conseguiu mobilizá-las. Além de ser mais uma oportunidade para ampliar seus conhecimentos, a participação no Fórum repercutiu em mudanças de percepção quanto à importância de exercitar a consciência política da Educação Infantil. Elas marcaram presença em reuniões para lutar em favor do aumento do valor *per capita* pago às creches comunitárias e conheceram pesquisadores que posteriormente realizaram oficinas em seus Centros de Estudos.

A interação com outros profissionais despertou, em muitas delas, a necessidade de se articular para reivindicar melhorias para as creches.

### Articulação comunitária

Creches naturalmente articulam demandas sob vários aspectos, pois recebem crianças e famílias com questões multifacetadas, que dizem respeito a áreas diversas como saúde, assistência, cultura, entre outros.

Como desdobramento da política de Segurança Pública do estado, surgiram na Rocinha programas que buscam conhecer, articular e mapear o território. A UPP Social e a Secretaria do Estado de Assistência Social e Direitos Humanos (SEASDH), por meio do Programa Territórios da Paz, foram parceiros em várias ações desenvolvidas no projeto *De Mão Dadas*, entre elas o Encontro da Educação na Rocinha e Vidigal, em 2013, ocasião em que as creches acompanhadas pelo projeto puderam dialogar com representantes da 2ª CRE, diretores e gestores de escolas e creches comunitárias da Rocinha e do Vidigal, além de lideranças comunitárias, Conselho Tutelar, representantes da Secretaria Municipal de Educação, da Secretaria Estadual de Educação e da Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos.

Também foram realizadas reuniões entre as gestoras das creches e os gestores dos polos de saúde Clínica da Família. Esse diálogo resultou em mudanças estratégicas para atender a população. Se antes as unidades aguardavam que as pessoas viessem até as unidades, com esta parceria a equipe de saúde passou a ir até a população via creches. Foi o que aconteceu nas campanhas de vacinação e na divulgação de palestras sobre prevenção em saúde, tanto para familiares quanto para crianças e equipe.

Ações em parceria permitem às creches manter informações atualizadas sobre os serviços e órgãos públicos existentes no território e em seu entorno. A gestora de creche deve ser, por excelência, uma articuladora. O projeto serviu de ponte para que buscassem vários caminhos, ou criassem atalhos, de modo que as crianças e suas famílias se beneficiem com os serviços da comunidade e de seu entorno.



# IV. AVALIAÇÃO





Nenhum processo formativo é linear; ele é feito de idas e vindas: novos sentidos são construídos a partir das experiências, concepções “antigas” são desestabilizadas por novas. Adaptar-se ao imprevisível faz parte do planejamento. É preciso ter flexibilidade para lidar com os desafios que surgem e repensar os rumos das ações, buscando atender às demandas dos envolvidos à medida que se revelam. Assim aconteceu também na Rocinha. A avaliação deve ser parte do processo de análise da realidade e informar as mudanças de rumo necessárias, visando realizar melhor os objetivos do projeto.

Algumas perguntas são inevitáveis quando se implanta um projeto social. Qual o impacto do projeto? Houve mudanças? Quais? Essas mudanças são duradouras?

Ao se propor a implementação de um projeto, tem-se em perspectiva alcançar um determinado objetivo. Espera-se sempre a modificação de uma situação real previamente conhecida. Desde o desenho do projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade* estava previsto um processo de avaliação externa. Tal avaliação se desenvolveu em três etapas:

**Avaliação Diagnóstica – realizada em abril e maio de 2012, nos primeiros meses do projeto, serviu para conhecer a realidade (o “marco zero”) de cada instituição participante e também a expectativa das gestoras.**

**Monitoramento – realizado em novembro 2012, quase ao final do primeiro ano, teve a intenção de apurar as mudanças realizadas e os avanços obtidos junto às gestoras, para planejar e aperfeiçoar o projeto no seu segundo ano. Mudanças significativas – como as Ações Complementares – surgiram a partir desta reflexão.**

**Avaliação de Resultados – aplicada nos últimos meses de 2013, permitiu compreender o alcance do projeto, identifica as ações que tiveram maior impacto e quais ainda precisam ser aperfeiçoadas.**

A Avaliação de Resultados foi composta de três partes. A primeira foi uma visita aos espaços de educação infantil, onde avaliadores externos observaram um dia normal de funcionamento. A segunda foi a realização de entrevistas com cada gestora individualmente. A última foi o preenchimento, pelas educadoras, de um questionário com perguntas sobre as mudanças que perceberam na gestão da creche, na organização dos espaços e nas suas práticas.

## Resultados

Apesar de trabalhar no tripé de gestão – pedagógica, de funcionamento e administrativa –, foi no aspecto pedagógico que mais se investiu, e onde as gestoras mencionaram haver maior impacto. Planejamento, capacitação de equipe, práticas, relacionamento direção e equipe – são itens destacados pelas seis creches nestes dois anos, como pode ser observado nas falas das gestoras quando questionadas sobre as mudanças do projeto:

*“Todas. Comportamento, rendimento, relacionamento, convívio...”*

*“Não tinha planejamento. Eu costumava falar que era uma besteira fazer planejamento, perda de tempo. Descobri que é mentira.”*

*“O trabalho pedagógico, a minha prática na área de pedagogia, o desenvolvimento das educadoras. Na parte da administração também ajudou muito.”*

*“A parte pedagógica, o meu comportamento na direção, a rotatividade do quadro de funcionários e a ampliação do espaço físico...”*

Adotar uma gestão participativa foi sempre a proposta da metodologia utilizada pelo CECIP. Podemos perceber que esta ideia foi incorporada pelo grupo de gestoras, que passou a ter uma preocupação maior em integrar a equipe em um trabalho coletivo.

A mudança de postura e relacionamento da gestora significou um maior comprometimento da equipe, maior cooperação e troca entre elas e receptividade a novas ideias. Tudo isso se reflete positivamente no atendimento às crianças.

Com as famílias, igualmente, o relacionamento começou a mudar. As gestoras estão procurando se aproximar delas para incentivar a participação nas reuniões e no dia-a-dia da creche. Esta mudança é lenta e foi apontada como um ponto em que o projeto poderia se aprofundar. Mas já se entende que a família tem enorme importância no trabalho que é desenvolvido.

*"Eu brigava muito com os pais. O feedback está muito bom, tem uma troca, porque a gente tem que andar de mãos dadas também."*

*"Houve mudança na postura da direção, na abordagem, na forma de tratar determinados assuntos. Agora, quando os pais não vêm, eu resgato."*

*"A escuta melhorou, porque a função é essa... Se você trabalha com a criança tem que trabalhar com a família, não tem como separar isso."*

Lidar com crianças bem pequenas pressupõe cuidar e educar. Durante muito tempo, instituições que atendiam a faixa etária de 0 a 4 anos tinham como prioridade zelar pela alimentação, higiene, saúde e segurança física, numa conotação mais assistencialista. Todo esse esforço continua sendo necessário, mas é preciso ampliar

*"Hoje o grupo senta, discute todo mundo junto, define o que vai ser feito."*

*"Eu já consigo me comunicar melhor com elas [as educadoras]. Agora escuto, tento ouvir".*

*"A direção passou a enxergar melhor as qualidades e as professoras mostraram-se mais capazes."*



*“O cuidar e educar mudou totalmente, estão mais pacientes, têm mais carinho, mais dedicação.”*

*“Nas reuniões falamos muito sobre isso. Mas, se elas sabem mesmo, eu não sei.”*

*“Hoje todas as salas têm livros e eles estão ao alcance das crianças.”*

*“Quando elas fazem as produções, a gente expõe. É realmente uma obra de arte, uma produção da criança.”*

o olhar para que isso venha associado ao educar, essencial para o desenvolvimento da criança. É preciso que os profissionais de Educação Infantil tenham consciência desta extensão ao exercer o seu trabalho. Não é consenso que as educadoras entendam perfeitamente sua importância para o desenvolvimento das crianças com as quais trabalham. Reconhece-se, no entanto, que é cada vez mais diversificado o conjunto de atividades que vem sendo desenvolvido com as crianças pequenas. Na prática, mudanças são observadas, porém nem sempre estão consolidadas ou alcançam todas as instituições e/ou turmas.

Nas rotinas – refeições, cuidado pessoal, entrada e saída, sono – registram-se poucas diferenças em relação ao que era feito anteriormente. Mas é importante ressaltar que o olhar sobre esses momentos, e mesmo sobre a própria criança, mudou bastante.

O trabalho com literatura infantil foi destacado pelas gestoras e educadoras. Percebe-se que atividades envolvendo livros e histórias entraram na prática cotidiana das creches. O fato de o projeto ter disponibilizado livros contribuiu para isso. Atividades com artes – criar, desenhar, pintar, colar – também foram citadas, num contexto de valorização da produção infantil.

As visitas feitas pelos avaliadores externos aos espaços de educação infantil revelaram que as educadoras são calorosas no contato físico, olham e conversam com cada criança. Também aprenderam a importância de contar histórias e o fazem com frequência. Porém, os livros nem sempre estão acessíveis às crianças. Estimulam o trabalho com arte, porém nem sempre o que está nas paredes é a produção das crianças.

O apoio administrativo-financeiro realizado em quatro creches teve resultados distintos, reflexo do próprio trabalho que foi diferente em cada instituição. O item foi bem avaliado por ter permitido, em algumas creches, um maior controle sobre receitas e despesas e maior capacidade de planejamento de gastos. Mas talvez o grande ganho tenha sido o entendimento da importância do controle financeiro na gestão da creche.

Um dos objetivos do projeto era fortalecer uma rede de creches na Rocinha para que elas pudessem atuar em conjunto e com isso conseguir que suas ações e reivindicações tivessem mais impacto. Como consequência seria possível maior contato e articulação com outras entidades que atendam à primeira infância.

A rede está em formação, porém mais concentrada nas creches que participam do projeto (há muitas outras instituições de educação infantil na Rocinha). Estas têm hoje contato entre si sem a intermediação da equipe do projeto.

Sabemos que é um processo e entendemos que dois anos não é tempo suficiente para uma mudança sólida e consistente da prática cotidiana, fato confirmado pela pesquisa de avaliação de resultados. Este é o motivo de optarmos por estender por mais um ano algumas ações, mantendo o apoio às gestoras mas focalizando na prática das educadoras e preparando as instituições para que elas ganhem autonomia.

*“O projeto fortaleceu essa parte [administrativa].”*

*“Porque eu sempre soube tudo o que ia gastar, mas agora eu tenho detalhado [através do projeto].”*

# V. CONCLUSÃO: FORMAÇÃO É PRIORIDADE





Foram dois anos de formação, de acompanhamento, orientação e intercâmbio de experiências. As gestoras que participaram do projeto se apropriaram de informações que as ajudaram a melhorar o trabalho que realizavam e a se sentir mais confiantes na função de responsáveis pela qualidade do trabalho pedagógico desenvolvido em suas creches.

Para o grupo, tornou-se claro que a creche é um direito das crianças, e que sua missão é prioritariamente educativa. As ações das gestoras e das educadoras deixaram de ser apenas espontâneas expressões de dedicação às crianças, por mais louváveis que fossem, para transformar-se em ações conscientes, pensadas e conduzidas com novos conhecimentos do que é um aprendizado adequado às crianças. Esses novos conhecimentos teóricos foram postos em prática, proporcionando às crianças experiências que contribuem para seu crescimento moral, intelectual e físico, motivando-as a expressar sua curiosidade, a vivenciar novas descobertas e, sendo escutadas, a sentir-se mais integradas e estimuladas a participar de todo o processo.

O investimento na ampliação de repertório das gestoras e das educadoras certamente contribuiu para essa mudança. Elas tiveram oportunidades de conhecer novas práticas de trabalho com crianças, novas referências artísticas, pedagógicas e literárias, que passaram a fazer parte de seu cabecal de ferramentas e estratégias pedagógicas de interação com as crianças.

Também houve mudanças significativas na relação das gestoras com suas equipes e com as famílias. Isto foi consequência de uma série de ações que levaram a uma abertura de portas para sua participação, estimulada por uma nova atitude de escuta.

Essas mudanças ainda estão em transformação, vividas que são de diferentes formas pelas instituições, pelas equipes, pelas educadoras e pelas gestoras, individualmente.

Por esta razão, o Instituto Dynamo e o CECIP resolveram continuar mais um ano na Rocinha, com o projeto *Ganhando Autonomia*. Trata-se de consolidar as aprendizagens que foram incorporadas à prática das creches, dando-lhes melhores condições para que os bons resultados alcançados até aqui tenham a desejada sustentabilidade e permanência.

Estamos conscientes de que continuam a existir grandes desafios, principalmente para as creches conveniadas, que dependem de parcerias muitas vezes precárias e insuficientes para atender a demandas que parecem ser cada dia mais desafiadoras. Essas questões fazem parte de um conjunto maior, que deve ser discutido no âmbito de políticas públicas para o setor. Nossa contribuição é demonstrar que é possível fortalecer iniciativas espontâneas que nascem da necessidade de responder, aqui e agora, a situações que expressam direitos ainda não atendidos. Com os resultados do projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade* hoje encontramos gestoras fortalecidas pela aquisição de novos conhecimentos e educadoras conscientes de seu papel de proporcionar às crianças dessa comunidade um atendimento de qualidade.

Acreditamos que essa experiência conduzida pelo CECIP pode ser replicada e disseminada pela ação dos órgãos públicos responsáveis pela Educação Infantil.

O projeto *De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade* resulta em algumas recomendações que podem ser úteis para a formação de gestoras e educadoras de creches:

- **Investir em ações que tornem a creche um local de formação em serviço;**
- **Valorizar os conhecimentos e práticas das educadoras;**
- **Levar em consideração o contexto, as origens e as peculiaridades da cultura local;**
- **Garantir espaços de fala e de escuta para crianças e profissionais das creches;**
- **Estimular e apoiar gestoras e educadoras para que busquem a sua própria formação acadêmica.**

# ANEXO

## ALGUMAS FERRAMENTAS IMPORTANTES

### Planejar é preciso...

Apresentamos aqui um esquema que usamos para organizar nossas oficinas – e o porquê cada uma é importante. Aproveitem!

CECIP – Projeto De Mão Dadas por uma Creche de Qualidade  
3º OFICINA DE GESTORES - 31/05/2012

#### OBJETIVOS DA OFICINA:

- Construir vínculos afetivos
- Conhecer alguns aspectos do evento Rio+20 e definir formas de participação.
- Conhecer o material Trocando em Miúdos

#### Objetivos

Para cada oficina é importante escrever os objetivos para ter claro o foco da oficina. Ao final do planejamento a equipe se pergunta: as atividades propostas dão conta dos objetivos? Existem atividades supérfluas?

#### Hora

O tempo corre muito rápido – planejar a duração de cada atividade e monitorar a hora de começar e terminar, mesmo que com flexibilidade, nos ajuda a realizar o que planejamos. O facilitador conhece o seu público e pode ajustar esse tempo a ele.

#### Objetivos

Assim como a oficina tem um objetivo, cada atividade também tem. O facilitador tem que ter o objetivo claro, para trabalhar com intencionalidade.

#### Atividades

Cada atividade listada aqui deve ter um nome, mas também uma breve descrição do passo a passo. O suficiente para o facilitador conseguir prever o tempo que vai demorar e pensar nos materiais que vai precisar.

#### Responsável

Procuramos sempre fazer as oficinas em dupla – nesse caso é importante dividir claramente as responsabilidades – na hora que um está conduzindo a atividade, o outro está agindo como cofacilitador - prestando atenção tanto nas necessidades do facilitador (ou seja, apoando na distribuição de materiais, antecipando o próximo movimento dele) como também fazendo uma leitura dos participantes – como está a postura corporal, a linguagem não-verbal, apoiando um com mais dificuldades.

#### Material de Apoio

Indispensável! Ter à mão tudo que precisa para cada atividade, separado antes da oficina, para na hora ficar tudo fácil e organizado. Desenvolvemos até um kit facilitador, com pilotos, tesouras, fita crepe, etc...

Hora	Duração	Objetivos	Atividades	Responsável	Material de apoio
8:15	10min	Fortalecer os vínculos afetivos.	Boas vindas e café da manhã	Verinha	Quitutes
8:30	15min	Instigar a curiosidade e promover mudança de hábitos. (pontualidade)	Sessão de vídeo	Maria	DVD E CD
8:45	5min	Apresentar agenda	Leitura da agenda e informes	Verinha	Cartelas
8:50	15min	Promover a integração do grupo e ampliar repertório.	Telefone sem fio gestual	Maria	Som e CD
9:05	10min	Apresentar uma forma de leitura dinâmica.	Dinâmica Expert... leitura do texto alemão ou holandês em forma de sobrevoo.	Verinha	Copias do texto em Alemão
9:15	1h30min	Conhecer o material Trocando em Miúdos as Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil – CECIP.	Leitura dos fascículos em forma de sobrevoo.	Verinha	Fascículos do Kit TM
10:45	40min	Compartilhar a informação	Cada grupo apresenta o que leu em forma de cartaz, usando sua criatividade.	Verinha	Papel 40 kg e canetas hidrocor.
11:25	20min	Refletir sobre o evento Rio+20 que acontecerá no Rio de Janeiro.	Convocar a memória dos participantes para que relatem suas experiências na Eco 92. Promover uma roda de conversa sobre o evento Rio+20. Depois apresentar o vídeo... para instigar uma chuva de ideias afim de planejar ações que possibilitem a participação no evento.	Maria	Recortes de jornal com notícias do evento Rio+20. DVD E CD
11:45	10min	Estimular os gestores a assumir o papel de formador de sua equipe.	Entre encontros	Maria	Folha tarefa
11:55	15min	Avaliar o encontro.	No cartaz ao lado do objetivo. Verde (atingido) amarelo (parcialmente) e vermelho (não atingido)	Maria	Etiquetas autoadesivas verdes, vermelhas e amarelas
12:05	2min!	Enriquecer o acervo da creche	Surpresa (CDs de música infantil)	Verinha	CDs

#### Apresentar Agenda

A leitura da agenda ajuda os participantes a se organizarem. Já vão saber se vai ter intervalo, que horas, e se preparam mentalmente para o que vem. Também negociamos modificações na agenda, se os participantes apresentarem necessidades que o grupo reconhece como importante.

#### Entre encontros

Numa formação, para que os participantes coloquem em prática o que aprenderam, sugerimos uma atividade a ser realizada entre um encontro e outro. Eles registram o que fizerem e trazem seus relatos, fotos ou vídeos. Estas experiências serão matéria prima para a reflexão na oficina seguinte.

#### Avaliar o encontro

Avaliar – sempre – e de forma criativa. Em dois anos de projeto nunca repetimos uma! O que os participantes nos dizem nos ajuda a refletir sobre a nossa prática e a planejar a próxima oficina.

#### Surpresa

Sempre que possível, dentro dos objetivos da oficina e da formação, o projeto proporcionava alguma surpresa ao final da oficina.

## Triângulo da Instrução Adaptável<sup>8</sup>

O conceito de Instrução Adaptável foi introduzido na Holanda por Luc Stevens, em 1994, tendo sido elaborado e divulgado por Rinse Dijkstra, do Centro Internacional de Aperfeiçoamento de Escolas (APS). No Brasil, foi apresentado aos educadores por meio do Projeto **Sucesso e Adaptabilidade na Escola: mais aprendizagem para alunos e educadores**, realizado pelo CECIP em parceria com o APS International da Holanda, em 2002.



8. Fragmento do texto "Aprendendo a fazer Instrução Adaptável – uma interpretação brasileira", produzido especialmente para o II Curso de Formação de Facilitadores de Mudanças Educacionais do CECIP. Inspira-se no documento-base desse seminário e no artigo "Adaptive Learning", bem como na experiência das autoras na aplicação dos princípios da Instrução Adaptável em diferentes contextos, entre 2002 e 2009. Por Rinse Dijkstra e Ellen Zonnefeld, em *Twenty Two Theories* (APS International, 2005).

## InSTRUÇÃO ADAPTÁVEL

Fazer Instrução Adaptável é organizar situações de aprendizagem que se adaptem às três necessidades fundamentais de todo aprendiz, seja ele criança, adolescente, jovem, adulto ou idoso: **Relação, Competência e Autonomia**.

Quando a necessidade de **Relação** é satisfeita, o aprendiz sente-se seguro, aceito, bem-vindo, pertencendo a um grupo; quando a necessidade de **Competência** é satisfeita, ele ou ela sente que é capaz de realizar tarefas e resolver problemas e pode fazer cada vez mais; e quando a necessidade de **Autonomia** é satisfeita, há o sentimento de que pode fazer suas próprias escolhas e de que tem controle sobre sua própria aprendizagem.

Levar em conta essas três necessidades básicas significa motivar e remover barreiras ao processo de aprendizagem, por meio da adaptação interativa da instrução aos aprendizes.

A Instrução Adaptável convida docentes a atuar como *facilitadores de aprendizagem*, harmonizando seus comportamentos profissionais às necessidades de Relação, Autonomia e Competência dos aprendizes e respeitando suas necessidades e características individuais. Com isso todos, sem exceção, revelam-se capazes de aprender e mudar. Afinal, como lembra Paulo Freire, “somos seres programados para aprender” (*Pedagogia da Autonomia*, 2008).

# DE MÃOS DADAS POR UMA CRECHE DE QUALIDADE

Sistematização de uma experiência na Rocinha

## INICIATIVA

Instituto Dynamo  
CECIP – Centro de Criação de Imagem Popular

## PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO EDITORIAL

CECIP – Centro de Criação de Imagem Popular

## PUBLICAÇÃO

Coordenação geral e ilustrações: Claudio Ceccon  
Coordenação do projeto: Jovelina Protasio Ceccon  
Produção executiva: Eliana Brazil Protasio  
Edição de texto: Lorenzo Aldé  
Colaboradores: Andreia Florencio Felicio Pereira,  
Anna Rosa Imbassahy Amâncio,  
Claudia Protasio Ceccon, Maria Lúcia Pinto Lara,  
Maria Nazareth Salutto, Marina Castro,  
Rosane Monteiro Gomes, Simone Mourão Valadares  
Revisão: Clay Brazil Protasio  
Design gráfico: Tatiana Podlubny

## VÍDEO

Produção: Eliana Brazil Protasio  
Equipe de Gravação: Flávio Protasio Ceccon,  
Gilmar Altamiro e João Luis Alves Aranha  
Edição: Flávio Protasio Ceccon  
Trilha sonora: André Protasio

## INSTITUTO DYNAMO

Paula de Araujo Lima Rocha  
Sheila Najberg

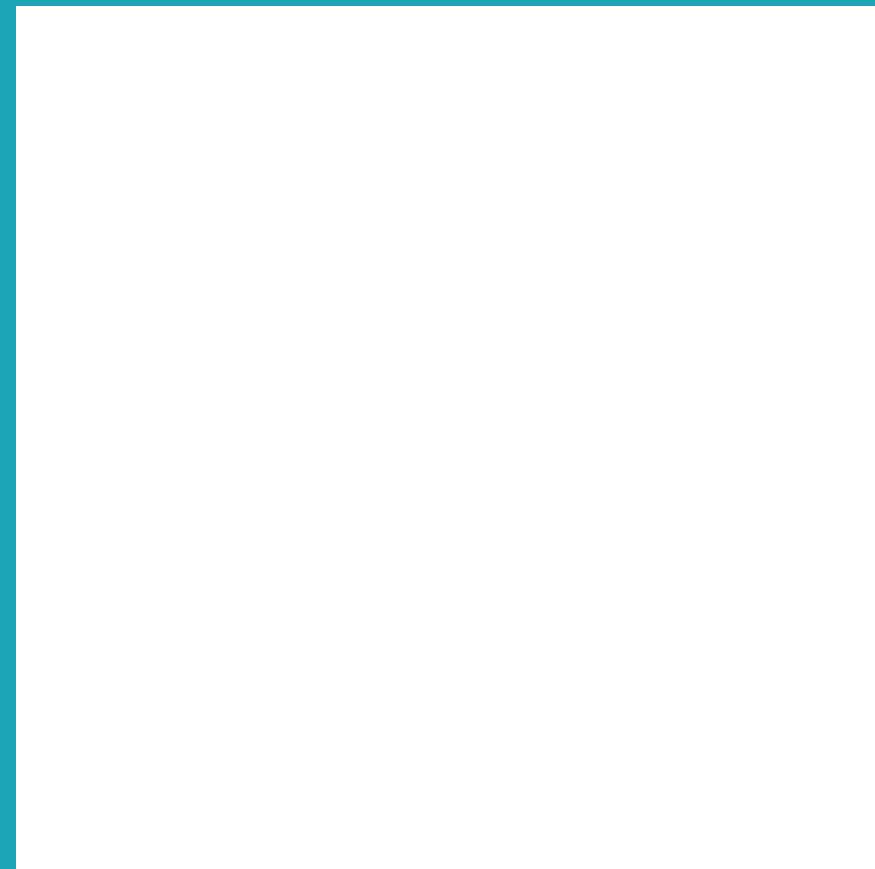
## CECIP

Coordenação geral: Claudio Ceccon  
Coordenação administrativa: Dinah Protasio Frotté  
Coordenação financeira: Elcimar de Oliveira  
Coordenação de projetos: Claudia Protasio Ceccon

## AGRADECIMENTOS

As gestoras e equipe das creches que participaram do Projeto Centro Comunitário Alegria das Crianças:  
Rafaela Lima Gabriel Ferreira e Clarice Barbosa de Lima de Souza; Centro Comunitário da Rua 1 União Faz a Força: Adriana de Medeiros Pirozi, Ana Lucia de Medeiros Pirozi e Francisca Elízia de Medeiros Pirozi;  
Creche Arte Tio João: Lilia Lima; Creche Pré Escola Comunitária 199 Pingo de Gente: Maria de Fátima de Jesus Fontoura Silva, Sandra Regina Pereira da Silva e Maria Consuelo dos Santos Ribeiro; Instituto Metodista de Ensino Suzana Wesley: Monica de Souza da Silva e Márcia Pereira de Anchieta; Recanto Lápis de Cor: Elzete Misquito.

A publicação DE MÃOS DADAS POR UMA CRECHE DE QUALIDADE: Sistematização de uma experiência na Rocinha foi realizada a partir de uma produção coletiva da equipe do Projeto, finalizada em agosto de 2014 pelo CECIP – Centro de Criação de Imagem Popular, em parceria com o Instituto Dynamo.



M296

De mãos dadas por uma creche de qualidade: sistematização de uma experiência na Rocinha / coordenador, Jovelina Protasio Ceccon. – Rio de Janeiro: CECIP, 2014.  
60 p. il. color. ; 21 cm + 1 dvd.

ISBN: 978-85-99946-6-13-8

1. Educação - Creche. 2. Favela – Rocinha (RJ). 3. Políticas Públicas.  
I. Ceccon, Jovelina Protasio. II. Instituto Dynamo. III. Título.

CDD 370

Você tem nas mãos a sistematização de uma experiência de mobilização e engajamento de gestoras de creches na transformação das suas instituições, visando melhorar a qualidade de seu trabalho. Este livro foi escrito a muitas mãos para que possa inspirar gestores e dirigentes da educação na sua missão de apoiar as creches nos seus processos de mudança. Aqui você vai descobrir como foi entrar na Rocinha — tão diversa, com tantas riquezas e tantos desafios —, como foi conhecer estas gestoras-guerreiras e como foi cada passo do caminho que trilhamos junto com elas.

Boa leitura!



CECIP

Centro de Criação de Imagem Popular  
Rua da Glória 190 sala 202  
20241-180 Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel: 21 2509 3812  
E-mail: [cecip@cecip.org.br](mailto:cecip@cecip.org.br)