



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

**A MEMÓRIA EDUCATIVA E O “FAZER” DO GESTOR ESCOLAR:
UMA ABORDAGEM PSICANALÍTICA.**

Saluena Carvalho Ribeiro

Professora-orientadora Dra Inês Maria Marques
Professora monitora-orientadora Dra Rosalina Rodrigues

Brasília (DF), Julho de 2014

Saluena Carvalho Ribeiro

**A MEMÓRIA EDUCATIVA E O "FAZER" DO GESTOR ESCOLAR:
UMA ABORDAGEM PSICANALÍTICA.**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professora-orientadora Dra Inês Maria Marques e da Professora monitora-orientadora Dra Rosalina Rodrigues.

Saluena Carvalho Ribeiro

**A MEMÓRIA EDUCATIVA E O "FAZER" DO GESTOR ESCOLAR:
UMA ABORDAGEM PSICANALÍTICA.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

Dra Inês Maria Marques - FE/UFSC	Dra Rosalina Rodrigues– UnB/SEEDF
(Professora-orientadora)	(Monitora-orientadora)

Profª Drª Karen Geisel Domingues
(Examinadora externa - IESB)

Brasília, de julho de 2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família que é minha base e me ajudou a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus fonte, princípio e sentido de minha vida.

Aos meus pais, Vanda e Reginaldo, que são os protagonistas de minha vida, me compreendem, me apoiam e me equilibram.

A minha irmã, Samara pela solidariedade e apoio constante e que muito contribuiu para a realização deste trabalho em virtude de suas habilidades indispensáveis.

A minha filha, Ana Beatriz pelo amor, parceria e cumplicidade.

A minha prima, Laís pelos chás e massagens que foram feitos com muito carinho, com o objetivo de me manter serena e tranquila.

Às professoras, Inês Maria Marques e Rosalina Rodrigues pela disposição em colaborar com suas sugestões e acompanhamento na elaboração deste trabalho.

EPÍGRAFE

O passado é um presente que insiste em não passar –
Quintana (1979)

Seria impossível um mundo onde a experiência humana se desse fora da continuidade, quer dizer, fora da História. Não podemos sobreviver à morte da História que, por nós feita, nos faz e refaz. O que ocorre é a superação de uma fase por outra, o que não elimina a continuidade da História no interior da mudança – Freire (1995)

RESUMO

A trajetória na construção dessa monografia baseia-se no campo da subjetividade e traz como objetivo geral identificar aspectos da memória educativa que influenciam o “fazer” do gestor escolar (diretor e vice) em uma escola pública do Distrito Federal e como objetivos específicos analisar alguns aspectos da memória educativa dos sujeitos (diretor e vice) e identificar e estabelecer possíveis relações de fatos das memórias educativas com o “fazer” destes profissionais.

Nesta perspectiva, a pesquisa apresenta aspectos reflexivos em relação ao “fazer” do gestor escolar numa abordagem psicanalítica. Esse trabalho foi realizado à luz da abordagem qualitativa com natureza exploratória e busca ressaltar saberes e fazeres do gestor e o reflexo disso em sua atuação. Na análise dos dados, os processos subjetivos são ressaltados, pois os mesmos constituem a identidade do sujeito. A base da pesquisa é a apreciação e análise das memórias educativas e também dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas de duas gestoras de uma escola pública no Distrito Federal. Os resultados indicam que a subjetividade e os processos inconscientes perpassam direta ou indiretamente todas as ações do gestor escolar.

Palavras-chave: Subjetividade. “Fazer” do Gestor Escolar. Processos Inconscientes.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 – GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO	12
CAPÍTULO 2 – PSICANÁLISE E EDUCAÇÃO: DIMENSÕES QUE SE COMPLEMENTAM	15
CAPÍTULO 3 - FALANDO SOBRE MEMÓRIA EDUCATIVA	17
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	19
4.1 – O ambiente escolar e seu contexto.....	21
4.2 – Os sujeitos da pesquisa.....	22
4.3 – Instrumentos de coleta de dados.....	23
4.3.1 – Memorial educativo.....	23
4.3.2 – Entrevista.....	24
CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	26
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS DADOS	28
6.1 – Gestão e afins	28
6.2 – O ‘ser’ e o ‘fazer’	30
6.3 – Vivenciar para constituir-se.....	31
6.4 – Fragilidades do ser gestor.....	31
6.5 – Subjetividade e o sujeito da psicanálise.....	33
6.6 – Relações interpessoais: um jogo de cintura.....	34
6.7 – Família: laços emocionais.....	35
PALAVRAS FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	44
APÊNDICE I.....	45
APÊNDICE II.....	46
APÊNDICE III.....	47
APÊNDICE IV.....	48
APÊNDICE V.....	51

INTRODUÇÃO

Alguns aspectos na gestão escolar são baseados na subjetividade e nos processos inconscientes, tomando essa questão como ponto de partida, o tema deste estudo é a memória educativa e o “fazer” do gestor escolar numa abordagem psicanalítica. O problema norteador é de que forma a memória educativa do gestor escolar pode influenciar o seu “fazer” na instituição em que atua?

Este trabalho traz como objetivo geral identificar aspectos da memória educativa que influenciam o “fazer” do gestor escolar (diretor e vice) em uma escola pública do Distrito Federal e, como objetivos específicos analisar alguns aspectos da memória educativa dos sujeitos (diretor e vice) e identificar e estabelecer possíveis relações de fatos das memórias educativas com o “fazer” destes profissionais.

A pesquisa será discorrida a partir do referencial teórico da Psicanálise e a educação como duas dimensões que se complementam trazendo à tona questionamentos, na intenção de compreender a subjetividade do “fazer” do gestor e perceber aspectos que ao longo de sua trajetória estudantil e profissional lhe constituiu gestor, pois “ser um gestor da educação e acreditar no valor de seu próprio trabalho constituem funções estruturantes da subjetividade[...]” (SOUZA, 2009, p.36).

O caminho produtivo trilhado neste estudo também tomou como foco a memória educativa e o “fazer” do gestor escolar sublinhado pelas questões da subjetividade e dos processos inconscientes. Essa é a relevância deste trabalho.

Face ao exposto, o primeiro capítulo aborda aspectos sobre a gestão democrática.

O segundo capítulo, contempla a psicanálise e a educação como duas dimensões que se complementam.

O terceiro capítulo indica a memória educativa, os caminhos metodológicos por meio dos quais explicitam-se o contexto da pesquisa, bem como os sujeitos, o dispositivo e o instrumento para coleta de dados, os quais são: memória educativa e entrevista e também os procedimentos para análise dos mesmos. Vale ressaltar que a abordagem qualitativa é o foco da investigação.

Por fim, a presente pesquisa transita por fundamentações teóricas, falas de gestoras e relatos de vida de suas trajetórias educacional e profissional, por meio de

análise de dados à luz dos objetivos norteadores deste trabalho e apresenta também as palavras finais, não como conclusão, uma vez que tais abordagens são inconclusas, todavia como possibilidades de busca incessante e constante.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

É necessário destacar que é difícil separar a gestão democrática da escola do processo de luta da sociedade pela democratização do Estado brasileiro, afirma Araújo, (2009, p. 253).

Assim, o entendimento de como ocorrem as relações sociais no interior de nossas escolas passa pelo conhecimento do processo de formação e construção histórica de nosso país.

Chaui (2000) ressaltou que aspectos senhoriais que foram herdados da colonização fizeram com que a sociedade apresentasse características de submissão, tendo a figura de um mandante e de um subalterno. Para Chaui (2000), o Brasil é um país autoritário e dele advém aspectos de autoritarismo em diversas dimensões, autoritarismo este, que não é apresentado apenas no universo político.

Conforme a autora foi nesse contexto onde as amarras autoritárias predominavam que a gestão democrática surgiu no debate político educacional, a partir da década de 1980, com o advento da redemocratização e como um dos objetivos dos profissionais engajados na educação que tinham como intento a vivência de momentos democráticos numa totalidade, ou seja, privilegiando e envolvendo a todos.

Desse modo, a discussão sobre democracia é frequentemente iniciada ou retomada em momentos e espaços diversos, levando os sujeitos a se envolverem em questões que os levem ao efetivo exercício democrático.

A LDBN 9394/96 afirma em seu 3º artigo, a obrigatoriedade da gestão democrática. Segundo Lück (2006, p. 21)

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais (LÜCK, 2006, p.21).

No Distrito Federal foi instituída a Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012 que “trata do Sistema de Ensino e da gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal” [...] (BRASIL, 2012, p. 01).

No artigo 2º está prevista “participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio

de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar. (BRASIL, 2012, p. 01).

A escolha dos diretores escolares pela comunidade é um primeiro passo para a gestão democrática das escolas que busca a autonomia das unidades escolares nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira, além da transparência na gestão e garantia de qualidade social. Para que de fato essa gestão aconteça de forma democrática faz-se necessário a participação da comunidade escolar, não apenas na escolha dos dirigentes escolares, mas para além deste momento, na definição e implementação das decisões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva. (LÜCK, 2013, p.77).

A eleição propicia à comunidade escolar escolher um diretor que apresente características e competências que permitam a ele conduzir o trabalho escolar em prol dos objetivos da instituição e que articule os interesses da comunidade escolar. No entanto, o desafio que se apresenta é garantir a participação efetiva dos membros da comunidade escolar que pode não ocorrer de forma efetiva mesmo neste caso.

Finalmente, uma importante característica das eleições é que, como todo processo de democracia, a participação e o envolvimento das pessoas enquanto sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir-se que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação enquanto sujeito partícipe da ação coletiva. (PARO, 1996, p. 4)

Na escola pública, as manifestações e queixas sobretudo de diretores, levam-nos a perceber que o processo seletivo por meio de eleição é uma oportunidade de acarretar sobre o diretor todas as responsabilidades do cotidiano escolar, não lhe percebendo como um líder trabalhando em prol do coletivo.

Um dos objetivos da gestão democrática é a participação de todos os sujeitos no intuito de se construir um trabalho coletivo. Lück (2000) afirma que na gestão

escolar a organização é viva e tem participação de todos os sujeitos que nela atuam ou interferem. Os problemas, os conflitos e os medos são vistos como oportunidades de crescimento e transformação.

Segundo Libâneo (2000) um dos princípios da gestão democrática é o das relações humanas produtivas e criativas na busca de objetivos comuns.

Esse princípio indica a importância do sistema de relações interpessoais em função da qualidade do trabalho de cada educador, da valorização da experiência individual, do clima amistoso de trabalho. A equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso. Nas relações mútuas entre direção e professores, entre professores e alunos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos, há que combinar exigência e respeito, severidade e tato humano. (LIBÂNEO, 2000, p.109)

Compete ao gestor a formação continuada das legislações e regulamentos educacionais, tanto administrativos como pedagógicos, a avaliação compartilhada, o desenvolvimento da autonomia, o compromisso em divulgar resultados das avaliações institucionais e planejar ações à luz desses resultados, ampliando e estreitando laços com a comunidade educativa como um todo e mediando as situações conflituosas por meio da conversa direta e sensata. Essas situações conflituosas abrangem várias características que podem ser destacadas sob três dimensões: pessoal, surgem na escola quando os indivíduos pensam e agem em função de seus próprios modos de pensar, interesses, ideais e níveis de poder; interpessoal, ocorrem em situações de interação social quando as pessoas – por serem diferentes – explicitam diversas interpretações e formas de agir e institucional, acontece na escola por este ser um lugar onde a diversidade impera, sendo assim, há a todo instante, convergências e divergências entre os sujeitos atuantes neste espaço.

Também é competência do gestor estabelecer relação entre gestão e psicanálise, visualizando suas ações por meio dos conceitos psicanalíticos.

CAPÍTULO 2 - PSICANÁLISE E EDUCAÇÃO: DIMENSÕES QUE SE COMPLEMENTAM

Discute-se muito sobre gestão escolar e suas diversas nuances, todavia estudos sobre gestão abordando a subjetividade à luz da Psicanálise ainda são raros, a relevância dessa pesquisa evidencia-se devido à possibilidade de se estabelecer uma relação entre a subjetividade, a história de vida pessoal e profissional do gestor, pois para que a gestão seja de fato democrática e participativa é imprescindível a interação dos sujeitos na instituição, destacando que ensinamos não só o que sabemos, mas também o que somos. Cada gestor é um sujeito singular e tem suas histórias de vida recheadas de momentos bons, ruins, sonhos, frustrações, qualidades, defeitos.

Freud a partir de sua teoria sobre o inconsciente iniciou uma nova concepção do indivíduo, a Psicanálise foi capaz de desvendar aspectos relacionados ao indivíduo, à cultura e o mundo, “o que define, portanto, o inconsciente não são os seus conteúdos, mas o modo segundo o qual ele opera, impondo a esses conteúdos uma determinada forma” (GARCIA-ROZA, 2009, p. 175).

A Psicanálise se dá sob modos diferentes, ora subsidia psicoterapias, momentos de aconselhamento, ora media e orienta ações coletivas. Esse mecanismo faz com que alguns aspectos contemporâneos tais como: o sofrimento psicológico, o egoísmo e o excesso de violência sejam minimizados.

Freud em suas obras, *A interpretação dos sonhos* e *A psicopatologia da vida Cotidiana*, dentre outras, retrata por meio de fatos verídicos, a origem e boa parte do desenvolvimento da psicanálise, tornando ainda mais relevante a relação entre o autor e seus escritos.

Compreender a Psicanálise é “descobrir” as regiões obscuras da vida psíquica, vencendo as resistências interiores, pois se ela foi realizada por Freud “não é uma aquisição definitiva da humanidade, mas tem que ser realizada de novo por cada paciente e por cada psicanalista” (MEZAN, 1982, p. 35).

Diante do exposto, a Psicanálise não pode ser vista como a salvadora da educação e sim, como mais um instrumento que subsidiará os sujeitos envolvidos no processo. “O trabalho da Educação é algo sui generis: não deve ser confundido com a influência psicanalítica e não pode ser substituído por ela” (FREUD, 1976, p.342).

Freud ressalta em *O mal-estar na civilização e Reflexões para o tempo de guerra e morte*, características que correspondem a outrora e à contemporaneidade, trazendo à tona aspectos que nos levam a refletir sobre diversas questões sociais.

Partindo dessa premissa, exercer a função de gestor é carregar consigo saberes e fazeres de outrora e de hoje. Por entender que os sujeitos são constituídos de processos inconscientes que os levam a tomar decisões, a função de gestor é perpassada por várias questões inconscientes que muitas vezes não são nem percebidas por si, pois “o inconsciente não é o mais profundo, nem o mais instintivo, nem o mais tumultuado, nem o menos lógico, mas uma outra estrutura, diferente da consciência, mas igualmente inteligível”. (ROZA, 2005, p. 173). A escola é pela própria atividade espaço de convivência. Nela convivemos com pessoas de todos os tipos, diferentes credos, comportamentos, pensamentos diversos. Aprender a conviver com cada um é uma tarefa complexa que exige muito de cada um de nós.

O gestor escolar no exercício de sua função precisa valorizar os processos da subjetividade respeitando e compreendendo o espaço do outro e além disso, não ser taxado como um “apagador de incêndios” e sim, como um mediador de conflitos, tarefa primordial nessas relações interpessoais.

Estudos sobre gestão vêm destacando a dimensão da subjetividade, porém, ainda é considerada uma abordagem relativamente recente. Naturalmente, as atuais mudanças e exigências se aceleram e criam complexidades cada vez mais desafiantes para serem administradas e, nesse sentido, ressalta-se como há sempre algo da dimensão humana que permeia as ações e relações no espaço institucional. (COSTA e ALMEIDA, 2010, p. 02)

Ao tomar conhecimentos das principais publicações sobre psicanálise e educação faz-se necessário ressaltar que a descoberta freudiana dos processos psíquicos permite pensar o sujeito social à luz das demais ciências, uma vez que o sujeito está para o inconsciente assim como está para o desejo. De acordo com Davel e Vergara, 2008, p. 50 “O ser humano, ser de desejo e de pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social [...]”, nessa linha de raciocínio, o gestor escolar que é uma pessoa, procede em seu “fazer” ora acertando, ora errando, ou seja, sempre tentando.

CAPÍTULO 3 - FALANDO SOBRE MEMÓRIA EDUCATIVA

Uma atenção especial à **questão da memória** torna-se necessária, pois, como será visto na metodologia, a Memória Educativa (ALMEIDA; RODRIGUES, 1998) é utilizada como um dispositivo para a pesquisa. Nada melhor que introduzir este tema partindo de uma reflexão freudiana:

É difícil dizer se o que exerceu mais influência sobre nós e teve importância maior foi a nossa preocupação pelas ciências que nos eram ensinadas, ou pela personalidade de nossos mestres [...] Nós os cortejávamos ou lhes virávamos as costas; imaginávamos neles simpatias e antipatias que provavelmente não existiam; estudávamos seus caracteres e sobre estes formávamos ou deformávamos os nossos [...] Estávamos, desde o princípio, igualmente inclinados a amá-los e a odiá-los, a criticá-los e a respeitá-los (FREUD, 1914, p.248)

Este trabalho tem como intento compreender como se dão as relações entre subjetividade do gestor e seu “fazer” na instituição em que atua. Um dos meios de se ter acesso a tais informações é ouvindo os gestores e acessando o memorial educativo escrito dos mesmos.

Por meio deste memorial, identificaremos quais os aspectos advindos de toda a trajetória estudantil que refletem hoje no exercício da função de gestor.

A subjetividade de cada indivíduo vem à tona em cada relação e sabemos que todos têm algo a ensinar e a aprender, pois “a subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um” (BOCK, 1989, p. 23).

A proposta de descrever a trajetória escolar é para que haja um resgate histórico do percurso dos sujeitos, lembrando ações que perpassam tanto pelo consciente como pelo inconsciente.

Os indivíduos trazem seu ‘ser integral’ para o trabalho, não somente seu ‘ser profissional’. Ou seja, eles trazem consigo diariamente sua sexualidade, suas emoções, seus desejos, medos, seus vínculos familiares, amorosos, amigais. O desafio para a administração não é saber anexar ou incorporar o mundo social e pessoal de seus trabalhadores, mas consagrar espaço a alcançar um balanceamento apropriado entre esses elementos (DAVEL; VERGARA, 2008, p.309)

Entretanto, apesar de não haver garantia do quanto o passado pode estar mais próximo do presente ou da realidade psíquica, esta última é decisiva na questão da memória, a qual se constitui como um possível caminho à teoria

psicanalítica que “*funda o desejo na relação com o outro*” (TANIS, 1995, p. 58). **Memória e desejo** se entremeiam à medida que o desejo é fundado na imagem mnêmica oriundo das marcas de satisfação da necessidade, assim como das marcas de desprazer, motivando o sujeito ou a repetir essa busca pelo prazer ou a evitar a dor. À luz da psicanálise, a procura das lembranças não tem a finalidade de encontrar os “fósseis materiais”, todavia interpretar o psiquismo subjetivo por meio das lacunas de acesso ao inconsciente nessa tentativa de recordar.

Partindo da premissa de Freud de que o trabalho é uma forma de enfrentamento da falta é mister articular as escolhas dos sujeitos em serem gestores como um modo de recompensa rumo à completude. E rememorar ações por meio do memorial pode atribuir aos gestores a (re) significação de fatos de outrora, atrelados à vivência atual.

Nesta linha de raciocínio, o gestor que é formado por desejos, vontades, pulsões e traz consigo bagagens compostas de fatos vividos, se envolve na função de gestor e no exercício de tal função, aprende por meio do convívio consigo, com seus pares e com a vida, uma vez que

Nascer é penetrar nessa condição humana. Entrar em uma história, a história singular de um sujeito inscrita na história maior da espécie humana. Entrar em um conjunto de relações e interações com outros homens. Entrar em um mundo onde ocupa um lugar (inclusive, social) e onde será necessário exercer uma atividade. Por isso mesmo, nascer significa ver-se submetido à obrigação de aprender [...]Nascer, aprender, é entrar em um conjunto de relações de processos que constituem um sistema de sentido, onde se diz quem eu sou, quem é o mundo, quem são os outros (CHARLOT, 2000, p. 53).

Segundo Charlot (2000) “estudar a relação com o saber é estudar esse sujeito enquanto confrontado com a necessidade de aprender e a presença de ‘saber’ no mundo” (idem, ibidem, p. 34). É considerar o sujeito como um ser social e singular num processo contínuo e nunca completamente acabado.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Esta pesquisa tem cunho qualitativo, desse modo, a abordagem qualitativa de pesquisa é constantemente questionada e desafia os sujeitos que nela acreditam e se engendram, porém, esta se mantém e vai abrindo caminhos em sua jornada, por meio da busca incessante por rigor teórico e metodológico que considera de forma realista seu objeto/sujeito de pesquisa que é o ser humano. Segundo Minayo e Sanches (1993, p. 8):

É no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa. A compreensão das relações e atividades humanas com os significados que as animam [...] a abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volta com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.

Nesta linha de raciocínio, a pesquisa qualitativa tem como foco um olhar diferenciado, cuidadoso e profundo na busca de compreender uma comunidade, um grupo social, uma organização, entre outros.

Dito isso, os objetivos desta pesquisa são: identificar aspectos da memória educativa que influenciam o “fazer” do gestor escolar (diretor e vice) em uma escola pública do Distrito Federal, bem como estabelecer possíveis relações de fatos das memórias educativas com o “fazer” destes profissionais.

Dada a natureza do fenômeno investigado considera-se que a melhor abordagem é a qualitativa, pois esta supõe contato direto da pesquisadora com a situação pesquisada.

O estudo será realizado em uma Escola Classe localizada em Samambaia, região administrativa do Distrito Federal. Trata-se de uma escola que atende aproximadamente 800 alunos, com idade de 5 a 15 anos de idade.

O estudo acontecerá com duas gestoras (diretora e vice) de uma escola pública do Distrito Federal e se dará por meio de apreciação criteriosa dos seus memoriais educativos, de entrevistas semiestruturadas e também conversas informais.

4.1 - O ambiente escolar e seu contexto

A Escola Classe está situada em Samambaia. Tal comunidade foi formada por famílias advindas de invasões e de áreas de risco da Fercal. Varjão, Ceilândia e Samambaia, todas essas regiões administrativas pertencentes ao Distrito Federal. As famílias foram retiradas de assentamentos ilegais dos locais citados e alocadas na Expansão de Samambaia, compreendida entre as quadras 800 e 1000. Quando começaram a chegar suas primeiras instalações eram barracas de lona com pouco mais de 5 m² cada, percebe-se em 2013 que houve diversas evoluções desde o período de inauguração da Unidade de Ensino até a presente data.

A escola está construída (provisoriamente) num espaço de 6.251m². Composta por 04 (quatro) blocos, formando um retângulo. Estando em dois blocos paralelos as salas de aula, a sala de leitura, os laboratórios de informática e ciências e os banheiros. Em outro bloco localizam-se a cantina, a sala dos servidores e os depósitos. No bloco administrativo encontram-se a secretaria, a sala dos professores, a sala de coordenação, a cozinha, a copa, as salas de recursos e de serviços especializados, as salas da Equipe Gestora.

Além do espaço destinado ao estacionamento, a escola possui um espaço gramado localizado na lateral de um dos blocos de sala de aula.

É composta por Equipe Gestora (diretora, vice, supervisora), Carreira Assistência, Serviço Especializado de Apoio à Aprendizagem (SEAA), Atendimento Educacional Especializado (Sala de Recursos), Secretaria, Cozinha, Conservação e limpeza, vigilância, professores efetivos e em contratos temporários, monitores, coordenadores pedagógicos e terceirizados. No momento, a escola não dispõe de Orientador Educacional.

Atende do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental (Anos Iniciais) por meio de ciclos, uma turma de II período, uma Classe de Distorção (CDIS) e uma Classe Especial. Possui aproximadamente 800 estudantes (entre 5 e 15 anos), dentre estes, 18 são ANEE (Alunos com Necessidades Educacionais Especiais).

A escola funciona nos turnos matutino (7h30 às 12h30), vespertino (13h às 18h) e no noturno de 19h às 22h com sete turmas de Alfabetização de Jovens e Adultos (DF Alfabetizado), duas vinculadas ao projeto da Universidade Católica de Brasília e cinco vinculadas à SEDF.

Há asfalto na região, transporte público, pontos de ônibus, iluminação, posto policial em frente à escola, todavia não há ainda saneamento básico, a fossa da escola, por exemplo, é esgotada quinzenalmente pela CAESB (Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal).

Por ser “**um oásis no deserto**” (grifo nosso), a escola é um local requisitado por muitos, lá ocorrem aos finais de semana com datas pré-definidas, missas, catequeses, cultos, capoeira, bazar, ações sociais, entre outros.

O espaço físico é composto por 15 salas de aula, 10 banheiros (04 para alunos, 02 para alunos com necessidades educacionais especiais – deficiência física, 04 para servidores), 01 laboratório de informática, 01 sala de leitura, 01 laboratório de Ciências, 01 cantina, 01 depósito para gêneros alimentícios, 01 depósito para material de limpeza e serviços gerais, 01 depósito para materiais pedagógicos, 01 sala para servidores, 01 sala para professores, 01 sala para coordenação, 01 copa, 01 cozinha, 01 sala para equipe pedagógica, 01 sala para equipe administrativa, 01 sala de recursos – AEE, 01 sala para SOE e SEAA, secretaria escolar e 01 guarita.

A escola dispõe de alguns recursos tecnológicos tais como: 10 computadores, 01 data show, 01 notebook, 01 retroprojetor, 2 caixas de som amplificadas, 2 microfones, 01 aparelho DVD e 2 televisões.

É possível afirmar que a equipe docente é composta por um número considerável de professores que têm pouco tempo de SEDF e que ainda estão em Estágio Probatório, têm formação na área de educação, apresentam idades variadas, todavia é uma equipe jovem.

Quanto ao corpo discente é possível afirmar que os estudantes em sua maioria não dispõem de computador em suas residências e quando acessam tais meios de comunicação, o acesso é restrito.

A secretaria escolar é parcialmente informatizada, dispõe de dois computadores e uma impressora, nesses são lançadas as frequências dos estudantes e expedidos declarações, históricos, transferências, matrículas, todavia os arquivos da documentação e diários de classe ainda são executados sem o controle tecnológico em sua totalidade.

A sala da Equipe Gestora dispõe de dois computadores e duas impressoras que são utilizadas frequentemente pela supervisora para elaboração dos mapas de merenda, folhas de frequência, Sisfreq (Sistema de frequência), expedição de declarações e controles diversos e também são utilizados pelos professores.

A escola não dispõe de internet e esta é uma das fragilidades mais comentadas no contexto escolar. A internet móvel da diretora, muitas vezes é disponibilizada para alguns, contudo o sinal é fraco devido à localização da escola.

O data show da escola é utilizado pela Equipe Gestora às quartas-feiras nos momentos de formação e planejamento de ações, bem como pelos professores, como um recurso a mais para a ministração das aulas. Tal instrumento também é utilizado, bimestralmente, na divulgação dos dados das turmas, onde são apreciados e analisados os gráficos para o devido acompanhamento pedagógico e para a ciência de todos.

O computador da sala dos professores é utilizado para digitação de atividades e planejamentos de aula, porém, os professores enfrentam dificuldades, pois fica inviável uma grande quantidade de colegas utilizarem a máquina, por ser só uma.

O laboratório de informática foi instalado pelo Ministério de Educação (MEC), todavia está desativado, pois os computadores não estão funcionando. Tal espaço físico tem sido utilizado para o desenvolvimento de outras ações.

4.2 - Os sujeitos da pesquisa

Esta pesquisa utilizou-se de leitura de memoriais educativos, bem como de entrevistas com diretor e vice, atuantes numa escola pública do Distrito Federal. Os nomes dos gestores pesquisados foram mantidos em sigilo e no decorrer deste estudo serão identificados como G1 e G2.

O sujeito da pesquisa (G1) tem 34 anos de idade, 14 anos de experiência profissional na área de educação e 2 anos atuando como gestora.

O sujeito da pesquisa (G2) tem 33 anos de idade, 14 anos de experiência profissional na área de educação e 8 anos atuando como gestora.

4.3 - Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados deu-se via memorial educativo e entrevista semiestruturada. Assim sendo, percebeu-se que o dispositivo e o instrumento possibilitaram a visualização de características subjetivas atreladas ao “fazer” dos sujeitos envolvidos nesse processo.

4.3.1 - Memorial educativo

Por se tratar de uma pesquisa com o foco na Psicanálise, o memorial educativo será o dispositivo de coleta de dados, pois é um meio que viabiliza ao pesquisador e ao pesquisado o contato privilegiado com o viés da subjetividade e processos inconscientes e isso facilitará o alcance dos objetivos deste trabalho.

O inconsciente, por sua vez, não é apático e inerte, havendo uma vivacidade e imediatismo em seu material. Memórias muito antigas quando liberadas à consciência, podem mostrar que não perderam nada de sua força emocional. ‘Aprendemos pela experiência que os processos mentais inconscientes são em si mesmos intemporais. Isto significa em primeiro lugar que não são ordenados temporalmente, que o tempo de modo algum os altera, e que a ideia de tempo não lhes pode ser aplicada’ (FREUD, 1920, p. 41-42).

Ao fazer uso do memorial educativo para coletar dados tem-se como intuito acessar fatos vividos no decorrer da trajetória educacional do sujeito e quais potencialidades e fragilidades foram impressas em si.

O objetivo de apreciar características da trajetória educacional dos gestores é perceber marcas subjetivas que façam inferências às suas escolhas profissionais.

A utilização do memorial educativo como meio de coletar dados tem sido uma prática em pesquisas na área de educação, tal informação é comprovada pelos autores a seguir (PRAZERES-2007; OLIVEIRA- 2007; ALMEIDA- 2001-2006-2012; COSTA-2011), estes enfatizam o caráter subjetivo do instrumento e o consideram como um dispositivo facilitador que permite a relação entre fatos vividos outrora com ações executadas agora, nesta linha de raciocínio, pretende-se analisar dados dos

sujeitos desta pesquisa de maneira aprofundada, com intuito de compreender as peculiaridades, partindo do contexto e estabelecendo relações entre as subjetividades e os processos inconscientes.

4.3.2 - Entrevista

Optou-se pela entrevista, pois é uma técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação, onde o pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, frente a frente com o respondente e dentro de uma interação social.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. (ROSA; ARNOLDI, 2006, p.17).

Ribeiro (2008 p.141) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

A entrevista é um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados no âmbito das Ciências Sociais, tendo em vista sua enorme flexibilidade e também por permitir a identificação de variáveis e suas relações, comprovar hipóteses, orientar outras fases da pesquisa, coleta de dados para uma pesquisa preliminar, possibilita obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, permite a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, os dados obtidos podem ser classificados e quantificados, maior flexibilidade no trabalho de investigação (pode-se explicar o significado das perguntas, captar expressões corporais, tonalidade de voz e ênfase das respostas).

As entrevistas foram realizadas formalmente com os sujeitos dessa pesquisa (diretora e vice) e tiveram como fundamento a “escuta sensível”, segundo esclarece Barbier (2007, p. 94)

Trata-se de um ‘escutar/ver’ [que] reconhece a aceitação incondicional do outro [...]. O pesquisador deve saber sentir o universo afetivo, imaginário e cognitivo do outro para “compreender do interior” as atitudes e os comportamentos, o sistema de ideias

(sic) de valores, de símbolos e de mitos (ou a 'existencialidade interna', na minha linguagem)

É mister atenção redobrada à utilização do instrumento entrevista, uma vez que tal instrumento exige sensatez e respeito por parte do pesquisador para com o pesquisado. A entrevista "pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado" (ALMEIDA; SILVINO, 2010, p. 4).

Sendo assim, esse mecanismo também serve para esclarecer o que já foi dito no memorial educativo para se evitar interpretações dúbias, trata de temas diversificados e complexos, tem um caráter de diálogo, possibilita um contato direto com os sujeitos da pesquisa e possui caráter flexível.

As entrevistas foram realizadas com data e horário pré-definidos e as gestoras demonstraram interesse e solicitude em contribuir com a pesquisa.

CAPÍTULO 5 - PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O procedimento para a análise e interpretação dos dados foi a releitura cuidadosa da teoria que é a base deste trabalho e do dispositivo e instrumento de coleta de dados que foram os memoriais educativos e as entrevistas semiestruturadas, dos quais emergiram os indicadores temáticos que foram discutidos na perspectiva da análise do conteúdo. Observamos que a subjetividade e os processos inconscientes estão imbricados no “fazer” do gestor escolar, pois tais aspectos dialogaram no decorrer deste estudo.

Nessa linha de raciocínio, essa opção de metodologia de cruzar os dados possibilitou uma análise sobre a memória educativa e sua relação com o “fazer” do gestor escolar.

Faz-se necessário ressaltar que as informações obtidas, através das entrevistas com as gestoras foram interpretadas por meio da análise de conteúdo que é uma forma de análise de dados que se dará nessa pesquisa como meio de “descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos” (MINAYO, 1994. p. 74), ou seja, o objetivo é o de analisar a situação de maneira aprofundada, a fim de entender todos ou grande parte de suas especificidades, levando em consideração o contexto.

Conforme Bardin (1997, p. 9), “a análise de conteúdo é atualmente um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Procura-se o equilíbrio entre a objetividade e a *fecundidade da subjetividade* (BARDIN, 2009, p. 22).

A análise foi feita a partir da unidade de registro temática que se refere a uma unidade maior em torno da qual tiramos conclusões. No dispositivo da análise de conteúdo, Chizzotti (2006) esclarece que

A decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (CHIZZOTTI, 2006, p.98)

Chizzotti (2006, p. 98) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou

latente, as significações explícitas ou ocultas”. Com abordagem semelhante, Flick (2009, p. 291) diz que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual [...]”.

Tal procedimento metodológico é desenvolvido sob etapas que são sugeridas por Bardin (1997). São elas pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Desse modo, a primeira etapa enfatizada foi uma leitura de todas as informações advindas dos memoriais educativos e entrevistas, a fim de nos familiarizarmos com os dados. Na segunda etapa, no intento de descrever o conteúdo explicitado nos escritos e falas dos sujeitos da pesquisa foram feitas, por diversas vezes, leituras minuciosas do material coletado. Dessa linha de raciocínio, surgiram os eixos temáticos “com base no conteúdo manifesto, importante fase para o processo de análise”, como afirma Franco (2003, p. 23).

Numa outra etapa, buscamos interpretar os dados à luz da psicanálise, mediante os resultados da análise do conteúdo, refletimos sobre os objetivos desta pesquisa e destacamos aspectos relevantes tais como: tom de voz, gestos, olhares, entre outros, os quais foram considerados significativos e indispensáveis. Essa interação foi fundamentada no referencial teórico desse estudo.

Por fim, dedicamo-nos à estruturação de eixos temáticos elaborados a partir dos dados coletados, por meio dos sujeitos da pesquisa, pois como afirma Flick (2009, p. 276), “a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa [...]”.

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS DADOS

Enfatizando nosso interesse em investigar sobre a memória educativa e o “fazer” do gestor escolar, bem como identificar e estabelecer possíveis relações de fatos das memórias educativas com o “fazer” destes profissionais, as discussões dos dados foram ordenadas em consonância com os indicadores temáticos a seguir, os mesmos foram elencados mediante idas e vindas nas leituras dos materiais e que serão fundamentados na perspectiva psicanalítica. São eles:

- ✓ Gestão e afins;
- ✓ O ‘SER’ e o ‘FAZER’;
- ✓ Vivenciar para constituir-se;
- ✓ Fragilidades do ser gestor;
- ✓ Subjetividade e o sujeito da Psicanálise;
- ✓ Relações interpessoais: um jogo de cintura;
- ✓ Família: laços emocionais.

Partindo da leitura dos memoriais educativos e das respostas à entrevista semiestruturada, a tentativa será aproximar tal contexto à psicanálise e aos processos inconscientes, utilizando para tal, a inferência, que é um “procedimento intermediário que vai permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação”. (Franco, 2008, p. 29) e também mediante os critérios científicos de análise de conteúdo.

6.1 - Gestão e afins

Em análise das respostas apresentadas nas falas dos sujeitos da pesquisa, na questão 6, as entrevistadas definiram gestão como

Uma área da educação que visa gerenciar a instituição escolar com o objetivo de oferecer educação pública, gratuita e de qualidade social. (ENTREVISTA G1)

Um universo infinito que nos permite mergulhar tanto em ações pedagógicas como, em ações administrativas. É algo impressionante, pois você se percebe em várias situações e chega à conclusão de que é capaz de fazer a diferença, de verdade, na prática. (ENTREVISTA G2)

As duas respostas apresentaram características afins, uma vez que a gestão escolar é um campo vasto a ser desvendado e “abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, com prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino” (LÜCK, 2000, p. 14).

Outro fator preponderante são as formas de provimento do cargo de gestor escolar que se dão por diversos meios, entre eles destacam-se:

- 1) Diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor. (PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES, 2004, p. 35)

A fundamentação teórica acima é visualizada na fala da entrevistada G2

Minha primeira função exercida em direção foi por indicação, logo após foi por meio de concurso e agora por eleição, de acordo com a Lei da Gestão Democrática de fevereiro de 2012 (ENTREVISTA G2)

Os sujeitos da pesquisa vivenciaram inúmeros momentos em gestão escolar e destacaram, ao serem entrevistados, aspectos que os motivaram à reeleição. Veja as falas a seguir:

Foi um momento de muita reflexão pra mim e pra minha equipe. Ao mesmo tempo que nós queríamos concluir o trabalho, a gente queria ver os frutos, os resultados do que tínhamos nos proposto a fazer [...] então resolvemos nos recandidatar [...] até trocamos de função [...] e eu me achava e acho tão despreparada... mas o desafio sempre me atrai [...] (ENTREVISTA G1)

[...] Engraçado foi que eu gostei da função, é claro que tem um monte de coisas chatas [...], mas a função em si é prazerosa pra mim [...] (ENTREVISTA G1)

Eu me sinto podendo agir mais do que se estivesse em sala de aula, eu aprendo muito a cada dia [...] (ENTREVISTA G1)

O desejo forte de deixar nossa contribuição para a educação brasileira e fazermos a diferença, afinal de contas só sabemos se algo será prazeroso ou não, se experimentarmos,

todavia no exercício dessa função, há frutos doces e também muito amargos. Quando decidi que iria concorrer ao cargo de gestora, pensei na contribuição profissional e pessoal que poderia dar à escola, tendo em vista algumas experiências já vividas, no intento de disseminá-las (ENTREVISTA G2)

[...] é no exercício dessa função que eu me realizo. Sinto prazer no que faço [...] (ENTREVISTA G2)

Sendo assim, podemos inferir que alguns determinantes subjetivos de ordem inconsciente que podem ser sublinhados pelas palavras (reflexão, resultados, desafio, prazer, desejo) estiveram presentes no “fazer” das gestoras quando resolveram se re/candidatar. As falas esclarecem que a escolha em ser gestora e de permanecer no cargo está atrelada às memórias (histórias dos sujeitos) e dessa forma são atravessadas pelo inconsciente.

6.2 - O ‘ser’ e o ‘fazer’

Percebemos como já explicitado em nosso referencial teórico que todos os sujeitos são constituídos de processos conscientes e inconscientes, isso é o que caracteriza a singularidade dos indivíduos.

Em nossa entrevista, perguntamos aos sujeitos sobre a relação entre sua trajetória estudantil e seu “fazer” na função de gestor escolar e também encontramos na leitura dos memoriais educativos, aspectos relevantes em relação a este assunto, desse modo, evidenciamos nas respostas que ‘SER’ e ‘FAZER’ andam de mãos dadas. Vejamos:

Acredito que tudo que aprendi ao longo da minha vida escolar como estudante tem contribuído para minha atuação. Sou fruto da escola pública e acredito nesta escola. Carrego em mim a vontade de melhorar a educação pública, de garantir aos alunos que tenham o direito de aprender. Acredito que se cada um fizer a sua parte a educação será melhor. Estou fazendo a minha! (ENTREVISTA G1)

Um dos fatos vividos em minha trajetória educacional foi quando eu enfrentei dificuldades para ler e a busca por esse saber me impulsionou a ser a profissional que sou hoje. [...] Outro fato que posso destacar foi da época em que cursei o Magistério, colegas meus diziam que ali já nascia uma grande líder [...] (ENTREVISTA G2)

Sinto que ser gestora durante esse tempo, fez com que eu me tornasse um ser humano melhor em muitos aspectos. (ENTREVISTA G2)

Ao escrever sobre minha memória educativa percebi que foi um impacto repleto de potencialidades, pois me fez lembrar de fatos vividos e que hoje eu consigo estabelecer relações entre meu 'SER' e meu 'FAZER', tendo em vista as muitas lições vividas e aprendidas. Só consigo estabelecer tais relações hoje, pois já estive nos papéis de estudante, professor e gestor. (ENTREVISTA G2)

6.3 - Vivenciar para constituir-se

A trajetória estudantil dos sujeitos da pesquisa foi marcada por momentos desafiadores. Ao relatar suas experiências, os mesmos se emocionaram e com bastante propriedade reviveram momentos que certamente contribuíram para que eles se constituíssem gestores, conforme falas abaixo:

[...] sempre fui estudiosa, nunca tive problemas com disciplina, sempre tímida, 'na minha', a escola sempre foi um lugar prazeroso pra mim [...] (ENTREVISTA G1)

[...] um dos fatos vividos em minha trajetória educacional foi quando eu enfrentei dificuldades para ler, percebo hoje que a busca por esse saber me capacitou a ser a profissional que sou atualmente. (ENTREVISTA G2)

Sou produto da Escola Pública que me capacitou para o exercício de minhas funções no âmbito da SEDF e em outras dimensões da vida. (ENTREVISTA G2)

6.4 - Fragilidades do ser gestor

Uma das fragilidades ora mencionadas referem-se às exigências decorrentes do exercício da função, as quais podem ser destacadas: excesso de responsabilidades, dificuldade em atrelar vida profissional e pessoal. Pormenorizando, conscientemente, o sujeito opta estar gestor, mas os processos inconscientes é o que o mantém no exercício da função. Leia o trecho que diz respeito a esse fator:

As maiores fragilidades pra mim são conciliar todas as responsabilidades do gestor com a vida pessoal [...], parece que as pessoas não veem o diretor como ser humano... isso me entristece [...] (ENTREVISTA G1)

Outra fragilidade ressaltada refere-se ao formato de equipes que tinham o diretor como fiscalizador e 'cuidador' apenas dos aspectos administrativos, enquanto o vice-diretor ficava com a responsabilidade de zelar pelo pedagógico. Conforme se percebe na fala a seguir:

[...] destaco como frágil também, o formato vivenciado por vários anos da figura do diretor que só cuidava das questões administrativas (verba, patrimônio, limpeza, merenda...) e do vice que se detinha nas ações pedagógicas. Sempre dessa forma. (ENTREVISTA G2)

Na contemporaneidade, os fundamentos teóricos apregoam que o gestor seja parceiro e estabeleça um trabalho colaborativo com toda sua equipe, estando ciente de ações tanto administrativas quanto pedagógicas. Uma dimensão não pode se sobrepor à outra, devem caminhar juntas. De acordo com Lück (2009)

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão do trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos de aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23)

Nessa linha de raciocínio, uma das falas dos sujeitos dessa pesquisa corrobora com a citação acima. Veja:

Na minha visão é primordial que o gestor tenha o olhar voltado para todos os aspectos. É comum encontrarmos escolas em que o diretor fica responsável apenas pela área burocrático-administrativa e delega a outros as funções pedagógicas (supervisor, coordenador pedagógico). Eu acredito que como liderança maior dentro da instituição de ensino o gestor deve coordenar diretamente todas as questões. Penso que o administrativo deve andar a favor do pedagógico e não em detrimento deste. (ENTREVISTA G1)

6.5 - Subjetividade e o sujeito da psicanálise

Para uma melhor compreensão da subjetividade e do sujeito da Psicanálise, Prazeres afirma que “o termo subjetividade no arcabouço psicanalítico expressa o assujeitamento do sujeito ao campo do simbólico – registro psíquico referente ao domínio da linguagem – ao qual todo ser tem que ser submetido para tornar-se humano” (2007, p. 41).

Segundo Costa e Almeida (2012):

Estudos sobre gestão vêm destacando a dimensão da subjetividade, porém, ainda é considerada uma abordagem relativamente recente. Naturalmente, as atuais mudanças e exigências se aceleram e criam complexidades cada vez mais desafiantes para serem administradas e, nesse sentido, ressalta-se como há sempre algo da dimensão humana que permeia as ações e relações no espaço institucional (p. 2).

Os gestores entrevistados responderam a uma pergunta sobre subjetividade e destacaram em seus memoriais educativos, atenção e preocupação quanto a esse assunto. Seus pontos de vista convergiram e seguem abaixo:

Subjetividade é o que está implícito no sujeito, o que não é dito, mas é sentido e externalizado de alguma forma. Por exemplo, a gestora que sou hoje é fruto de experiências que eu internalizei na minha prática e que me fazem refletir sobre o modelo que pretendo seguir. (ENTREVISTA G1)

Minha concepção acerca da subjetividade é que cada um traz consigo seus saberes que nunca devem ser dispensáveis e sim, aprimorados e adaptáveis à realidade vivida, pois todos somos munidos de algo a ensinar e a aprender. (ENTREVISTA G2)

Todas as minhas memórias (social, familiar, afetiva etc...) foram imprescindíveis para que a minha subjetividade fosse constituída [...] (MEMORIAL EDUCATIVO 1)

Acredito que tudo que aprendi ao longo da minha vida escolar como estudante tem contribuído para minha atuação. Sou fruto da escola pública e acredito nesta escola. Carrego em mim a vontade de melhorar a educação pública, de garantir aos alunos que tenham o direito de aprender. (MEMORIAL EDUCATIVO 2)

Desse modo, levando em consideração que cada sujeito é singular e que “a subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um” (BOCK, 2001, p. 27), as falas abaixo confirmam que a subjetividade é

perpassada por aspectos individuais e sociais, pois cada entrevistado ao ser indagado sobre como se caracterizavam no papel de gestor escolar, responderam de forma ímpar, confirmando que cada pessoa é única e exclusiva. Os sujeitos se adjetivaram da seguinte forma:

Me defino como uma pessoa dedicada, que tem muita vontade de fazer a diferença em educação e que ainda tem muito pra aprender. [...] extremamente exigente [...] (ENTREVISTA G1)

Me defino como líder, participativa, responsável, amiga, solidária, parceira, humilde, respeitosa, motivadora, atuante. (ENTREVISTA G2)

6.6 - Relações interpessoais: um jogo de cintura

Essa etapa retrata o convívio como um 'jogo de cintura', por se tratar de uma tarefa complexa. As relações interpessoais é uma das inteligências emocionais que o gestor escolar precisa dominar. Para o entrevistado G2 “[...] um dos papéis do gestor escolar é mediar conflitos [...]”. E “[...] como gestora preciso lidar com todo mundo, com respeito, com igualdade [...]”. (ENTREVISTA G1).

Mediante entrevista e também após leitura dos memoriais educativos, a respeito dos aspectos concernentes às relações interpessoais, as respostas e os escritos dos gestores trouxeram à tona a comprovação de que cada sujeito carrega em si saberes e fazeres.

Sempre gostei do convívio com as pessoas, mesmo reconhecendo que é uma tarefa complexa, pois somos diversos e cada um é cada um. Apresento poucas dificuldades para lidar com o diferente, me sinto bem perante os desafios, pois me capacitam a desenvolver e aprimorar certas inteligências, principalmente a das relações interpessoais. Lembro-me bem que quando adolescente sempre medie conflitos e demonstrava comportamentos muito maduros, em relação à minha faixa etária, pois acreditava que a humanização nas relações se dava quando a gente se colocava no lugar do outro e passava a não fazer acepção de pessoas, até porque nem Deus fez. (ENTREVISTA G2)

Tenho muita dificuldade em lidar com as pessoas descomprometidas, indispostas e reclamonas. Sempre tento me policiar nesse quesito, pois às vezes, esse tipo de profissional consegue me tirar do sério (nada grave), quando falo assim é que fico triste e frustrada em determinadas situações por não ter determinado 'jogo de cintura' e agir com precisão perante o fato ou ignorar quando preciso for. (ENTREVISTA G1)

Todas as minhas memórias (social, familiar, afetiva etc...) foram imprescindíveis para que [...] eu aprendesse a conviver em harmonia com os outros, zelando, sobremaneira, pelas relações interpessoais com muita qualidade. (MEMORIAL EDUCATIVO 1)

Por cada ser humano ter uma singularidade, depreende-se que mediar conflitos, mediante a percepção das relações interpessoais é uma das funções do gestor escolar. Faz-se necessário também que ele crie mecanismos de humanização baseados na fraternidade e alteridade para que os outros o vejam como um indivíduo 'gente'. Corrobora com tal pensamento, a fala de Lück (2011, p. 68), quando afirma que

O papel e a influência do diretor da escola sobre o clima organizacional da instituição é reconhecido em estudos, até mesmo em percepções cotidianas. Estas são resumidas na asserção comumente feita de que "a escola tem a cara de seu diretor". De fato, observa-se que se o diretor escolar é omissivo e adota uma atitude de indiferença diante dos desafios escolares e das situações difíceis, deixando-as ocorrer sem interferência, ou enfrentando-os apenas burocraticamente, assim costuma ser o clima escolar: descompromissado ou burocratizado; se o diretor é autoritário e atua sobretudo sobre as questões formais, a prática geral da escola adota essa tendência. (LÜCK, 2013, p.68)

Na escola ocorrem relações mútuas, sendo assim

O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara [...] (LÜCK, 2013, p.30)

Tal categoria teve como intenção possibilitar ao leitor a quebra do paradigma de que as pessoas que exercem funções de liderança devem, por obrigação, ser benquistas e amadas por todos, missão impossível em relação às questões interpessoais, percepção apontada após fundamentação teórica e apreciação dos dados.

6.7 - Família: laços emocionais

Seguem excertos dos memoriais educativos dos sujeitos da pesquisa que coadunam com a afirmação de que "[...] Cada família tem um conjunto de

significantes que determinam o dizer de cada sujeito: há uma particularidade familiar” (SOLANO, 1995, p. 120).

Ano de 1986, 6 anos de idade e meu primeiro dia de aula. Não me lembro de muitas coisas, mas lembro de minha mãe me buscando no portão da escola, do sanduiche de mortadela na lancheira, do uniforme vermelho com meu nome bordado na frente. (MEMORIAL EDUCATIVO 1)

Aos sete anos de idade ingressei numa escola da rede privada em São Luis-MA e não era alfabetizada. Minha mãe já se preocupava com tal situação. Lembro-me que as minhas primeiras leituras foram decoradas, inclusive uma história que nunca mais esquecerei, decorei com o auxílio de uma tia materna. (MEMORIAL EDUCATIVO 2)

Aos onze anos mudamos para Santo Antônio do Descoberto –Goiás e meus pais sempre afirmavam que filhos deles não ficavam sem estudar. Nós sempre ouvíamos a seguinte frase: o melhor amigo do homem é o estudo [...] (MEMORIAL EDUCATIVO 2)

Minha avó materna, moradora de Samambaia, cedeu um espaço em sua humilde residência para que meus pais fizessem umas economias e conseguissem comprar nossa casa própria. (MEMORIAL EDUCATIVO 2)

Meu pai com as economias e vendas de assinaturas de revistas conseguiu comprar um lote. Começava agora a busca pela construção de uma casinha para abrigar sua família. Em 1993 mudamos para nossa casa (bem humilde por sinal), mas a felicidade não cabia em nós, afinal só nós sabíamos o que tínhamos vivido no percurso. (MEMORIAL EDUCATIVO 2)

Entende-se, por meio dos dados acima que os laços emocionais estabelecidos entre a família e o sujeito, em alguns momentos, fazem com que este ingresse em sua trajetória profissional. Nessa linha de raciocínio, infere-se que a profissão de gestor escolar, muitas vezes, é consequência das histórias e memórias singulares.

PALAVRAS FINAIS

Contar é muito, muito dificultoso. Não pelos anos que se passaram. Mas pela astúcia que têm certas coisas passadas – de fazerem balance, de se remexerem dos lugares. O que eu falei foi exato? Foi. Mas terá sido? Agora, acho que nem não. São tantas horas de pessoas, tantas coisas em tantos tempos, tudo miúdo recruzado”. (GUIMARÃES ROSA, 1994, p. 253, 254)

Ao longo dessa pesquisa buscou-se refletir sobre a memória educativa do gestor escolar e seu “fazer” numa abordagem psicanalítica, ressaltando aspectos entrelaçados à subjetividade e aos processos inconscientes.

O estudo revelou ser relevante, pois proporcionou um olhar diferenciado à constituição do “fazer” do gestor escolar, atrelado à sua memória educativa.

Desse modo, a atenção aos processos inconscientes do gestor, tomado, particularmente, como um ser que se constitui em suas relações sociais, aponta uma necessidade de um olhar mais humanizado em relação a esse sujeito, buscando pensá-lo como um indivíduo de ‘carne e osso’.

É indispensável registrar que, à medida que esse trabalho foi sendo constituído, por meio de aprofundamentos teóricos, leituras e releituras, conversas informais, escritos, entrevistas, análise e interpretação dos dados, constituiu-se também, um mundo novo repleto de angústias, receios, insegurança, desejos numa busca pelo saber que é algo interminável.

Vale ressaltar que, o sujeito gestor constrói e consolida sua identidade ao longo de sua trajetória, pois no percurso é marcado por potencialidades e fragilidades que lhe garantem a singularidade, desse modo, a constituição da subjetividade, a todo instante pode ser ressignificada por meio de aspectos conscientes e inconscientes.

O registro do memorial educativo, bem como, a ‘escuta sensível’ por meio das entrevistas possibilitaram à pesquisadora, a visualização de fatos vividos e a percepção de marcas subjetivas refletidas no “fazer” do gestor escolar e de tal modo, tentou conduzir o leitor a perceber que

O homem é racional (*sapiens*), louco (*demens*), produtor, técnico, construtor, ansioso, extático, instável, erótico, destruidor, consciente, inconsciente, mágico, religioso, neurótico... todos esses traços cruzam-se, dispersam-se, recompõe-se conforme os indivíduos, as sociedades, os momentos, aumentando a inacreditável diversidade humana (MORIN, 2005, p. 63).

Por fim, tal pesquisa destacou aspectos relacionados à subjetividade do sujeito gestor, elucidando que os gestores são humanos, falhos, constantes, inconstantes, repletos de desejos e vontades sempre percorrendo um caminho com vias de mão dupla, ora com características de sua trajetória pessoal, ora profissional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Elisabeth; SILVINO, Flávia. (2010) **Abordagem qualitativa e suas possibilidades de aplicação em pesquisas na linguística aplicada**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: http://estagio3-2010-2.wikispaces.com/file/view/abordagem_qualitativa_em_dois_projetos_de_pesquisa_LA.pdf/159811513/abordagem_qualitativa_em_dois_projetos_de_pesquisa_LA.pdf. Acesso: 04 de junho de 2014.

ALMEIDA, Inês Maria M. Z. P. de; RODRIGUES, Maria Alexandra. **Elaboração de um memorial**. In: Modulo Comum 8: **imersão no processo educativo das ciências e da matemática**. Brasília: UNAB, 1998. p. 12-18.

_____. **Re-significação do Papel da Psicologia da Educação na Formação Continuada de Professores de Ciências e Matemática**. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília: IP/UnB, 2001.

_____. **O lugar da memória de vivências na instituição escolar e a constituição da identidade do professor: (im) possíveis conexões com a psicanálise**. In Anais do V Colóquio do LEPSI IP/FE-USP. São Paulo, 2006.

BARBIER, René. **A Pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

BARDIN, Lawrence, **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOCK, Ana M. **A psicologia e as psicologias**. Digital source: 1989. Acesso em 11/07/2010. Disponível em: <http://groups-beta.google.com/group/digitalsource>

BOCK, Ana M. B; FURTADO, TEIXEIRA, **Uma introdução ao estudo da Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2001. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/hendsonsantana/e-book-livro-psicologias>. Acesso: maio de 2014.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2000.

CHIZZOTTI, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez

COSTA, Sonia. ALMEIDA. (2012) **Subjetividade e complexidade na Gestão Escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010. Relato de experiência**. Caminhos da Educação, vol 4. n. 2, Franca, SP, Brasil, 2012.

COSTA, S. G. (2011) **Subjetividade e complexidade na Gestão Escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010**. [Dissertação de mestrado]. Brasília: Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. (2011)

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise do conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

_____. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREUD (1925) **Prefácio: a juventude desorientada de Aichhorn**. ESB, vol XIX, 1 ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1976.

_____. (1933) **Novas conferências introdutórias sobre psicanálise**. ESB, vol XXII, 1 ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1976.

_____. **Algumas reflexões sobre a psicologia escolar**. Rio de Janeiro: Imago, v. XIII, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud - originalmente publicado em 1914).

GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. **Freud e o inconsciente**. 24.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola – teoria e prática**. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto. Brasília, v.17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

_____. **Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Da Escola**. Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

MINAYO, Maria C. de S.; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Rio de Janeiro: Cad. Saúde Pública, v. 9, n. 3, jul./set.,1993.

_____. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MEZAN, Renato em seu livro **Sigmund Freud**, série Encanto Radical (São Paulo, Brasiliense, 1982)

MORIN, Edgar. **O método 5: a humanidade da humanidade.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

OLIVEIRA, Rosalina Rodrigues de. **A transferência na ação pedagógica: ruído ou música?** (dissertação de mestrado). Faculdade de Educação – FE, Universidade de Brasília, UnB. Brasília, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição De Diretores De Escolas Públicas: Avanços E Limites Da Prática.** Universidade de São Paulo, Brasil, 1996.

PRAZERES, Sandra M. G. **Constituição da subjetividade docente: as implicações na prática educativa.** Brasília: UNB, 2007. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n.04, p. 129-148, maio de 2008.

ROSA, Maria Virgínia de F. P. C e Marlene Aparecida G. C Arnoldi. 2006. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica.

SOLANO, S. (1995). **Família e função.** In: Revista de psiquiatria psicanalítica de crianças e adolescentes. Belo Horizonte: 3 Julho/dezembro, 1995.

SOUZA, Fátima L. **Vicissitudes na constituição da identidade de gestão em gestores da educação profissional e tecnológica: um estudo exploratório.** Brasília: UNB, Dissertação Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

TANIS, Bernardo. **Memória e temporalidade: sobre o infantil na psicanálise.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**, de novembro de 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf

_____. Lei 4751, de 07 de fevereiro de 2012 – dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal. Disponível em: http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/legis/lei_4751.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (COSTA, 2011)

Eu, _____, RG _____, abaixo qualificado, DECLARO para fins de participação em pesquisa, na condição de sujeito objeto da pesquisa, que fui devidamente esclarecido a respeito do Projeto de Pesquisa versando sobre a ***A memória educativa e o “fazer” do gestor escolar: uma abordagem psicanalítica***, desenvolvido pela acadêmica SALUENA CARVALHO RIBEIRO, orientado pela tutora Prof(a). Dr(a). ROSALINA RODRIGUES DE OLIVEIRA e pela Prof(a). Dr(a). INÊS MARIA ZANFORLIN DE ALMEIDA do curso de Especialização em Gestão Escolar da Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação, Universidade de Brasília, quanto aos seguintes aspectos:

- a) Justificativa, objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa;
- b) Garantia de esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia, com informação prévia sobre os objetivos da pesquisa.
- c) Liberdade de recusar participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado.
- d) Garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-lhes absoluta privacidade.

Declaro outrossim, que após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar dessa pesquisa.

Assinatura do declarante

APÊNDICE II**QUALIFICAÇÃO DO DECLARANTE (COSTA, 2011)**
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(Sujeito objeto da pesquisa)

NOME _____
DATA DE NASCIMENTO: ____/____/____ Sexo ____ (M) ____ (F)
RG: _____ CPF: _____
Endereço: _____
Bairro: _____ Cidade: _____
CEP: _____ Telefone: _____

Assinatura do declarante

APÊNDICE III

DECLARAÇÃO DA PESQUISADORA

Declaro, para fins de realização da pesquisa, ter elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), baseado no modelo de COSTA (2011) cumprindo todas as exigências contidas nas alíneas acima elencadas e que obtive, de forma apropriada e voluntária, o consentimento livre e esclarecido do declarante acima qualificado para realização desta pesquisa.

Brasília, _____ de junho de 2014.

Assinatura do pesquisador

PROJETO DE PESQUISA: A memória educativa e o “fazer” do gestor escolar: uma abordagem psicanalítica.

PESQUISADORA: Saluena Carvalho Ribeiro (saluenaribeiro@yahoo.com.br)

TUTORA ORIENTADORA Prof(a) Dra. Rosalina Rodrigues de Oliveira (rosalinasedf@gmail.com)

ORIENTADORA Prof(a). Dra. Inês Maria Zanforlin de Almeida do curso de Especialização em Gestão Escolar da Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação, Universidade de Brasília, Campus Darcy Ribeiro.

APÊNDICE IV

ELABORAÇÃO DA MEMÓRIA EDUCATIVA (ALMEIDA; RODRIGUES, 1998)

Apresentamos a oportunidade de realizar uma viagem ao passado através da elaboração da Memória Educativa, resgatando sua trajetória como estudante no intuito de registrar a influência das experiências vividas. Uma vez registradas, tornar-se-á possível sistematizar criticamente as representações e sentimentos da sua vivência estudantil, compreender e mapear as relações entre a sua história pessoal e escolar, identificar as questões psicopedagógicas emergentes que permearam o seu passado como aluno e influenciam você como sujeito-aprendiz e também sua prática docente ou de gestor.

Nada melhor do que a sabedoria do grande educador Paulo Freire, aliada à sensibilidade do tão especial Mário Quintana, para fundamentar a idéia desta atividade:

Seria impossível um mundo onde a experiência humana se desse fora da continuidade, quer dizer, fora da História. Não podemos sobreviver à morte da História que, por nós feita, nos faz e refaz. O que ocorre é a superação de uma fase por outra, o que não elimina a continuidade da História no interior da mudança - Freire (1995)

O passado é um presente que insiste em não passar - Quintana (1979)

Esse percurso, desde a entrada na escola até o ingresso na universidade, em contato com diferentes educadores, conteúdos, avaliações, colegas, regras e rituais, permitiu-lhe esboçar uma concepção pessoal (subjetiva) acerca dos processos de ensino-aprendizagem, identificando, por exemplo, as características do “bom” e “mau” professor ou do diretor da escola, as melhores maneiras de ensinar e aprender, as estratégias que prendiam a sua atenção e a de seus colegas, ou que tornavam uma aula massacrante.

Assim, com base na sua trajetória escolar, a sequência das significativas experiências e vivências assimiladas como sujeito-aluno é um material de pesquisa riquíssimo do qual você mesmo, como sujeito histórico, possui os registros. Este resgate pode ser o ponto inicial para o processo de construção e reconstrução da sua identidade de professor-educador- gestor.

Inspirado na sabedoria do grande mestre Guimarães Rosa, entregue-se à elaboração e análise reflexiva de sua memória educativa:

“Contar é muito, muito dificultoso. Não pelos anos que se passaram. Mas pela astúcia que têm certas coisas passadas – de fazerem balance, de se remexerem dos lugares. O que eu falei foi exato? Foi. Mas terá sido? Agora, acho que nem não. São tantas horas de pessoas, tantas coisas em tantos tempos, tudo miúdo recruzado”. (Guimarães Rosa, Grande Sertão Veredas)

Propomos que elabore sua Memória Educativa, percorrendo cada etapa das interações com o seu processo formal de ensino-aprendizagem no mundo escolar, visualizando uma espiral de experiências vividas:

- ingresso na instituição Escola como aluno (creche ou pré-escola);
- a conquista da leitura e da escrita no mundo escolar;
- as experiências escolares no ensino fundamental;
- o processo ensino-aprendizagem no ensino médio;
- a opção pelo curso superior;
- o regresso à escola na “pele” de professor ou gestor e
- o impacto desse processo na formação do seu SER e seu SABER FAZER.

Destacamos um trecho do texto “Totem e tabu e outros trabalhos” (1913-1914, p. 248) escrito por Freud:

É difícil dizer se o que exerceu mais influência sobre nós e teve importância maior foi a nossa preocupação pelas ciências que nos eram ensinadas, ou pela personalidade de nossos mestres [...] Nós os cortejávamos ou lhes virávamos as costas; imaginávamos neles simpatias e antipatias que provavelmente não existiam; estudávamos seus caracteres e sobre estes formávamos ou deformávamos os nossos. Eles provocavam nossa mais enérgica oposição e forçavam-nos a uma submissão completa; bisbilhotávamos suas pequenas fraquezas e orgulhávamo-nos de sua excelência, seu conhecimento e sua justiça. No fundo, sentíamos grande afeição por eles, se nos davam algum fundamento para ela, embora não possa dizer quantos se davam conta disso. Mas não se pode negar que nossa posição em relação a eles era notável, uma posição que bem poder ter tido suas inconveniências para os interessados. Estávamos, desde o princípio, igualmente inclinados a amá-los e a odiá-los, a criticá-los e a respeitá-los..

Nesse processo de resgate dos traços *mnêmicos* da sua historicidade educativa, primeiramente procure fazer anotações sobre fatos e nuances marcantes, positiva ou negativamente, identificando:

- as sensações visuais, olfativas, auditivas, táteis e afetivas;
- o ambiente escolar;
- os professores que tinha mais ou menos afinidade;
- as disciplinas que mais e menos gostava;
- as atividades de sucesso e insucesso;
- os aprendizados (que tipo de conteúdos, mais e menos interessantes, etc.);
- os conteúdos ensinados/aprendidos (metodologia);
- as relações professor-alunos e o clima vivido em sala de aula (a comunicação no grupo, os estilos e posturas dos professores que mais marcaram positiva ou negativamente);
- os processos de avaliação (modalidades e frequência das avaliações);
- o sentimento na “pele” de aluno (os medos, alegrias, sensações marcantes, vivências das regras e cobranças);
- as relações família-escola-sociedade (como sua família se envolvia com as questões da escola, em que medida a escola se mantinha em sintonia com a vida que ocorria fora dela).

Num segundo momento, após a identificação e o relato escrito, sugerimos que tente se distanciar um pouco da situação de sujeito do processo para realizar uma síntese e análise crítica. Algumas questões abaixo podem ajudar nesta reflexão:

- Que produto sou eu dessa interação de tantos anos com diferentes modos de ensinar e/ou gerenciar?
- Qual foi o impacto desse processo, depois de tudo o que vivi, e apesar das contradições, na escolha da minha profissão e/ou do meu papel de gestor?
- Como o que aprendi no passado está sendo ensinado hoje?
- Como percebo e vivencio hoje os papéis de professor e/ou gestor a partir das experiências escolares vivenciadas?

Lembramos que podem ser pesquisadas imagens (fotos, filmes, etc) da sua trajetória e que não existe um limite de laudas para o seu texto.

APÊNDICE V

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Identificação

- Nome
 - Data de nascimento
 - Estado civil
 - Formação acadêmica:
 - Tempo de atuação na função
 - Tempo de atuação na escola pública
 - Tempo de atuação na área educacional
1. Qual foi o meio que permitiu assumir a função de diretor/vice-diretor/supervisor? (concurso, eleição, indicação etc)
 2. O que as motivou a concorrer ao cargo de gestoras?
 3. Como se deu a decisão à reeleição?
 4. O que considera ser gestora?
 5. Para você, o que é gestão escolar?
 6. Por que escolheu ser gestora?
 7. Quais potencialidades e/ou fragilidades você destacaria na sua trajetória estudantil?
 8. Quais potencialidades e/ou fragilidades você destacaria em relação à sua função de gestor?
 9. Estabeleça uma relação entre sua trajetória estudantil e seu fazer pedagógico na função de gestora.
 10. Destaque alguns momentos vividos em sua trajetória acadêmica, no papel de estudante, que lhe motivou a exercer a função de gestor.
 11. Como você se define na condição de gestora?
 12. Em sua concepção, como você é percebida no ambiente escolar? (por professores, estudantes, pais, servidores e demais funcionários).
 13. Defina subjetividade. Justifique.

14. Cite alguns fatos marcantes em sua trajetória estudantil e faça um parâmetro com seu fazer pedagógico na função de gestor, levando em consideração as relações interpessoais, a humanização nas relações, bem como a alteridade.
15. Qual o impacto do processo de construção da memória educativa na formação do seu SER e seu SABER FAZER.
16. Que produto sou eu dessa interação de tantos anos com diferentes modos de gerenciar?
17. Como percebo e vivencio hoje os papéis de gestor a partir das experiências escolares vivenciadas?
18. Conte sobre sua história de vida, resumo da sua trajetória profissional, escolha da profissão.

ⁱ Vale ressaltar que o lócus e os sujeitos da pesquisa das monografias das pós-graduandas Saluena Carvalho Ribeiro e Ellen M. B. Moura são os mesmos e isso explica algumas similaridades nas produções.