



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO
LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O TRABALHO DE PROFESSORAS INICIANTE NA
ESCOLA: RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E
PERTENÇA PROFISSIONAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Isabel Daiane Weber Machry Rodrigues

**Santa Maria, RS, Brasil.
2012**

O TRABALHO DE PROFESSORAS INICIANTES NA ESCOLA: RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PERTENÇA PROFISSIONAL

Isabel Daiane Weber Machry Rodrigues

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Liliana Soares Ferreira

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação Especialização
Lato Sensu em Gestão Educacional**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia:**

**O TRABALHO DE PROFESSORAS INICIANTES NA ESCOLA:
RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PERTENÇA
PROFISSIONAL**

elaborada por
Isabel Daiane Weber Machry Rodrigues

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Liliana Soares Ferreira, Dr^a.
(Presidente/Orientadora)

Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)

Débora Teixeira de Mello, Dr^a. (UFSM)

Sueli Salva, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 19 de janeiro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que concedeu as oportunidades e o potencial para que mais uma etapa pudesse ser concluída com êxito.

Aos familiares, que sempre me apoiaram e incentivaram nos estudos. Em especial, a meu esposo, Jeferson, que tem se mostrado um companheiro excelente.

Aos colegas e amigos, que, nas aulas e conversas, também demonstraram incentivo e compartilharam ideias e ideais.

Ao grupo Kairós, pelos momentos de estudo conjunto, leitura, discussão e oportunidades de pesquisa.

Aos professores, que fizeram parte de minha trajetória acadêmica contribuindo para meu amadurecimento intelectual. Em especial, a minha professora orientadora, Liliana Soares Ferreira, por seu empenho e dedicação neste tempo que temos de parceria na produção de conhecimentos. E às professoras que aceitaram nosso convite para avaliar este trabalho, fazendo suas contribuições.

Às escolas e professoras que aceitaram participar da pesquisa, compartilhando suas vivências, desejos e esperanças para a educação.

Ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, organizado para possibilitar a reflexão nesta área e aperfeiçoamento profissional.

À Universidade Federal de Santa Maria, por oportunizar o espaço-tempo de produção intelectual como instituição pública e gratuita.

“Eu quase que nada sei, mas desconfio de muita coisa”

Guimarães Rosa.

RESUMO

Monografia de especialização
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O TRABALHO DE PROFESSORAS INICIANTES NA ESCOLA: RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PERTENÇA PROFISSIONAL

AUTORA: ISABEL DAIANE WEBER MACHRY RODRIGUES

ORIENTADORA: LILIANA SOARES FERREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, Janeiro de 2012.

O trabalho dos professores é um dos fatores intrínsecos à educação escolar, sendo pertinente a análise dos contextos em que estes profissionais estão inseridos e como o próprio sistema de gestão educacional e escolar acontece nesse processo para recebê-los e proporcionar condições para que desenvolvam seu trabalho. Ao analisar os fatores que contribuem com a elaboração do sentido de pertença profissional dos professores, outras possibilidades podem ser vislumbradas, ou mesmo reafirmadas, para que esse processo ocorra de uma forma cada vez mais adequada. Acredita-se que, quando se tornam conscientes situações vivenciadas, se possibilita também a análise, reflexão e proposição de alternativas para melhoria. Parte-se do pressuposto que, ao desenvolverem seu trabalho, os professores interagem com diferentes situações que podem favorecer ou não a sua pertença profissional, especialmente para os professores que são iniciantes na escola. Assim, esta investigação trata das contribuições da gestão escolar para a pertença profissional dos professores na escola e caracteriza-se por uma abordagem qualitativa tendo por especificidade o estudo de caso. As interlocutoras são seis professoras de escolas públicas de Santa Maria, com as quais a questão de pesquisa foi tratada por meio de entrevistas. A produção e análise dos dados foi realizada conforme a proposta de Análise de Conteúdo. Tais análises indicam elementos fundamentais para a elaboração do sentido de pertença profissional, como a reação de acolhimento do grupo e reconhecimento do trabalho realizado pelas professoras iniciantes, e, por outro lado, evidenciam dificuldades que ainda estão presentes no processo de inserção, especialmente no que se refere aos espaços de participação. É um estudo relevante no sentido de aprofundar reflexões no campo educacional sobre a atividade profissional dos professores e sua constituição como gestores em seu contexto de atuação e considerando suas implicações, sendo assim possível ter mais conscientes os processos e vivências de gestão e, conseqüentemente, uma atitude cada vez mais adequada às intenções educacionais e favorável ao trabalho dos professores.

Palavras-chave: Professoras iniciantes. Trabalho. Pertença profissional. Gestão escolar.

ABSTRACT

Monograph of expertise
Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

THE WORK OF BEGINNING TEACHERS IN SCHOOL: RELATIONS BETWEEN SCHOOL MANAGEMENT AND PROFESSIONAL BELONGING

AUTHOR: ISABEL DAIANE WEBER MACHRY RODRIGUES

ADVISOR: PROF^a. DR^a. LILIANA SOARES FERREIRA

Santa Maria, January, 19th, 2012.

The work of teachers is linked to school education and is relevant analysis of the contexts that these professionals are inserted and how the system of school and educational management happens in this process, because the conditions to develop their work. In analyzing, the factors that contribute to development of a sense of belonging of the teachers, other possibilities can to have, or reaffirmed. Then, this process occurs in more appropriate manner. When they become aware of situations experienced, it also enables the analysis, reflection and proposing alternatives for improvement. In developing their work, teachers interact with different situations that may favor or don't for belong to the profession, especially for teachers who are new in school. Therefore, this research is with the contributions of the school management for beginners teachers in school and is characterized by a qualitative approach. It's a specific case study. The interlocutors are teachers from public schools in Santa Maria, they was interviews. The data production and analysis was as proposed by Content Analysis. The analysis indicates key elements for the elaboration of the professional sense of belonging. These elements are the reaction of the group and recognition the work of beginning teachers, and, on the other hand, show the difficulties that are still present in the integration process, specially about spaces for participation. It is an important study to deepen reflections in the educational field on the professional activity of teachers in their work context and considering its implications, then it's possible to be more aware of the processes and experiences of management and, consequently, an attitude most appropriate by educational intentions and favorable to the work of teachers.

Keywords: Beginning teachers. Work. Professional Belongin. School management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Associação de frequência por campo semântico.....	29
Tabela 2 – Discursos comparados: categoria trabalho.....	31
Tabela 3 – Discursos comparados: categoria gestão escolar.....	32
Tabela 4 – O processo de inserção.....	36
Tabela 5 – Discursos comparados: categoria pertença profissional.....	37
Tabela 6 – Dicotomias.....	39

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – termo de consentimento livre esclarecido.....	48
Apêndice B – questões de entrevista.....	49
Apêndice C – transcrições.....	50

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
1 CAMINHOS DE PESQUISA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Gestão Escolar.....	18
2.2 Trabalho dos professores.....	21
2.3 Pertença Profissional.....	23
3 PRODUÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	27
3.1 Primeiros apontamentos: a etapa de pré-análise.....	27
3.2 Exploração do material, tratamento e interpretação.....	28
3.3 Tratamento dos resultados: relações entre gestão escolar e perença profissional.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICES.....	48

APRESENTAÇÃO

Considerando que o trabalho dos professores¹ é um aspecto fundamental quando se quer aprofundar estudos sobre a educação escolar, torna-se pertinente a análise dos contextos em que estes profissionais estão inseridos e como o próprio sistema de gestão educacional e escolar os recebe e proporciona condições para que desenvolvam seu trabalho. Dessa forma, pensa-se ser possível problematizar a elaboração do sentido de pertença profissional dos professores que estão iniciando seu trabalho na escola, tendo em vista as contribuições da gestão escolar neste processo.

Os professores podem chegar à determinada escola por diferentes motivos, contratação temporária, efetivação de concurso público, transferência, entre outros. Entretanto, há um desafio comum quando iniciam seu trabalho na escola que é o processo pelo qual se tornam parte daquele coletivo, que neste estudo está designado pela expressão pertença profissional (AMARAL 2010), pois se relaciona com a elaboração do sentido de pertencimento à profissão, a qual é constituída por um grupo, isto é, uma coletividade na qual o sujeito se percebe como participante. Acredita-se que, quando se tornam conscientes situações vivenciadas surge possibilidade de análise, reflexão e proposição de alternativas para melhoria. Evidenciar sentidos de vivências compreende uma reflexão sobre a práxis² em busca de incoerências que precisem ser resolvidas, ou mesmo revistas. Envolve uma autoanálise a fim de tornar clara para si mesmo a lógica que permeia essa práxis.

Os profissionais da educação, especialmente os professores, através de suas vivências de trabalho em contextos escolares, podem ser levados a questionar como o sistema escolar poderia se organizar mais apropriadamente para contribuir com seu trabalho. Não se trata necessariamente de estabelecer julgamentos sobre o que está certo ou errado, mas buscar a adequação necessária a cada contexto a fim de garantir que os objetivos, de acordo com as necessidades, sejam atingidos.

¹ A opção pelo termo *professores*, no plural, demonstra respeito pelas questões de gênero, portanto faz referência tanto a professora quanto professor.

² O termo *práxis* designa a compreensão de teoria e prática como elementos interligados. Apesar de ter sido utilizado por diferentes autores, optou-se pela significação que Marx (*apud* VÁZQUEZ, 2007) apresenta para *práxis* como atividade humana prático-crítica que nasce da relação do homem com a natureza e adquire sentido à medida que se modifica. Segundo este viés, não é possível haver a separação entre o que os sujeitos pensam fazer, pois são características essencialmente humanas e inerentes a qualquer ação do ser.

Nesse sentido, este estudo pretende chamar atenção para uma possibilidade de entendimento sobre o trabalho dos professores em relação com a gestão escolar, já que, estes sujeitos também podem ser considerados como gestores. Sendo assim, a problemática central é: **Quais os sentidos sobre a relação entre a gestão escolar e a pertença profissional que são evidenciados nos discursos de professoras iniciantes no trabalho na escola?**

Para atingir o objetivo maior de estabelecer as contribuições da gestão escolar para o trabalho dos professores iniciantes na escola, além da problemática, algumas outras questões movimentam a pesquisa: qual é o trabalho dos professores? O que é a gestão escolar? Que relações podem ser estabelecidas entre o trabalho e a gestão? Nesse processo, como se dá a elaboração da pertença profissional? Por meio destes questionamentos, pretende-se o aprofundamento sobre o tema proposto e cada uma das categorias utilizadas através de material bibliográfico já produzido e, especialmente, da práxis das professoras participantes da pesquisa.

A sistematização textual apresenta a seguinte estrutura: na primeira parte, os caminhos de pesquisa, desde o planejamento e delimitação dos métodos e técnicas até a interação com os interlocutores para coleta de dados; na segunda, a fundamentação teórica, contendo as concepções sobre o trabalho dos professores, a gestão escolar e a pertença profissional, ou seja, as categorias basilares dessa interlocução; na terceira, a análise dos dados, conforme a Análise de Conteúdo, de acordo com o referencial e demais constatações provenientes da práxis das professoras participantes da pesquisa; por fim, algumas considerações que finalizam este estudo e apontam possíveis encaminhamentos.

1 CAMINHOS DE PESQUISA

Em busca de compreender acontecimentos e suas causas desenvolvem-se diversas pesquisas, nas quais o conhecimento produzido é sistematizado e socializado. Nesse processo de pesquisa é através da metodologia que se torna possível delinear limites e focalizar na problemática a fim de que os objetivos sejam atendidos. Também é a metodologia que permite aos leitores entender quais caminhos de pesquisa foram percorridos, já que existem variadas opções teóricas e metodológicas.

Não há a pretensão aqui de esgotar a questão de pesquisa, mas de avançar na compreensão do tema, pois, “o que descobrimos quando fazemos pesquisa é exatamente o quanto o mundo é complexo. Quando respondemos algumas perguntas, formulamos outras” (CORBIN; STRAUSS, 2008). A complexidade do mundo diz respeito à multiplicidade de possibilidades de se entender e explicar fenômenos, os quais também são inúmeros. Mesmo que apenas um seja escolhido como objeto de pesquisa, diversos fatores interferem em sua análise, desde as condições que o produziram até o que o próprio pesquisador é capaz de produzir sobre o fenômeno. E quando se desvenda um desses fatores, logo em seguida se percebe outros igualmente relevantes.

Entretanto, pesquisar permite conhecer, ainda que em parte, cada vez mais a realidade que se vivencia ou se analisa. Permite um exercício crítico a partir de observações sistemáticas do real, ganha-se consistência e avanços se tornam possíveis. Por isso é tão importante continuar pesquisando, pelas melhorias que podem ser alcançadas.

Nessa perspectiva que se realiza este estudo, que trata especificamente de fenômenos humanos e sociais e se caracteriza por uma abordagem qualitativa. Tal abordagem, comumente utilizada em estudos na área de educação, busca entender um fenômeno específico, considerando a complexidade do contexto e a não neutralidade dos sujeitos envolvidos. Mantém as características de cientificidade nas pesquisas, podendo ou não apresentar dados quantitativos para fundamentação, já que não é a ausência ou presença de tais dados que determina a abordagem, mas a maneira de se conduzir a pesquisa e os aspectos enfatizados.

Ao tratar de pesquisas em educação, percebe-se que não há consenso, mas sim opções, cabendo a cada pesquisadora/pesquisador buscar os métodos e técnicas mais adequados ao que pretende. Deste modo, as escolhas aqui apresentadas têm em vista o contexto e as possibilidades de pesquisa conforme o que se julgou mais apropriado. Tem-se como especificidade saber quais as contribuições da gestão escolar para a elaboração do sentido de pertença profissional pelas professoras iniciantes no trabalho na escola, portanto, caracteriza-se por um estudo de caso. Para Chizzotti (2006, p.102), o “estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência”. As professoras participantes como interlocutoras, apesar de realizarem seu trabalho em diferentes contextos escolares, contribuíram para a problematização da mesma questão central, o que permitiu a elaboração desta monografia.

Um estudo de caso envolve basicamente três fases: “a seleção e delimitação do caso”, observar as relações entre gestão escolar e pertença profissional no trabalho dos professores iniciantes; “o trabalho de campo”, visita às escolas para interlocução com as professoras; “a organização e a redação do relatório” (CHIZZOTTI, 2006, p.102).

Considerando a primeira fase, após reflexões sobre a elaboração do sentido de pertença profissional em relação à gestão escolar, emergente da vivência do trabalho como professora, iniciou-se a seleção e delimitação do caso. Por isso, a opção por professores que sejam iniciantes na escola. O critério adotado é de que estejam começando na escola, não necessariamente no trabalho, e a menos de dois anos na rede pública de escolas de Santa Maria. A decisão de entrevistar professores é porque são os sujeitos que vivenciam o processo de gestão escolar e seu discurso tem autoridade por tratar do trabalho que desenvolvem. Por ser predominante a presença das mulheres na educação, o convite feito em quatro escolas resultou na participação de professoras que são iniciantes e tiveram interesse, limitando-se a seis, já que o processo de produção e análise de dados exige um tempo considerável para ser concluído. A opção pela rede pública se deu devido ao comprometimento com este sistema que proporciona a educação escolar para a maior parte da população, e também por serem as mesmas determinações

legais que regem estas escolas. E no município por conveniência de acesso e relação com as interlocutoras.

Entende-se que os professores são sujeitos de sua práxis e que, de forma mais ou menos consciente, elaboram sentidos sobre as categorias inerentes a sua vivência profissional. Entende-se que a consciência pode sofrer influências do próprio contexto, e que o sujeito relaciona suas próprias percepções com as representações coletivas que vão sendo elaboradas. Portanto, convidá-los à reflexão sobre esses sentidos possibilita que eles sejam revistos e organizados mentalmente para expressão discursiva. Nesse processo, sabe-se que podem haver alterações significativas nesses sentidos, em maior ou menor grau, e que podem vir a ser aperfeiçoados gradualmente. Portanto, o simples fato de haver situações de reflexão proporciona contribuições essenciais para o processo de produção de conhecimentos.

Na segunda fase do estudo de caso, caracterizada como trabalho de campo, ocorre a produção de dados para análise proveniente de entrevista semi-estruturada gravada, com as professoras em seu ambiente de trabalho³. Acredita-se que o próprio contexto contribui para expressar as relações entre gestão escolar e pertença profissional, pois é o local onde se torna mais evidente esta relação. A semi-estruturação das entrevistas justifica-se pela necessidade de questões orientadoras que focalizem no problema da pesquisa, mas que não restringem o discurso, permitindo conhecer categorias comuns e analisar as concepções evidenciadas ao mesmo tempo em que possibilitam aos interlocutores se expressarem como julgarem melhor.

Na terceira fase, de organização e escrita, acontece a análise sistemática dos dados e o registro da compreensão e possíveis interpretações. Optou-se pela Análise de Conteúdo, a qual permite ênfase na mensagem e seu sentido, pois “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p.38).

³ Todos os contatos com as professoras envolveram a escola, mesmo que combinado anteriormente. Entretanto com duas professoras, pela realidade escolar não foi possível realizar as entrevistas na escola propriamente. Primeiro porque durante a aula as professoras não tiveram como se ausentar, pois os estudantes apresentavam um comportamento inadequado ao fazê-lo. Também porque nesta escola em especial, não havia um local mais reservado para as entrevistas, e desde a chegada até a saída as professoras se viam sobrecarregadas tentando realizar seu trabalho e ajudar os estudantes a melhor se relacionarem.

Este tipo de análise se desenvolveu nos Estados Unidos e foi se aperfeiçoando com o passar do tempo, adquirindo vasto campo de aplicação. Em se tratando de pesquisa qualitativa considera mais relevante a presença de determinada categoria do que sua frequência necessariamente. Busca entender o sentido e também a significação, preocupa-se com o sujeito, aquele que produz e o que é produzido, para conhecer aquilo que está por trás das palavras (BARDIN, 2011).

A Análise de Conteúdo tem por objetivo a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura, podendo ser resumida basicamente em três partes: Preparação, Investigação e Análise. Ou seja, este tipo de análise perpassa toda a pesquisa e é sistematicamente organizada para focalizar as categorias principais.

Existem alguns passos a ser seguidos na análise. O momento de pré-análise, quando ocorre a Leitura Flutuante, na qual surgem intuições para formular hipóteses, sendo possível então classificar pelo objeto de referência (BARDIN, 2011, p.60). Por conseguinte a formulação de hipóteses e dos objetivos. A escolha do critério para classificação, categorias. Após estas definições e decisões, passa-se a exploração do material, entretanto, neste momento há a administração da técnica escolhida sobre o *corpus* de dados. No tratamento dos resultados e interpretações, realiza-se a síntese e seleção dos resultados, de acordo com os critérios previamente estabelecidos e focalizando nas categorias de pesquisa. Posteriormente, é possível fazer as inferências, isto é, estabelecer relações possíveis a partir dos dados e fazer a interpretação deles. Por fim, estes resultados de análise são utilizados com fins teóricos, sendo organizados sistematicamente para socialização.

Em suma, entende-se que os caminhos metodológicos possibilitam entender como a pesquisa aconteceu de acordo com os procedimentos que foram sendo tomados. Aqui foi escolhida a abordagem qualitativa para o estudo de caso com professoras iniciantes no trabalho na escola, em que os dados são produzidos em entrevistas semi-estruturadas e analisados com ênfase nas categorias de pesquisa, conforme a Análise de Conteúdo. Pesquisas em educação, como esta, permitem considerar a subjetividade dos sujeitos e processos que eles participam sem deixar de enfatizar o caráter de cientificidade, já que envolve a escolha de métodos e técnicas coerentes com a proposta de pesquisa.

Tais escolhas estão baseadas em pressupostos conforme será explicitado no próximo capítulo que trata especificamente da fundamentação teórica. O capítulo 2 apresenta as concepções produzidas sobre gestão escolar, trabalho dos professores e pertença profissional, bem como os autores que as sustentam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Toda escrita está permeada por orientações teóricas que guiam o texto e possibilitam o entrelaçamento argumentativo das ideias apresentadas. Como se trata de uma pesquisa científica fundamentada em determinadas bases orientadoras, considera-se essencial explicitar as concepções que servem de referência ao que se tem pensado neste momento de produção sobre gestão escolar, trabalho dos professores e pertença profissional.

2.1 Gestão Escolar

O termo gestão, que passa a constar na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, inciso VIII do artigo 3º, direciona-se ao ensino público. Logo em seguida é especificado o modo de gestão que se pretende, a democrática. Essa LDB é a primeira a focalizar a escola e apresentar tal determinação, apesar de tal discussão já ter sido iniciada anteriormente:

O principal debate sobre a gestão escolar toma vulto a partir de 1970, quando a luta da classe trabalhadora pelo direito de seus filhos à escola pública impõem a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da limitada profissionalização do magistério (LUCE; MEDEIROS, 2006, p.15).

Nesse contexto, a luta pela educação pública evidenciava o desejo e a necessidade de educação da população, que até então ou estava excluída ou submetida a condições precárias. Tal movimentação teve efeitos na política pública nacional, expressa posteriormente na LDB de 1996.

Além disso, a gestão democrática pretendida reflete também, e em parte, o momento intelectual que se vivenciava. Até então havia sido recorrente o termo administração para se referir ao modo de organizar o sistema educacional. Entretanto, isso frequentemente gerava separação entre o pedagógico e administrativo. Hora (2007) indica alguns avanços ao propor um conceito de administração que valoriza o coletivo e sua participação e pretende superar a divisão que se tinha no conceito clássico. Outros autores como Lück (2006) e Libâneo (2004) também apresentaram contribuições para o entendimento da gestão, propondo inclusive a superação do entendimento clássico de administração, ampliando o entendimento que se tinha dos processos educativos e incluindo os princípios democráticos de participação, autonomia e descentralização.

Nessa discussão, o uso do termo gestão ao invés de administração pode ser entendido como substituição ou como superação. De acordo com Lück (2006), a segunda possibilidade é a correta, pois o conceito de gestão se baseia no de administração, no entanto, apresenta uma visão mais ampliada, inclui novas possibilidades, maior comprometimento e participação. Para a autora:

A gestão educacional estabelece o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino e das escolas, sem o que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados (LÜCK, 2006, p.25).

Segundo este entendimento, a gestão apresenta-se principalmente em dois âmbitos: do sistema educacional e da escola. Em se tratando de gestão escolar, assim como na gestão educacional, há também os aspectos de direcionamento e mobilização do modo de ser e fazer, no entanto, em âmbito micro, pois considera o contexto específico de determinada escola e dos sujeitos que a integram.

A escola, ambiente de trabalho dos professores, é também, um espaço-tempo de interação entre sujeitos. A comunidade escolar estabelece relações e vivencia o processo de gestão escolar estabelecendo metas e objetivos educacionais a serem alcançados. Neste processo, a participação de cada sujeito torna-se fundamental para que a gestão ocorra efetivamente e se tenha resultados mais positivos. Para Libâneo (2004, p.30), “uma boa organização e gestão da escola favorece o trabalho dos professores”, isto é, proporciona condições para o melhor desempenho destes profissionais.

Luce & Medeiros (2006) apresentam avanços mais significativos para o entendimento da gestão em acordo com os princípios democráticos preconizados pela LDB. As autoras questionam sobre o que se tem entendido como gestão democrática, frequentemente citada em discursos educativos, e problematizam os princípios democráticos que constituem ou deveriam constituir a gestão, como a participação:

No discurso pedagógico, a gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de fins e objetivos da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos de necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação (LUCE; MEDEIROS, 2006, p18).

De acordo com as autoras, estas ações são desencadeadoras de participação, embora cada sujeito contribua de modo diferenciado. A quem participe

falando e quem participe agindo. A proposta, entretanto, não é só de fazer parte, para participar efetivamente é necessária ação. Nesse sentido que as autoras defendem ser a democracia uma forma de aperfeiçoamento da vida humana que reconhece e lida com diferenças provenientes da convivência, dos modos de participação de cada um.

Libâneo (2004), por sua vez, refletindo sobre a relação entre participação e gestão educacional, lembra que “o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida” (2004, p. 102). Ou seja, mesmo diante das possibilidades de participação os sujeitos ainda têm suas escolhas, podendo agir a seu próprio modo dentro dos limites possíveis ou simplesmente negar-se a intervir. Portanto, “um modelo de gestão democrática participativa tem na autonomia um de seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha dos objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho” (LIBÂNEO, 2004, p.102).

Além disso, autonomia no contexto educacional consiste “na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e a melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos” (LÜCK, 2006, p. 91). Percebe-se assim que há uma relação de interdependência entre estes princípios, para a intervenção autônoma são necessários espaços de participação e estes espaços surgem a medida que se descentraliza o processo de decisão.

Considerando que os professores encontrem possibilidade de participação, e o façam de forma autônoma, outro cuidado que precisa se ter é quanto a forma como se descentralizam as decisões, pois “intenções claras de descentralização, em sua origem, na sua aplicação não passam de esforços de desconcentração, tendo em vista o hábito arcaico de obediência como forma de transferência de responsabilidade pessoal” (LÜCK, 2006, p.55). Com essa transferência de responsabilidades o que pode acontecer é a intensificação do trabalho prejudicando outros aspectos essenciais, como a produção da aula, por exemplo. Assim, o modelo de gestão vivenciado pelas escolas é determinante no trabalho dos professores, pois implica em mais ou menos possibilidades de interação, de parcerias, de diálogo, de participação.

Todavia, não é apenas o trabalho dos professores de uma realidade específica que pode ficar comprometido de acordo com o modelo de gestão adotado. Entende-se que a escola, como unidade social integra o todo, e ao analisá-la não se pode esquecer o contexto em que está inserida, pois “pensa-se hoje que uma visão globalizada que não chega à escola ou uma visão de sala de aula sem referência a estrutura social mais ampla resultam de análises incompletas e parcializadas” (LIBÂNEO, 2004, p.30). Assim, ao estabelecer relações entre os processos de gestão escolar e educacional, em âmbito micro e macro, considera-se outras questões da atualidade que interferem, pois:

A realidade emergente aponta para formas pluricentradas de planificação, onde o poder não emana mais exclusivamente do Estado nacional, classicamente constituído, mas de novas estruturas de poder, onde o Estado funciona como mais um instrumento legitimador de práticas e políticas elaboradas fora dele (OLIVEIRA, 1997, p.88).

Essa legitimação de práticas e políticas elaboradas, seja pelo Estado ou fora dele, implica na escola. A qual, ainda que relacionada a fatores externos, torna-se um núcleo da gestão diante das possibilidades de ação e reação e essas propostas.

Os professores, portanto, são integrantes desse sistema, sendo eles próprios também gestores, pela participação e contribuição ao meio em que desenvolvem seu trabalho seguindo princípios democráticos de participação, autonomia e descentralização.

2.2 Trabalho dos professores

Ao ouvir professoras sobre seu próprio trabalho e o sistema de gestão que participam, pretende-se trazer contribuições para as discussões atuais, pois “o que os professores sabem, como produzem esse saber, como transmitem o saber produzido por outros grupos são questões centrais enfrentadas por especialistas e formadores de professores.” (ALLAIN, 2005, p.33). Além disso, ser professora e sentir-se como tal relaciona-se diretamente ao fazer, as vivências no trabalho, e, por isso, entende-se que é assim que ocorre a elaboração da pertença profissional a partir da sua inserção no trabalho na escola.

Considerando o conceito de trabalho, nota-se que o termo pode denotar diferentes significados. Dentre estes, trabalho “é o homem em ação para sobreviver

e realizar-se, criando instrumentos, e com esses, todo um novo universo[...]” (ALBORNOZ, 1998, p.8). É ação no meio visando alcançar objetivos determinados. O trabalho, entendido como princípio educativo é constitutivo do ser humano (FRIGOTTO, 2001). O trabalho é meio de criação e autocriação, uma maneira de interferir no ambiente intencionalmente e, conseqüentemente, ser transformado por isso. De acordo com a argumentação de Marx:

[..]o processo do trabalho transforma dialeticamente não apenas o objeto, mas igualmente o trabalhador, bem como suas condições de trabalho. Trabalhar não é exclusivamente transformar um objeto em alguma outra coisa, em outro objeto, mas é envolver-se ao mesmo tempo numa práxis fundamental em que o trabalhador também é transformado por seu trabalho (TARDIFF; LESSARD, 2005, p.28).

No decorrer da história da humanidade, ao trabalho foram sendo atribuídos diferentes sentidos, de acordo com os interesses sociais, culturais e econômicos. Entretanto, de alguma forma ele continuou sendo central.

Atualmente, há questionamentos quanto à centralidade ou não do trabalho. Antunes (2006) afirma que o “trabalho ainda é uma atividade dotada de estatuto de centralidade” (p.14). Para o autor, as transformações no mundo do trabalho, que ocorreram dos anos 1970 em diante, foram motivo para autores desenvolverem a ideia de que o trabalho estaria perdendo seu estatuto de centralidade. Entretanto, o trabalho apenas assumiu outras formas, inclusive e, principalmente, formas degradantes por meio da intensificação, fragmentação e precarização, sem falar do desemprego estrutural explosivo que se tem vivenciado (ANTUNES, 2005).

Assim, acredita-se que o trabalho tem se metamorfoseado e assumido outras faces no âmbito social. Tendo como principal desencadeador o modelo de economia capitalista. Atualmente a crise que se enfrenta é mais complexa que pode aparentar inicialmente, “trata-se da crise estrutural geral das instituições capitalistas de controle social na sua totalidade” (MÈSZÀROS, 2009, p.65). Ou seja, este modo de organização social tem atingido todas as suas partes integrantes e por isso é tão necessário se repensar nos objetivos e sentidos que trabalho e educação tem assumido. É também por isso que, para este autor a possibilidade vislumbrada é uma educação para além do capital, que pretende o rompimento com a lógica do capital a fim de ter uma alternativa educacional significativamente diferente (MÈSZÀROS, 2009).

Em consequência dessas mudanças, atualmente, até mesmo a essencialidade do trabalho como princípio educativo tem sido afetada. Em *O Caracol e sua concha*, Antunes apresenta vários fatores que contribuem para a degradação do trabalho, discute suas novas formas, inclusive sua redução por meio da alienação (também chamada pelo autor de estranhamento), que é quando o trabalhador não se reconhece em seu trabalho, não se satisfaz nele (ANTUNES,2005). O que pode acontecer também com professores diante dos desafios que encontram em seu cotidiano, pois os contextos de educação presenciam essa ambiguidade nos sentidos de trabalho.

A educação, entendida como prática social culturalmente organizada, teve importante papel no desenvolvimento do trabalho, pois o espaço formal para a educação, a escola, também foi o espaço que marcou a divisão entre trabalho manual e intelectual o que contribuiu para as mudanças nas configurações do trabalho.

Tratando especificamente do trabalho dos professores, uma das formas de entendê-lo é a gestão do pedagógico que estes sujeitos realizam. De acordo com Ferreira (2007), “o trabalho de professoras e professores é o fazer pedagógico, e ao realizá-lo, acontece a gestão”. Dentre as atividades desenvolvidas pelos professores está a produção da aula, elaboração do projeto pedagógico, entre outras, as quais implicam na gestão. Por isso o entendimento de professor gestor, professora gestora corrobora sob dois aspectos principais para a gestão escolar. Primeiramente pela gestão do pedagógico e, também, pela participação nos processos de gestão como a elaboração do projeto pedagógico e demais decisões importantes para caracterizar a escola e seu modo de gestão.

Ao realizarem seu trabalho como professores gestores, estes sujeitos vivenciam as consequências do modo de organização social que implicam no trabalho. Inclusive, das condições que contribuem para que aconteça a alienação ou estranhamento em relação ao trabalho por meio da intensificação e precarização, que é o processo inverso ao de elaboração do sentido de pertença profissional.

2.3 Pertença profissional

Sabendo, então que os professores realizam seu trabalho na escola, de acordo com um sistema de gestão, que faz parte do contexto em que se vive, busca-

se aprofundar o entendimento e reflexão sobre os conceitos de cada uma destas categorias e assim compreender como a gestão escolar contribui para que os professores obtenham o sentido de pertença profissional em seu trabalho.

Entende-se que a pertença profissional é um processo pelo qual os professores assumem-se como tal mediante sua atuação profissional. Não é algo que acontece, apenas com a chegada do professor ou da professora na escola devido a sua contratação, ou por algum momento de interação com o meio escolar. Nesse processo os sujeitos conseguem identificar sua pertença profissional pelo trabalho que realizam, sentindo-se parte do meio, nesse caso, da escola. É nesse processo que se desenvolve o sentido de coletividade, essencial para a efetividade dos processos de gestão. Isto é, ao mesmo tempo em que o professor ou professora iniciante necessita ter um sentido de pertença profissional em relação ao ambiente para poder desenvolver seu trabalho mais adequadamente e com significação real, também o grupo que já está presente na escola precisa contar com a participação de novos integrantes que contribuem na gestão escolar, principalmente através de seu trabalho.

Em sua dissertação, Amaral (2010) utiliza e desenvolve o significado da expressão pertença profissional relacionando com a identidade profissional, entretanto, destaca que prefere utilizar pertença profissional por não limitar-se ao vínculo com o mundo do trabalho para estar presente nos sentidos elaborados por professores, empregados ou não, sobre sua condição.

Neste estudo, há uma ênfase maior no sentido de pertença profissional, pois existem discursos de professores que evidenciam outros sentidos. Por exemplo, quando se sentem desvalorizados em seu trabalho os professores chegam a identificar a profissão com vocação, já que para tal é necessária apenas a predisposição do sujeito, se caracteriza por uma doação a algo. Isto é, já que não há o devido reconhecimento e valorização de seu fazer como trabalho este adquire um novo significado (LIBÂNEO, 2005). Entretanto, sabe-se que há contrapontos históricos em relação à afirmação do trabalho dos professores como profissão, pelo que se entende:

Uma profissão, no fundo, não é outra coisa senão um grupo de trabalhadores que conseguiu controlar (mais ou menos completamente, mas nunca totalmente) seu próprio campo de trabalho e o acesso a ele através de uma formação superior, e que possui uma certa autoridade sobre a execução de suas tarefas e os conhecimentos necessários à sua realização (TARDIF; LESSARD, 2005, p.27).

Ou seja, mesmo que haja falta de reconhecimento, as características de profissão continuam presentes. Entretanto, avança-se na compreensão de profissão a medida com considera-se o grupo de trabalhadores, por isso a importância de investigar o sentido de pertença profissional para os professores. Não se trata somente do domínio sobre o próprio trabalho, inclui a relação com o coletivo, como cada sujeito se integra à escola. Deste modo, além de material bibliográfico já produzido sobre o tema, a investigação é embasada pelos discursos dos sujeitos envolvidos neste processo, que também produzem conhecimentos de acordo com suas vivências.

Dubar (2005), realizou estudos sobre identidade profissional e, para este autor, a dimensão profissional assumiu significativa importância para a identidade dos sujeitos, pois “o *emprego* condiciona a construção das identidades sociais” (DUBAR, 2005, p.6). Deste modo, o entendimento de identidade profissional condicionado as relações de emprego possui um enfoque diferenciado. Neste estudo, entende-se que é no processo de pertença profissional que se desenvolve o sentido de coletividade, mas específico da profissão dos professores. Apesar de haver o vínculo empregatício, e este influenciar na identidade profissional, entende-se que não é ele que determina o pertencimento. Os sentidos de pertença profissional que os professores elaboram contribuem para seu trabalho na escola, influenciando os processos de gestão e sendo influenciados por eles, já que a profissão é, também, uma construção social. Em sua relação com o mundo os sujeitos elaboram sentidos sobre si e seu lugar social. Optou-se pela categoria “pertença profissional” porque não está atrelada ao mundo do trabalho como o conceito de classe⁴ que se baseia nessa organização social para caracterizar-se. Entende-se que são os próprios sujeitos que elaboram o sentido de pertença em sua relação com o social, portanto, não é algo pronto ou pré-determinado (AMARAL, 2010).

Em suma, a pertença profissional abrange o sentido que o sujeito atribui ao seu trabalho em relação com o grupo na vivência profissional, não é tanto uma questão de percepção como na construção da identidade que é como a pessoa se percebe mesclado com o que os outros percebem dela. O professor ou professora

⁴O conceito de classe se refere as produções marxistas para distinguir os seres humanos em suas relações sociais e econômicas, sendo agrupados de acordo com sua condição nessas relações, se detentor dos meios de produção ou da força de trabalho (MARX, 2010).

iniciante necessita ter um sentido de pertença profissional próprio para poder desenvolver seu trabalho mais adequadamente e com significação real. O vínculo e sentimento de pertença são essenciais para os sentidos do trabalho.

Feita a referenciação dos pressupostos teóricos sobre gestão escolar, trabalho dos professores e pertença profissional, no próximo capítulo são apresentadas as elaborações provenientes da produção e análise de dados resultantes da interação com as professoras participantes da pesquisa. Cada categoria é tratada com base nos discursos, que foram sistematizados em tabelas, e descritos e analisados de acordo com as inferências possíveis para o momento de pesquisa.

3 PRODUÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No decorrer da pesquisa, tanto o estudo bibliográfico quanto os contatos e as entrevistas propriamente ditas contribuíram para esta etapa. Entende-se que na relação com os referenciais e com as interlocutoras de pesquisa os dados vão sendo produzidos condicionados a subjetividade dos sujeitos envolvidos e ao momento histórico-social que vivenciam. Portanto, são dados particulares e únicos que afirmam sua relevância justamente pelas inferências que permitem, sendo contextualizados e analisados numa perspectiva mais ampla.

Por conseguinte, a preocupação centra-se no tratamento destes dados. Como já definido anteriormente, esta etapa é realizada a partir da proposta de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Este tipo de análise pretende captar os significados expressos nos enunciados, suas causas e efeitos, além da primeira impressão, busca entender o que está por trás das palavras. Utiliza-se, portanto, de inferências ou deduções lógicas no processo de análise, que caracterizam o procedimento intermediário entre a descrição e interpretação dos dados. Também implica numa maneira mais objetiva e sistemática no tratamento de dados, permite ampliar a produção de conhecimento acerca do tema e também oportuniza maiores discussões e encaminhamentos. Lembrando que a Análise de Conteúdo é definida como:

[...]um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção nestas mensagens. (BARDIN, 2011, p.42).

Para realização desse tipo de análise, têm-se as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e informações (BARDIN, 2011, p.102), as quais permitem ampliar a produção de conhecimento acerca do tema e também oportunizam maiores discussões e encaminhamentos ao serem socializados.

3.1 Primeiros apontamentos: a etapa de pré-análise

A pré-análise se caracteriza pela organização. Nessa fase as ideias iniciais vão sendo sistematizadas “de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise” (BARDIN, 2011, p.125). Assim, a cada etapa o processo torna-se mais rigoroso e específico.

Esta fase está subdividida⁵. Primeiramente a “leitura flutuante”, isto é, o contato inicial com os documentos, no caso, as entrevistas transcritas. Depois, a escolha dos documentos, especialmente quando há muito material coletado e que precisa ser selecionado de acordo com o objetivo. Neste estudo tal escolha foi facilitada devido à estrutura das questões da entrevista, as quais focalizaram nas categorias, seguindo a regra de representatividade e pertinência. Deste modo, as professoras entrevistadas⁶ apresentaram, na maior parte de seus discursos, o seu entendimento sobre o que lhes foi perguntando, evitando divagações.

Quanto à formulação de hipóteses, a partir da leitura inicial, pode-se perceber que: a gestão escolar envolve o grupo; a pertença profissional compreende o sujeito e o meio; o reconhecimento do trabalho afirma a pertença profissional. Essas afirmações estão de acordo com o índice temático, ou seja, as categorias de análise, e seguem os indicadores de presença e frequência.

As entrevistas, já transcritas, foram organizadas em tabelas que estão de acordo com os critérios acima explicitados em preparação para a próxima fase.

3.2 Exploração do material, tratamento e interpretação

A primeira sistematização apresenta as constatações resultantes da leitura flutuante, ou seja, as primeiras impressões baseadas no contato inicial com os dados. Os discursos transcritos foram analisados por aproximação semântica e frequência de categorias. Isto é, considera-se não só uma palavra específica, mas todas que possam ser representadas por ela devido ao significado que possuem e a sua frequência ou repetição no discurso. Sob este critério, foi possível identificar as dimensões e elementos constitutivos das categorias no entendimento das professoras e então perceber a importância atribuída pela ênfase expressa na repetição, não só de determinados termos como também de outros relacionados,

⁵ Essas subdivisões estão de acordo com Bardin (2011) e aqui são apresentadas já no contexto do estudo.

⁶ No decorrer das análises são atribuídos nomes fictícios, que são também nomes de flores, para as professoras a fim de preservar sua identidade.

pertencentes ao mesmo campo semântico. Apesar de, na abordagem qualitativa interessar mais a presença das categorias, é através da frequência por campo semântico que se torna possível perceber a ênfase que os sujeitos dão a cada uma delas.

A Tabela 1 expressa tal sistematização, sendo composta pelos termos e expressões que foram identificados nos discursos e representam, de forma introdutória e sintética, o entendimento das professoras sobre as categorias de pesquisa.

Tabela 1 – Associação de frequência por campo semântico.

	PROFESSORA MARGARIDA	PROFESSORA ROSA	PROFESSORA VIOLETA	PROFESSORA DALIA	PROFESSORA IRIS	PROFESSORA GARDÊNIA
Trabalho	Professora (5) Contrato (2) Turma (3)	Professora (7) Sala de Aula (8) Gestora (2) Turma (6) Método (1)	Professora (1) Aula (4)	Sala de aula (2) Turma (6) Método (2)	Turma(3) Programa de aceleração (1)	Trabalho (7) Turma (6) Programa de aceleração (1)
Gestão	Participação (3) Grupo (9) Reuniões (2) Eleição (2) Opinião (3) Trabalhar (4) Ordens (5)	Reunião (5) Grupo (11) Ordens (3) Decisão (3) Direção (5)	Reunião (2) Grupo (8) Direção (2) Professores (2)	Direção (12) Organizar (3) Burocracia (2) Pessoas (2)	Organização (3) Burocracia (2)	Gestão (3) Família (2) Direção (3) Grupo (6) Reuniões (3)
Pertença Profissional	Colegas	Colegas (6) + Direção* (9) –	Reconhecimento (3) Aceitação (3) Sentir parte (8) Colegas (2) Alunos (5) Direção (3)	Acompanhamento (16) Acolhida (3) Colegas (3) Direção (7)	Aceitação (5) Conhecer (3)	Colegas (7) Acolhida (4) Aceitação (3) Interagir (4)

* O sinal de negativo indica que, de acordo com a professora, houve situações que ao invés de contribuir, atrapalharam a elaboração da pertença profissional, foram vivências negativas.

A partir dos dados de frequência por campo semântico, pode-se perceber que quanto ao trabalho todas se referiram aos estudantes, pois sua relação mais imediata se dá com eles. Além do que, o grande sentido da educação está nas relações humanas que se estabelecem. Para Brandão (1993), todos estão sujeitos a educação e existe, entretanto, um momento em que ela se formaliza:

A educação aparece sempre que surgem formas sociais de condução e controle da aventura de ensinar-e-aprender. O ensino formal é o momento em que a educação se sujeita à pedagogia (a teoria da educação); cria situações próprias para o seu exercício, produz os seus métodos, estabelece suas

regras e tempos, e constitui executores especializados. É quando aparecem a escola, o aluno e o professor (BRANDÃO, 1993, p.26).

Teorizada pela Pedagogia, a educação é pensada mais sistematicamente na relação estabelecida entre professores e estudantes. Pela mesma tabela pode-se perceber que o contexto escolar está bem marcado também, no seu aspecto físico, pela referência que se faz as salas de aula. Por terem sido feitas nas escolas, as entrevistas evidenciam o contexto mais implicitamente, já que, segundo Tardif & Lessard (2005, p.23) “a escolarização repousa basicamente sobre interações cotidianas entre os professores e os alunos. Sem essas interações a escola não é nada mais que uma imensa concha vazia”. Ou seja, são essas interações que dão sentido ao espaço físico.

Quanto à gestão escolar, fica bem evidente a ênfase das entrevistadas na importância do grupo, do trabalho coletivo que é realizado. Este parece ter sido um aspecto indiscutível, desde que se chamava Administração Escolar, até atualmente, pelo conceito ampliado de Gestão Escolar. Em qualquer destes houve a ação coletiva, a diferença principal é a maneira como as pessoas interagem e interagem. No modelo de administração, subordinadas umas às outras numa relação hierárquica, já na gestão, numa relação mais horizontal, mais descentralizada, estabelecendo parcerias. Sob este aspecto, e de acordo com as interlocutoras, duas demandas principais são atendidas pelo grupo: a burocrática e a de pessoal. Entretanto no decorrer da análise, ao aprofundar a questão, pode-se perceber a presença do pedagógico como uma demanda também, entretanto, aparentemente não possui o mesmo destaque, ou pelo menos é tratada em outro momento e geralmente entre colegas. Hora (2007) preocupou-se com essa questão, até mesmo quando propôs um entendimento mais ampliado que pudesse superar a divisão entre administrativo e pedagógico, efetivando assim os processos democráticos da escola. Tal democratização ainda apresenta-se como um desafio.

A pertença profissional, por outro lado, de acordo com a frequência por campo semântico pode ser dividida em quatro perspectivas: a dos estudantes, a dos colegas, da direção da escola e do próprio sujeito. Pela ênfase dada nos discursos, a perspectiva que mais influencia no sentimento de pertença é daqueles que estão atuando como direção da escola. O que demonstra que a relação hierárquica ainda está muito arraigada a percepção que se tem do trabalho e de condição dos professores nele.

Estes primeiros apontamentos pretendem indicar aspectos relevantes em cada uma das categorias analisadas. Todavia, cada discurso apresenta outros aspectos relativos à individualidade dos sujeitos em suas vivências profissionais, e que apresentam outras possibilidades de inferência e relação com o coletivo, como se pode perceber na etapa seguinte de comparação por categorias. A Tabela 2, sobre a categoria trabalho, apresenta os recortes dos discursos selecionados pelo critério de análise temática em modo de comparação e permite aprofundar a leitura inicial:

Tabela 2 – Discursos comparados – categoria Trabalho.

TRABALHO	
Professora Margarida	Eu sou professora do CAT, então, que é o currículo por atividade, sou professora do terceiro ano, turma 31. Quando eu cheguei na coordenadoria, né, eles me colocaram a disposição, então essa escola, [cita o nome da escola], estava precisando de professora a quase mais de mês na verdade [...] finalmente tinha uma professora. Eu fui chamada por contrato, [...] eu fui chamada por contrato então.
Professora Rosa	É, é numa turma de primeiro ano, que agora é... tá vindo pra nós, como eles não tem mais o pré, né, eles não tem educação infantil, né, então é mais letramento e comecei ali no, no segundo semestre, né ... [...] é um, é desafiador pelo primeiro ano, pela sala de aula, pela classe, por que eles tiveram várias professoras, [...] agora é comigo até o final do ano. [...]mas eles já sabem como é o meu trabalho, né, não é tradicional, né, mas tu exige um pouco do, um pouquinho mais.
Professora Violeta	É bem bacana, eu dou aula aqui pra duas sétimas, duas oitavas, dois segundo ano do ensino médio, e um terceiro ano do ensino médio. É bem complicado porque às vezes se tem muita falta de disciplina e tem muita escada, né, eu dou aula no segundo andar e no primeiro andar então é bem corrido. Mas é prazeroso assim né, mas é bem complicado assim .
Professora Dália	Bom, meu trabalho é dentro da sala de aula com as crianças, ã.. a gente trabalha com unidocência até o quinto ano, então a gente trabalha todas as disciplinas de um maneira integrada, interdisciplinar, procurando sempre partir do, [...] da realidade das crianças. [...]eu não trabalho só um método específico, eu retiro um pouquinho de cada, como eu também fui, fui, estudei como método tradicional, isso vem muito incutido na gente, mas a gente procura novas ideias, novas metodologias, procura sempre fazer coisas inovadoras, que chame a atenção dos alunos... [...] É geralmente, sim, assim ó a gente procura, trabalha na escola a gente também tem passeio, [...] não é um passeio por passear, mas sim que tem um, um trabalho que a gente vai fazer depois, né, com alguma intenção, um objetivo pra trabalhar com eles.
Professora Iris	Ã.. aqui na escola eu trabalho com um programa de aceleração, não é uma turma regular, são alunos com defasagem idade-série, né, que estão em atraso escolar, e as minhas turmas são de alunos de 10 a 14 anos.
Professora Gardênia	Aqui eu trabalho com uma turma de aceleração, com alunos que estão com defasagem idade-série, estão fora da sua idade de sua série, então é um trabalho um pouco difícil, mas ao mesmo tempo prazeroso, a gente vê o crescimento deles, o jeito que a gente pegou no início do ano e agora, agora tá bem melhor [...]

Para a categoria trabalho as professoras entrevistadas apresentaram os sentidos que permeiam sua vivência e foram, portanto, bem específicas citando a turma ou meio pelo qual chegaram a trabalhar na escola atual. Inclusive, ao falar do trabalho, a professora Rosa e a professora Dália apresentam sua práxis fundamentada pela metodologia que optaram seguir. O trabalho dos professores é um trabalho pedagógico, pois se refere a um conjunto de decisões e ações relativas às técnicas e metodologias adotadas para a realização do trabalho educativo.

O trabalho pedagógico é uma especificidade da Pedagogia. Ainda não há consenso sobre sua definição por ser uma expressão corriqueira em discursos educacionais, muito se perdeu de seu significado e, por vezes, nem chegou a ser sistematizado teoricamente. Parte-se do pressuposto de que o trabalho pedagógico é algo criado e orientado intencionalmente e por isso não é algo natural. Concorde-se com Kuenzer, ao afirmar que o trabalho pedagógico é o “[...] conjunto das práticas sociais intencionais e sistematizadas de formação humana que ocorrem nas relações produtivas e sociais” (KUENZER, 2002, p. 82). No contexto escolar, estas relações ocorrem basicamente entre professores e estudantes, atendendo ao critério de intencionalidade e sistematização como apontado pelas professoras.

Parte dessas intencionalidades está expressas no modelo de gestão escolhido. A gestão educacional ainda é um tema em discussão e em processo de democratização nas escolas. No discurso das professoras (Tabela 3) ficam evidentes algumas questões que ainda precisa ser vistas e pensadas para que possam favorecer o trabalho dos professores e dar-lhes condições de serem gestores não só do pedagógico, mas também da escola nos processos de gestão que lhe cabem como partícipes. E este não é um posicionamento egoísta, ou que faça acepção, pois justamente por ser central o trabalho dos professores proporciona melhores condições para o processo de produção de conhecimentos dos estudantes e melhor andamento da escola como um todo.

Tabela 3 – Discursos comparados – categoria Gestão Escolar.

GESTÃO	
Professora Margarida	<p>Bom, o que eu entendo é que é uma coisa que é participativa de todos assim, independente de cargo. Professor participa, coordenação, supervisão, direção, todo mundo, inclusive funcionários, né, professores, todo mundo engajado trabalhando pela, pela escola,</p> <p>Acho que é importante, principalmente as reuniões né, é o momento que a gente pode sentar, pensar, né, todos juntos e conversar. Elenca problemas, melhorias, o que que fazemos. Desde uma simples programação pra uma data comemorativa, né, desde o dia dos pais, alguma coisa assim a gente tem a participação de todo mundo, acho que isso é muito importante. Teve uma ocasião, eu vou colocar depois, não sei como assim, que foi muito interessante que aconteceu agora uns dias atrás, que a gente teve uma reunião com a diretora, né, e ela disse que queria a nossa opinião, e depois que a gente deu a nossa opinião ela disse que na verdade ela não podia acatar aquela nossa opinião, porque tinha recebido uma ordem do ministério, era a respeito do recreio, que agora tá sendo todos juntos, então não poderia mais ser todos juntos porque estavam acontecendo alguns problemas, então o ministério tinha interferido e tinha proibido que o recreio fosse todo junto pra não ter problema. Então elas estavam sugerindo, mas entre aspas né, estavam mandando acatar aquilo ali. Então foi uma decisão que a gente ficou bem chateada assim, foi uma das únicas coisas que eu lembro nesse tempo que não foi decidido com o grupo. Agora dia 31, a gente entregou o PPP, o PPP da escola pra coordenação e esse também né, muita gente trabalhou, todas juntas discutindo, algo que é bem difícil de a gente ver sendo feito nas escolas. A gente vinha conversava, mandava por e-mail, trabalho e todo mundo ajudou [...]Mas assim acho que o trabalho em grupo é necessário, sozinho a gente não consegue dá conta disso [...] entrei e a escola tinha acabado de passar por uma eleição de direção, a gente percebia que tinha um clima bem ruim da eleição que eu no início não compreendi, pra mim era um processo democrático, que era decidido o que era melhor pra escola, né. Não, na verdade eu vi que foi uma coisa assim que meio que destruiu a escola, por que a turma que eu recebi, era turma que tinha sido no ano anterior, tinha sido a turma de uma das candidatas a direção, e essa</p>

	<p>candidata foi a que não se elegeu no caso ... e ela acabou assim bem chateada e n fatores fizeram com que ela saísse da escola...tinham coisas assim que eu fiquei sabendo depois... fui percebendo algumas coisas, algumas intrigas entre elas. E é um processo que a gente tá vendo renascer agora, uma possibilidade de mudança....a gente tá se preparando como grupo e individualmente também pra poder enfrentar,né essa questão de grupos internos, acabando por...interferindo no coletivo.</p> <p>[...]Que acabam prejudicando bastante assim até o crescimento da escola mesmo, poderia tá com todo mundo trabalhando junto e na verdade, não é o que acontece.</p>
Professora Rosa	<p>Adoro trabalhar com eles em grupo. [...] se tu não fizer como é que eles vão chegar na segunda, na terceira, quando chegar no quarto ano como que eles vão trabalhar em grupo, aí as dificuldades vão vir no quarto ano, aí eles não conseguem, é em grupo mas é só um fazendo, aí eles não conseguem esta aproximação e deixar que o outro também faça. Então não, eles aprendem a trabalhar em grupo desde o primeiro e eles gostam disso.</p> <p>[...]Eu acredito nisso no grupo, que um ajuda o outro.</p> <p>E sobre a gestão escolar, o que vc entende, como vc percebe a gestão lá na escola.</p> <p>Muito ruim. Porque assim ó, eu, no caso eu me sinto a gestora da minha turma, lá dentro eu sou gestora eu posso, né, Mas não só como eu quero né, mas como eu acho que tem que ser e com a ajuda deles o que a gente quer.</p> <p>[...] o que aconteceu comigo isso pra mim não é gestão, eu acho que a gestão perdeu todos os pontos que tinha. No caso com a diretora, a gente não tem contato com ela, nós tivemos uma reunião</p> <p>[...] Aí ela falou vai ser decidido isso, isso e isso. Isso não é gestão, gestão é “olha, vamos fazer isso, o que que vocês acham, tem ideias, vamos”, né. Não ela simplesmente colocou a autoridade dela lá, então não entendi.. eu sinceramente não entendi o porquê da reunião, se ela já decidiu que seria isso então que colocasse lá, decreta sei lá o quê e deu. A gestão é tu trabalhar junto com todos, não subordinado, mas a tua equipe, né</p> <p>Pra mim não houve gestão. E nem quando eu cheguei não teve gestão nenhuma.</p> <p>[...] Falta. Falta muito. E a gente vê da parte da gestão, em relação a, a toda a escola, sabe, eles não tem, ela não tem um domínio assim ó. Nós temos uma vice, que a gente morre de pena dela, porque tudo sobrecai , sobrecarrega, ela fica sobrecarregada. Não tem condições de ela assumir a escola toda o dia todo.</p> <p>Claro.</p> <p>Sabe então, a gente vê que tá faltando essa parte da gestão. Eles não têm organização. Organização zero. Uma vai e da uma ordem, outra vai lá e tira aquela ordem, sabe, faz outra. Então eles não estão trabalhando juntos. É bem assim, “eu decretei aquela lei aquela ordem, é aquilo e acabou”.</p>
Professora Violeta	<p>Olha, a gestão escolar eu acho que é assim ó é o coletivo mesmo, né, eu acho que ninguém faz nada sozinho no mudo, não é só na escola. É como eu falo pros alunos, ninguém faz nada sozinho, a diretoria não trabalha sozinha, então sem os professores a diretora da escola não é nada, e sem eles também a gente não é nada. Então a gestão escolar eu acho que é assim, quando todo mundo participa, não todo mundo mete a mão, mas todo mundo participa, que nem foi a reunião né, todos os recreios a gente tem a reunião, de como tá de como não tá, se tem algum problema com professores né se der pra resolver, então é o coletivo e é isso que acontece aqui. Eu acho que gestão escolar é o coletivo é todos participando, inclusive os alunos.</p>
Professora Dália	<p>A gestão escolar, pensando na, na,ã, na, na gestão da direção, da supervisão assim é, são pessoas que coordenam um trabalho que é mais burocrático , toda a organização da escola, toda esta parte de, é bem trabalhosa, tem muitas, muitas coisas que precisam,né, ser feitas e precisa essa equipe, pra coordenar tanto o trabalho como a parte burocrática, tanto a parte de papel quanto a parte de pessoal, e sempre há uma necessidade de ter um líder,uma pessoa que coordene o trabalho em qualquer âmbito que a gente trabalhe, tem que ter alguém que dê o início</p> <p>[...]Então a gestão assim da escola eu acho que é isso, essa organização, essa parte de, de, de, né, de ter que organizar de, de, como é que eu vou te explicar, de tomar a frente assim, né, de responder pelas coisas, de tomar frente do trabalho, de organizar, que é muito necessário, que é muito importante.</p>
Professora Iris	<p>A gestão escolar é um, são os gestores, né, aqueles que, como é que eu vou te dizer, ã, que fazem toda a organização escolar, que complementam, que complementa não, na verdade nós que complementamos o trabalho deles.</p> <p>Ã, na verdade fazem esta organização superior da escola, assim, a parte burocrática, a parte estrutural da escola, acho que é isto.</p>
Professora Gardêna	<p>Gestão eu acho, eu entendo que é aquela equipe que organiza a escola, né, que tá pra gerencia, organiza os recursos, organizar as questões, aqui na escola eu vejo que é bem organizada, que é bem forte, tão sempre disposto a ajudar o que a gente precisar, recurso a gente pede, nos dão, né, solicita eles dão, também diferente do ano passado, a parte de gestão, de supervisão, tá bem mais do nosso lado, tá nos ajudando bem mais. Aqui na escola eu acho muito bom.</p>

Como afirmam as Professoras Margarida, Rosa e Violeta, a participação é fundamental para a democratização dos processos de gestão, pois “a gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social”. (LUCE; MEDEIROS, 2006, p. 23). Inclusive a professora Rosa apresenta situações que

desfavoreceram o seu processo de inserção na escola, na Tabela 1, ela apenas cita a direção, então responsável por liderar o processo de gestão, para apontar situações desagradáveis que a prejudicaram na elaboração do sentido de pertença profissional. Os mecanismos institucionais capazes de desencadear a participação não puderam ajudá-la, principalmente porque a reunião (que é um desses mecanismos) foi usada apenas como álibi para impor uma decisão. Ela diz “nós tivemos uma reunião [...] Aí ela [a diretora] falou ‘*vai ser decidido isso, isso e isso*’. Isso não é gestão” (Professora Rosa). Um caso semelhante é relatado pela Professora Margarida, de uma reunião em que foi solicitada a opinião dos professores sobre um assunto que já havia sido decidido pelo Ministério da Educação. Entretanto, esta professora cita também outras ocasiões em que a reunião realizada teve outro enfoque, uma para planejamento de data comemorativa e outro para a elaboração da Proposta Político Pedagógica da escola. Nesse ponto, nota-se que o aspecto pedagógico está presente, ratificando o argumento de que o trabalho dos professores é um trabalho pedagógico. O último exemplo apresenta uma consistência mais voltada para um processo democrático de participação e atuação conjunta.

As Professoras Dália, Iris e Gardênia concentraram seus discursos em aspectos mais evidentes e específicos da equipe administrativa da escola, todas citaram gestão como sinônimo de organização. De fato, “como lugar de trabalho a escola não é apenas um espaço físico, mas também um espaço social que define como o trabalho dos professores é repartido e realizado, como é planejado e supervisionado, remunerado e visto pelos outros” (TARDIFF; LESSARD, 2005, p.55). Isso implica numa organização tanto no aspecto burocrático como de pessoal. Existem rotinas organizacionais, um espaço sociorganizacional, da relação entre sujeitos. A escola precisa também atender a este aspecto.

Em comparação os discursos permitem questionar qual é o espaço de participação para os professores? O aspecto pedagógico está desvinculado dos demais, fazendo com que o grupo também se separe para atendê-los? Como estabelecer mecanismos de participação mais eficazes?

A Professora Gardênia cita um exemplo em que todos os setores da comunidade escolar se envolveram pra tentar solucionar um problema:

Teve uma situação que ela foi bem complicada, foi de disciplina, indisciplina, então, ela tava sempre me ajudando, procurando tirar da sala, resolver, a orientadora também tava sempre do meu lado, procurou resolver certas

questões com a família. E teve um caso bem complicado, né de um menino que foi preciso a intervenção do diretor. Chamou os pais, a orientação, depois de todos, todos os recursos cabíveis que tinha aqui, tudo que era possível nos orientar, o último foi com a direção, que daí a direção convidou o aluno pra se retirar da escola porque não, não se inseria mais no programa, não tinha mais como continuar no programa (PROFESSORA GARDÊNIA).

Fica evidente que estudantes, pais, professores de sala de aula e professores integrantes de equipe diretiva, apesar de ocuparem lugares diferenciados no processo educativo, são essenciais para o mesmo. Contudo, ainda estão desenvolvendo sua autonomia buscando espaços de participação além dos casos problemáticos de indisciplina, cada vez mais frequentes nas escolas.

A dificuldade para implementar a gestão democrática é compreensível em uma sociedade como a brasileira que não possui um histórico democrático, desde o período de colonização até a experiência com o regime ditatorial mais recentemente. Todavia não justifica a permanência de modelos e atitudes antidemocráticas, como reuniões para imposição de decisões tomadas previamente.

Heloísa Lück afirma que a organização e articulação do sistema está diretamente relacionada com a qualidade do ensino oferecido:

Gestão educacional corresponde a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas a articuladas visando o objetivo comum da qualidade de ensino e os seus resultados (LÜCK, 2006, p.25).

Assim, para atender aos objetivos educacionais, de uma maneira cada vez mais adequada, são necessários avanços que se fundamentem em princípios democráticos, pois proporcionam que as pessoas se tornem sujeitos ativos do processo.

A Professora Rosa evidencia em seu discurso a importância que ela atribui ao trabalho em grupo com as crianças, enquanto que entre os colegas é algo que ela não percebe “Sabe então, a gente vê que tá faltando essa parte da gestão. Eles não têm organização. Organização zero. Uma vai e dá uma ordem, outra vai lá e tira aquela ordem, sabe faz outra. Então eles não estão trabalhando juntos”. Porém entende ser necessário, “a gestão é tu trabalhar junto com todos” (PROFESSORA ROSA). Já que em sala de aula, ela afirma “eu me sinto gestora da minha turma”, ela efetiva sua práxis de acordo com o que defende e acredita ser mais adequado. A Professora Violeta concorda sobre a importância do grupo, para ela “gestão escolar é o coletivo, é todos participando, inclusive os alunos”, para ela “ninguém faz nada

sozinho”. Além disso, outro cuidado que se deve ter é para evitar pequenos grupos separados e por vezes agindo como rivais. A Professora Margarida relata o que aconteceu com a escola na época de eleição de direção escolar:

Eu vi que foi uma coisa assim que meio que destruiu a escola [...] a gente tá se preparando como grupo e individualmente também pra poder enfrentar, né essa questão de grupos internos, acabando por...interferindo no coletivo [...] que acabam prejudicando bastante assim até o crescimento da escola mesmo, poderia tá com todo mundo trabalhando junto e na verdade, não é o que acontece (PROFESSORA MARGARIDA).

Pensa-se estar aqui uma questão fundamental para a pertença profissional, entende-se que não é possível elaborar este sentido em relação com a gestão escolar e continuar a perceber-se e agir individualmente, de acordo com os próprios interesses apenas. Deste modo, essa questão passa a ser característica de todos os professores e não só dos iniciantes. O sentido de pertencimento elaborado inicialmente continua se transformando assim como o processo de gestão escolar continua a fazer parte do trabalho os professores. E, no momento que outros professores iniciam na escola, aqueles que já estão marcam esse processo de inserção como se pode ver na Tabela 4.

Tabela 4 – Processo de Inserção na Escola.

INSERÇÃO	
Professora Margarida	<p>E aí quando eu cheguei então na escola fui muito bem recebida assim e tudo, me levaram na turma, todo mundo ficou feliz.</p> <p>Eu entrei na segunda-feira, foi na quinta-feira daí a minha primeira reunião com o grupo. Até então tinha gente na escola que ainda não me conhecia, não sabia que eu era a nova professora, então eu fui oficialmente apresentada logo. Daí na época o recreio também era separado ..a gente quase não se encontrava na sala dos professores.. então a gente chegava e ia direto pra sala, ficava no recreio e aí depois voltava e ia embora. Então foi, os primeiros contatos que eu tive foi a professora do outro terceiro ano, e com a direção mais assim, aí depois sim que eu fui me interagindo daí com os outros professores.</p>
Professora Rosa	<p>Foi, foi bem tumultuado né, vai pra uma sala, vai pra outra, e assim ó, a dificuldade da turma, é uma turma bem agitada, então o fato de de as criança, um hoje, outro amanhã, são professoras diferentes</p> <p>[...] quando eu cheguei foi difícil..</p> <p>[...] então ficou muito tumultuado, eu não consegui ainda colocar, como eu queria como estava quando eu peguei quando eu deixei, né. Então tá assim muito complicado, então, mas agora eu quero, tô conseguindo com que eles cheguem num determinado tempo, né,</p> <p>[..] agora não faz um mês.</p> <p>E sabe assim como, cheguei assim sem nada, nada preparado, sem nada, nada, cheguei e fui pra sala, sem nenhum preparo sem conhecer nada, aquilo foi um choque, né, então eu posso dizer assim ó, é trabalhei um mês e meio sendo que ali não passaram nada, as meninas me falavam assim “tu assinou o ponto?” “tu fez isso?”, não tinha nada, ninguém me informava nada, sabe, nem secretária, nem a parte da coordenação, aí quando eu fui chamada pra fazer o exame nem, eu não deveria ter assumido, eu trabalhei um mês e meio, não vou receber por isso, não.. aí elas disseram, então, tu tem que entra em acordo com a parte da direção. Só que até hoje ninguém falou nada pra mim “ó, tu vai fazer isso ou não vai, tu não vai trabalhar dois dias”, nada. Então eu to lá, realmente eu to assim ó por amor as crianças e porque eu gosto.</p>
Professora Violeta	<p>Aqui na escola eu fui bem recebida, né, tanto pela diretoria da escola quanto pelos próprios colegas como pelos próprios alunos, mas assim depois de uns dois ou três meses que eu já estava aqui, não acho que um pouquinho menos, acho que um mês, mês e meio que eu tava aqui, aconteceu um fato que a diretoria que assim eu fiquei meio balanceada com a diretoria da escola, né porque eles deram razão pros alunos, então eles tinham feito coisa errada, mas eles deram razão pros alunos, uma pessoa da diretoria, então eu fiquei meio balanceada assim, né, eu “hossa! Que</p>

	que eu to fazendo aqui?"
Professora Dália	Aqui o início assim, foi bem, bem difícil. Porque eu comecei em abril, num quinto ano, então eu já peguei uma turma andando, no caso né, andando entre aspas, e assim eu sempre fui mais dos pequenos, eu tive bastante dificuldade com os grandes, mas assim eu consegui, eu acho, ã, ir superando todas as dificuldades durante o ano, algumas crianças não eram interessadas, alguns tinham problemas de disciplina, né, a gente foi resolvendo, ã, né, tudo foi se ajeitando, foi muito difícil pra mim particularmente, sabe, ã, primeiro porque eu entrei assim já com um ano letivo iniciado e aí a professora que eles tinham que tava se aposentando e eles gostavam muito dessa professora, então eu tive o primeiro obstáculo, né, de tirar a professora, né, e aí tirei a professora deles, daí isso não foi muito fácil.
Professora Iris	No início foi meio complicado, porque assim ó, no início a gente não foi muito bem recebida, assim ó, nós fomos bem recebidas pela direção da escola, maravilhosos. Mas como a gente trabalha com programa, então as professoras te olham como se tu fosse fazer, resolver alguma coisa que elas não resolveram, que tu tivesse aqui pra resolver aquilo ali. Na verdade não é a gente não tá aqui pra julgar o trabalho de ninguém, né, mas é pra ajudar, pra complementar. [...]No início foi meio complicado.
Professora Gardênia	A gente começou, também vim pra trabalhar com o programa, né, desde o ano passado. Então supervisora lá da 8ª CRE que nos trouxe aqui que nos apresentou pra escola, pro diretor, pra gestão. Foi um pouco difícil, porque quando a gente chega, é um lugar novo, já tinha começado o ano letivo, então até a gente se integrar no grupo, conhecer as gurias, então parecia que a gente era fora da escola.

A inserção na escola é entendida como a chegada e início do trabalho, envolve os primeiros contatos com o novo ambiente e os sujeitos que o integram. É um momento relevante para as análises, pois permite entender como foi o processo de inserção e que situações o marcaram.

Assim que chegam à escola as professoras se deparam com uma nova e desafiadora realidade. Algumas enfrentam o problema da falta de experiência, como a professora Dália. Outras podem não se integrar tão rapidamente como a Professora Iris e Gardênia, que trabalham com o programa de aceleração, uma proposta diferenciada e desconhecida pela escola até sua chegada. De qualquer forma, na chegada já é possível identificar alguns dos desafios e o ponto inicial e principal é o trabalho, mesmo as que tiveram uma primeira reunião de boas-vindas, afirmam o quanto seu trabalho em sala de aula pareceu ser urgente para a escola, evidenciando a necessidade de mais profissionais atuando. Como disse a Professora Margarida “finalmente tinha uma professora”.

Então, estando no contexto da gestão escolar, realizando seu trabalho, inicia-se o processo de elaboração da pertença profissional para cada professora. De acordo com a Tabela 5, pode-se perceber que os discursos sobre pertença profissional estão no nível do sujeito e no de reconhecimento do outro sobre o seu trabalho.

Tabela 5 – Discursos comparados – categoria Pertença Profissional.

PERTENÇA PROFISSIONAL	
Professora Margarida	Essa professora, ela foi bastante parceira nesse sentido, eu trazia ideias novas, coisas novas que eu tinha, mas ela também me dizia assim tem tal coisa que pode dar certo, né, e ela tinha ideias muito jovens também né apesar da experiência dela, e eu curti bastante assim esse início de trabalho por ter essa parceria. [...] Esse meu contato inicial com essa outra professora do terceiro ano, até porque ela já era, ela já tá se aposentando

	<p>final do ano que vem , tá se encaminhando, então ela tinha uma experiência muito grande de sala de aula que eu não tinha, foi no início assim foi muito esse contato com ela, essa troca de ideias né, ela era professora do terceiro ano também, a gente praticamente começou a planejar junto,</p>
Professora Rosa	<p>Pelo menos a supervisora, a vice, e o pessoal da nossa turminha ali do currículo, é um pessoal mais, são mais amigas, mas pela gestora, negativo, né, sem nenhum auxílio vamos dizer assim..</p> <p>Então pra que tu te sentisse, né parte desse meio tu acha que o que mais te ajudou foram as colegas? Sim, foram as colegas, com certeza.</p> <p>Tem algum exemplo que tu lembra de algo que aconteceu que demonstra isso Assim a gente trabalha junto , a época de dia dos pais , “Ai [apelido] o que que tu tem vamos achar alguma coisa”, agora pro dia das crianças eu já levei coisas diferentes, então a gente vai trabalhando em conjunto, é muito bom, eu não posso reclamar, mas só ..realmente pra me pertence ali só por elas com o apoio delas e agora da supervisora. Mas o resto da direção, da parte da secretaria então também é zero.</p>
Professora Violeta	<p>Mas aconteceu um fato bem legal que no trimestre passado a gente fez um trabalho muito diferente que foi a nota do trimestre e a diretoria da escola chegou e disse que eu to fazendo um trabalho bacana e tal, que é um trabalho diferente, aí eu já comecei a me inserir dentro da proposta da escola, e eu acho que foi um trabalho muito legal assim , e a partir daí eu me senti parte da escola, então não faz muito tempo que eu to, que eu realmente to me sentindo parte da escola, entendeu, e mas assim, eu sempre fiquei assim, né, com um pé atrás em algumas situações, tipo assim, a diretoria dava razão pro aluno, sabe, eu acho que o fato de tu tá aqui é porque tu tá fazendo um trabalho bacana, né, tu tá, e certas situações que, pô, a diretoria fica a favor do aluno e contra o professor, sendo que o aluno, né, te.. tem essa situação, né. Mas a partir daquele dia ali, que ela veio me deu os parabéns e, que ela conversou comigo e tudo me cumprimento aí eu achei, nossa, eu me senti já parte da escola, agora sim eu to sendo a família da escola. [animada]</p> <p>Uma forma de reconhecimento, né? Exatamente. Eu acho que a partir daí que tu, qualquer professor, qualquer aluno, né, é uma forma de, quando tu tem esse reconhecimento do teu trabalho é que tu começa realmente a te senti parte de um determinado lugar, né, [...] enquanto tu não conhece a diretoria, enquanto os próprios professores eles não reconhecem o teu trabalho é difícil tu te senti parte daquela, daquela escola,né. E eu agora a partir do reconhecimento do meu trabalho to me sentindo realmente parte da família.</p> <p>Bom, então pra ti a contribuição mais importante seria esse reconhecimento pra ti te senti.. É eu acho que seria, não só da direção, mas também dos alunos, né, os alunos assim, “Ah professora, a senhora é bem legal, a senhora é isso, é aquilo..”. Então isso é parte do meu trabalho. Agora mesmo né, eu saí da aula e tem um aluno que ele sempre detestou história ele nunca gostou e, assim, nunca escondeu o fato de que odiava minhas aulas. E agora eu tava vendo com ele que “como com a senhora a história tá bem bacana”</p> <p>Que legal Então isso pra mim é tudo, sabe. Nada paga isso. Então eu acho que é isso, né, é bem o reconhecimento mesmo que a gente tem assim.</p> <p>Pra te pertencer a este grupo É, com certeza. Porque eles te aceitam, né, tanto os alunos quanto a diretoria tá aceitando o teu trabalho. Então aceitando meu trabalho, me aceitam, que eu to cem por cento trabalhando. [risos]</p>
Professora Dália	<p>É já tava em andamento, aí a parte do quinto ano eu tinha pouca experiência, então, eu tinha aquelas dificuldades de disciplina, então as gurias sempre me orientando, me apoiando, sempre indicando pra que lado ir, isso foi muito importante, né. E se não tem o apoio da gestão, é bem mais complicado, eu já tive em outras escolas trabalhando e eu tive essa, essa falta, sabe, de ter uma gestão, um apoio assim, “não agora tem que ir pra esse lado, ou agora quem sabe tu não faz assim que fica melhor”, sabe, as pessoas as vezes criticavam por trás e só lá no final do ano iam dizer assim “ai, tu fez isso, isso, isso de errado”. Eu acho que tem que ter um andamento durante o ano, aí dá tempo de você melhorar, de corrigir, de adaptar, né, e se você chega lá no final do ano e já tem tudo, já acabou o ano letivo, então não tem o que você fazer mais. É como um aluno que tá indo mal, mal, mal, mal o ano inteiro e tu vai deixar chegar lá no final do ano, é a mesma coisa, precisa de apoio.</p> <p>Então podemos dizer que esse acompanhamento é uma das coisas mais importantes..</p> <p>Com certeza, se a pessoa é bem recebida, tem esse incentivo, tem todo aquele acolhimento. Se as pessoas estão abertas a, a não, “nós estamos aqui, se você precisar” essas coisas assim, essa abertura, né, só que nem todas as gestões dão isso, nem todos os gestores mostram também , e as vezes “ah, agora nós vamos avaliar, vamos ver como ela se sai, se ela não foi bem” aí tem sempre aquele olhar, né, claro que isso deve, sempre deve haver uma avaliação , mas eu digo assim ó, o acompanhamento, a orientação durante o trabalho, é muito importante porque daí tu tem como melhorar. Tem como adaptar durante o ano.</p>
Professora Iris	<p>Então este ano tá bem mais, a gente já tá mais conhecida, então eu acho que este ano a gente tá bem mais tranquila. Este ano o trabalho tá bom, a gente tá tão, a gente formou um grupo bem conjunto, então assim não sei...</p> <p>Grupo de colegas? De colegas, professores, de trabalho, de pesquisa que a gente faz junto, sabe, tá muito, muito bom mesmo. Em outras escolas que eu trabalhei eu não vi esse grupo, bem como eu te disse, o primeiro ano que a gente se sentia um pouco mais afastada, até porque, por a gente não conhecer, né, o trabalho da escola, né, o trabalho que ela desenvolvia, como os professores trabalhavam, o pensamento, a linha de pensamento da escola, mas este ano tá bem tranquilo, bem bom. Eu gosto muito de trabalhar aqui!</p>
Professora Gardênia	<p>Acho que a acolhida dos colegas, né, a aceitação dos colegas e o momento que eles, como eu tinha colocado, que nos aceitaram que entenderam o nosso programa, aceitaram nosso trabalho e a hora que a gente conheceu eles também, quando a gente começou a conversar mais, a participar mais das reuniões, a participar mais das conversas, eles começaram a nos conhecer, a gente tá bem mais integrado, isso contribuiu pra gente tá bem integrado, contribuiu pra essa acolhida na escola.</p>

A partir desses discursos, pode-se dizer que o sentido de pertença profissional é elaborado na realização do trabalho pelo reconhecimento de estudantes e das pessoas que representam a gestão escolar, como a direção. Quanto aos colegas propriamente o que se destaca é a atitude de acolhida, a abertura para o diálogo e para se estabelecer parcerias de trabalho, especialmente nos planejamentos.

É marcante nos discursos a influência que os colegas têm para que a professora iniciante na escola, não necessariamente no trabalho, possa elaborar sua pertença profissional. Apesar da vivência anterior em outra instituição, as professoras encontraram desafios diferentes que precisaram de atitudes diferentes também. Para a Professora Margarida, apenas uma colega já foi capaz de contribuir para sua pertença, enquanto que a Professora Rosa e a Dália encontraram apoio em um grupo de colegas. As Professora Iris e Gardênia contaram nem tanto com a ajuda, mas a simples aceitação que venceu as barreiras do desconhecido. A professora Violeta pelo reconhecimento público do seu trabalho, que para ela foi uma aceitação.

Elaborar o sentido de pertença profissional é algo complexo e que não possui necessariamente começo e fim. Pode-se até indicar seu início, mas ele continua presente nas relações e no trabalho sendo constantemente transformado. Na tabela 6 encontram-se as dicotomias presentes nesse processo, são contrastes que demonstram polos opostos de sentidos e percepção das professoras que vão sendo elaborados frente as vivências e reflexões resultantes do cotidiano escolar.

Tabela 6 – Dicotomias

	Professora Margarida	Professora Rosa	Professora Violeta	Professora Dália	Professora Iris	Professora Gardênia
Trabalho	Professora X Contrato	Desafiador X Amor as crianças X Eu gosto	Complicado X prazeroso		Tranquilo X complicado	Difícil X prazeroso
Gestão	Data comemorativa X PPP Grupos internos X coletivo	Grupo X diretora		Apoio X crítica		
Pertença profissional		Choque X amigas	Bem recebida X mal interpretada		Desconhecida X integrada	

Diante de tal dicotomias é possível perceber as nuances contraditórias presentes nos discursos por categoria temática. Também demonstram a capacidade que os sujeitos têm de perceber certas relações, por vezes opostas, que permeiam suas vivências. Estes aspectos permitem perceber a realidade em sua complexidade tal qual se apresenta.

De acordo com os termos e expressões destacados na tabela 6, é possível estabelecer sentidos que expressam a as vivências das professoras. Seu trabalho possui múltiplas facetas, pode ser muito tranquilo e prazeroso, mas também passar por momentos de dificuldade e de desafio. A gestão pode envolver aspectos corriqueiros como datas comemorativos e mais complexos como a Proposta Pedagógica. O grupo pode oferecer crítica ou apoio, provavelmente os dois, só que em momentos diferentes. E isso tudo pode ser um choque, como descreve a Professora Rosa, logo em seguida é possível encontrar amigas e sentir-se integrada. Pode começar bem e no percurso ter dificuldades. Estes são elementos presentes nas relações humanas, portanto presentes no trabalho dos professores. São dicotomias que permitem a reflexão sobre a práxis pedagógica e os meios de transformá-la.

3.3 Tratamento dos resultados: relações entre gestão escolar e pertença profissional

Diante da análise realizada foi possível perceber que a pertença profissional é elaborada no nível do sujeito, como a pessoa se percebe em relação ao meio, mas que também está relacionado ao nível do social, sob dois aspectos principais; pelo reconhecimento do outro e pela ajuda do outro nesse processo de construção da pertença.

O reconhecimento pelo trabalho realizado torna o trabalho o cerne da afirmação de pertença profissional. Nenhuma das professoras esperou ser reconhecida de forma desvinculada, pelo contrário, encontraram o reconhecimento e apoio no e pelo trabalho. Isso de três fontes distintas: estudantes, colegas e direção da escola.

Para a professora Rosa esta inserção foi mais complicada, ela conta que “trabalhei um mês e meio sendo que ali não passaram nada, as meninas me falavam assim ‘tu assinou o ponto?’ ‘tu fez isso?’, não tinha nada”. Apontando assim, a dificuldade de se realizar algo sem as orientações necessárias. Como disse a Professora Violeta, “ninguém faz nada sozinho”. Pela descrição que as professoras fazem dos desafios enfrentados atualmente, não fazer sozinho não é um questão de querer, mas de possibilidade, diante de tantas dificuldades, somente unindo esforços é que se torna possível encontrar soluções minimamente aceitáveis.

Portanto, com base nas análises, pode-se afirmar que é na gestão escolar que ocorre a gestão do pedagógico, entendida como o trabalho dos professores, e é no e pelo trabalho que se elabora a pertença profissional. Aqueles que são iniciantes no trabalho na escola encontram êxito na elaboração do sentido de pertença profissional à medida que se torna sujeitos ativos em seu trabalho e que se apegam ao grupo, colegas e comunidade escolar de modo geral. Já os que estão na condição de gestores, como líderes do processo de gestão escolar, podem favorecer este início, lhes cabe pensar em estratégias para o trabalho coletivo e acolhimento de novos professores no grupo. Já em termos de pesquisa, pode-se dizer que o trabalhador, trabalhadora se faz pelo trabalho que realiza, portanto, para entender o o processo de elaboração da pertença profissional é preciso considerar o trabalho e o contexto em que é realizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A socialização dos resultados é fundamental para enriquecer as reflexões e demais produções. Estas considerações encerram este trabalho, ainda que provisoriamente, já que a reflexão e os estudos sobre ser professora continuam.

Considerando que os professores realizam seu trabalho na escola, de acordo com um sistema de gestão, que faz parte do contexto que vivenciam, buscou-se aprofundar o entendimento e reflexão sobre os conceitos de cada uma destas categorias e assim compreender como a gestão escolar contribui para a inserção dos professores no trabalho de forma que possam elaborar sua pertença profissional. O objetivo central foi estabelecer as relações entre gestão escolar e pertença profissional, através do trabalho, evidenciadas no discurso das professoras. Foram entrevistadas seis professoras de escolas públicas de Santa Maria, que são iniciantes na escola em que trabalham atualmente, a despeito das experiências anteriores, pois, entende-se que é no processo de inserção que se torna latente a elaboração da pertença profissional.

O estudo contou com o material bibliográfico já produzido que embasa a investigação e, principalmente, com os discursos dos sujeitos envolvidos neste processo, que também produzem conhecimentos de acordo com suas vivências. Caracterizou-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa, o qual contou com a fundamentação da proposta de Análise de Conteúdo para a produção e análise de dados. Esta proposta de análise possibilita inferências essenciais para relacionar o individual com o coletivo, possibilita o enriquecimento da leitura e assim ampliar a produção de conhecimentos sobre o tema.

Foi possível constatar que os processos de gestão escolar avançaram na implementação de princípios democráticos, há mais espaços de discussão e participação. Contudo, ainda há muito que melhorar para alcançar as metas preconizadas, inclusive pela LDB 9394/96. Percebe-se que as professoras enfrentam diversos desafios, desde a falta de informações iniciais até a submissão de decisões impostas. Também, é no trabalho e pelo trabalho que os professores atuam na gestão escolar e assim desenvolvem sua pertença. Portanto, assim também se constituem como professores gestores, no pedagógico e na gestão

escolar como partícipes de um processo que é coletivo e influenciado por cada sujeito integrante.

De acordo com os discursos analisados, pode-se perceber que ainda está arraigada a percepção de gestão escolar relacionada à direção da escola, mostrando a necessidade de melhorias na efetivação de processos democráticos, possibilitando aos professores assumirem seu lugar como gestores numa perspectiva coletiva e não só de sala de aula. Deste modo, o desafio continua sendo superar a separação entre os processos administrativos e o pedagógico, que tem sido tratados em momentos diferentes e, geralmente, sem relação. Por isso, volta-se a questão: O aspecto pedagógico está desvinculado dos demais, fazendo com que o grupo também se separe para atendê-los? Como estabelecer mecanismos de participação mais eficazes e integrados?

Nota-se que os professores estão desenvolvendo sua autonomia, buscando espaços de participação. Não só eles como os demais sujeitos que integram a gestão escolar, e isso se espera além dos casos problemáticos de indisciplina tão frequentes nas escolas atualmente. Existem dificuldades para que ocorra a gestão democrática, mas também está claro que muitos estão trabalhando por isso. Nesse processo é no trabalho conjunto que se encontra forças e possibilidade de ir adiante, já que, de acordo com os discursos, não fazer sozinho não é apenas uma questão de querer e sim de possibilidade diante de tantas dificuldades e da intensificação do trabalho. Pode-se dizer que, na atualidade, os desafios e perspectivas da educação dependem de esforços coletivos tamanha a sua complexidade.

Assim como a gestão, a pertença profissional considera o coletivo. Sendo esta uma das relações mais evidentes entre ambas e o ponto central das contribuições da gestão escolar. As professoras entrevistadas evidenciaram em seus discursos a importância do reconhecimento e acolhida do grupo no processo de inserção na escola. Há uma necessidade de articulação na relação entre os sujeitos que implica em conhecer e reconhecer o outro e seu trabalho, dialogar, estabelecer parcerias. A respeito da elaboração do sentido de pertença profissional é determinante a percepção que o sujeito tem de si no trabalho, a percepção dos estudantes, colegas e direção sobre o trabalho. A aceitação e reconhecimento do trabalho implicam no sentimento de pertença das professoras. Havendo uma pequena diferenciação no relacionamento com os colegas, já que é o trabalho

conjunto, discussão e troca de ideias que tem maior influência na pertença profissional.

Interessante que, independente da vivência anterior em outra instituição, as professoras encontraram desafios diferentes que exigiram atitudes diferentes. Numa situação apenas uma colega contribui para a pertença, em outra foi necessário o apoio do grupo de colegas, enquanto que o reconhecimento da direção, o elogio de um estudante ou a aceitação do trabalho foram importantes em outras situações. Percebe-se assim que o trabalho dos professores está permeado por relações humanas que marcam os discursos, sujeitos as suas inconstâncias e transformações.

Portanto, como a elaboração do sentido de pertença profissional se dá nas relações humanas, no e pelo trabalho, no contexto da gestão escolar e em relação com ela. A pertença está em transformação, e não possui necessariamente um começo e um fim demarcado. Seu início é até possível indicar, está vinculado a inserção no trabalho na escola, porém permeia todo o processo.

Através da práxis pedagógica, o fazer intencional e sistematizado das professoras entrevistadas, tornou-se possível perceber que o cerne das relações entre gestão escolar e pertença profissional está no trabalho, sendo este o ponto-chave para estudos posteriores que visem aprofundar estas relações.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 4ª. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1998.

ALLAIN, L. R. **Ser professor**: o papel dos dilemas na construção da identidade profissional. São Paulo: Annablume, 2005.

AMARAL, C. L. C. **À procura de pertença profissional**: as interfaces do trabalho nos discursos de egressos (as) do curso de letras- inglês da Universidade Federal de Santa Maria. Dissertação de Mestrado, Santa Maria: UFSM, 2010

ANTUNES, R. **O caracol e sua concha – ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 28o ed. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1993.

BRASIL, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Estabelece as **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, in diário Oficial da União, Ano CXXXIV, nº 248, 23.12.96.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ªed. São Paulo: Cortez, 2006.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Martins Fontes, 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/6977036/Claude-Dubar-A-SocializaCAo>>

FERREIRA, L. S. **Gestão do Pedagógico, trabalho e profissionalidade de professoras e professores**. In: Revista Iberoamericana de Educación. Nº 45, p. 217-228, 2007.

FRIGOTTO, G. **A nova e a velha faces da crise do capital e o labirinto dos referenciais teóricos**. In: FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M. (org). Teoria e educação no labirinto do capital. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na escola**. Campinas – SP: Papyrus, 2007.

KUENZER, A. “Exclusão includente e inclusão excludente – a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho”. In.: LOMBARDI, J. C; SAVIANI, D; SANFELICE, J. L. (ORGS.). **Capitalismo, trabalho e educação**. São Paulo: Autores Associados, 2002.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2006, Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006, Série: Cadernos de Gestão.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Vol. I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

MÈSZÀROS, I. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

MÈSZÀROS, I. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

OLIVEIRA, D. A. (org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação**: fundamentos ontológicos e históricos. Revista brasileira de educação. v.12. n. 34, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada. 2ª.ed. trad. Luciane Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. São Paulo: Expressão Popular, 2007



APÊNDICE A – termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Está-se desenvolvendo esta investigação com o intuito de subsidiar e elaborar a Monografia: **O TRABALHO DE PROFESSORAS INCIANTES NA ESCOLA: RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PERTENÇA PROFISSIONAL**. Este trabalho está sendo realizado pela acadêmica **Isabel Daiane Weber Machry Rodrigues** e orientado pela Prof^ª. Dr^ª. Liliana Soares Ferreira. Para a realização deste projeto, necessita-se a participação e colaboração de professores da rede pública de ensino, com as quais se intenciona investigar as contribuições da gestão escolar para a sua pertença profissional na escola, seja por transferência ou início de carreira.

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa de forma voluntária, respondendo a algumas perguntas que serão gravadas. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo.

Após ter sido devidamente informada, informado, sobre os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido as minhas dúvidas, eu _____, autorizo a realização da pesquisa e entrevista sobre o tema. Autorizo também a utilização de meu discurso nas publicações relacionadas com um nome fictício.

Santa Maria, ____ de _____ de 2011.

Assinatura do(a) interlocutor(a)

Isabel Daiane Weber Machry Rodrigues
Pesquisadora responsável
Telefone.: (55)99017272
e-mail: imachry@yahoo.com.br

APÊNDICE B – questões para entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Dados iniciais de professores:

Titulação: _____

Ano de conclusão de curso: _____

Ano de ingresso na escola: _____

Trabalho anterior em outra escola: _____ Quanto tempo? _____

Questões para entrevista com professores:

- 1. Descreva seu trabalho na escola.**
- 2. Como foi a sua inserção no trabalho na escola?**
- 3. O que você entende sobre gestão escolar?**
- 4. Como a gestão escolar contribuiu para o início de seu trabalho na escola? Relate uma situação fato em que você, como professora, percebeu isto.**
- 5. Qual fator (contribuição) você considera mais relevante, que teve ou poderia ter tido para sua pertença profissional como professora/professor?**

APÊNDICE C – transcrições

Professora Margarida

Titulação: Pedagogia

Ano de conclusão de curso: 2008

Ano de ingresso na escola: 2010

Trabalho anterior em outra escola: sim Quanto tempo? 1 ano em escola particular

Descreva o seu trabalho na escola:

Eu sou professora do CAT, então é o currículo por atividade, sou professora do terceiro ano, turma 31.

E como foi a tua inserção no trabalho lá na escola? Como foi teu início?

Eu fui chamada por contrato, não sei se eu conto tudo, desde o início da novela...

aham

ã, eu fui chamada por contrato então. Quando eu cheguei na coordenadoria, né, eles me colocaram a disposição, então essa escola, o [cita o nome da escola], estava precisando de professora a quase mais de mês na verdade, então eles estavam... a professora tinha se aposentado e as crianças estavam tendo aula com a direção, coordenação.. quem podia substituí-la. E aí quando eu cheguei então na escola fui muito bem recebida assim e tudo, me levaram na turma, todo mundo ficou feliz, finalmente tinha uma professora. E aí a gente tinha na época, reuniões com os professores a tardinha, era após o horário escolar, né, então daí naquela..eu entrei na segunda-feira, foi na quinta-feira daí a minha primeira reunião com o grupo. Até então tinha gente na escola que ainda não me conhecia, não sabia que eu era a nova professora, então eu fui oficialmente apresentada logo. Daí na época o recreio também era separado ..a gente quase não se encontrava na sala dos professores.. então a gente chegava e ia direto pra sala, ficava no recreio e aí depois voltava e ia embora. Então foi, os primeiros contatos que eu tive foi a professora do outro terceiro ano, e com a direção mais assim, aí depois sim que eu fui me interagindo daí com os outros professores.

e o que você entende assim sobre a gestão escolar?

Bom, o que eu entendo é que é uma coisa que é participativa de todos assim, independente de cargo. Professor participa, coordenação, supervisão, direção, todo mundo, inclusive funcionários, né, professores, todo mundo engajado trabalhando pela, pela escola, é o que eu compreendo até então

E essa gestão escolar, então, dessa forma que você vê, como que ela contribuiu pro teu início no trabalho, pra tua inserção na escola, tem algum fato alguma situação que tu te lembra? Já comentou da reunião né,

Acho que é importante, principalmente as reuniões né, é o momento que a gente pode sentar, pensar, né, todos juntos e conversar. Elenca problemas, melhorias, o que que fazemos. Desde uma simples programação pra uma data comemorativa, né, desde o dia dos pais, alguma coisa assim a gente tem a participação de todo mundo, acho que isso é muito importante. Teve uma ocasião, eu vou colocar depois, não sei como assim, que foi muito interessante que aconteceu agora uns dias atrás, que a gente teve uma reunião com a diretora, né, e ela disse que queria a nossa opinião, e depois que a gente deu a nossa opinião ela disse que na verdade ela não podia acatar aquela nossa opinião, porque tinha recebido uma ordem do ministério, era a respeito do recreio, que agora tá sendo todos juntos, então não poderia mais ser todos juntos porque estavam acontecendo alguns problemas, então o ministério tinha interferido e tinha proibido que o recreio fosse todo junto pra não ter problema. Então elas estavam sugerindo, mas entre aspas né, estavam mandando acatar aquilo ali. Então foi uma decisão que a gente ficou bem chateada assim, foi uma das únicas coisas que eu lembro nesse tempo que não foi decidido com o grupo. Agora dia 31, a gente entregou o PPP, o PPP da escola pra coordenação e esse também né, muita gente trabalhou, todas juntas discutindo, algo que é bem difícil de a gente ver sendo feito nas escolas. A gente vinha conversava, mandava por e-mail, trabalho e todo mundo ajudou

E que fator você acha que contribuiu, que foi mais importante pra que tu te sentisse, desenvolvesse a tua pertença profissional nesse meio. Ou o que poderia ter sido.

Bom, eu acredito que, assim, quando eu cheguei na escola, além de eu ser nova na escola eu era nova como professora. Eu tinha tido uma experiência na educação infantil, mas com anos iniciais até então minha referencia era só o estágio.

[interrupção telefone]

Ah, eu tava falando assim o que penso, logo no início quando eu cheguei na escola né, foi esse meu contato inicial com essa outra professora do terceiro ano, até porque ela já era, ela já tá se aposentando final do ano que vem, tá se encaminhando, então ela tinha uma experiência muito grande de sala de aula que eu não tinha, foi no início assim foi muito esse contato com ela, essa troca de ideias né, ela era professora do terceiro ano também, a gente praticamente começou a planejar junto,

Tem dois terceiros anos na escola?

Dois terceiros anos na escola, e aí na época, né, essa professora, ela foi bastante parceira nesse sentido, eu trazia ideias novas, coisas novas que eu tinha, mas ela também me dizia assim tem tal coisa que pode dar certo, né, e ela tinha ideias muito jovens também né apesar da experiência dela, e eu curti bastante assim esse início de trabalho por ter essa parceria. Da escola assim e da direção, coordenação não foi tanto, até porque na época a gente tava sem orientador pedagógico, sem supervisor escolar, né, era a vice-diretora que fazia toda essa parte, então ela não tinha tempo pra nos acudir, então a gente se apegava bem mais com as colegas mesmo e aí então depois final do ano ela chegou, daí a gente tinha mais socorro, o que fazer com alunos mais especiais, né, que a gente fica sempre em dúvida. Mas assim acho que o trabalho em grupo é necessário, sozinho a gente não consegue dá conta disso

[Continuação]

Só mais um fato que eu acabei lembrando, que entrei e a escola tinha acabado de passar por uma eleição de direção, a gente percebia que tinha um clima bem ruim da eleição que eu no início não compreendi, pra mim era um processo democrático, que era decidido o que era melhor pra escola, né. Não, na verdade eu vi que foi uma coisa assim que meio que destruiu a escola, por que a turma que eu recebi, era turma que tinha sido no ano anterior, tinha sido a turma de uma das candidatas a direção, e essa candidata foi a que não se elegeu no caso ... e ela acabou assim bem chateada e n fatores fizeram com que ela sáisse da escola...tinham coisas assim que eu fiquei sabendo depoisfui percebendo algumas coisas, algumas intrigas entre elas. E é um processo que a gente tá vendo renascer agora, uma possibilidade de mudança....a gente tá se preparando como grupo e individualmente também pra poder enfrentar,né essa questão de grupos internos, acabando por...interferindo no coletivo. E coisas assim muito miúdas mesmo.. qualquer coisinha se transformar numa ata, registro em função de estas coisas estarem influenciando mais a frente..

Como se fosse uma forma de tirar vantagem?

Também. Que acabam prejudicando bastante assim até o crescimento da escola mesmo, poderia tá com todo mundo trabalhando junto e

na verdade, não é o que acontece..

Professora Rosa

Titulação: Pedagogia, Pós em Psicopedagogia e Orientação Educacional

Ano de conclusão de curso: 2004, 2009, 2010.

Ano de ingresso na escola: 2011

Trabalho anterior em outra escola: sim Quanto tempo? 3 a 4 anos, 20 anos a trás.

Descreva o seu trabalho na escola:

É, é numa turma de primeiro ano, que agora é.. tá vindo pra nós, como eles não tem mais o pré, né, eles não tem educação infantil, né, então é mais letramento e comecei ali no, no segundo semestre, né ... mas na coordenadoria, consta a partir do dia 12 de junho, mas no papel, no segundo semestre ... é um, é desafiador pelo primeiro ano, pela sala de aula, pela classe, por que eles tiveram várias professoras, então houve uma mudança muito..e a professora titular ia assumiu a direção, mas aí não deu certo, ela acabou voltando e me tiraram da sala de aula, aí fui pra uma quarta, aí as mães, os pais já estavam incomodados porque era um dia um outro dia outro, e realmente como ela é vice, então tinha algum problema ela tinha que sair na sala de aula, ia depois voltava...

E porque eles não queriam esta mudança constante com os alunos, bom, a gente entende né, primeiro ano tudo né ... aí, falando com a supervisor, aí ela fez uma reunião com a diretora e disse agora tu vai ficar no primeiro ano até o final do ano

Aham

A gente vai ver uma professora pro quarto, então a professora que voltar ela assume a quarta série. E foi o que aconteceu e agora é comigo até o final do ano.

E também pra gente é um pouco melhor né...

Eu senti muito quando eu fui pro quarto porque eu fui ...porque ela tem uma filha nessa turma da quarta série, ela não queria enfrentar, já tem problemas com a filha então ela achou melhor não assumir o quarto ano e ficar no primeiro, mas a gente sabe que não é assim né...

Bom, então desse processo você já tá falando um pouquinho de como foi que começou, né

É, já vai começando né ã

Esse início...

Foi, foi bem tumultuado né, vai pra uma sala, vai pra outra, e assim ó, a dificuldade da turma, é uma turma bem agitada, então o fato de de as criança, um dia hoje, de amanhã, são professoras diferentes, até eles voltarem ao gente.. quando eu cheguei foi difícil..aí eles assumiram uma postura comigo...nós estamos com duas, três estagiárias ..mas tem um caso assim, dez dias uma professora,dez dias outra, mais dez dias outra. Aí essa terceira por problemas de família ela teve que abandonar, sabe então ficou muito tumultuado, eu não consegui ainda colocar, como eu queria como estava quando eu peguei quando eu deixei, né. Então tá assim muito complicado, então, mas agora eu quero, tô conseguindo com que eles cheguem num determinado tempo, né, ..aí...quando eles é....me fugiu...

[Risos]

eles conseguiram pelo menos, que eu conseguisse que eles, pelo menos terminem, né do jeito que eu deixei então a coisa vai, vai se entrosando, né. Agora já tão mais, essa semana a gente já conseguiu bota uma cortina coloca o alfabeto, por que é uma escola assim também: eu coloquei todo o alfabeto na parede na quinta e sexta feira, na segunda-feira quando eu cheguei tudo no chão pisado, tudo. Ai foi uma decepção muito grande.

Imagino..

A plaquinha que eu tinha feito pra botar na porta, detonaram, não tem mais, eu falei "eu não acredito", tu faz as coisas e as crianças, não são eles, mas a escola, tu viu o ambiente que é a escola, né?

Aham

Então eles vão entrando, eles não..não avisam que vão entrando,batem naquela porta fechada que acaba me assustando. Ai deu uma, foi uma decepção muito grande, mas não vou desistir, fiz a cortina, fizemos a cortina, eles colaram o alfabeto, então tão assim, também vamos mudando uma sala de alfabetização tem que tá bem colorida, pelo menos eu acho.

Faz quanto tempo que tá só tu com eles, agora depois dessa mudança?

agora não faz um mês.

hum, bem recente

Bem recente é, ..Que tu fica naquela né, ficou toda esta questão, mas eles já sabem como é o meu trabalho, né, não é tradicional, né, mas tu exige um pouco do, um pouquinho mais.

Adoro trabalhar com eles em grupo. Aí um outra professora da primeira, que são duas primeiras, "aí mas eu não consigo", ela disse "há eu não vou fazer isso porque dá trabalho". É realmente dá trabalho, mas se tu não fizer como é que eles vão chegar na segunda, na terceira, quando chegar no quarto ano como que eles vão trabalhar em grupo, aí as dificuldades vão vir no quarto ano, aí eles não conseguem, é em grupo mas é só um fazendo, aí eles não conseguem esta aproximação e deixar que o outro também faça

Então não, eles aprendem a trabalhar em grupo desde o primeiro e eles gostam disso: "Profe, hoje eu vou fazer com não sei quem... e vou sentar aqui..", "não, a profe vai ajudar vocês". A gente não deixa sempre o mesmo grupinho, né a gente tá sempre mudando pra que eles possam se ajudar né. Eu acredito nisso no grupo, que um ajuda o outro.

E sobre a gestão escolar, o que você entende, como você percebe a gestão lá na escola.

Muito ruim. Porque assim ó, eu, no caso eu me sinto a gestora da minha turma, lá dentro eu sou gestora eu posso, né,

Mas não só como eu quero né, mas como eu acho que tem que ser e com a ajuda deles o que a gente quer.

O que que a gente não pode fazer em sala de aula foi decidido por eles, a gente não pode falar nome feio e a gente não pode, não.. não me lembro mais o que eles disseram

O que vocês acham que pode, que a gente vem fazer na escola, a gente deve estudar, dois sim, dois não.

O que que a gente tem na escola, o que é a gestão escolar? Entendo que o grupo de diretores, professores, a gente tem normas. E lá no [nome da escola] eu não vi isso, como o que aconteceu comigo, isso pra mim não é gestão, eu acho que a gestão perdeu todos os pontos que tinha.

No caso com a diretora, a gente não tem contato com ela, nós tivemos uma reunião. No caso ela, não, nós fomos convocados pra reunião, e fomos pra essa reunião. Aí ela falou vai ser decidido isso, isso e isso. Isso não é gestão, gestão é "olha, vamos fazer isso, o que que vocês acham, tem ideias, vamos", né.

Não ela simplesmente colocou a autoridade dela lá, então não entendi.. eu sinceramente não entendi o porquê da reunião, se ela já decidiu que seria isso então que colocasse lá decreta sei lá o que e deu. A gestão é tu trabalha junto com todos, não subordinado, mas a

tua equipe né

Pra mim não houve gestão. E nem quando eu cheguei não teve gestão nenhuma.

Hum, teria alguma coisa que te ajudou a começar teu trabalho

Assim não foi aquela gestão assim ..

eu fui pela coordenadoria porque eu fui convocada, cheguei lá já me mandaram pra escola, cheguei na escola e já me mandaram pra sala de aula

Ahan

E sabe assim como, cheguei assim sem nada, nada preparado, sem nada, nada, cheguei e fui pra sala, sem nenhum preparo sem conhecer nada, aquilo foi um choque. né, Então eu posso dizer assim ó, é trabalhei um mês e meio sendo que ali não passaram nada, as meninas me falavam assim “tu assinou o ponto?” “tu fez isso?” não tinha nada, ninguém me informava nada, sabe, nem secretaria, nem a parte da coordenação, aí quando eu fui chamada pra fazer o exame nem, eu não deveria ter assumido, eu trabalhei um mês e meio, não vou receber por isso, não.. aí elas disseram, então, tu tem que entra em acordo com a parte da direção. Só que até hoje ninguém falou nada pra mim “ó, tu vai fazer isso ou não vai, tu não vai trabalhar dois dias”, nada. Então eu to lá, realmente eu to assim ó por amor as crianças e porque eu gosto, não porque eles ...

Mas é questão de tempo,.. pelo menos a supervisora, a vice, e o pessoal da nossa turminha ali do currículo, é um pessoal mais, são mais amigas, mas pela gestora, negativo, né, sem nenhum auxílio vamos dizer assim..

Então pra que tu te sentisse, né parte desse meio tu acha que o que mais te ajudou foram as colegas?

Sim, foram as colegas, com certeza.

Tem algum exemplo que tu lembra de algo que aconteceu que demonstra isso

Assim a gente trabalha junto , a época de dia dos pais , “Ai [nome da entrevistada] o que que tu tem vamos achar alguma coisa”, agora pro dia das crianças eu já levei coisas diferentes, então a gente vai trabalhando em conjunto, é muito bom, eu não posso reclamar, mas só ..realmente pra me pertence ali só por elas com o apoio delas e agora da supervisora. Mas o resto da direção, da parte da secretaria então também é zero.

Faz falta.

Falta. Falta muito. E a gente vê da parte da gestão, em relação a, a toda a escola, sabe, eles não tem, ela não tem um domínio assim ó. Nós temos uma vice, que a gente morre de pena dela, porque tudo sobrecaí , sobrecarrega, ela fica sobrecarregada. Não tem condições de ela assumir a escola toda o dia todo.

Claro.

Sabe então, a gente vê que tá faltando essa parte da gestão. Eles não têm organização. Organização zero. Uma vai e da uma ordem, outra vai lá e tira aquela ordem, sabe faz outra. Então eles não estão trabalhando juntos. É bem assim, “eu decretei aquela lei aquela ordem, é aquilo e acabou”.

Tem algo mais que acha importante acrescentar?

Não, acho que é isso...

Professora Violeta

Titulação: História, Licenciatura

Ano de conclusão de curso: 2003

Ano de ingresso na escola: 2011

Trabalho anterior em outra escola: sim Quanto tempo? 11 anos.

Descreva o seu trabalho na escola:

É bem bacana, eu dou aula aqui pra duas sétimas, duas oitavas, dois segundo ano do ensino médio, e um terceiro ano do ensino médio. É bem complicado porque às vezes se tem muita falta de disciplina e tem muita escada, né, eu dou aula no segundo andar e no primeiro andar então é bem corrido. Mas é prazeroso assim né, mas é bem complicado assim .

E como foi teu início aqui na escola, a tua inserção no trabalho?

Aqui na escola eu fui bem recebida, né, tanto pela diretoria da escola quanto pelos próprios colegas como pelos próprios alunos, mas assim depois de uns dois ou três meses que eu já estava aqui , não acho que um pouquinho menos, acho que um mês, mês e meio que eu tava aqui, aconteceu um fato que a diretoria que assim eu fiquei meio balanceada com a diretoria da escola, né porque eles deram razão pros alunos , então eles tinham feito coisa errada, mas eles deram razão pros alunos, uma pessoa da diretoria, então eu fiquei meio balanceada assim, né, eu “nossa! Que que eu to fazendo aqui?” né, mas depois foi tranquilo, eu fui bem recebida, fui né, e quando eu preciso a diretoria está sempre pronta a me ajudar e tudo e eu sempre pronta pra ajudar eles né, é uma troca, uma troca que tem que ter. Tirando esse fato o resto é bem tranquilo, eles são bem bacanas.

Tu já entrou um pouco na próxima questão, né, já falou um pouco de como a gestão contribuiu pro teu início. Na escola existe um grupo e existe uma gestão escolar, pra você, o que você entende sobre a gestão escolar?

Olha, a gestão escolar eu acho que é assim ó é o coletivo mesmo, né, eu acho que ninguém faz nada sozinho no mudo, não é só na escola. É como eu falo pros alunos, ninguém faz nada sozinho, a diretoria não trabalha sozinha, então sem os professores a diretora da escola não é nada, e sem eles também a gente não é nada. Então a gestão escolar eu acho que é assim, quando todo mundo participa, não todo mundo mete a mão, mas todo mundo participa, que nem foi a reunião né, todos os recreios a gente tem a reunião, de como tá de como não tá, se tem algum problema com professores né se der pra resolver, então é o coletivo e é isso que acontece aqui. Eu acho que gestão escolar é o coletivo é todos participando, inclusive os alunos.

E como essa gestão contribuiu pra que você começasse seu trabalho aqui? Tem algum exemplo, uma situação que você lembra, algo que marcou que te ajudou a se inserir no trabalho.

Ah eu acho que tem uma bem legal que aconteceu agora faz o que, uns 15 dias atrás, né, porque assim chega final de ano tu sabe que todo mundo se entrega, né, cansado e tal. Mas aconteceu um fato bem legal que no trimestre passado a gente fez um trabalho muito diferente que foi a nota do trimestre e a diretoria da escola chegou e disse que eu to fazendo um trabalho bacana e tal, que é um trabalho diferente, aí eu já comecei a me inserir dentro da proposta da escola, e eu acho que foi um trabalho muito legal assim , e a partir daí eu me senti parte da escola, então não faz muito tempo que eu to, que eu realmente to me sentindo parte da escola, entendeu, e mas assim, eu sempre fiquei assim, né, com um pé atrás em algumas situações, tipo assim, a diretoria dava razão pro aluno, sabe, eu acho que o fato de tu tá aqui é porque tu tá fazendo um trabalho bacana, né, tu tá, e certas situações que, pô, a diretoria fica a favor do aluno e contra o

professor, sendo que o aluno, né, te.. tem essa situação né mas a partir daquele dia ali, que ela veio me deu os parabéns e, que ela conversou comigo e tudo me cumprimento aí eu achei, nossa, eu me senti já parte da escola, agora sim eu to sendo a família da escola. [animada]

Uma forma de reconhecimento, né?

Exatamente. Eu acho que a partir daí que tu, qualquer professor, qualquer aluno, né, é uma forma de, quando tu tem esse reconhecimento do teu trabalho é que tu começa realmente a te senti parte de um determinado lugar, né, por exemplo tu entra, tu casa enquanto tua sogra não te reconheça tu não faz parte né, que nem, e na escola é a mesma coisa né, enquanto tu não conhece a diretoria, enquanto os próprios professores eles não reconhecem o teu trabalho é difícil tu te senti parte daquela, daquela escola, né e eu agora a partir do reconhecimento do meu trabalho to me sentindo realmente parte da família daqui.

Bom, então pra ti a contribuição mais importante seria esse reconhecimento pra ti te senti..

É eu acho que seria, não só da direção, mas também dos alunos, né, os alunos assim, "Ah professora, a senhora é bem legal, a senhora é isso, é aquilo..". Então isso é parte do meu trabalho. "ah professora", por exemplo, agora mesmo né, eu saí da aula e tem um aluno que ele sempre detestou história ele nunca gostou e, assim, nunca escondeu o fato de que odiava minhas aulas. E agora eu tava vendo com ele que "professora com a senhora a história tá bem bacana"

Que legal

Então isso pra mim é tudo, sabe. Nada paga isso. Então eu acho que é isso, né, é bem o reconhecimento mesmo que a gente tem assim.

Pra te pertencer a este grupo

É, com certeza. Porque eles te aceitam, né, tanto os alunos quanto a diretoria tá aceitando o teu trabalho. Então aceitando meu trabalho, me aceitam, que eu tô cem por cento trabalhando. [risos]

Legal. Era isso

Então tá, tomara que eu te ajudei...

Professora Dalia

Titulação: Magistério, Pedagogia

Ano de conclusão de curso: 1993, 2009

Ano de ingresso na escola: 2010

Trabalho anterior em outra escola: sim Quanto tempo? 17 anos

Descreva teu trabalho na escola.

Bom, meu trabalho é dentro da sala de aula com as crianças ã a gente trabalha com unidocência até o quinto ano, então a gente trabalha todas as disciplinas de um maneira integrada, interdisciplinar, procurando sempre partir do, da parte assim ã, como se diz, do, a parte concreta e o que eles vivem na realidade, então sempre da realidade das crianças, é isso que eu queria dizer. E a gente sempre procura trabalhar assim eu não trabalho só um método específico, eu retiro um pouquinho de cada, como eu também fui, fui, estudei como método tradicional, isso vem muito incutido na gente, mas a gente procura novas ideias, novas metodologias, procura sempre fazer coisas inovadoras, que chame a atenção dos alunos... muito assim, do concreto gosto de trabalhar com história, mas assim o trabalho é com as crianças, 4 horas ali, né, dentro ou fora da sala, conforme for o tema ou algum, um assunto do conteúdo que seja, procurando interliga as disciplinas pra não ficar nada distante, nada muito solto assim, pra ser mais, mais atrativo pra criança.

Esse trabalho que você descreveu, ele acontece dentro de um contexto que é a escola

É geralmente, sim, assim ó a gente procura, trabalha na escola a gente também tem passeio, às vezes a gente dá uma volta na quadra da escola, aqui na vila, até pra conhecer onde que eles, onde a escola tá inserida, né, pra vê o, a vila, o que que tem no arredor e tal, muitos vivem aqui próximo a escola, então eles, geralmente eles estão ali e a gente sempre procura também vê os arredores, né, isso faz parte também dos conteúdos a gente tá não só aqui no pátio, mas também trabalhando com passeios, né, isso tudo, não é um passeio por passear, mas sim que tem um, um trabalho que a gente vai fazer depois, né, com alguma intenção, um objetivo pra trabalhar com eles.

E como foi o teu início aqui na escola, como que tu começou.

Aqui o início assim, foi bem, bem difícil. Porque eu comecei em abril, num quinto ano, então eu já peguei uma turma andando, no caso né, andando entre aspas, e assim eu sempre fui mais dos pequenos, eu tive bastante dificuldade com os grandes, mas assim eu consegui, eu acho, ã, ir superando todas as dificuldades durante o ano, algumas crianças não eram interessadas, alguns tinham problemas de disciplina, né, a gente foi resolvendo, ã, né, tudo foi se ajustando, foi muito difícil pra mim particularmente, sabe, ã, primeiro porque eu entrei assim já com um ano letivo iniciado e aí a professora que eles tinham que tava se aposentando e eles gostavam muito dessa professora, então eu tive o primeiro obstáculo, né, de tirar a professora, né, e aí tirei a professora deles, daí isso não foi muito fácil. Depois eles foram se adaptando e eu fui me adaptando a eles, né, então, foi um trabalho bem árduo, mas foi bem assim, no final eu acho que eu consegui alcançar a maior parte dos meus objetivos, né.

Que bom. E em relação a gestão escolar, você entrou num contexto, num grupo, existe uma gestão escolar, mas pra você, o que você tem entendido, o que é a gestão escolar pra você?

A gestão escolar, pensando na, na, ã, na, na gestão da direção, da supervisão assim é, são pessoas que coordenam um trabalho que é mais burocrático, toda a organização da escola, toda esta parte de, é bem trabalhosa, tem muitas, muitas coisas que precisam, né, ser feitas e precisa essa equipe, pra coordenar tanto o trabalho como a parte burocrática, tanto a parte de papel quanto a parte de pessoal, e sempre há uma necessidade de ter um líder, uma pessoa que coordene o trabalho em qualquer âmbito que a gente trabalhe, tem que ter alguém que dê o início assim, e aí na outra parte eu não quis, achei que tu ia falar alguma coisa em relação..ah acho que tem aqui,

É a próxima

Então a gestão assim da escola eu acho que é isso, essa organização, essa parte de, de, de, né, de ter que organizar de, de, como é que eu vou te explicar, de tomar a frente assim, né, de responder pelas coisas, de tomar frente do trabalho, de organizar, que é muito necessário, que é muito importante.

E que relação você percebeu entre a gestão e a tua inserção, como que a gestão contribuiu, ...

Eu quase já respondi isso, né

Aham

Essa parte de inserção na escola como eu falei no início, no meio ali, eu fui bem recebida, claro que houve uma, uma fase de adaptação assim, né, mas assim ó, eu acho que, que fui muito bem recebida, todas as dificuldades assim que eu tive, eu sempre vinha, conversava com as gurias, as gurias me apoiavam, as gurias me davam ideias, as minhas dificuldades assim, ã, até ideias assim, "ah, como eu posso trabalhar isso" "to trabalhando tal coisa, o que que tu acha?" e tal, sabe. Esse ano eu já to bem mais segura do que eu to fazendo, até

porque assim, foi um ano que eu me adaptei melhor e assim, claro, eu não deixo de trocar ideias com os colegas, com as gurias, com a direção no caso da gestão, mas assim, eu fui muito bem amparada, no caso, de, de, dessa parte de todas essas dificuldades que tive, eu acho que eu fui muito bem amparada, sabe, e as orientações pra mim, até dessa parte disciplinar dos alunos, sabe. A direção me apoiou muito, “não agora a gente vai fazer assim”, “a gente vai toma essa providência e tal” e tanto com a parte pedagógica também, né, tanto a direção quanto a supervisão sempre me orientaram, “ah, tu tá com dificuldade então tu faz assim, faz assado”, sabe, até melhorar o trabalho, e foi bem importante.

Nessa já tem a última pergunta, né, um exemplo de uma situação, como você falou teve, você citou a parte pedagógica

Sim, teve várias, vários momentos assim que eu precisei, ã, principalmente quando a gente tá se inserindo num ambiente novo assim, a gente tá meio, né, no começo, o ano que já tinha, né, já foi abril, é

Já tava em andamento

É já tava em andamento, aí a parte do quinto ano eu tinha pouca experiência, então, eu tinha aquelas dificuldades de disciplina, então as gurias sempre me orientando, me apoiando, sempre indicando pra que lado ir, isso foi muito importante, né. E se não tem o apoio da gestão, é bem mais complicado, eu já tive em outras escolas trabalhando e eu tive essa, essa falta, sabe, de ter uma gestão, um apoio assim, “não agora tem que ir pra esse lado, ou agora quem sabe tu não faz assim que fica melhor”, sabe, as pessoas as vezes criticavam por trás e só lá no final do ano iam dizer assim “ai, tu fez isso, isso, isso de errado”. Eu acho que tem que ter um andamento durante o ano, aí dá tempo de você melhorar, de corrigir, de adaptar, né, e se você chega lá no final do ano e já tem tudo, já acabou o ano letivo, então não tem o que você fazer mais. É como um aluno que tá indo mal, mal, mal, mal o ano inteiro e tu vai deixar chegar lá no final do ano, é a mesma coisa, precisa de apoio.

Então podemos dizer que esse acompanhamento é uma das coisas mais importantes..

Com certeza, se a pessoa é bem recebida, tem esse incentivo, tem todo aquele acolhimento. Se as pessoas estão abertas a, a não, “nós estamos aqui, se você precisar” essas coisas assim, essa abertura, né, só que nem todas as gestões dão isso, nem todos os gestores mostram também, e as vezes “ah, agora nós vamos avaliar, vamos ver como ela se sai, se ela não foi bem” aí tem sempre aquele olhar, né, claro que isso deve, sempre deve haver uma avaliação, mas eu digo assim ó, o acompanhamento, a orientação durante o trabalho, é muito importante porque daí tu tem como melhorar. Tem como adaptar durante o ano.

É isso então..

É isso..

Professora Iris

Titulação: Pedagogia Anos Iniciais.

Ano de conclusão de curso: 1999

Ano de ingresso na escola: 2010

Trabalho anterior em outra escola: sim Quanto tempo? 11 anos

Ddescreve o teu trabalho aqui na escola.

Ã, aqui na escola eu trabalho com um programa de aceleração, não é uma turma regular, são alunos com defasagem idade-série, né, que estão em atraso escolar, e as minhas turmas são de alunos de 10 a 14 anos.

E como foi o teu início aqui na escola?

No início foi meio complicado, porque assim ó, no início a gente não foi muito bem recebida, assim ó, nós fomos bem recebidas pela direção da escola, maravilhosos. Mas como a gente trabalha com programa, então as professoras te olham como se tu fosse fazer, resolver alguma coisa que elas não resolveram, que tu tivesse aqui pra resolver aquilo ali. Na verdade não é a gente não tá aqui pra julgar o trabalho de ninguém, né, mas é pra ajudar, pra complementar. Mas foi um espaço que a gente foi conquistando, foi bem tranquilo depois. No início foi meio complicado.

E ao entrar na escola, você entrou num grupo, né, de pessoas que já estavam aqui, e que está organizada por uma gestão escolar.

Ahan.

O que você entende atualmente sobre gestão escolar?

Me pegou...

Não, assim, pelo que você vivencia aqui na escola, até hoje o que você entende..

A gestão escolar é um, são os gestores, né, aqueles que, como é que eu vou te dizer, ã, que fazem toda a organização escolar, que complementam, que complementa não, na verdade nós que complementamos o trabalho deles.

Ã, na verdade fazem esta organização superior da escola, assim, a parte burocrática, a parte estrutural da escola, acho que é isto.

E como que esta gestão contribui, contribui pro teu início aqui na escola?

É, na verdade, a gestão, acho que estes gestores foram os que mais, melhor nos receberam, né. Na verdade como a gente trabalha com programa, quem organizou e quem aceitou este programa na escola foi a direção da escola porque é um programa que vem, que a escola é convidada pela 8ª CRE, e aí foi a escola que organizou tudo, depois a gente foi, depois foi passado pros professores que teria este programa.

Tem algum fato específico, algum exemplo ou podemos dizer que é em relação ao programa, esta aceitação do programa que exemplifica esta contribuição da gestão pro teu trabalho.

Não, na verdade eu acho até que a aceitação do programa ela se deu mais no segundo ano, sabe, porque no primeiro ano assim era tudo muito abstrato pras pessoas que não conheciam o programa, que viessem sanar alguns problemas de dentro da sala de aula que, né, na verdade não foi resolvido nos anos anteriores, são vários anos que os alunos vem com defasagem, e aí a gente faz um trabalho todo especial, com um olhar diferente pro aluno, trabalho de auto-estima com ele, pra que ele consiga progredir na escola, mas aceitação mesmo ela veio este ano, porque a gente teve, na verdade este ano a gente teve os resultados do ano anterior, né. Então, acho que este ano foi bem mais, bem mais aceito assim. É que na verdade tu aceitar o desconhecido é meio complicado, né,

Sim,

Então este ano tá bem mais, a gente já tá mais conhecida, então eu acho que este ano a gente tá bem mais tranquila.

E o que que tu acha que foi mais importante ou poderia ser pra te ajudar a te senti pertencente a este meio? A desenvolver a tua pertença profissional aqui neste ambiente, nesta escola? Alguma coisa que aconteceu...

Este ano o trabalho tá bom, a gente tá tão, a gente formou um grupo bem conjunto, então assim não sei...

Grupo de colegas?

De colegas, professores, de trabalho, de pesquisa que a gente faz junto, sabe, tá muito, muito bom mesmo. Em outras escolas que eu trabalhei eu não vi esse grupo, bem como eu te disse, o primeiro ano que a gente se sentia um pouco mais afastada, até porque, por a gente não conhecer, né, o trabalho da escola, né, o trabalho que ela desenvolvia, como os professores trabalhavam, o pensamento, a linha de pensamento da escola, mas este ano tá bem tranquilo, bem bom. Eu gosto muito de trabalhar aqui!

Que bom. É isso.

Então tá.

Professora Gardênia

Titulação: Pedagogia Anos Iniciais

Ano de conclusão de curso: 2004

Ano de ingresso na escola: 2010

Trabalho anterior em outra escola: sim Quanto tempo? 5 anos

Como é o teu trabalho aqui na escola?

Aqui eu trabalho com uma turma de aceleração, com alunos que estão com defasagem idade-série, estão fora da sua idade de sua série, então é um trabalho um pouco difícil, mas ao mesmo tempo prazeroso, a gente vê o crescimento deles, o jeito que a gente pegou no início do ano e agora, agora tá bem melhor, vejo outra motivação neles, estavam com baixa auto-estima, agora tão bem mais, com vontade de estudar, com mais ânimo assim, levaram a, quer dizer, quando eles entenderam qual era o processo, como é que era o programa e eles começaram a levar a sério, e se motivaram pro estudo.

E como foi o teu início, a tua inserção no trabalho aqui na escola?

A gente começou, também vim pra trabalhar com o programa, né, desde o ano passado. Então supervisora lá da 8ª CRE que nos trouxe aqui que nos apresentou a escola, pro diretor, pra gestão. Foi um pouco difícil, porque quando a gente chega, é um lugar novo, já tinha começado o ano letivo, então até a gente se integrar no grupo, conhecer as gurias, então parecia que a gente era fora da escola, que veio e, diferente deste ano que a gente tem um trabalho, a gente vai planeja junto, trabalha junto, isso aconteceu a partir do momento que elas conheceram mais o programa, conheceram nosso trabalho elas nos aceitaram melhor o grupo, né, perceberam qual era a importância do programa também e nos integraram melhor no grupo também, hoje tá bem melhor.

E sobre a gestão escolar, o que você entende sobre a gestão?

Gestão eu acho, eu entendo que é aquela equipe que organiza a escola, né, que tá pra gerencia, organiza os recursos, organizar as questões, aqui na escola eu vejo que é bem organizada, que é bem forte, tão sempre disposto a ajudar o que a gente precisar, recurso a gente pede, nos dão, né, solicita eles dão, também diferente do ano passado, a parte de gestão, de supervisão, tá bem mais do nosso lado, tá nos ajudando bem mais. Aqui na escola eu acho muito bom.

E como que a gestão contribuiu pro teu início, pra ti se inserir? Tem algum exemplo, alguma situação que tu lembra?

É, eles acolherem bem assim, a direção nos acolhem bem, tivemos uma primeira reunião com ele só, ele né, então nos acolheu bem, e as situações que eu precisei da ajuda dele, tanto da vice-direção, estiveram do meu lado, teve uma situação que ela foi bem complicada, foi de disciplina, indisciplina, então, ela tava sempre me ajudando, procurando tirar da sala, resolver, a orientadora também tava sempre do meu lado, procurou resolver certas questões com a família. E teve um caso bem complicado, né de um menino que foi preciso a intervenção do diretor, chamou, chamou os pais, a orientação, depois de todos, todos os recursos cabíveis que tinha aqui, tudo que era possível nos orientar, o último foi com a direção, que daí a direção convidou o aluno pra se retirar da escola porque não, não se inseria mais no programa, não tinha mais como continuar no programa, que ele foi um caso de indisciplina então não era, como eu vou dizer...não estava no perfil do programa pra continuar, o aluno pra tá no programa tem que ter uma boa disciplina, se não não aproveitam o tempo que tá lá. Então o diretor ele foi, entreviu nesse meio, convidou o aluno pra se retirar, então foi feita uma troca na verdade, veio um outro menino de uma outra escola que tem o mesmo programa pra poder esse menino ir pra lá.

E o que que tu acha que foi mais importante pra que tu iniciasse e te sentisse parte, ou que poderia ser pra te ajudar a se sentir parte deste meio, desenvolve a tua pertença?

Acho que a acolhida dos colegas, né, a aceitação dos colegas e o momento que eles, como eu tinha colocado, que nos aceitaram que entenderam o nosso programa, aceitaram nosso trabalho e a hora que a gente conheceu eles também, quando a gente começou a conversar mais, a participar mais das reuniões, a participar mais das conversas, eles começaram a nos conhecer, a gente tá bem mais integrado, isso contribuiu pra gente tá bem integrado, contribuiu pra essa acolhida na escola.

Tá bom, é isso.

Obrigada.