



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 Coordenação Pedagógica

IMPLICAÇÕES DA MEMÓRIA EDUCATIVA NA ESCOLA:
“SER” GESTOR ESCOLAR

Ellen Michelle Barbosa de Moura

Professora-orientadora Dra Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida

Professora monitora-orientadora Dra Rosalina Rodrigues de Oliveira

Brasília (DF), Julho de 2014

Ellen Michelle Barbosa de Moura

**IMPLICAÇÕES DA MEMÓRIA EDUCATIVA NA ESCOLA:
“SER” GESTOR ESCOLAR**

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

TERMO DE APROVAÇÃO

Ellen Michelle Barbosa de Moura

**IMPLICAÇÕES DA MEMÓRIA EDUCATIVA NA ESCOLA:
“SER” GESTOR ESCOLAR**

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

Dra Inês Maria Marques Zanforlin Pires de
Almeida - FE/UFSC

(Professora-orientadora)

Dra Rosalina Rodrigues de Oliveira –
UnB/SEEDF

(Monitora-orientadora)

Profª Drª Karen Geisel Domingues

(Examinadora externa - IESB)

Brasília, julho de 2014

DEDICATÓRIA

Ao meu marido, minhas filhas Maria Cecília e Bárbara Luíza
que são a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Brasília e a Secretaria de Educação do Distrito Federal pela possibilidade de aprendizagem.

Às orientadoras Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida e Rosalina Rodrigues de Oliveira.

A amiga Dayse pela ajuda inestimável e a Dulci pela parceira de vida.

À Saluena e Fabrícia que fizeram parte da caminhada..

E a todos que direta ou indiretamente contribuiriam para esse trabalho.

EPÍGRAFE

A aplicação da psicanálise à pedagogia, à educação da geração seguinte é um tema especialmente importante de tudo a que se refere à psicanálise.

Sigmund Freud

Resumo

A presente monografia nasceu do desejo de conhecer mais acerca da relação entre gestão e psicanálise e o foco foi as implicações da memória educativa na escola: “ser” gestor escolar e o problema propulsor da pesquisa: qual a relação entre memória educativa e atuação do gestor escolar. Já o objetivo geral foi compreender, através do dispositivo da memória educativa, como se dá a escolha pela atuação em gestão escolar, de profissionais de uma escola pública do Distrito Federal e os específicos foram: analisar as possíveis relações entre as concepções de gestão escolar, adotadas pelos profissionais pesquisados, e suas trajetórias de vida e identificar, a partir das memórias educativas dos pesquisados, os processos inconscientes que podem interferir nas escolhas profissionais. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa com caráter exploratório, no qual destaca-se o dispositivo da memória educativa. O referencial teórico para a discussão sobre gestão foram principalmente os autores: Luck; Libâneo; Davel e Vergara e Medeiros. Já a discussão acerca da relação entre Psicanálise/educação e memória educativa foram: Freud; Millot; e Kupfer. Os resultados demonstram que o memorial educativo é um importante dispositivo para ter acesso a subjetividade dos indivíduos, pois a análise dos dados revelou como categorias: o conceito de gestão, a indissociabilidade entre os fatores administrativos e pedagógicos na gestão escolar; a gestão escolar como possibilidade de transformação social; as dificuldades da profissão de gestor, a trajetória escolar e profissional marcada por desafios, a 1ª escolha profissional pelo magistério e o tornar-se gestor como uma opção consciente e contínua. Sendo assim, o dispositivo da memória educativa mostrou-se eficaz como meio de pesquisar fenômenos educacionais e relacionar a memória educativa com o ser gestor escolar é importante para revelar o quanto do inconsciente está presente nas escolhas profissionais.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Psicanálise. Memória Educativa. Subjetividade.

SUMÁRIO

Implicações da memória educativa na escola: “ser” gestor escolar

INTRODUÇÃO.....	09
II. DIALOGANDO COM A TEORIA	11 Erro! Indicador não definido.
2.1 Gestão educacional	11 Erro! Indicador não definido.
2.2 Gestão Educacional no Brasil	<u>11</u>
2.3 Psicanálise e educação: uma aproximação necessária	<u>17</u>
2.4 Psicanálise e subjetividade humana.....	19
2.5 Memória educativa.....	<u>24</u>
III. CAMINHOS METODOLÓGICOS	<u>28</u>
3.1 A escola e seu contexto	29 Erro! Indicador não definido.
3.2 Os sujeitos da pesquisa	30
3.3 Instrumento de coleta de dados	31 Erro! Indicador não definido.
3.4 Memória educativa.....	<u>34</u>
3.4 Entrevista.....	<u>32</u>
3.5 Procedimentos para análise dos dados.....	34
IV ANÁLISE DOS DADOS	<u>36</u>
V CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	Erro! Indicador não definido. <u>48</u>
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	Erro! Indicador não definido. <u>52</u>
APÊNDICES.....	Erro! Indicador não definido. <u>57</u>

INTRODUÇÃO

Pensar em gestão escolar participativa e na psicanálise é um exercício necessário e pertinente, já que a relação entre psicanálise e educação, acontece cotidianamente e quanto mais sabe-se sobre esses fatores maior pode ser a contribuição dos mesmos para compreensão da teia infinita de relações que acontecem nas escolas.

O lugar do gestor escolar está constantemente atravessado por questões inconscientes das quais não se tem controle, contudo saber sobre esses fatores amplia a capacidade dos gestores de lidarem com realidades diversas. Além disso, conhecer e reconhecer a si mesmos, no papel de gestor escolar também pode auxiliar nas relações que estabelece consigo e com os outros, sendo assim o tema da monografia são as implicações da memória educativa na escola: “ser” gestor escolar e o problema propulsor da pesquisa versa sobre a relação entre memória educativa e atuação como gestor escolar.

O objetivo geral foi compreender, através do dispositivo da memória educativa, como se dá a escolha pela atuação em gestão escolar, de profissionais de uma escola pública do Distrito Federal. Os específicos foram: analisar as possíveis relações entre as concepções de gestão escolar, adotadas pelos profissionais pesquisados, e suas trajetórias de vida e; identificar, a partir das memórias educativas dos pesquisados, os processos inconscientes que podem interferir nas escolhas profissionais.

Isso é relevante, pois a realidade educacional é multidimensional e está permeada de fatores tais como: tecnologia, cultura, fatores sociais, econômicos, institucionais, políticos e psicanalíticos. Por isso, é a partir do referencial teórico da psicanálise que o trabalho se orientou, questionando e procurando compreender a posição subjetiva do gestor no que diz respeito a sua atuação profissional com foco na trajetória estudantil e para isso a pesquisa usa o dispositivo do memorial educativo, pois através dele o sujeito do inconsciente comparece.

Esse diálogo faz-se importante porque pesquisas sobre a gestão vêm demonstrando como a questão da subjetividade é importante, já que ela possibilita um olhar diferenciado para cada um dos indivíduos, que são sujeitos

singulares, com história de vida, memória, traumas vivenciados de maneiras diversas, qualidades explícitas, dificuldades em lidar com várias acontecimentos do cotidiano, felicidades, tristezas, sonhos realizados e outros não, desejos latentes, valores morais e atitudes singulares. Pois como afirmam (DAVEL; 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 [...] e a consideração da subjetividade em nossas reflexões e aprendizados, ao oferecer possibilidades de tornar inteligível a experiência humana e entender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas, aperfeiçoa a participação profissional cotidiana no âmbito organizacional com(o) gestores e com(o) pessoas.

A finalidade foi a compreensão da relação entre memória educativa e as escolhas profissionais de gestores que estão em plena atividade e esse fato demonstrou que os sujeitos são munidos de histórias mnêmicas de vida (TANIS, 1995) e isso constitui os seus saberes e muitas vezes os fazeres. Para isso buscou-se resgatar as memórias educativas desses sujeitos e também ter acesso a seus pensamentos acerca da temática via entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi feita a partir do referencial teórico da gestão e da psicanálise e as categorias demonstraram a relação entre a memória educativa e o fato desses sujeitos serem gestores escolares.

O trabalho está organizado do seguinte modo: na primeira parte aconteceu o diálogo com a teoria, através da qual discutiu-se sobre a gestão escolar no Brasil, com um breve histórico do desenvolvimento da gestão e o foco na gestão democrática e suas características; também acerca da aproximação necessária entre a psicanálise e educação, com investimento maior nos conceitos de subjetividade, transferência e memória educativa.

Já no terceiro capítulo explicitou-se os caminhos metodológicos, através dos quais percorreu-se sobre o contexto da pesquisa, seus sujeitos, os instrumentos de coleta de dados (memória educativa e entrevista) e os procedimentos para análise dos mesmos (teoria psicanalítica e análise de conteúdo). Por fim, fez-se a análise dos dados com categorizações pensadas através dos dados coletados e as considerações finais, nas quais destacou-se o papel diferenciado do dispositivo da memória educativa na atuação dos gestores escolares.

II DIALOGANDO COM A TEORIA

2.1 GESTÃO EDUCACIONAL

O papel do gestor escolar é uma temática complexa e se o foco for estudar acerca da função do sujeito que está a frente da direção da escola na perspectiva da gestão democrática, esse fator fica mais difícil. Isso porque o Brasil ainda está iniciando sua caminhada no que diz respeito a esse assunto, já que, historicamente, a gestão democrática no país é evento recente e está delineando-se através dos sujeitos históricos reais (gestores atuantes).

Considera-se que gestão democrática é a ação de administrar e gerir uma instituição, com o objetivo de promover a participação de todos os sujeitos no processo educacional tendo a democracia como foco, pois desse modo a possibilidade de uma melhora efetiva no ensino torna-se mais próxima do real. A gestão, na perspectiva da democracia, vem substituir o autoritarismo que marcou a relação entre gestores e demais profissionais da educação durante décadas.

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 (LUCK, 2006, p.21).

2.2 GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL

O Brasil, nação "descoberta" em 1500, foi colônia de Portugal até o ano de 1822, depois passou pelo período do império e finalmente teve sua república proclamada em 1889. No século XX, o país passou por momentos mais democráticos como a promulgação da Constituição de 1934 e por outros marcados pelo autoritarismo, como a era Vargas. Somente em 1985 teve início o período da história brasileira conhecido como nova república, no qual os princípios da democracia ficaram mais estruturados, ou seja, o país tem história recente de democracia e isso reflete diretamente na questão da educação brasileira.

Um acontecimento histórico marcante nesse contexto é a promulgação da Constituição de 1988, pois ela impacta todos os setores da sociedade. Parafrazeando Cury tem-se que o Brasil é um país que tem sua história marcada pela escravidão e pela hierarquia e que por isso é pensar em uma formação em que a educação seja considerada um direito de fato, mas em contraponto tem-se avanços importantes na área da legislação e o desafio é fazer com que ela seja efetivada. Nas palavras do autor: "Será longo o caminho pela frente a fim de que a educação se efetive como um direito a serviço do pleno desenvolvimento do educando (2002, p.79)".

A Constituição de 1998 institui a gestão democrática e tem como consequência o estabelecimento de leis que a sucedem, tais como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 e Lei nº 4751/2012 do Distrito Federal. A referida lei é um documento historicamente novo e que merece muita atenção, reflexão e discussão, pois ela é fruto de uma caminhada histórica que demonstra a busca e luta pela gestão democrática nas unidades escolares e por isso traz em seu texto diversos itens que tratam desse fator. Sendo assim, tem-se que essa lei é a expressão principal e muito mais específica de como deve ser a gestão democrática no Distrito Federal.

O surgimento da discussão sobre gestão democrática é evento histórico ainda mais recente, pois a história da educação está diretamente relacionada com a do país, sendo assim a preocupação documental com essa questão aparece na Constituição de 1988, no Art.206, inciso VI. Outro documento importante é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que prevê a participação da comunidade escolar na gestão das escolas através da criação de conselhos escolares, que são um colegiado com função deliberativa e direcionada à defesa dos interesses dos educandos e das finalidades e objetivos da educação pública.

Dito isso, atualmente existe uma legislação que propõe a gestão educacional baseada em princípios democráticos. Segundo Souza:

A gestão democrática é [...] um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao

desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (2009, p.125).

A democratização da sociedade e as mudanças da economia mundial são fatores que contribuíram para o surgimento do conceito de gestão escolar. Esse fenômeno vem se fortalecendo a partir da constituição e novas formas de conceber a escola e as relações que se estabelecem dentro da mesma. Nessa concepção, Libâneo (2003) defende que a direção é um princípio e função da gestão, mediante a qual é focado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as frente aos objetivos propostos. A gestão democrática tem como pressuposto que o processo de tomada de decisões deve ser coletivo e contar com a participação de vários membros da comunidade escolar, já que a ideia de administração e planejamento participativo formam as bases para o ideal da gestão democrática.

A gestão escolar nasceu da tentativa de superar os paradigmas da administração escolar que era centrada na hierarquia para a tomada de decisões, um manda e todos executam, para uma gestão democrática que tem como meta principal a participação dos sujeitos na tomada de decisões e na busca de soluções para os problemas (LUCK, 2000).

Ainda segundo Luck (2000) considerando os dois modelos é possível identificar suas principais características. A administração escolar, ou ainda um modelo de gestão autoritária, considera os gerentes (equipe técnica) como intelectuais, guardiões das decisões estabelecidas, responsáveis em repassar informações, controlar, supervisionar e "dirigir" o fazer escolar de acordo com as normas estabelecidas pelos diretores. Além disso, considera que o bom funcionário é aquele que cumpre obrigações e garante que a escola não fuja ao pré-estabelecido. As relações tem a lógica da hierarquização e os sujeitos estão subordinados a uma administração baseada no comando e controle, com foco na autoridade. Qualquer problema e conflito que surgem são rapidamente eliminados ou desconsiderados e conseqüentemente os atores sociais

envolvidos são, em sua maioria, desmotivados e descontentes com esse processo.

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em Órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino (LUCK,2000, p 13).

Já a gestão democrática busca a participação de todos os sujeitos, a fim de possibilitar um trabalho coletivo. Segundo Luck (2000), na gestão escolar destaca-se a visão de que a educação visa garantir formação competente dos alunos para que se tornem cidadãos participativos na sociedade; a organização escolar é dinâmica e prima pela participação de todos os sujeitos que nela atuam ou interferem. Os integrantes da equipe gestora são responsáveis pela dinâmica social, mobilizadores de competências; elos de ligação entre os vários setores existentes nas unidades escolares e órgãos relacionados a elas. Além disso, os atores da escola são chamados a participar da busca de saídas para os problemas que surgem no cotidiano; por consequência tem-se a tomada de decisões de forma coletiva. As tensões, medos e problemas são percebidos como oportunidades de crescimento e transformação dos envolvidos; o ambiente é participativo e cria uma visão de conjunto na escola aumentando o desejo de contribuição frente aos desafios.

Luck (2006) corrobora essas afirmações ao dizer que o termo gestão possibilita superar o enfoque limitado de administração, de modo a assumir que os problemas educacionais são complexos e necessitam de uma visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas. O ensino público no Brasil está passando por muitas transformações e estas reformas estão mudando o tipo de estratégia pedagógica e a organização da escola, com o intuito de aumentar a eficácia da escola e universalizar o seu acesso e a gestão democrática está diretamente relacionada a esse fato.

Libâneo (2000) coloca que um dos princípios da gestão democrática é o das relações humanas produtivas e criativas assentadas 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 professoras e alunos, entre direção e funcionários técnicos e administrativos, há que combinar exigência e respeito, severidade e tato humano (LIBÂNEO, 2000, p. 109).

Quanto a democratização e mudanças práticas na gestão educacional (MEDEIROS, 2011) traz importantes contribuições ao propor assertivas acerca das características necessárias ao gestor escolar, são elas: a necessidade de permanência e presença do gestor na instituição; o comprometimento com as questões pedagógicas, esse é um dos maiores desafios dos gestores, pois o que observa-se na prática é que, por mais que tentem, os mesmos são obrigados a atender uma série de questões burocráticas que vão desde PDAF (Programa de Descentralização Administrativa e Financeira) até folha de ponto e esses fatores tem prazos fixos e o não atendimento dos mesmos incorre em perda financeira para a escola e ou seus servidores, por isso, não podem deixar de ser atendidos e como consequência tem-se o pouco envolvimento da equipe gestora nas questões pedagógicas.

Medeiros (2011) parte do pressuposto que o administrativo e o pedagógico não deviam concorrer e sim caminhar juntos; reflete sobre a responsabilidade do gestor diante da educação pública, esse fator faz-se presente na atuação da maioria dos gestores, até porque uma das premissas para se candidatar a um cargo referente a equipe gestora é o de acreditar que a educação pública a ser oferecida aos estudantes deve ser que qualidade, e os discursos estão sempre com isso na pauta. Outro fator focado é a preparação para enfrentar os conflitos institucionais, essa habilidade é primordial a quem está no cargo de gestor, pois é impressionante a quantidade de conflitos que acontecem dentro de uma escola e de como os professores e equipes ainda estão respaldando suas ações em atitudes individualistas e não coletivas e isso influi diretamente no clima de trabalho e dificulta ou facilita o

andamento da dimensão pedagógica. Outro tópico importante é a independência frente ao sistema, aspecto difícil de ser atingido, pois a lógica que predomina é a da dependência ditada por fatores tais como liberação de verbas e como usá-las e até mesmo na falta ou pouca possibilidade de estabelecer parcerias que visem melhoras nas escolas e por fim a questão da autonomia, que apesar de almejada e real ainda é uma luta a ser travada, pois caminha de modo lento.

Dito isso, um fator que merece atenção é o necessário entrelaçamento entre as atividades técnicas e administrativas e assim tem-se segundo Pinto (2006) que para ser gestor o profissional deve ser um pedagogo, ou seja, um especialista nas questões da escola, pois o administrativo deve estar em serviço do pedagógico.

Defende-se aqui uma perspectiva de gestão democrática através da qual os sujeitos envolvidos no processo tenham consciência de suas obrigações e responsabilidades, assim como os seus direitos, e realizem o trabalho de excelência visando a aprendizagem de todos e tenham formação para isso.

Luck (2009) também defende que o gestor de uma unidade escolar deve ter competências específicas, a fim de garantir a aprendizagem dos educandos e a gestão democrática, dentre os fazeres preconizados pela autora tem-se que o diretor deve reconhecer a escola como organização social que tem legislações a seguir; estar atento a questão da gestão democrática de modo a criar canais que possibilitem a participação coletiva e consequente tomada de decisão; desenvolver o pensamento e a ação de que a escola tem um papel social importante e propor metas desafiadoras quanto aos resultados educacionais; implementar ações para aumentar a qualidade do ensino ministrado na escola e modos de acompanhamento das aprendizagens de acordo com as demandas da sociedade. Além disso, deve: zelar pela coerência do trabalho realizado e garantir padrões elevados de ensino, observando a questão da inclusão e da igualdade; ter uma visão abrangente de escola e buscar mobilizar talentos e competências em prol da educação de qualidade (pág. 15). Diante do exposto, pensar a gestão e os fazeres dos gestores deve ser um exercício constante, pois essa reflexão possibilita mudança de postura

por causa do entendimento da complexidade do cargo e importância histórica dessa conquista.

Uma das responsabilidades inerentes ao cargo e ainda pouco discutidas é a problemática relativa a compreensão da relevância dos processos subjetivos nas tomadas de decisões dos gestores, ação que está diretamente relacionada com conceitos psicanalíticos, pois os processos de gestão deparam-se cotidianamente com aspectos subjetivos presentes em todos os seres humanos, e por outro lado é papel do gestor objetivar as práticas organizacionais, pois ele tem prazos a seguir e práticas obrigatórias relativas ao cargo. Isso corrobora o que Davel e Vergara (2008) defendem ao afirmarem que é necessário tentar coadunar ou ao menos equilibrar as questões objetivas e subjetivas, pois assim corre-se menos risco de considerar os sujeitos como objetos e essa ação ajuda a tornar a ação do gestor mais efetiva, coerente e consistente.

2.3 PSICANÁLISE E EDUCAÇÃO: UMA APROXIMAÇÃO NECESSÁRIA

Pensar em psicanálise é sinônimo de refletir sobre Freud e suas descobertas, por isso elucubrar sobre a relação entre psicanálise e educação passa necessariamente pela obra desse autor. Segundo Maciel (2005) as principais contribuições de Freud à educação versam sobre a possibilidade de transmissão de conhecimento via inconscientes; a relevância da relação professor-aluno, porque nessa abre-se a possibilidade de pensar a transferência como fenômeno que perpassa todas as relações humanas; e a função da educação como modo de sublimação sexual, pois segundo o autor a possibilidade de conhecimento é derivada da curiosidade sexual.

Ainda pensando sobre a relação entre psicanálise e educação, percebe-se que desde os primórdios da teoria freudiana essa relação vem sendo pesquisada. Freud (1914) faz uma reflexão sobre a psicologia do escolar em um artigo no qual aponta uma importante relação entre os professores e as figuras parentais. Há também, nas Novas conferências (1996) uma preocupação com as crianças e sua afirmação quanto à posição contrária que a análise toma, em relação ao trabalho educativo, pois enquanto a análise tem

como foco o levantamento do recalque para dar lugar ao saber inconsciente do sujeito, a educação tem como foco reforçar o *recalque no sentido de aculturar as pulsões para favorecer a vida em comunidade*. (BERNARDINO, 2007, p. 48)

Posteriormente, trabalhos como o de Millot (1987) defendiam a ideia de que educação e psicanálise não poderiam ter relação, pois a educação analítica seria impossível devido ao fato de que as neuroses não seriam passíveis de prevenção e também porque o objetivo dessas duas seriam primordialmente contraditórios (BERNARDINO, 2007). Para Millot, essa impossibilidade de pensar conjuntamente esses campos de saber vem da diferença teórico-epistemológica, que torna as tentativas de junção pouco viáveis (KUPFER, 2010).

Kupfer (2000) coloca a discussão novamente em voga ao defender que existe sim interseções entre esses campos, já que as relações humanas se dão via laços sociais e estes acontecem necessariamente com a interferência do inconsciente. Com isso, abre a possibilidade de pensar sobre uma educação que se preocupa mais com os sujeitos (aluno/professor) e com a escuta dos mesmos. Sendo assim, a autora questiona o alcance das ideias de Millot, e destaca o fenômeno da transferência na relação professor/aluno. A diferença entre as autoras é que Kupfer tem uma ideia mais elástica do conceito de Educação, pois para ela educar não está restrito aos aspectos pedagógicos, pois começa desde a inserção do bebê na cultura. Com isso, ela admite uma educação que tenha uma orientação na psicanálise, propondo a educação terapêutica. Essa educação, segundo a autora:

não é mais psicanálise em seu sentido clássico, pois não busca trocar o real pelo simbólico e sim instituir o simbólico em torno do real; não é apenas educação em seu sentido clássico, pois não visa moldar a criança ao ideal do eu do educador, já que a criança psicótica quase nunca está atenta aos ideais e, portanto, não coloca o educador no lugar de modelo identificatório como fazem as outras crianças. Também não é educação 'stricto sensu', porque seu tempo já passou e qualquer esforço de retomá-la produzirá algo novo, e será sempre uma reeducação. (KUPFER, 2001, p.83, 115)

Nesse pensamento e concepção, não se pode separar os campos da psicanálise e da educação, pois estão intrincados no processo de constituição

subjetiva. Além disso, essa articulação é de extrema importância para compreender o processo de constituição de um sujeito e abre a possibilidade de um olhar mais cuidadoso para a questão do sujeito e da cultura que ele está inserido, bem como para as relações inconscientes existentes.

A compreensão do processo educativo precisa de olhar múltiplo e complexo, por isso a psicanálise é mais um modo de compreender este campo da relação de seres humanos, pois ela faz pensar sobre a problemática do inconsciente sempre presente nessas vivências.

2.4. PSICANÁLISE E SUBJETIVIDADE HUMANA

Ao buscar compreender a questão da subjetividade humana é comum recorrer a Freud (1909), pois esse autor amplia o conhecimento acerca desse fato ao deslocar a fala até um outro lugar, e demonstrar que quando o sujeito fala, o que está em jogo não é somente o dito, mas também os não ditos, ou seja, ao falar o sujeito comunica muito mais do que aquilo que no início foi proposto. Segundo Macedo e Falcão (2005) é como se o inconsciente buscasse meios de ser escutado e ter seus desejos satisfeitos, e para isso ele comunica-se através de sonhos, sintomas, atos-falhos; processos que revelam o não consciente que está no sujeito, abrindo-se na palavra e em outros dispositivos a dimensão do que escapa do próprio sujeito.

Segundo Almeida (2001) a descoberta freudiana abriu a possibilidade de refletir sobre esses processos psíquicos e pensar o indivíduo social e por consequência o sujeito do inconsciente, contudo, não se trata de uma aplicação da psicanálise ao campo social, e sim utilizar os saberes da teoria e experiência psicanalíticas para pensar questões fundamentais referentes ao campo da educação.

A discussão sobre a importância da subjetividade e sua relação com a educação é muito relevante, pois é nesse campo de conhecimento e atuação que lidamos direta e indiretamente com pessoas e relações humanas que estão atravessadas por questões como: identificação, transferência, complexo

de Édipo e muitas outras e todos esses influenciam de forma direta ou indireta no dia a dia escolar e na aprendizagem. Na concepção de Kupfer (2010)

O sujeito do inconsciente resulta do funcionamento e da incidência de discursos sociais e históricos sobre a carne do ser. O conjunto de discursos sociais e históricos, tornados não anônimos porque sustentados pelos outros parentais, e organizados por referências pautadas pelo desejo, ganha na teoria lacaniana o nome de Outro. Esse Outro é propriamente a estrutura da qual a criança pequena deverá extrair a argamassa e os tijolos com os quais construirá a sua subjetividade (p. 270)

Sendo assim, é na escola que as crianças têm seus primeiros contatos com as relações sociais ampliadas fora do seio familiar. Para Homrich (2008) a escola é muito mais que um lugar no qual acontecem aprendizagens, pois nela, as crianças subjetivam-se por meio das normas que regem as relações humanas na unidade escolar e da vivência em locais que já tem um modo de funcionar específicos, pois são socialmente ditados pelos discursos do outro. Diante disso, defende-se que subjetividade trata tanto da dimensão individual quanto social, pois a singularidade de cada ser humano se constitui a partir das suas vivências e de como ele apreende do mundo social e cultural, em um processo que é contínuo e complexo, e assim tem-se que “a subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um” (BOCK, 2001, p. 27). Fica evidente que a subjetividade é marcada pela dimensão do inconsciente. Em Prazeres tem-se 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).

Por outro lado, esses mesmos fatores aparecem nas relações sociais que acontecem dentro da escola entre professores, demais funcionários e equipe gestora. Entender e perceber como as relações interpessoais acontecem é um dos papéis da equipe gestora, já que gerenciar conflitos faz parte dessa função. Segundo Costa e Almeida (2012) já existem estudos que destacam a questão da subjetividade na gestão, mas esses são recentes.

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).

Diante desse cenário, inclui-se no papel do gestor a função de perceber, criar e fazer pensar acerca da humanização das relações nas unidades escolares e em fatores como: relações mais fraternas e alteridade. A leitura sobre fraternidade, como destaca Kehl (2006) nos colocam a frente de uma discussão árdua, necessária, mas que por algum motivo é atrasada ou relegada a segundo plano que é a questão da responsabilidade de cada um em cuidar do outro, em praticar a alteridade. É na área da educação que esse fator aparece de forma mais acentuada, pois o professor lida com seres humanos em situações de fragilidade e tem-se a necessidade de motivar à produção de conhecimento. Desta forma, vale destacar que cada profissional da educação tem o dever de cuidar e perceber-se no cotidiano escolar, pois é sabido que a transferência irá acontecer em todas as relações humanas, independentemente do controle do outro, em Kupfer tem-se que:

O analista ou o professor, colhidos pela transferência, não são exteriores ao inconsciente do sujeito, mas o que quer que digam será executado a partir desse lugar onde estão colocados (1989, p. 92).

Ao tratarmos da *transferência*, tal conceito é entendido pela teoria freudiana como um fenômeno psíquico que se encontra presente em todos os âmbitos das relações com os semelhantes. Pois para a psicanálise é uma repetição de protótipos infantis vivida com um sentimento de atualidade acentuada. A transferência é classicamente reconhecida como o terreno em que se dá a problemática de um tratamento psicanalítico, pois são a sua instalação, as suas modalidades, a sua interpretação e a sua resolução que caracterizam este (LAPLANCHE & PONTALIS, 1992, p. 514).

Kupfer (1992) explica que Freud conceitua a transferência como uma manifestação do inconsciente, e por isso constitui-se, um bom instrumento

para a situação de análise e passou a considerar que devido a repetição desse fenômeno durante as análises, ela também ocorria nas diferentes relações estabelecidas pelos sujeitos no decorrer de suas vidas. Como a transferência é a repetição de protótipos infantis nada impede que a transferência se dirija ao analista ou a qualquer outra pessoa, inclusive ao professor ou gestor, pois é um fenômeno que permeia qualquer relação humana. Segundo a autora "da perspectiva freudiana, a transferência não é encontrada só no âmbito da clínica. Políticos, educadores, líderes, médicos, todo tipo de pessoas tem que enfrentar problemas transferenciais em suas vidas diárias" (2010b, p. 291).

Freud (1905) fala das transferências, ou seja, das fantasias suscitadas e tornadas conscientes que aparecem durante o tratamento psicanalítico, através do qual o sujeito substitui uma pessoa do seu passado, pela figura do terapeuta. Isto significa que o sujeito revive uma série de experiências psíquicas prévias, porém não o faz como algo do passado que está na memória, mas como um vínculo atual com a pessoa do médico.

Na relação professor-aluno, está implicada uma relação afetiva, através da qual um afeta o outro. Uma relação de confiança, de valorização do conhecimento, da revelação das habilidades e potencialidades do outro ou não. Em Morgado (2002) tem-se que é através da transferência que os sujeitos revelam seu inconsciente, pois por meio desse dispositivo os indivíduos revivem emoções infantis que podem ter relação com afeto, erotismo ou situações hostis que viveram no passado. Vale ressaltar que a transferência é a externalização dos processos inconscientes e pode acontecer de forma negativa, positiva ou ambivalente.

A transferência propõe a reflexão sobre o processo através do qual os desejos do inconscientes se atualizam a partir de determinados objetos ou situações, trata-se, como já foi dito, da repetição de protótipos infantis como vivência do presente. Para Ferreira (2001) tal fenômeno é entendido como aquilo que o sujeito viveu no decorrer de seu percurso subjetivo e isso é reimpresso na e pela transferência, podendo, portanto, surgir como resistência. Nesse mesmo sentido, o gestor torna-se objeto da transferência.

Becker (1997), afiança que na transferência, constituir uma identificação simbólica é uma forma de desenvolver no sujeito sua posição discursiva, por isso, o gestor precisa: admitir estar numa relação transferencial com os demais envolvidos na comunidade escolar, saber que não está ali só para passar informações e considerar cada indivíduo, pois o sujeito do qual ocupa a psicanálise é o sujeito do inconsciente enquanto manifestação única e singular. Para que os outros sejam considerados sujeitos é necessário que o gestor também o seja, que desenvolva sua prática a partir daquilo que lhe é peculiar, com seu modo de ser e fazer. Logo, a relação gestor - comunidade escolar depende do clima estabelecido pelo gestor, da relação empática, de sua capacidade de ouvir, refletir e discutir o nível de compreensão dos funcionários e da criação das pontes entre o seu conhecimento e o deles e das questões do inconsciente dos quais não se tem controle.

Outro fator a se considerar é a incompletude do sujeito, pois o que move o ser humano é o desejo. Para Homrich (2008) a educação pode ser entendida como a transmissão da impossibilidade de completude do sujeito, pois essa busca pela completude e pelo gozo é o que movimenta os indivíduos. A ideia de gozo, segundo Freud, tem caráter de um prazer excessivo. Segundo Valas (2001), Freud não conceituou o que seria o gozo, mas definiu o seu campo, pois defendeu que ele está situado mais-além do princípio do prazer, regulando o funcionamento do aparelho psíquico, e isso é manifestado via prazer ou dor, através de fenômenos repetitivos que podem se remetidos à pulsão de morte.

Refletir sobre esta busca voltando-se para a educação, implica em compreender que os sujeitos da escola se encontram em tal movimento. Ou seja, é por meio da busca pela completude e pelo gozo que as pessoas caminham em suas histórias de vida. E isso é comum a todos os indivíduos, inclusive os inseridos no contexto escolar, entre os quais incluem-se professores, alunos, gestores, servidores.

Os estudos de Almeida (2001), permitiram a compreensão de que a descoberta freudiana dos processos psíquicos inconscientes permitem pensar o sujeito social ou o sujeito da cultura por uma ótica diferente das demais ciências humanas e sociais. Assim, entende-se que o lugar de “ser gestor” é

construído por uma história sociocultural, em que exercer tal profissão é levar consigo marcas de um passado que se torna presente.

Sendo a psicanálise um saber que se propõe a pesquisar e a intervir além das práticas clínicas individuais, entendemos que, na cultura, ela expressa um compromisso ético e político desse saber com o mal-estar característico de nosso tempo (RUBIM e BESSET p.40).

Ao tomar conhecimento desses fatores os profissionais da educação, de gestores à professores, devem ter muito cuidado e sede de conhecimento sobre esses atravessamentos do inconsciente no cotidiano, pois isso submete aos sujeitos envolvidos, relações mais humanizadas, cuidadosas e reconhecimento de que a subjetividade de cada indivíduo faz-se presente em todas as relações. E que, por isso, deve-se ter como foco o respeito às diferenças e oportunizar momentos de escuta no cotidiano escolar e também a realização de pesquisas como um importante modo de ter acesso as histórias dos sujeitos, e um dispositivo adequado para isso são as memórias educativas.

2.5 A MEMÓRIA EDUCATIVA

Como a intenção desse trabalho é compreender como se dá a constituição dos gestores dentro da sua história particular (subjetiva) um dos meios de alcançar esse fator é ter acesso as memórias dos sujeitos e também as falas, pois como já foi dito, esses são reveladores de questões do inconsciente, apesar de nem sempre isso ser garantido.

Por isso, é preciso entender que utilizar-se da memória educativa é reconhecer a importância desse fator na constituição da identidade do gestor e dar voz aos fatos e as experiências afetivas que vivenciou na sua vida escolar e profissional e buscar compreender e identificar como esta pode ser reveladora da escolha pelo cargo e eventuais manifestações e posturas na gestão escolar.

Em Bomfim e Chauvet (2010) tem-se que é por meio da memória educativa que os sujeitos (nessa caso os gestores) podem relatar e escrever

suas trajetórias como alunos, professores, gestores e fazer isso nos diferentes níveis da instituição escolar e, a partir disso, refletir sobre aspectos marcantes em suas histórias de vida, reconhecendo-os como importantes nas escolhas profissionais e na atuação pedagógica. Freud (1927) afirma que “quanto menos um homem conhece a respeito do passado e do presente, mais inseguro terá de mostrar-se seu juízo sobre o futuro. O presente tem de se tornar o passado para que possa produzir pontos de observação a partir dos quais ele julgue o futuro” (p.15).

Ao tratar de memória educativa percebe-se que os estudos já realizados a partir dessa temática, como de Almeida e Rodrigues (1998) Oliveira (2007); Costa (2011-2012); tem como uma de suas intenções perceber a construção de identidades profissionais, uma vez que a elaboração da memória educativa, enquanto dispositivo, propõe “uma viagem ao passado, através da sua trajetória de vida, de tal forma que houvesse um resgate, na memória do tempo, episódios, situações, pessoas e processos dessa experiência vivida” (p.12). Ao fazer o registro da vida escolar pensando nessa trajetória, acontece um resgate da histórica de vida e a caminhada dos sujeitos, e isso pode fazer com que a pessoa participante da pesquisa seja capaz de fazer uma retomada consciente, de vivências desse passado que se torna presente, embora tal retomada esteja marcada pelo inconsciente.

Ao buscar compreender como se dá sua formação para a função de gestor o sujeito pode superar dificuldades, pois o olhar se dirige para além do metodológico, do pedagógico, buscando enxergar a pessoa do gestor e seu processo de constituição. Assim, considera-se, como alguns autores que trabalham com formação docente, tais como Almeida (2001) e Bueno (2002), que a escolha profissional esteja relacionada à singularidade da história de cada um, que é construída pelos processos inconscientes, identificações sucessivas e diversas, além da necessidade de ocupar um lugar na sociedade. Segundo Bueno (2003):

difícil é saber em que momento esse processo se inicia. Alguns autores, ao investigarem temas relacionados às representações de professores sobre a profissão docente e à escolha do magistério, argumentam que o percurso que conduz certos indivíduos a esta profissão tem raízes em suas histórias

mais remotas de escolarização e, até mesmo, no período que antecede a entrada na escola (p. 73)

Almeida (2001), por exemplo, refere-se à memória educativa como aquela capaz de escavar, remover o que encobre a história do sujeito, permitindo que, ao falar de seu passado, atribua significação ou ressignificação de vivências passadas na experiência atual.

Para Freud (1930) os sujeitos buscam de certa forma, reparar o desamparo e satisfazer a necessidade de proteção, com formas compensatórias como: a arte, fantasias, trabalho. Para ele o desapoio se refere à renúncia de limites da vida. Para não haver confronto com o sentimento de desamparo, busca-se resgatar uma suposta completude. Assim, a memória educativa, pode contribuir como lugar da expressão da subjetividade na formação da identidade do gestor, recolocando a questão de como o passado escolar se constitui em matéria prima de uma verdade que se insinua (BOMFIM e CHAUVET, 2010).

A memória educativa assume neste estudo a centralidade da discussão, na medida em que, a partir da posição reflexiva do gestor sobre sua trajetória, o mesmo pode ressignificar a postura com os membros da comunidade escolar, imprimindo durante a relação, uma atuação que não negue aos membros sua posição de sujeito, que não impeçam o desenvolvimento do desejo nos indivíduos envolvidos em seu ambiente de atuação e possibilite uma reflexão dos sujeitos sobre suas trajetórias.

Essa ressignificação é tratada por Rodrigues (2003), como um novo modo de pensar a escrita no contexto da formação de professores (nesse caso gestores), reconsiderando também a historicidade e subjetividade nos processos de sua formação, ao preconizar que a educação deve reverenciar a vida, também por meio da escrita.

As palavras precisam das palavras que as precedem. Os futuros educadores precisam aprender a escutar e reconhecer a palavra anterior, a que habita nos espaços atemporais da memória e os acompanha no presente, sem mesmo se darem conta. Palavra plena de vozes do passado e de ecos do futuro, a partir da qual poderão, ou não, escutar e compreender a palavra do outro – palavra em construção na criança – que os

professores poderão ajudar a se constituir como voz de si mesma (p.137).

Escrever e pensar sobre as memórias é um ato vivo - dinâmico, que coloca em funcionamento o aparelho psíquico como um todo. Diante disso, há de se concordar com Prazeres (2007) que as memórias são inscrições mnemônicas que são investidas. Buscam primeiro o objeto da satisfação, sendo o mesmo intangível. Nesse trajeto subjetivo encontram-se novos projetos, pois a memória é feita de ruídos, de (re)inscrições. Há sempre algo faltando que nos completa: são os objetos, os traços de memória que constituem o sujeito introjetado pelo Outro, por meio de suas fantasias inconscientes, pelo seu desejo.

A indagação do trabalho versa sobre como pessoas se tornam gestores e a compreensão de que fatos de sua história ajudam a entender o fenômeno subjetivo que ocorre quando o sujeito torna-se gestor. Para tanto, partimos para os caminhos metodológicos necessários para alcançar a meta.

III CAMINHOS METODOLÓGICOS

O mundo se move através da tentativa humana de compreender os problemas que surgem no cotidiano e é através deste fato que construímos conhecimentos. Laraia (2005) defende que o comportamento e modos de viver e, conseqüentemente, conhecer dos indivíduos não são herdados biologicamente e sim aprendidos através da cultura. Sendo assim, a metodologia é o meio pelo qual o pesquisador faz descobertas e investigações sobre o fenômeno estudado. Ela é uma das etapas fundamentais para a realização de um estudo, na atualidade existem várias formas de fazer pesquisa, e dois modos principais de abordar um fenômeno, a pesquisa qualitativa e a quantitativa, além das pesquisas mistas. (GUNTHER, 2006).

A diferença entre as duas primeiras está na maneira pela qual cada uma apreende a realidade. A pesquisa quantitativa pressupõe que a realidade é objetiva e mensurável e procura entendê-la através de abstrações e interpretações das relações causais, já a pesquisa qualitativa, por sua vez, concebe a realidade como um processo de construção permanente, através do qual o sujeito desempenha um papel ativo. Portanto, a realidade inclui de forma intencional a subjetividade do indivíduo. Em função disso, a presente pesquisa, dado o papel preponderante da subjetividade pelo viés da psicanálise é um estudo de abordagem qualitativa de caráter exploratório, pois esse tipo de pesquisa, segundo Flick a abordagem qualitativa está preocupada com a questão da construção social de cada realidade de estudo e foca principalmente na perspectiva dos sujeitos e em contexto em relação as pesquisas (2009).

Dito isso, essa pesquisa se caracteriza como qualitativa e tem como pressuposto compreender, através do dispositivo da memória educativa, como se dá o processo de escolha pela atuação na gestão escolar, de dois profissionais de uma escola pública do Distrito Federal.

3.1 A ESCOLA E SEU CONTEXTO

É uma Escola Classe situada em Samambaiaⁱ. Nessa região administrativa a comunidade foi formada a partir de famílias oriundas de invasões e de áreas de risco da Fercal, Varjão, Ceilândia e de Samambaia, todas são regiões administrativas do Distrito Federal. Elas foram retiradas, pelo Governo do Distrito Federal, de assentamentos ilegais nos locais citados e encaminhados à Expansão da Samambaia Norte, compreendida entre as quadras 800 e 1000.

O ambiente físico tem: 15 salas de aula; 01 cantina; 01 depósito para gêneros alimentícios; 01 depósito para material de limpeza e serviços gerais; 10 banheiros (04 para alunos, 02 para alunos com deficiência física, 04 para servidores); 01 laboratório de informática; 01 sala de leitura; 01 laboratório de Ciências; 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 – Atendimento Educacional Especializado; 01 sala para Serviço de Orientação Educacional e Serviço Especializado de Apoio à Aprendizagem; 1 secretaria escolar; 01 guarita na entrada.

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

3.1.1 Organização e administração

A secretaria escolar é informatizada e dispõe de dois computadores e uma impressora, nos quais são lançadas as frequências dos alunos e digitadas as declarações, históricos, expedições de transferências e matrículas. Os arquivos da documentação e os diários de classe são feitos de forma manual.

Na sala da direção tem dois computadores e duas impressoras que são utilizados com frequência pela supervisora administrativa para realização do

seu trabalho como: elaboração do mapa da merenda, folhas de ponto, sistema de frequência, expedição de declarações e controle dos materiais de consumo.

Essa unidade escolar dispõe de internet e disponibiliza aos professores o wi-fi e suas facilidades para pesquisa e troca de informações via e-mail.

A escola tem um data show que é utilizado frequentemente por professores e equipe gestora. Toda quarta-feira nas reuniões coletivas, é utilizado na formação dos professores e planejamentos de ações escolares. O acompanhamento da aprendizagem também faz uso dessa tecnologia, pois bimestralmente são apresentados e analisados gráficos de acompanhamento das turmas. Os professores também utilizam essa ferramenta quando planejam alguma aula diferenciada para seus alunos.

Quanto ao grupo de professores, é possível afirmar que a grande maioria tem pouco tempo de Secretaria de Educação (pois estão em estágio probatório); tem formação na área de educação, apresenta idade variada, porém é um grupo relativamente jovem; por ser um grupo jovem a maioria apresenta certa familiaridade com as tecnologias. Quanto ao grupo de alunos tem-se que a maioria não tem computador em casa e quanto tem os recursos são limitados tanto social, quanto culturalmente.

3.2 OS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos são gestores de uma Escola Classe de Distrito Federal, o gestor e o vice-diretor, sendo que o vice já foi gestor dessa escola e de outras. O sujeito 1 tem 33 anos de idade, é formado em Magistério, graduado em Letras: Português/Inglês e suas respectivas literaturas e Pedagogia, tem especializações nas áreas de Docência do Ensino Superior e Orientação Educacional e Gestão Escolar. Atua na educação há 14 anos e está na função de gestor escolar há 8 anos, é professor efetivo da Secretaria de Educação do Distrito Federal há 14 anos. O sujeito 2 tem 34 anos, é formado em Pedagogia e tem pós-graduação *latu sensu* em Orientação educacional e Gestão. Atua na

educação há 14 anos, sendo 5 desses na Secretaria de Educação do Distrito Federal, está na função de gestor fazem 2 anos.

Diante disso, tem-se 2 sujeitos com idade média de 33 anos, atuação de 14 anos na educação e com tempos diferentes de experiência como gestores. Quanto a formação, ambos possuem graduação em Pedagogia e pós lato sensu na área de gestão escolar.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados aconteceu via memorial educativo e entrevista semi-estruturada, pois através desses instrumentos foi possível estabelecer as relações entre memória educativa e atuação profissional dos sujeitos envolvidos.

3.4 AS MEMÓRIAS EDUCATIVAS

Segundo Almeida (2006) as memórias educativas dos sujeitos envolvidos em educação são um importante dispositivo e tem um potencial importante como possibilidade de uma enunciação mínima do sujeito, e por isso têm sido utilizadas em várias pesquisas que investigam a questão da subjetividade.

Ao utilizar a memória educativa como instrumento de coleta de dados, a intenção foi ter acesso ao registro da trajetória escolar e esse resgate histórico demonstrou marcas que a caminhada educativa imprimiu nos sujeitos e deu voz aos indivíduos. Segundo Almeida (2001) o dispositivo da memória educativa tem a capacidade de escavar, remover o que encobre e história do sujeito, e isso permite que ao dizer sobre o passado, ele atribua significação ou ressignificação das situações vividas anteriormente no momento atual.

O uso da memória educativa como modo de coleta de dados vem sendo utilizado em pesquisas na área da educação (PRAZERES-2007; OLIVEIRA-

2007; ALMEIDA- 2001-2006-2012; COSTA-2011); e todos enfatizam seu caráter subjetivo e a consideram um dispositivo que permite a busca para além das percepções dos sujeitos, pois propicia uma visita muito íntima à historicidade dos participantes na forma de texto narrativo autobiográfico (Prazeres, 2007).

A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo, pois é uma forma de análise de dados que coaduna a questão da subjetividade de forma cuidadosa a medida que dá voz aos sujeitos e "impõe" ao pesquisador uma leitura criteriosa e cuidadosa das falas do sujeito para a partir daí pensar em categorias de análise. Na presente pesquisa o importante é a sua função de "descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos" (MINAYO, 1994. p. 74,) sendo assim, o intuito foi analisar as falas de maneira profunda, com o objetivo de entender as peculiaridades, levando em consideração o contexto, as subjetividades e as relações inconscientes.

3.5 ENTREVISTA

A entrevista é constantemente usada em pesquisa, mas na abordagem qualitativa esse instrumento é mais utilizado, pois possibilita uma aproximação mais estreita entre pesquisadores e sujeitos das pesquisas.

A escolha pela entrevista é porque ela representa uma das principais técnicas de trabalho nas pesquisas em ciências sociais. Optou-se pela entrevista semiestruturada por reconhecer as vantagens que ela oferece e por sua flexibilidade que permite ao entrevistado um maior envolvimento com o assunto sentindo-se mais descontraído e a vontade para dizer-se.

Não existe rigidez de roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Em geral, as perguntas são abertas (FREITAS e PRODANOV, 2013, p.106).

É necessário estar atento ao instrumento entrevista pois ela exige um grande respeito por parte do pesquisador pela pessoa do entrevistado, pela sua cultura e seus valores. Ela permite um confronto entre os dados já obtidos (via memorial educativo) e esclarecimentos que são eficazes na coleta de informações. Ela "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)

A entrevista permite tratar de temas diversificados e complexos que muitas vezes dificilmente poderiam ser revelados de outra forma. Ela pode ser o principal instrumento de produção de dados ou pode, como adquire nessa pesquisa, ter um caráter de "diálogo" diante dos dados obtidos via memorial educativo.

Quanto à entrevista - ela é essencial, pois nesse momento os sujeitos dialogam sobre questões relativas à pesquisa e têm a oportunidade de se colocar, se ouvir e refletir. Defende-se que a entrevista tenha caráter flexível, na forma de entrevista semiestruturada. Contudo, vale ressaltar que ela exige tempo, muita leitura e ética em sua organização e realização, pois ela é um trabalho que obriga o pesquisador a ter uma atenção redobrada quanto aos sujeitos envolvidos e aos objetivos da pesquisa, por isso demanda que o pesquisador fique profundamente envolvido e imprima uma escuta atenta do que é dito, reflita sobre as falas do entrevistado e todas as suas ações durante a entrevista, tais como, as indecisões, as contradições, as expressões, gestos, entre outros.

O objetivo da realização das entrevistas foi dar voz aos sujeitos gestores, a fim de possibilitar maior compreensão da questão enfatizada e foi importante, pois possibilitou um cruzamento produtivo de dados.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento para a análise dos dados foi a releitura cuidadosa da teoria que embasa o trabalho e dos instrumentos de coleta de dados que foram os memoriais educativos e as entrevistas semiestruturadas e o consequente cruzamento dos dados obtidos tendo como foco a compreensão, através do dispositivo da memória educativa, de como se dá o processo de escolha pela atuação na gestão escolar, de dois profissionais de uma escola pública do Distrito Federal.

O cruzamento dos dados possibilitou uma análise sobre a memória educativa e sua relação com a atuação em gestão escolar. Torna-se importante destacar que os dados das entrevistas e dos memoriais, foram analisados através da análise de conteúdo. Segundo 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) Ela transita entre a objetividade, através de suas marcações, e a subjetividade (MOURA, 2007, p. 65). A análise de conteúdo parte do exame criterioso de tudo que é dito ou escrito, por isso analisamos a recorrência das temáticas e a partir daí o trabalho foi se desenvolvendo.

Sendo assim, as categorias surgiram a partir da análise dos dados, via apreciação criteriosa da situação de interação gerada através das entrevistas e da leitura dos memoriais educativos e com isso fez-se o levantamento das categorias e reflexão sobre as mesmas.

A análise foi feita a partir da unidade de registro temática (a unidade tema se refere a uma unidade maior em torno da qual tiramos conclusões), ou seja, da identificação das temáticas recorrentes nos memoriais dos gestores selecionados para a pesquisa. Segundo Bardin (2009), na análise qualitativa o que serve de informação é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo que é tomada em consideração. No dispositivo da análise de conteúdo a subjetividade é fundamental, pois ao se dizer o sujeito se implica e

está presente com seus modos de pensar, agir, sistema de valores, afetividade e conseqüentemente a afloração do inconsciente.

No próximo capítulo daremos início a análise do material obtido através dos instrumentos anteriormente citados.

IV ANÁLISE DOS DADOS

Após releitura criteriosa do referencial teórico do trabalho, partiu-se para a leitura dos memoriais educativos dos gestores (sujeitos dessa pesquisa) e o foco foi analisar o conteúdo dos mesmos e perceber a subjetividade presente, bem como as categorias possíveis diante da escrita e falas dos sujeitos.

Diante disso, aconteceram várias leituras e depois a releitura dos objetivos, a saber: compreender, através do dispositivo da memória educativa, como se dá a escolha pela atuação em gestão escolar, de dois profissionais de uma escola pública do Distrito Federal; e os específicos: analisar as possíveis relações entre as concepções de gestão escolar, adotadas pelos profissionais pesquisados, e suas trajetórias de vida escolar e identificar, a partir das memórias educativas dos pesquisados, os processos inconscientes que podem interferir nas escolhas profissionais.

Após leitura dos dados e mais leituras as categorias foram:

1. Conceito de gestão e assuntos relacionados

O conceito de gestão apresentado pelos sujeitos demonstra a relação entre vivência e atuação, já que as marcas das experiências vividas na infância ajudaram a formar o conceito de gestão que o sujeito tem atualmente. Os conceitos de gestão apresentados estão em consonância com o referencial teórico acerca da gestão educacional e da psicanálise. Os dados revelaram que eles acreditam na gestão democrática e consideram essencial a participação de todos nos processos de tomada de decisão. Souza (2009) defende que o processo da gestão democrática é sustentado no diálogo e tem como eixo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, através do respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões. Na fala do gestor B, tem-se:

No final do ano passado concorremos novamente na eleição de diretores e ganhamos com uma votação bem expressiva. Atualmente estou diretora da escola. Nossa equipe é muito boa e tem buscado trabalhar conforme é proposto pela gestão democrática. M2¹

Além disso, acreditam que gestão seja a ação de administrar e gerir uma instituição com o objetivo de oferecer educação de boa qualidade e que esse fator exige dos gestores muitas ações tais como: gerir, motivar, mediar conflitos e que o papel do gestor é importante para a transformação social. E isso pode ser corroborado por falas dos sujeitos, tais como:

É uma área da educação que visa gerenciar a instituição escolar com o objetivo de oferecer educação pública, gratuita, de qualidade social e com muita discussão e participação de todos, pois somente assim, teremos uma gestão democrática de fato. E2²

É importante também que a gestão se dê de forma democrática, que possibilite a participação de toda a comunidade e que os recursos financeiros sejam geridos de forma transparente. E2

Ser gestora é gerir, motivar, mediar conflitos, ser gente, aprimorar inteligências emocionais, desenvolver habilidades, pensar em meios de garantir a participação de todos. E1

Hoje nossos professores elogiam muito a postura de toda equipe gestora, pois consideram que somos todas muito educadas, que somos humanas, sabemos ouvir críticas e nos posicionar sem ofender. Essa postura contribui para que o clima da escola seja agradável. ME1

Sou produto dessa interação de tantos anos com diferentes modos de ensinar e/ou gerenciar, depois de tudo o que vivi, e, apesar das contradições, na escolha da minha profissão e/ou do meu papel de gestor acredito que é por meio da educação e através da democracia que construiremos uma sociedade mais digna, justa e solidária. M1

Os recortes demonstram como a questão da subjetividade emerge na fala e escapa ao sujeito e ao expor seu pensamento ele diz muito mais do que tem consciência.

Outro fator preponderante no conceito de gestão apresentado é a indissociabilidade entre os fatores administrativos e pedagógicos na gestão escolar, pois se antes existia somente o modelo da administração escolar voltado para o modelo da gestão autoritária que considerava o diretor como sujeito diferenciado que tinha o poder de guardião das decisões estabelecidas e pessoa que repassava informações, controlava, supervisionava e "dirigia" o fazer escolar de acordo com as normas estabelecidas por eles mesmos e pelo sistema escolar. Em contraponto a essa visão os gestores da pesquisa afirmam:

¹ As siglas M1 e M2 referem-se aos memoriais educativos dos gestores.

² As siglas E1 e E2 dizem respeito a trechos das entrevistas semiestruturadas.

Uma questão que destaco como frágil foi o formato vivenciado por vários anos do diretor que só cuida das ações administrativas (verba, patrimônio, limpeza, merenda...) e do vice que se detinha nas ações pedagógicas. Sempre e sempre. E1

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. E2

Na atualidade tem-se muitos gestores que percebem a necessidade da gestão democrática e de que os aspectos pedagógicos e administrativos são indissociáveis. Sendo assim, na concepção dos sujeitos dessa pesquisa: a equipe gestora deve ter a compreensão do todo e saber sobre esses dois fatores, a fim de garantir a ação com uma visão mais ampla da realidade, além de possibilitar maior segurança e confiabilidade no grupo. Segundo Pinto (2006) tem-se que os gestores devem assumir com clareza o vínculo que se estabelece entre o serviço pedagógico e o administrativo e defende que o gestor deve ser um pedagogo.

a prática na sala de aula é primordial pra mim.. se eu fosse uma gestora que nunca tivesse pisado na sala de aula, seria menos aceita pelo grupo, pois causaria um distanciamento entre nós. E2

As falas dos sujeitos que estão de acordo com a categoria acima são:

É um universo ilimitado, ora se mergulha em ações pedagógicas, ora, em ações administrativas. Ambas andam de mãos dadas. E1

Nosso trabalho é bem diferenciado do que costumamos observar nas escolas. Não temos divisão entre pedagógico e administrativo. Trabalhamos com as prioridades, mas fazemos questão de que todos da equipe gestora saibam responder sobre tudo. Os professores sentem-se mais amparados, pois sabem que podem recorrer a qualquer uma de nós sobre qualquer assunto. ME2

O gestor é a mola mestra da escola, é ele quem dita o ritmo e conduz a comunidade escolar em busca de objetivos claros de melhoria da escola. Ele deve estar a par de tudo que acontece na escola, desde os aspectos administrativos, financeiros até os pedagógicos. ME2

O gestor é responsável por todo o funcionamento da escola, tanto no que se refere aos aspectos administrativos (verba, pessoal, patrimônio, estrutura física) quanto aos aspectos pedagógicos. E2

Medeiros (2011) chama a atenção para esse fato e acastela que o olhar diferenciado para as questões pedagógicas é um dos maiores desafios dos gestores, já que as questões burocráticas são muitas e exigem prazos que se

não garantidos podem prejudicar o andamento da rotina escolar. Mas como ficar claro pelas assertivas acima, os gestores em questão estão enfrentando esse desafio diariamente e com um olhar diferenciado.

Nos relatos dos memoriais educativos e nas entrevistas fica evidente a crença acerca da gestão escolar como possibilidade de transformação social, pois a gestão de qualidade pode significar garantia de aprendizagem e melhora de condições de vida. Esses fatores são um diferencial almejado pelos gestores pesquisados. Os trechos que confirmam essa categoria são:

É uma área da educação que visa gerenciar a instituição escolar com o objetivo de oferecer educação pública, gratuita e de qualidade social. E2

Quatro anos passaram-se, hoje estou vice-diretora dessa mesma escola pública. Não estou nessa função pra fugir da sala de aula. Estou nessa função pra poder fazer mais por essa comunidade, por esses alunos que ainda são carentes de tantas coisas. ME2

Acredito que como gestora eu tenha mais possibilidades de contribuir para aprendizagem de todos. Penso ser fundamental que o gestor escolar esteja envolvido com as questões pedagógicas e acompanhe de perto o processo de ensino-aprendizagem. ME2

Acredito que é preciso fazer o nosso melhor. É como na fábula do beija-flor que levava água no bico pra apagar o incêndio. Se cada um fizer a sua parte o mundo se tornará bem melhor. Estou tentando fazer a minha...ME2

Na perspectiva apresentada fica claro que a gestão democrática tem como preocupação garantir a participação de todos nas tomadas de decisões para que através desse fator os sujeitos envolvidos no processo tenham consciência de suas obrigações e responsabilidades e também de seus direitos, para que estejam empenhados em realizar um trabalho de excelência que tenha como objetivo principal garantir a aprendizagem de todos e que o gestor escolar tem um papel diferenciado nesse aspecto.

Outra categoria que aparece com constância está relacionada com as dificuldades da profissão de gestor escolar, pois como é sabido, quando se está gestor, - como em outras relações humanas - o sujeito está em um lugar de transferência, identificação e outras relações inconscientes de modo constante. É nesse interim, que entra em cena as relações subjetivas, pois cada ser humano tem sua singularidade e no encontro entre essas pessoas as relações se fazem do modo consciente e inconsciente. Sendo assim, na pesquisa um dos fatores de destaque foi a questão das relações interpessoais como uma das maiores dificuldades de profissão. Veja as falas a seguir:

É claro que convivendo com tantas pessoas, uma hora ou outra acontecem desentendimentos, mas o importante é a ética nas relações. ME1

Hoje em dia quando sou indagada sobre o que eu considero mais difícil na função de direção, sempre respondo prontamente que é a questão das relações interpessoais. Como é complicado estar na linha de frente e ter que ser ético, sensato, principalmente justo com todos. Com aqueles que temos afinidade e também com os que não temos. Aí mora o desafio! ME1

Toda escola tem profissionais bons e ruins e a minha não é diferente. Nesse pouco tempo de experiência como gestora aprendi uma lição básica: posso ter dois ou três profissionais que não estão preocupados com a formação dos alunos, mas tenho 20 que querem, portanto, preciso focar no bom profissional. ME2

No início da minha experiência como gestora tive que lidar com um grupo de pessoas bem difíceis. Eram ex- gestoras e queriam a todo custo me ensinar o que fazer, como fazer e o pior de tudo, queriam me mostrar que não era capaz de exercer meu papel. ME1

Outra questão muito complicada pra mim é lidar com as pessoas. Eu sempre fui de falar o que penso e lidar com pessoas que só criticam e não sugerem ou não criticam pra nós e falam nos corredores, é a tarefa mais difícil. E como gestora preciso lidar com todo mundo, com respeito, com igualdade.. já passei situações extremas de desrespeito, parece que as pessoas não veem o diretor como ser humano e isso me entristece. Sem falar nos profissionais descomprometidos, esses acabam comigo... eu acredito na educação e quando eu vejo um professor sem compromisso me indigna... é revoltante. E2

Defende-se que a procura de entendimento e percepção acerca das relações interpessoais é um dos papéis da equipe gestora, pois gerenciar conflitos faz parte da função, mas sabe-se que essa ação não é fácil e que tem-se muito dela que não é dita, nem palpável, pois é nesse entremeio que emergem as transferências (negativas, positivas ou ambivalentes) sobre as quais o sujeitos não tem consciência e as identificações. Costa e Almeida (2012) afirmam que uma das dimensões que vem ganhando importância nos estudos sobre gestão é a da subjetividade, pois é fato que a dimensão humana atravessa as ações e relações no espaço escolar.

Becker (1997), diz que a transferência, constitui uma identificação simbólica e é uma forma de desenvolver no sujeito sua posição discursiva e com isso, demonstra que o gestor precisa ter clareza desse fenômeno e que ele esta em relações transferenciais, o tempo todo, com os demais envolvidos na comunidade escolar. Além disso, é preciso que ele crie meio de humanizar-se frente aos outros, já que para que os outros sejam tomados como sujeitos é necessário que o gestor também o seja.

Esse fator, agrega à função do gestor o ato de tentar criar mecanismos institucionais de humanização das relações nas unidades escolares e em ações que levam em consideração as questões de fraternidade e alteridade Kehl (2006). Sendo assim, a relação entre o gestor e a comunidade escolar depende bastante do clima estabelecido pela equipe gestora com essa comunidade, e se essa relação está baseada na empatia, na preocupação constante em criar e manter canais de comunicação viáveis, de ter transparência nas relações, de possibilitar canais de reflexão e discussão acerca dos acontecimentos escolares, de aumentar o nível de compreensão dos funcionários e comunidades sobre as rotinas escolares e criar canais que aproximem os conhecimentos do gestor e o deles. Libâneo (2000) está de acordo ao afirmar que na escola acontecem relações mútuas e por isso o gestor deve ser ao mesmo tempo exigente e respeitoso, ser severo e demonstrar muita humanidade.

Os gestores pesquisados demonstram atenção e preocupação com a questão da subjetividade e tem colocações tais como:

Todas as minhas memórias (social, familiar, afetiva etc...) foram imprescindíveis para que a minha subjetividade fosse constituída e para que eu aprendesse a conviver em harmonia com os outros, zelando, sobremaneira, pelas relações interpessoais com muita qualidade. ME1

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. ME2

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. E2

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. E1

Essas falas confirmam que a subjetividade tem um viés individual e outro social, pois cada pessoa é um ser único e singular já que cada um se constitui a partir de experiências particulares e faz leituras diferenciadas a partir das realidades enfrentadas e isso diz sobre como cada um apreende o mundo social e cultural.

A outra dificuldade enfrentada são as exigências do cargo que vão desde a rotina exaustiva até o fato de influenciar negativamente na vida pessoal, ou seja, estar gestor é uma escolha consciente, mas que muito provavelmente é sustentada por fatores inconscientes, os quais, os sujeitos não tem acesso. O que se pode aludir é que a questão da busca constante por completude e pelo gozo, além da visão do mestre, são fatores que podem explicar essas escolhas e permanências. Pois na educação, todos os sujeitos estão a procura inconsciente pelo gozo, pois querem ser seres completos - Valas (2001). Leiam os trechos que dizem respeito a esse fator:

Como exige da gente, são tantas coisas que precisamos dar conta! A sensação é de que não vamos dar conta. Engraçado que eu nunca havia imaginado ser diretora, nem gostava do assunto gestão escolar e hoje eu sou apaixonada pelo tema. ME2

Sem dúvidas é um trabalho árduo, muda a nossa vida pessoal e profissional. Pessoal porque passamos a respirar a escola, viver a escola. O tempo todo estamos ligadas com o que acontece e com o que deve acontecer. ME2

Sem dúvidas é um trabalho árduo, muda a nossa vida pessoal e profissional. Pessoal porque passamos a respirar a escola, viver a escola. O tempo todo estamos ligadas com o que acontece e com o que deve acontecer. ME2

Ao exercer tal função, abrimos mão do EU (horas de trabalho a mais sem remuneração, grande volume de documentos a responder e encaminhar, atendimento à comunidade escolar interna e externa, muitas vezes sem horário pré-definido, almoçar às pressas, em muitos momentos não ser percebida como professora e também como ser humano...)E1

Não me arrependo de ter tentando.. também não estou dizendo que quero isso para o resto da minha vida.. não sei até quando terei pique.. sou extremamente dedicada ao que faço e isso acarreta outros problemas.. pessoais.. de saúde.. enfim.. são outras questões que não vem ao caso...E2

Segundo Freud (1930) uma possível explicação é que o trabalho é um dos modos que o ser humano tem de reparar o desamparo e satisfazer a necessidade de proteção, com formas compensatórias.

Luck (2006) contribui com esse pensamento ao esclarecer que os sistemas educacionais são complexos e demandam dedicação e esforço.

Os trechos demonstram como através do memorial educativo e da entrevista semiestruturada o sujeito de enunciação aparece e por isso revela a subjetividade.

A outra categoria de análise é o papel formador e transformador da profissão de gestor para o próprio sujeito, ou seja, ela favorece o

autoconhecimento, a formação continuada e uma ampliação da visão de mundo e das relações interpessoais (conscientes e inconscientes). Os depoimentos dizem acerca dessa potencialidade:

A verdade é que nasci professora e não gestora. Isso estou aprendendo aos poucos. Difícil missão! São tantos os entraves que me deparo. ME2

Essa experiência mudou meu olhar. Quando estamos em sala de aula temos uma percepção e costumamos julgar muito o trabalho do outro (diretor, coordenador, supervisor). Agora quando estamos na pele, vivenciando as dificuldades desse tipo de função, percebemos que as coisas são diferentes. ME2

Sou produto dessa interação de tantos anos com diferentes modos de ensinar e/ou gerenciar, depois de tudo o que vivi. ME1

Nesse período aprendi muito sobre inclusão e passei a acreditar nesse processo. Fiz vários cursos. A secretaria de educação investe em formação continuada. ME2

O exercício da função foi me preparando, ou melhor, nunca estamos preparados, sabia? É uma surpresa, dia após dia. De alguns anos pra cá, houve cursos e fóruns de gestores nos quais pudemos trocar algumas ideias, mas ainda é insuficiente devido a intensa demanda da escola.E1

Escolhi ser gestora, a priori, para experimentar novas possibilidades. Confesso que viciiei!!!! Exercer tal função mexe comigo, com a minha alma. É algo que várias vezes tentei deixar, devido tantos percalços, todavia sempre encontro algo a mais que justifica a minha permanência. E muitas, me percebo incentivando e motivando colegas próximos a mim, a exercerem tal função também. Sinto que ser gestora durante esse tempo, fez com que eu me tornasse um ser humano melhor em muitos aspectos.E1

Porque é uma função em que eu me sinto realizada. Gosto do que faço e tento sempre exercer tal função com muito compromisso, afinco, responsabilidade, motivação e pés no chão. Sempre tentando tirar dos dias mais turbulentos, lições inesquecíveis.E1

me sinto caminhando nessa função, tenho muitooooooooo a aprender... muito mesmo...E2

A função de gestora aconteceu, sem que eu programasse ou mesmo almejasse isso. Sempre gostei muito da parte pedagógica. Eu imaginava que em algum momento eu fosse experimentar a função de coordenadora pedagógica.. mas tive a oportunidade de me candidatar como vice-diretora e me aventurei. Sempre fui muitoooo corajosa (até demais! Kkkk). Os desafios da vida sempre me atraíram..E2

Engraçado foi que eu gostei da função, é claro que tem um monte de coisas chatas, que eu detesto.. mas a função em si é prazerosa pra mim.E2

Eu me sinto podendo agir mais do que se estivesse em sala de aula, eu aprendo muito a cada dia. Se eu não tivesse tido essa experiência provavelmente não seria quem eu sou hoje, eu não teria o olhar pra educação que eu tenho hoje.E2

Lembro-me de uma certa vez, ter ouvido em um encontro pedagógico tal frase que ficou arraigada em meu coração: Ensinamos não só o que sabemos, mas também o que somos...a partir desse dia, tive mais certeza ainda que cada um traz em si muitas lições de vida e aprendizagens.E1

As falas esclarecem que a escolha em ser gestor e de permanecer no cargo está atrelada a vivências e aprendizagens diferenciadas (memórias) que

tem a ver com as histórias dos sujeitos e que por isso formam a subjetividade singular de cada ser humano e está diretamente atravessada pelo inconsciente.

A constante busca dos gestores está relacionada também com a psicanálise, pois a busca pela completude e pelo gozo é o que move os sujeitos e conseqüentemente a vida, assim segundo Homrich (2008) refletir sobre esta busca voltando-se para a educação, implica em compreender que os sujeitos da escola se encontram em tal movimento. É por meio da psicanálise que encontra-se a possibilidade de compreender como se dão as relações humanas, principalmente quando o inconsciente presente nessas relações é considerado.

2. Relação entre a história singular e o ser gestor (memória educativa)

Na busca da compreensão acerca da relação entre memória e atuação profissional o olhar se dirige para além do metodológico, do pedagógico, buscando enxergar a pessoa do gestor e seu processo de constituição subjetiva, por isso os trechos destacados são:

Os professores, em sua maioria eram sensíveis, atenciosos e muito motivadores e a gestora era uma figura imponente, mas que tinha uma certa proximidade com todos (parecia estar em todos os lugares) porém não me lembro de muitos detalhes dessa fase. ME1

Nessa escola, lembro de um fato interessante sobre a diretora; aconteceu uma festa dos anos 60 e todos os alunos que dançavam ganhavam uns doces dentro de um vidro de maionese enfeitado e quando chegou a minha vez o prêmio tinha acabado. Chorei muito e ninguém conseguia me consolar, nesse momento a diretora chegou e me levou para a sala dela, lá ela me consolou e me entregou o prêmio (na sala dela havia um), esse fato tão corriqueiro marcou, na minha visão infantil, um dos papéis dos gestores, que é o de resolver conflitos. Lembro-me dessa diretora sempre muito presente na escola, falando com todos, nos chamando pelo nome e sempre falando com as professoras e entrando nas salas para falar do papel do aluno e importância de estudar. ME1

Na primeira escola que trabalhei tive um gestor maravilhoso, sabia ouvir as pessoas, super humano, prático e objetivo. Vivi momentos maravilhosos nesta escola e até hoje temos uma amizade. Ele é bombeiro e já há dois anos me auxilia na escola com o desfile cívico. Foi uma relação profissional muito boa, eu aprendi muito. Ele sabia elogiar e chamava a atenção quando era preciso. M2

Em contrapartida, quando eu saí dessa escola trabalhei com uma diretora completamente oposta do que eu conhecia.. ela era extremamente autoritária, não dialogava, os professores morriam de medo dela, nas reuniões ninguém ousava abrir a boca. Presenciei cenas horríveis de assédio moral, inclusive vivenciei isso.M2

Em outro ano trabalhei com um gestor que não tinha experiência na função e isso era nítido.. a desorganização acabava comigo.. mas era muito humano.. paciente.. uma boa alma..E2

Esses trechos demonstram o quanto a subjetividade é tanto uma construção individual quanto cultural e por isso escrever as memórias educativas é um modo ímpar de escavar e remexer (Almeida - 2001) permitindo ressignificação do passado no presente.

Os relatos demonstram que alguns gestores deixaram marcas mnêmicas nos sujeitos da pesquisa e o fato das mesmas surgirem no memorial, demonstram o quanto elas foram importantes (consciente e inconscientemente) para as escolhas profissionais dessas pessoas.

Outro fator que fica claro é que existem vários tipos de gestores ou formas de atuar como gestor (singularidade dos sujeitos) e cada ação, por mais simples que pareça, tem o potencial de imprimir marcas mnêmicas importantes.

Ou seja, os recortes demonstram como o dispositivo da memória educativa, pode auxiliar na compreensão do como acontece a escolha profissional pela gestão escolar, pois os dois profissionais em questão mostram através de suas trajetórias de vida escolar e profissional fatos que ajudam a identificar possíveis processos inconscientes que interferem nas escolhas profissionais, que vão desde as memórias diretas envolvendo gestores que de algum modo marcaram sua subjetividade até vivências escolares correlatas que, provavelmente, fizeram parte da constituição desses sujeitos.

A trajetória escolar dos sujeitos foi marcada por desafios que, provavelmente, contribuíram para o ser gestor.

Colegas meus à época (magistério na Escola Normal) diziam que ali já nascia uma grande líder, ria e me divertia quando ouvia tais coisas que naquele tempo, descrevia como asneiras, hoje, vejo que foram profecias, afinal, é o meu sétimo ano em Gestão Escolar, e, durante todo esse tempo percebi que tudo que descrevi até aqui foi a minha formação continuada e me capacitou e encheu meu coração de alegrias e esperanças, pois as pedradas, os conflitos e emoções vividas até aqui, só me impulsionaram. ME1

Em 2003 fui convocada a assumir concurso público na SEEDF. No meu primeiro ano letivo fui professora regente numa Classe de Aceleração, conhecida assim à época. A partir de 2004 fui convidada a compor a direção da escola, vivenciei várias funções até 2009. Em 2010 e 2011 fiz parte da equipe do CRA (Centro de Referência em Alfabetização) e de 2012 até então, componho a Equipe Gestora de uma Escola Classe. ME1

Fomos matriculados dessa vez na Escola Classe. Lá usufrui de bons momentos, muitas aprendizagens e convívio com excelentes profissionais dos quais sou parceira de trabalho atualmente no exercício da minha função de gestora. ME1

Aos sete anos de idade ingressei numa escola da rede privada em São Luiz-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. Ao tomar a leitura em sua mesa, individualmente, a professora percebeu que eu lia a história sem olhar no livro, ou melhor, não li, decorei como já afirmei anteriormente. Levei uma bronca e me senti nesse dia como um peixe fora d'água. Fiquei bastante triste. Aprendi a ler logo. Agora percebo que aquele momento serviu de suporte e me transformou na pessoa e profissional que sou hoje. ME 1

Minha dificuldade nesse contexto escolar foi com a Educação Física, pois não conseguia dar cambalhotas e esse foi o meu imenso desafio à época. Com incentivo da minha mãe consegui vencer mais esse obstáculo sendo aprovada com louvor, e esse fator também foi importante para minha formação. ME1

Os recortes das falas dos gestores demonstram o quão singular é a constituição dos sujeitos e o quanto as vivências da infância marcam e formam a personalidade.

Outro fator revelado pelos dados é que o ingresso na atuação de gestão escolar, no caso dos sujeitos da pesquisa, aconteceu via convite, ou seja, outras pessoas viram neles as características necessárias à gestão educacional (liderança - força - estudo). E esse fator e a história de vida contribuíram para a atuação desses profissionais na área da gestão. Por outro lado, depois que vivenciaram, se identificaram tanto que escolherem participar do processo de eleição direta realizado em 2013 e agora estão gestores eleitos pelo voto democrático e atuando no cotidiano escolar.

Outro aspecto observado é que, ao menos no caso dos gestores pesquisados, a 1ª escolha profissional foi pelo magistério e, o tornar-se gestor (ao menos na primeira vez), aconteceu de modo pouco intencional (em relação ao nível da consciência), pois os dois foram convidados para o cargo, mas em contraponto aceitaram os convites, estão e continuam no cargo.

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. Na ocasião, fui matriculada no Centro de Ensino 411 em Samambaia onde cursei as 7ª e 8ª séries. Lá vivi momentos inesquecíveis. Foi nessa fase estudantil que decidi: serei professora. ME1

Sou educadora, professora por opção. Escolhi fazer isso na vida e nem sei dizer qual outra profissão eu seguiria se não essa, eu nasci assim. Já li algo parecido, não me lembro o autor ao certo, ele dizia que professor não vira professor, professor nasce professor. ME2

A bem da verdade nasci professora, mas já não sou a mesma de 13 anos atrás, o passar do tempo nos traz uma experiência que livro nenhum, teoria nenhuma nos agrega. Posso dizer que sou bem melhor hoje. Bem melhor do que aquela menina de 20 anos que entrou na sala de aula pela primeira vez. ME2

Minha opção foi por fazer pedagogia, e foi a melhor coisa que fiz. Amo ser educadora! ME2

Nessa fase acadêmica, lembro-me de ter tido muitos professores acolhedores, sensíveis e motivadores e que me fizeram perceber a beleza dessa profissão. ME1

Mas como eu disse no início, eu nasci professora. E professora é professora em qualquer lugar, em qualquer contexto, só restava fazer o meu melhor. Eu fiz! ME2

Esse fator pode ser explicado também por fatores culturais e sociais, pois a profissão de gestor é relativamente nova, e, no cotidiano escolar, a relação direta mais constante se dá com os professores e em menor instância com os gestores. Concordando com Almeida (2001) e Bueno (2002) a questão da escolha profissional está relacionada à singularidade da história de cada um e que a escolha pelo magistério pode ter raízes nas histórias mais remotas de escolarização. Diante disso, entende-se que a profissão de gestor educacional, na maioria das vezes, não é a primeira e sim consequência das histórias e memórias singulares, através do aspecto sociocultural.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dessa pesquisa aconteceu a reflexão acerca da gestão escolar e da memória educativa, e esse último é um dispositivo - Freud (1927), Rodrigues (2003), Prazeres (2007) - importante de acesso ao inconsciente dos sujeitos e possibilita interpretações da realidade de modo diferenciado.

O referencial teórico acerca da gestão escolar e da psicanálise oportunizaram uma discussão sobre a importância dessas temáticas e de como esses dois campos de saber são complementares e precisam ser mais pesquisados e explorados, já que os saberes da psicanálise como identificação, transferência e outras relações inconscientes podem influenciar no cotidiano escolar, principalmente se o gestor apresentar conhecimentos e estiver atento a esses fatores.

A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa de caráter exploratório com destaque para o dispositivo da memória educativa, a fim de ter acesso aos processos mnemônicos e conseqüentemente à subjetividade das pessoas envolvidas. Como meio de cruzamento de dados utilizou-se também a entrevista semiestruturada. O modo de apreciação dos dados coletados foi a análise de conteúdo e o referencial psicanalítico, pois oferecem um modo diferenciado de acesso às subjetividades e compreensão das mesmas.

Diante disso, o objetivo específico de analisar as possíveis relações entre as concepções de gestão escolar e as trajetórias dos gestores via memória educativa foi alcançado a medida que os memoriais e as entrevistas demonstraram que os gestores construíram o conceito de gestão baseado nas vivências e experiências únicas e que consideram que a gestão deve ser democrática e isso é fruto de suas vivências particulares. Pensam ser essencial a participação de todos nos processos de tomada de decisão e acreditam que gestão é a ação de administrar e gerir uma instituição com o objetivo de oferecer educação de boa qualidade. Dentro do conceito de gestão também discute-se as categorias: indissociabilidade entre os fatores administrativos e pedagógicos na gestão escolar; a gestão escolar como

possibilidade de transformação social; as dificuldades da profissão de gestor, que são: as relações interpessoais e exigências do cargo; e o papel formador e transformador da profissão de gestor para o próprio sujeito. Sendo assim, tem-se imbricado no conceito de gestão as questões da subjetividade, da transferência e da identificação. Os dados apontaram que existe relação entre as concepções de gestão escolar adotadas pelos profissionais pesquisados e suas trajetórias de vida escolar, pois foi através dos memoriais e das entrevistas (que versaram sobre trajetória de vida) que as concepções acerca da gestão escolar emergiram.

O objetivo específico de identificar, a partir das memórias educativas dos pesquisados, os processos inconscientes que podem interferir nas escolhas profissionais foi contemplado nos dados, pois reverberaram a importância das questões da subjetividade e da vivência particular de cada um em sua constituição como sujeito, pois nessa pesquisa descobriu-se que a relação entre a história singular e o ser gestor (memória educativa) é real e reveladora de processos consciente e inconscientes e como categoria tem-se: a trajetória escolar e profissional marcada por desafios que, provavelmente, contribuíram para o ser gestor e que, ao menos no caso dos gestores pesquisados, a 1ª escolha profissional foi pelo magistério e, o tornar-se gestor (ao menos na primeira vez), aconteceu de modo pouco intencional (nível da consciência), pois foi o olhar do outro que os constituiu, ao menos em 1ª instância, apesar de que foram eles quem conscientemente aceitaram, continuaram e participaram das últimas eleições para gestor.

Sendo assim, a relação entre memória educativa e escolha da profissão de gestor escolar pode não acontecer de forma direta, pois a 1ª escolha é pelo magistério e depois é que a gestão torna-se uma possibilidade, mas em compensação, quando o sujeito faz essa opção, ele imbrica-se de tal modo, que torna parte do seu ser - estar gestor.

Diante disso, a intenção maior que foi compreender, através do dispositivo da memória educativa, como se dá a escolha pela atuação em gestão escolar, de dois profissionais de uma escola pública do Distrito Federal foi alcançado e como assertiva tem-se que a escolha pela atuação em gestão escolar acontece via vivência específica e singular de cada sujeito e de como

essas experiências formam as subjetividades e que as transferências e identificações ocorridas durante a vida influenciam as escolhas profissionais das pessoas, bem como, comprovam o papel diferenciado das memórias educativas como dispositivos de acesso ao inconsciente via histórias singulares.

O dispositivo da memória educativa mostrou-se eficaz como meio de pesquisar fenômenos educacionais e relacionar a memória educativa com a atuação de gestores é importante para revelar o quanto do inconsciente está presente nas escolhas dos indivíduos, sejam elas profissionais ou pessoais e aponta a necessidade de mais estudos acerca da temática, a fim de produzir conhecimentos relevantes tanto no campo da educação, quanto em outros e também dar voz e vez aos sujeitos da educação, tanto professores quanto outros.

As contribuições desta pesquisa são importantes uma vez que demonstram a relação relevante entre aspectos relacionados à psicanálise tais como: subjetividade e transferência com as escolhas profissionais dos sujeitos e esse fator demonstra a necessidade de futuras pesquisas que foquem seu olhar nessa área.

A pesquisa demonstra que para se constituir como gestor escolar a pessoa passa por processos psicanalíticos (inconscientes e conscientes) que vão além do simples querer ou não, ou seja, ser gestor escolar implica vivências e experiências singulares que afetam o sujeito de tal modo que influencia nas suas escolhas e permanências na vida profissional.

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

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sandra Francesca Conte de. Psicanálise e educação: revendo algumas observações e hipóteses a respeito de uma (im)possível conexão.. In: COLOQUIO DO LEPSI IP/FE-USP, 3., 2001, São Paulo.

ALMEIDA, Elisabeth; SILVINO, Flávia. (2010) Abordagem qualitativa e suas possibilidades de aplicação em pesquisas na linguística aplicada. Belo Horizonte, 2010.

ALMEIDA, Inês Maria Z. P. de.; RODRIGUES, Maria Alexandra M. (1998). *Imersão no Processo Educativo das Ciências e da Matemática*. Módulo Comum. Programa de aperfeiçoamento de Professores de Ensino Médio (Pró-Ciências). Brasília, UNAB (Universidade Aberta do Distrito Federal), 41p. MEC/CAPES/FAPDF/UNAB – SE- GDF.

ALMEIDA, Inês Maria M. P.Z. (2001) Re-significação do papel da psicologia da educação na formação continuada de professores de ciências e matemática.222f. Tese (Doutorado em Educação), Brasília, IP/UnB, 2001.

_____ (2006) 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.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARDN, Lawrence, Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009.

BECKER, F. Da ação à operação: o caminho da aprendizagem em J.Piaget e Paulo Freire. Rio de Janeiro: DPIA Editora Palmarinca, 1997.

BERNARDINO, Leda Mariza Fischer. A contribuição da psicanálise para a atuação no campo da educação especial. Estilos da clínica, vol 12. nº 22, outubro de 2007.

BOCK, Ana M. B; FURTADO, TEIXEIRA, Uma introdução ao estudo da Psicologia. São Paulo: Saraiva, 2001.

BOMFIM, Adriana Pereira and CHAUVET, Márcia Barra Milhomens. Memória educativa e formação docente: o lugar ou (não) lugar dos saberes nas

investigações orientadas pela psicanálise.. In: O DECLÍNIO DOS SABERES E O MERCADO DO GOZO, 8., 2010, São Paulo.

BUENO, B. O Método (auto)biográfico e os estudos com histórias de vida. Educação e Pesquisa, v.28, n.1, p.11-30, 2002.

BUENO, B. O; LAPO, F. R. Professores, desencanto com a profissão e abandono do magistério. Cadernos de Pesquisa, n. 118, março/ 2003.

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)

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. Disponível em <http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/643/670>. Acesso: maio de 2014.

CURY, C. R. J. Legislação Educacional Brasileira . 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

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

FERREIRA, Tânia. Freud e o ato do ensino. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira (Org.). A Psicanálise escuta a Educação, 2 ed. Belo Horizonte. Autêntica, 2001.

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

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

FREUD, S. (1996) *Algumas Reflexões Sobre a Psicologia Escolar*. In: Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud (Vol. XIII). Rio de Janeiro: Imago. (Obra original publicada em 1914).

_____. Cinco lições da psicanálise. Rio de Janeiro: Imago, v. XI, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud - originalmente publicado em 1909).

_____. Totem e Tabu . Rio de Janeiro: Imago, v. XIII, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud - originalmente publicado em 1913).

_____. (1989). *O Mal-Estar na Civilização*. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v. XXI. Rio de Janeiro: Imago. (Obra original publicada em 1930)

_____. (1996) *O Futuro de uma Ilusão*. In: Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud (Vol. XXI). Rio de Janeiro: Imago. (Obra original publicada em 1927).

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília , v. 22, n. 2, Aug. 2006 .

HOMRICH, Marcele Teixeira. O discurso como posição subjetiva do professor de educação infantil. In: VII Colóquio Internacional do LEPSI IP/FE - USP e I Congresso da RUEPSY "Formação de Profissionais e a Criança-Sujeito", 2008, São Paulo. Caderno de Programas e Resumos do VII Colóquio Internacional do LEPSI IP/FE - USP e I Congresso da RUEPSY "Formação de Profissionais e a Criança-Sujeito". São Paulo : LEPSI, 2008. v. 1.

KEHL, Maria Rita.(2006) O que Freud não quis saber. 2006. Disponível em: <http://www.mariaritakehl.psc.br/resultado.php?id=116>. 2006. Acesso: maio de 2014.

KUPFER, M. C. *Freud e a educação: O mestre do impossível*. São Paulo: Scipione, 1992.

_____. (2000). *Educação para o futuro: Psicanálise e educação*. São Paulo: Escuta.

_____. O sujeito na psicanálise e na educação: bases para a educação terapêutica. Educação e realidade, jan-abril - 2010a.

_____ et al . A produção brasileira no campo das articulações entre psicanálise e educação a partir de 1980. Estilos clin., São Paulo , v. 15, n. 2, dez. 2010b.

LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, Jean-Bertrand. Vocabulário da psicanálise. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

LARAIA, R. de B. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2005.

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

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.

LUCK, 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 de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACEDO, Mônica Medeiros Kother; FALCAO, Carolina Neumann de Barros. A escuta na psicanálise e a psicanálise da escuta. Psychê, São Paulo , v. 9, n. 15, jun. 2005 .

MACIEL, Maria Regina. Sobre a relação entre educação e psicanálise no contexto das novas formas de subjetivação. Interface (Botucatu), Botucatu , v. 9, n. 17, Agosto de 2005.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. Linhas críticas, Brasília, DF, v.17, n. 32, p. 137- 150, jan./ abr. 2011.

MILLOT, C. Freud antipedagogo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1987.

MINAYO M. C. (Org.) Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MORGADO, Maria A. Da sedução na relação pedagógica: professor -aluno no embate com afetos inconscientes. São Paulo: Summus, 2002.

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.

PINTO, Umberto de Andrade. Pedagogia e pedagogos escolares . 2006. 184f. Tese. Doutorado em Educação na área de Didática, Teorias de Ensino e Práticas de Escolas – Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo, São Paulo.

PRAZERES, Sandra M. G. Constituição da subjetividade docente: as implicações na prática educativa. [Dissertação de mestrado] Brasília: Faculdade de Educação, UnB, (2007).

RUBIM, Luiza Mendes, and Vera Lopes BESSET. "Psicanálise e educação: desafios e perspectivas." *Estilos da Clínica* 12.23 (2007): 36-55. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>. Acesso em: 11/01/2014.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em revista* . Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123 - 140, dez/2009

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

VALAS. Patrick. As dimensões do gozo: do mito da pulsão à deriva do gozo. Trad. Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

Apêndices

ANEXO 1

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-lo..

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.

ANEXO 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa O papel da memória educativa na escolha da ação de ser gestor escolar, sob a responsabilidade da pesquisadora Ellen Michelle Barbosa de Moura, a qual pretende compreender, através do dispositivo da memória educativa, como se dá o processo de escolha pela atuação na gestão escolar, de dois profissionais de uma escola pública do Distrito Federal.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de escrita de sua memória educativa e de participação em entrevista semiestruturada.

O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (61) (8433-6230).

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____,
fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ____/____/____

Assinatura do participante_____
Assinatura do Pesquisador Responsável

ANEXO 3

Roteiro da entrevista

Idade

Formação (magistério, superior, pós)

Tempo de atuação na educação

Tempo de atuação na gestão escolar

Tempo de atuação na escola em questão

É professor efetivado há quantos anos na Secretara de Educação?

O que considera ser gestora?

Para você, o que é gestão escolar?

Por que escolheu ser gestora?

Quais as marcas positivas e/ou negativas que ficaram para você, na sua trajetória estudantil?

Em relação à gestão , quais as marcas positivas e negativas que você consegue externalizar?

Qual a relação entre sua escolha em ser gestora e sua pratica profissional?

Na sua formação profissional foi preparado para atuar como gestor educacional? Explique.

Você considera que situações vivenciadas em sua formação acadêmica, enquanto aluno, o ajudam posições na sua função atual de gestor. Exemplifique se possível.

Com você se define na condição de gestora?

Como você acha que os alunos lhe vêem como gestora?E os professores?E os demais funcionários da escola?

Na sua concepção, em que a medida a conduta dos professores estão relacionadas com a postura do gestor?

Qual as sua implicação com o trabalho de gestora.

Qual a sua concepção acerca da subjetividade? Justifique.

Em sua opinião, a história de vida do gestor influencia nas suas ações no cotidiano da escola? Como? Justifique.