

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC

CÍNTIA GURGEL DE MEDEIROS MORAIS

GESTOR ESCOLAR, DIÁRIO DE PESQUISA E OLHAR PLURAL

MOSSORÓ/RN

2021

CÍNTIA GURGEL DE MEDEIROS MORAIS

GESTOR ESCOLAR, DIÁRIO DE PESQUISA E OLHAR PLURAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Linha de Pesquisa “Políticas e Gestão da Educação”, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Gonçalves Barbosa.

MOSSORÓ/RN

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do(a) autor(a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu(a) respectivo(a) autor(a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

Catálogo da Publicação na Fonte.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

M827g Moraes, Cintia Gurgel de Medeiros
 Gestor escolar, Diário de pesquisa e Olhar plural. /
 Cintia Gurgel de Medeiros Moraes. - Mossoró/ RN, 2021.
 107p.

Orientador(a): Prof. Dr. Joaquim Gonçalves Barbosa.
Dissertação (Mestrado em Programa de Pós-
Graduação em Educação). Universidade do Estado do Rio
Grande do Norte.

1. Gestor escolar.. 2. Diário de pesquisa. 3.
Multirreferencialidade.. 4. Relações democráticas.. 5.
Autonomia.. I. Barbosa, Joaquim Gonçalves. II.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. III.
Título.

CÍNTIA GURGEL DE MEDEIROS MORAIS

GESTOR ESCOLAR, DIÁRIO DE PESQUISA E OLHAR PLURAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Linha de Pesquisa “Políticas e Gestão da Educação”, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Gonçalves Barbosa.

Aprovada em: 10/02/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Joaquim Gonçalves Barbosa – POSEDUC (UERN)
Orientador

Profa. Dra. Bárbara Cristina Moreira Sicardi Nakayama – (UFSCAR)
Examinadora Externa Titular

Profa. Dra. Arilene Maria Soares de Medeiros – POSEDUC (UERN)
Examinadora Interna Titular

Profa. Dra. Carolina de Souza Rodrigues – (UFSCAR)
Examinadora Externa Suplente

Prof. Dra. Mayra Rodrigues Fernandes Ribeiro – POSEDUC (UERN)
Examinadora Interna Suplente

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa àquele que me fez perceber, através do ser mãe, cada inacabamento na construção de um outro mais capaz, mais autônomo e mais amado. À melhor parte de mim, meu filho, Bernardo e a que ainda encontrasse em meu ventre Caroline.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é mostrar ou manifestar gratidão e reconhecer ou render graças.

Quero expressar, através de palavras, meus agradecimentos primeiramente a Deus, que me sustenta e me faz perceber através de suas criações sua presença e seu cuidado para comigo.

Aos meus pais, Veridiana Medeiros e Carlos Alberto, pela criação que me deram, por todo amor e esforço dedicado para que eu me tornasse quem eu sou. Com toda simplicidade e compreensão, eles me fizeram e fazem buscar a cada dia ser alguém melhor.

Ao meu irmão, Conrado, que sempre está comigo.

Ao meu filho, Bernardo, que, mesmo quando não estava ao meu lado, era o meu maior incentivo para não desistir e seguir em frente.

Ao meu esposo, Sérgio Ricardo, que me faz perceber a beleza e a capacidade que existem em mim, as quais eu mesma não via, através de seus gestos e questionamentos, encaminhando-me a pensar o melhor sempre! Obrigada por me acolher, entender, cuidar e amar nessa caminhada e por ter me concedido mais uma vez a dádiva de ser mãe. Caroline, mesmo no ventre, acompanhou e acompanha a reta final da concretização dessa conquista.

À minha família de Apodi (Dona Alvanir, Seu Duão, Silvânia, Reginaldo, Cleide, Alcione, Vitória, Glória, Paulinha e João Neto), que não é de sangue, mas foi permissão de Deus e sempre estará comigo em qualquer momento da minha caminhada. Além de me auxiliar com meu filho Bernardo, incentivou-me e apoiou-me, certificando-me de que posso contar com ela sempre.

A todos os meus amigos e amigas que também fazem parte dessa conquista. Às amigas *best friends*: Brunna e Alyne; às amigas irmãs: Pererinha e Ivanice; ao amigo que tenho como filho mais velho: Aires; aos que me incentivaram e oportunizaram essa experiência de realizar um estudo científico e de estar na UERN: Karla Christiane e Adriano; a todos os colegas e companheiros de trabalho, em especial, a Micheler, Zelma e Alana, com quem desde antes da graduação já compartilhava vivências e sentimentos.

Às amigadas que a UERN me proporcionou desde as disciplinas especiais até a conclusão do mestrado: Elizomar, que desde o primeiro dia na disciplina especial esteve ao meu lado, compartilhando conselhos, momentos e risadas, e com a qual defini, após essa primeira costura, uma linda colcha de retalhos de amigos; Rilzonete, a qual carinhosamente chamo de mãezinha, por sempre estar comigo e jamais me esquecer em nenhuma fase da construção deste trabalho, por quem tenho e terei eterna gratidão; Adrielly, minha pupila, que,

de todas, acompanhou mais de perto as angústias na formação desta pesquisa, pois também é orientanda do professor Dr. Joaquim; florzinha Thayse; Margareth, pois, com o ingresso no mestrado, ganhei uma boadrasta que, dentre tantas lembranças boas, jamais vou esquecer aquela tarde que se deslocou até minha casa para ler o que já tinha produzido e me orientar no estado do conhecimento; Simone, por quem, com toda a sua doçura e amorosidade, tenho um carinho todo especial; Vanúzia, com a qual me aproximei mais através do SIMPOSEDUC e que foi de fundamental importância na realização da pesquisa; e Kelly, que surgiu através dos encontros com a professora Mayra e seus orientandos. Enfim, a todos os meus colegas da turma de 2018, com os quais, em sua maioria, tive alguma vivência que está guardada na minha memória e no meu coração.

Ao meu orientador, professor Joaquim Barbosa, por, desde o primeiro contato, ter me feito brilhar os olhos com a sua visão multirreferencial. Esta me proporcionou adentrar em um mar de inacabamentos que nos ajuda a viver e a aceitar como somos incompletos, errantes, atuantes, mas sempre em busca de compreensões, reflexões e crescimentos. Além disso, por acreditar em mim e me orientar sem podar minhas ideias, fazendo florir tudo o que aprendi, reaprendi e germinei durante essa jornada que está apenas começando.

A todos os professores que passaram pela minha formação desde a pré-escola, como a tia Cássia, até o término das disciplinas do mestrado. Em especial, a todos aqueles que me marcaram de maneira mais profunda no mestrado: Arilene, Allan Solano e Hostina, os quais, com sua capacidade e humildade, são exemplos a serem seguidos.

À professora Mayra Ribeiro, que, por intermédio do professor Joaquim, me permitiu participar dos encontros de estudo e orientação que realizava com seus orientandos. Neles, pude vivenciar momentos valiosos e de grandes aprendizagens.

À professora Arilene Medeiros, por meio da qual vi e revi a gestão escolar com um olhar outro. Frequentei uma disciplina no período noturno, na graduação da UERN, ministrada por ela, na qual, além do aprendizado que me foi oportunizado, fiz mais uma amiga na colcha de retalhos, Jéssica, com quem em tão pouco tempo troquei ideias, vivências e compartilhei de um sentimento verdadeiro.

Além disso, a estas mulheres, que me servem de exemplo e são fontes de inspiração: Kérlem Shirley, Luzia Medeiros, Maria das Neves, Geilza Carlos e Mariana Similiana.

À secretária do Mestrado em Educação, Adiza, pela delicadeza do trato, pela presteza no atendimento e pela disponibilidade em ajudar sempre que se fez necessário.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente me ajudaram na realização dessa tão sonhada conquista, minha eterna gratidão e apreço. Muito obrigada!!

RESUMO

Esta dissertação parte das inquietações acerca da minha prática enquanto gestora e está implicada com a seguinte problemática: como o modo de pensar e agir do gestor escolar de uma escola pública municipal de Mossoró/RN pode ser percebido na ótica do olhar plural? A pesquisa assume como objetivo principal perceber, através dos escritos no Diário de Pesquisa da própria diretora, sua atuação e a forma como lida com as situações advindas do cotidiano, bem como refletir, a partir do modo como promove o encaminhamento de sua prática registrada no Diário de Pesquisa, sobre possíveis contribuições para a formação de sujeitos autônomos mediante uma postura democrática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa inspirada nas proposições apresentadas pela abordagem multirreferencial, com destaque para o Diário de Pesquisa (BARBOSA, 2010) como estratégia de registro do próprio cotidiano e de sentimentos e ações. Desse modo, tanto para o sujeito da pesquisa quanto para o pesquisador, está em questão o processo de conscientização da própria prática, contemplando o que se entende por *pesquisaformação* (MACEDO, 2010), tendo em vista perceber o fenômeno em sua complexidade, através da práxis, mediante um fazer reflexivo. Para se produzir reflexão sobre a ação do gestor na ótica da pluralidade e da perspectiva democrática, assume-se como contribuições importantes a proposta de *autorciadão* de (BARBOSA, 1998) e as ideias de Paulo Freire (1983) e Vitor Paro (2007), no que se refere a gestão escolar, democracia e relações democráticas. Por fim, com Bondía (2002), apreende-se a ressignificação da experiência vivida e sentida e, com Josso (2010), a possibilidade de caminhar para si na pesquisa formação. Em síntese, a partir das anotações sobre o vivido registradas pelo gestor em seu Diário de Pesquisa, é possível inferir que em suas ações no cotidiano está presente o germen de uma postura plural direcionada para a autonomia e a formação dos sujeitos, através de relações democráticas no ambiente escolar em que atua.

Palavras-chaves: Gestor escolar. Diário de Pesquisa. Multirreferencialidade. Relações democráticas. Autonomia.

ABSTRACT

This dissertation starts from the concerns about my practice as a manager and is implicated in the problematic about how the way of thinking and acting of the school manager of a public school in Mossoró-RN, can be perceived from the perspective of the plural look? The research has as main objective to perceive, through the writings in the research diary of the headmaster herself, her performance and the way she deals with everyday situations, as well as reflecting, from the way she promotes the forwarding of your practice registered in the Research Journal, on possible contributions to the formation of autonomous subjects through a democratic posture. It is a qualitative research inspired by the propositions presented by the multi-referential approach, with emphasis on the Research Journal (BARBOSA, 2010) as a strategy for recording daily life and feelings and actions. This way, for both the research subject and the researcher, the process of raising awareness of the practice itself is at stake, contemplating what is meant by *research training* (MACEDO, 2010), with a view to perceiving the phenomenon in its complexity, through praxis, through reflective doing. To produce reflection on the manager's action from the optics of plurality and the democratic perspective, it is assumed as an important contribution Barbosa's proposal for *self-authority* (1998) and the ideas of Paulo Freire (1983) and Victor Paro (2007), with regard to school management, democracy and democratic relations. Finally, with Bondía (2002), it is learned the reframing of the lived and felt experience and, with Josso (2010), the possibility of walking for itself in research education. In summary, from the notes on the experience recorded by the manager in her Research Journal, it is possible to infer that the germ of a plural posture directed towards the autonomy and training of subjects is present in their daily actions, through democratic relations in the school environment in which it is operated.

Key Words: School Manager. Research Journal. Multi-referentiality. Democratic Relations. Autonomy.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
I CAPÍTULO: BRICOLANDO MEMÓRIAS	12
A pesquisadora e a pesquisa	23
II CAPÍTULO: PERCURSO METODOLÓGICO	27
Sujeitos da pesquisa	31
O primeiro e único encontro	38
Natureza da pesquisa	40
III CAPÍTULO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PEDAGÓGICO	49
Discorrendo sobre a gestão escolar	52
Gestão escolar e seus reflexos democráticos	58
IV CAPÍTULO: O COTIDIANO DE UMA GESTORA ESCOLAR E SEU DIÁRIO DE PESQUISA	66
Cotidiano escolar: mais do que um trabalho, é uma parte de mim	67
ANOTAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79
ANEXOS	82
ANEXO A	83
ANEXO B – DIÁRIO DE PESQUISA DA GESTORA	84

APRESENTAÇÃO

Este estudo assume como ponto de partida apreender o gestor escolar e sua atuação no cotidiano escolar, visto que, no decorrer de minha itinerância profissional, tive a oportunidade de atuar como gestora durante dois anos. Nesse período, várias inquietações me ocorreram, por me ver atuante na escola, as quais tiveram como base um prisma e uma práxis bem diferentes daqueles presentes em meu cotidiano de professora. Essa vivência me deixou intrigada em algumas situações bem específicas.

As reflexões aqui apresentadas inserem-se no contexto da pesquisa qualitativa, a qual, na visão de Macedo (2009), requer interpretação e compreensão das ações dos indivíduos envolvidos para além de uma análise sobre o que se pretende abordar, no intuito de realizar anotações e escuta sob a ótica plural proposta pela perspectiva multirreferencial anunciada por Ardoino (2010). A finalidade é atender o objetivo proposto, qual seja, relatar e refletir sobre aspectos e acontecimentos que ocorrem no ambiente escolar e no cotidiano do gestor. Por outro lado, nossa proposta de pesquisa se apoia na perspectiva de pesquisa formação, também apresentada por Macedo (2010), buscando perceber o fenômeno em sua essência, através da práxis, num fazer reflexivo, não dissociando o pesquisador, o pesquisado e o campo de atuação e autoformação de ambos, pois estes se entreolham no movimento transversal à medida que a pesquisa vai se desenhando, ao mesmo tempo, se dissociando da maneira cartesiana de se fazer pesquisa, sem perder seu rigor. Faz-se essencial perceber-se acontecendo, no acontecimento, “ouvir o mato crescer”, desenvolver a sensibilidade em perceber o fato que acontece e ouvir no íntimo o que se passa dentro de si enquanto observador.

Buscamos, em face do prisma da abordagem multirreferencial e com o aporte do Diário de Pesquisa, refletir acerca de contribuições que possam auxiliar na compreensão da prática gestora de forma mais autônoma. O gestor não realiza suas ações apenas por uma questão de cumprimento de ordem ou porque se faz necessário de determinada maneira, mas se percebendo nesse processo como autor de sua atuação profissional, demonstrando capacidade de planejar e atuar mediante o que acontece no cotidiano escolar com liberdade e criticidade e, assim, tendo em vista essas atitudes, contribuindo para que os demais funcionários e o alunado também possam aderir a essa postura de sujeito em seu processo de construção pessoal, com ênfase na heterogeneidade e singularidade de cada um e de cada situação, a partir do seu contexto.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro, “Bricolando memórias”, aborda aspectos da itinerância educacional e profissional da pesquisadora, bem como discute um pouco sobre sua história e experiência profissional, tecendo relações com o objeto de pesquisa proposto. No segundo, “Percurso metodológico”, encontram-se o itinerário para a realização da pesquisa, os caminhos traçados antes, durante e até a conclusão da escrita final do relatório. Há, também, o encaminhamento assumido desde o levantamento de pesquisas já realizadas sobre a abordagem em pauta, como os procedimentos de obtenção de informações com os sujeitos parceiros da pesquisa, com destaque para o Diário de Pesquisa e para a proposta de etnopesquisa de formação, apresentada por Macedo (2010). O terceiro, “A gestão democrática e o pedagógico”, traz as implicações entre uma realidade e outra e entre a relação democrática e a relação pedagógica no dia a dia do trabalho escolar, procurando perceber o quão transformador e autônomo pode ser esse processo de formação do sujeito, seja aluno, seja professor, seja diretor, dando ênfase ao gestor como sujeito do presente estudo. No quarto capítulo, “O cotidiano de uma gestora escolar e seu diário de pesquisa”, é apresentado o cotidiano da profissional a partir dos registros em seu Diário de Pesquisa. Deparamo-nos, desse modo, com os escritos da gestora e ficam perceptíveis a sua realidade multifacetada e a exigência de um olhar e um encaminhamento plural para que ela se veja atuando como autora para si e perante seu trabalho. Por fim, apresentam-se algumas breves anotações conclusivas.

I CAPÍTULO: BRICOLANDO MEMÓRIAS

Ao realizar a presente pesquisa, revisito-me internamente, no âmago de minhas vivências, em busca de ressignificar meus movimentos formativos, apropriando-me de mim com autoria e utilizando-me da liberdade de me apresentar sem perder o rigor. O desenvolvimento desta pesquisa me proporciona revisitar momentos de grande importância para a minha inacabada construção pessoal. Neste capítulo, abordo a minha itinerância profissional, dando ênfase à minha atuação como gestora, acreditando que foi a partir dessas vivências que se originaram as indagações norteadoras desta pesquisa.

Nesse movimento de transversalidade na condição de pesquisadora, mas também de professora e gestora, percebo-me toda implicada, buscando, questionando, observando, anotando e enveredando por esse caminho de me desvencilhar das inquietações que surgiram enquanto estive gestora. Ao mesmo tempo que pesquiso, estou sendo pesquisada, através de minhas memórias, relatos, leituras, emoções e lembranças. Enquanto instigo minha questão de pesquisa, noto-me em cada fenômeno para o qual procuro compreensão, ressignificando minhas vivências através da prática como gestora sujeito da pesquisa.

Segundo Barbosa (2004), é preciso não reduzir a gestão escolar a um mero aspecto burocrático, o qual, muitas vezes, simplifica o gestor escolar, pois o restringe a um simples agente cumpridor de ações burocráticas, desviando-o do fazer pedagógico, composto pelos campos da subjetividade e da heterogeneidade. O autor enfatiza o paradoxo existente entre o que se almeja alcançar e o que se realiza na prática, ou seja, a escola tem como papel fundamental a formação de cidadãos autônomos e capazes de decisão, mas tem apoiado sua prática em doutrinas e perspectivas estritamente burocráticas e funcionais, com vistas a resultados como meros agentes numa grande engrenagem social.

O propósito desta pesquisa é apresentar, através de outro viés, como um gestor pode atuar com liberdade e autonomia em suas decisões, mesmo que em determinadas situações sofra pressão, sendo questionado por não seguir as orientações repassadas por órgãos de instâncias superiores à instituição escolar, como a Secretaria de Educação do município, do estado e até mesmo federal. Dentre outros, tais questionamentos se apresentaram em minha atuação como gestora, o que acarretou acentuado desgaste, talvez por eu sempre ter atuado a partir de outro olhar, o da professora, da educadora, atenta ao funcionamento da escola, mas, principalmente, à finalidade da educação, que é a formação daqueles que nela atuam.

Nascida em 08 de abril de 1983, na cidade de Mauá, São Paulo, era uma menina calma e sempre muito admiradora dos professores em todo o percurso escolar. A minha infância foi

desenhada por brincadeiras de escolinha, de dança ou de atuação em alguma produção do amigo “Carlinhos”, que, desde cedo, já trazia em si traços das artes cênicas. Nesta última, divertíamos-nos em uma humilde garagem fechada por uma lona partida ao meio, que ora se tornava palco, ora se transformava em sala de aula.

Minha vivência estudantil se deu integralmente em escolas públicas da cidade onde nasci, nas quais cursei até o segundo ano do ensino médio, como era a nomenclatura naquele ano (1998). Nesse período, iniciei o ensino médio, pois até aquele momento o ensino fundamental ainda não havia sofrido a alteração na qual passaria a ter duração de nove anos, isto é, o ciclo não terminaria mais na oitava série, e, sim, no nono ano.

Houve um período no início da minha adolescência, por volta dos meus quatorze/quinze anos, no qual comecei a trabalhar na padaria que meu tio comprou. Trabalhava no balcão, ajudava sempre que necessário nas demais tarefas, sendo também responsável pelo caixa, função mais delicada, pois lidar com dinheiro é algo que envolve responsabilidade. O combinado que fiz com mamãe foi que, mesmo trabalhando todos os dias, dedicaria algumas horas do meu dia aos estudos. Confesso que foi o período ao qual mais me dediquei aos estudos, quando mamãe me acordava cedo, pois a escola era um pouco distante e eu ia a pé, meu horário de aula era de 07h00min às 12h20min e, às 14h, já iniciava meu expediente na padaria, que se estendia até às 22h30min, às vezes até mais, na medida em que, depois de baixar as portas, íamos preparar tudo para o dia seguinte, encerrar o caixa, lavar o chão, organizar o balcão, deixar moedas para o troco, dentre outras demandas.

Vale mencionar aqui a saudade que tenho desse tempo vivido, dos dias corridos, da alegria de poder receber meu salário e de, nos dias de folga, já sentir falta de trabalhar. Assim segui por anos, mais precisamente até ter que ir embora para Felipe Guerra, porque, no período em que estava trabalhando, passei por dois assaltos no meu local de trabalho, de modo que o policial sugeriu ao meu pai que me tirasse daquele emprego e que mudássemos para um local mais tranquilo. Nessa ocasião, ele teve a decisão, a qual considerei infeliz, de morarmos em Felipe Guerra, por ser uma cidade bem menor e estarmos próximos de alguns familiares.

O trabalho me tornou mais responsável e madura nas minhas atitudes, visto que exigia de mim um compromisso assíduo com os demais colegas de trabalho, com o cargo que exercia e comigo mesma, pois, além de estudante, eu era uma trabalhadora, o que me conduziu a ser alguém melhor. Recordo-me perfeitamente das duas escolas onde estudei até me afastar para morar no estado do Rio Grande do Norte. Após os dois assaltos que sofri na padaria onde trabalhava em Mauá/São Paulo, meu pai ficou receoso de me deixar continuar

trabalhando nesse local, então, por termos boa parte da família, tanto materna como paterna, morando em Felipe Guerra, e por esta ser uma cidade pequena, tranquila, resolveu, mesmo contra a vontade de minha mãe, que fôssemos todos morar lá.

Em minhas memórias, lembro-me perfeitamente de cada espaço físico, dos cheiros e da forma de tratamento para com os alunos, em especial de alguns professores. Ainda tenho algumas páginas destacadas e um pouco envelhecidas das agendas que para mim eram quase que diários, com alguns escritos dos professores de que mais gostava. Essa relação entre professor(a) e aluno(a) sempre foi muito forte e deixou em mim marcas duradouras para a elaboração de minha maneira de conceber a vida, a educação e o ofício de ser professora.

Esse resgate de mim mesma que a realização da pesquisa me oportuniza se apoia nos ensinamentos de Josso (2010), quando afirma, sobre as narrativas de vida ou trabalho biográfico, que o que está em jogo neste conhecimento de si

Não é somente compreender como nos formamos e nos transformamos, ao longo de nossa vida, mediante um conjunto de vividos transformados em experiências, mas também tomar consciência de que esse reconhecimento de nós mesmos como sujeitos encarnados, mais ou menos ativos, ou passivos, segundo as circunstâncias, permite, doravante, visualizar nosso itinerário de vida, nossos investimentos e nossos objetivos (JOSSO, 2010, p. 65).

Nessa itinerância de vida e de atuação profissional no campo da educação, assumo como argumento para o que procurei apreender e aprender que essa apropriação de si a partir do vivido ocorre

Com base numa auto-orientação possível, numa invenção de si, a qual articula mais conscientemente nossas heranças, nossas experiências formadoras, nossas pertencas, nossas valorizações, nossos desejos e nosso imaginário às oportunidades socioculturais que saberemos apreender, criar e explorar, para que advenha um ser que aprenda a identificar e a combinar obrigações e margens de liberdade (JOSSO, 2010, p. 65).

Nesses reencontros com nossas memórias e itinerários constantes de nossas vivências, temos a oportunidade de nos interpretarmos na busca de melhor entendimento de nós mesmos, tomando consciência das situações, tendo em vista a compreensão da nossa formação como sujeito, reinventando-se de acordo com o que o contexto situacional nos permite, autorizando-nos a estabelecer associações do vivido com o presente, aprendendo a caminhar de maneira mais livre, autônoma e, ainda, procurando melhorias e aprendizados para a vida e para a própria formação.

Em dezembro do ano 2000, concluí o ensino médio em Felipe Guerra, onde residia atualmente. Confesso que senti enorme diferença na maneira de lecionar por parte dos professores, visto que não sentia neles a vontade de despertar o aluno para a aprendizagem, utilizando-se de metodologias que o envolvessem de forma mais participativa, atuante, dinâmica. As aulas se resumiam a passar o conteúdo no quadro para a turma, em que, em alguns casos, o professor não ficava sala, pois estava adiantando aula em outra turma. Na aula seguinte, ele explicava o conteúdo. Alguns professores apenas pediam para que lêssemos ou trouxéssemos as dúvidas, depois faziam uma atividade valendo dois ou três pontos e a tão temida prova, sobre a qual, na sua maioria, a turma já tinha conhecimento de quais seriam as questões, uma vez que os alunos pegavam as provas com a turma do ano anterior e decoravam as respostas. Considerava aquela situação muito estranha e não compactuava com ela, de modo que conversei com a direção da escola a respeito de algumas metodologias utilizadas pelos professores e do comportamento dos alunos.

No início do ano seguinte, tentei cursar o magistério, porque sempre almejei ser professora. No contexto em que me encontrava, com muito tempo ocioso, era meu desejo me dedicar e me especializar na área educacional, mas, infelizmente, em Mossoró, não era mais ofertada tal possibilidade, então recorri a Apodi, por questão de proximidade. Ao procurar a 13ª DIREC (Diretoria Regional Educação Cultura e Desportes), estava sendo oferecido um Curso de Formação de Professor – Projeto Renascer –, o qual cursei e consegui a habilitação de professora. Simultaneamente a esse curso, soube que o Governo Federal enviaria um Programa para a cidade para o qual haveria a convocação de quatro monitoras, as quais deveriam possuir o magistério. Fiz minha inscrição para as vagas e fui selecionada, assim, comecei os primeiros passos na atuação como professora. O Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) visava desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de retirar crianças e adolescentes menores de 16 anos do trabalho precoce. Minha função como monitora, assim eram chamadas as professoras do Programa, era planejar o roteiro das aulas semanais envolvendo atividades recreativas, reforço das atividades escolares, dentre outras.

No meu primeiro dia de aula, deparei-me com um prédio alugado pela prefeitura até que adquirisse o seu próprio, onde se encontravam 38 alunos. Na ocasião, angustiei-me, tive medo e pensei em desistir, uma vez que não eram apenas crianças, pois alguns meninos já eram adolescentes, numa faixa etária de 8 a 14 anos, e eu nunca havia pensado em lidar com esse público. Meu primeiro contato com sala de aula ocorreu durante o estágio em uma sala de educação infantil com criancinhas de quatro anos, todas pequenas e dóceis e era essa realidade que eu buscava, mas tinha lutado para estar ali e lá fiquei até prestar o concurso

público no ano de 2002 para professora de Educação Infantil, quando fui nomeada e, segundo ordem do prefeito vigente naquele período, eu iria trabalhar numa escola de Ensino Fundamental das séries iniciais, compreendendo da primeira à quinta série.

Comecei a lecionar em 2003 e estive na mesma escola por treze anos consecutivos, apesar de inicialmente me questionar se realmente tinha capacidade para tanto, uma vez que não era formada e ainda tinha como meta de trabalho a aprendizagem de conteúdos variados das diversas áreas do conhecimento, os quais oportunizassem o início do processo de leitura e escrita, de modo que os alunos saíssem do ano letivo alfabetizados, o que para mim era um grande desafio, posto que sempre me indagava acerca de que maneira conseguiria conduzir o alunado ou despertar nele a importância da aprendizagem se a maioria sequer conhecia as letras. De onde partir? Que estratégias utilizar? Pulsava ainda mais forte dentro de mim o desejo de que meus alunos aprendessem a importância de viver em sociedade, mesmo que ainda bem pequenos, sendo possível trabalhar valores muitas vezes despercebidos pela família, mas que, na coletividade vivida em sala de aula, pudessem se abrir para a sua formação pessoal, social, motora e artística de forma espontânea, ocasião em que eu, como professora, fosse apenas a facilitadora nesse processo educativo, podendo ultrapassar as aprendizagens trazidas pelos livros ou determinadas por órgãos que regem o âmbito educacional, inquirindo minha autonomia na atuação docente.

Em uma de suas falas, Bondía (2002, p. 52) alerta sobre a formação do sujeito, algo além da formação exigida pelo currículo educacional:

Porque aí, na formação, a questão não é aprender algo. A questão não é que, a princípio, não saibamos algo e, no final, já o saibamos. Não se trata de uma relação exterior com aquilo que se aprende, na qual o aprender deixa o sujeito imodificado. Aí se trata mais de se constituir de uma determinada maneira. De uma experiência em que alguém, a princípio, era de uma maneira, ou não era nada, pura indeterminação, e, ao final, converteu-se em outra coisa. Trata-se de uma relação interior com a matéria de estudo, de uma experiência com a matéria de estudo, na qual o aprender forma ou transforma o sujeito.

A experiência acontece nas relações entre professores e estudantes, quando a escola é vista como lugar e tempo de experiências, de exercício da paciência, de abertura para o novo, enfim, quando a noção de experiência se conecta com a noção de formação. Lança mão de um olhar plural e devir criativo, enxerga novas possibilidades de pensamentos e formações e não segue modelos padronizados e itinerários preestabelecidos.

Mediante esse cenário, com meu encantamento por pessoas, por estar em contato direto na metamorfose de tantas vidas, lecionando, negociando experiências, e por que não dizer, nessa formação constante do sujeito, treze anos me vi envolta nessa realidade desafiadora, quando, em março de 2011, concluí minha graduação em Pedagogia e percebi o quanto tardiamente aconteceu, considerando o percurso profissional percorrido. Era momento para me rever como profissional atuante, buscando sempre mais significação em tudo o que fazia. Cursei numa instituição particular e sempre tive dentro de mim um sentimento de inferioridade, visto que poderia ter me dedicado um pouco mais e tentado numa instituição pública. Contudo, em alguns instantes, me vem à lembrança o fato de que sempre tive minhas obrigações profissionais como prioridade e não me esforcei mais por essa razão. Quando tinha a oportunidade de conversar com quem cursava a mesma graduação que a minha na UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte), percebia através das falas e de vivências universitárias o quão distante me encontrava daquelas experiências.

Para não perder mais tempo, decidi fazer um curso de especialização tão logo concluisse a graduação e, em agosto de 2012, ingressei no curso de especialização em Psicologia Escolar e Educacional, ministrado pelas Faculdades de Patos, onde a FIP tinha um polo na cidade onde resido, Felipe Guerra, e as aulas eram ministradas na escola em que atuava como gestora. Foi uma ocasião de grande relevância para meu aperfeiçoamento profissional, quando, mais uma vez, o sentimento de inferioridade veio à tona em vários momentos, pois a turma era bastante numerosa e, dentre os alunos, havia alguns graduados na UERN. Por mais que me dedicasse e fosse participativa e atuante tanto quanto era na graduação, direta ou indiretamente, ou por fruto da minha imaginação, não conseguia me desvencilhar desse sentimento. Concluí a especialização e confesso que me senti realizada com o que aprendi e por ter conseguido finalizar mais essa etapa.

Logo depois, por volta dos meses de novembro/dezembro de 2012, recebi convite em nome do prefeito eleito para ser diretora da Escola Municipal, a qual atendia alunos dos anos finais do ensino fundamental maior (6º ao 9º ano). Nesse momento, os questionamentos em mim se ampliaram ainda mais, tendo em vista que, após treze anos lecionando nas primeiras séries do ensino fundamental, iria me deparar com um universo novo, uma faixa etária bem mais delicada de se envolver, outros colegas de trabalho e com o diferencial de estar em uma nova escola, onde não seria apenas a professora, e sim a diretora, com a obrigação de reger todo o andamento do conjunto da instituição. Senti-me lisonjeada por meu nome ter sido lembrado dentre tantos outros em Felipe Guerra, onde os cargos para direção escolar são nomeados pelos gestores municipais com o aval da Secretária de Educação, conforme

prescrevem a Lei Orgânica do Município e a Lei Municipal n. 276/2009, de 29 de dezembro de 2009, relacionada à reestruturação das carreiras do magistério público municipal e à adoção do plano de cargos e sistema de carreiras do magistério público do município de Felipe Guerra, que, em seu artigo 60, define e determina os critérios para preenchimento dos cargos de diretor e vice-diretor.

Após conversa bem extensa em reunião com a Secretária de Educação e profissionais cotadas para o cargo de gestora nas demais escolas da zona urbana da cidade, resolvi aceitar o convite, visto que me senti acolhida pela Secretária, pela ex-gestora da escola onde trabalhava, por pessoas que fazem parte do apoio na Secretaria de Educação, por funcionários da escola em que iria atuar como a responsável pela secretaria e pela minha vice-diretora. Não posso deixar de registrar que, após quarenta anos fora do poder, o partido do prefeito eleito, representado pela cor vermelha mais conhecido na cidade como “os bicudos”, fez parte da coligação “O futuro em suas mãos” correspondente a vários partidos (PT, PTB, PR, PPS, PSB, PSD), conseguiu esse feito que gerou revoltas e muitas intrigas entre os moradores e alguns apoiadores fanáticos, em especial alguns que possuíam cargos de confiança que são nomeados pelo prefeito. Tal fator político refletiu em minhas experiências iniciais, pois, assim que cheguei à escola, senti e até ouvi insultos por esse motivo.

Mesmo sabendo o quanto seria difícil atuar na gestão da escola, pelo fato de a cidade ser pequena, com apenas duas escolas de ensino fundamental (aquela onde lecionava e essa da que me tornei diretora), é comum que pais de alunos e alguns profissionais comentem sobre o cotidiano escolar, no entanto, ao nos depararmos com a real situação, foi impactante. Os professores, em sua maioria, são do quadro efetivo e dificilmente estão propensos a mudanças em sua rotina, de modo que cada um propõe escolher o horário que mais lhe agrada trabalhar, as turmas em que desejam lecionar e o dia que é direcionado para as horas de planejamento na escola, ao qual eles se referem como “o dia de folga”. Não têm o hábito de apresentar suas rotinas diárias ao apoio pedagógico, nem aceitam sugestões, uma vez que estão mal acostumados com a forma com que trabalham, o que me deixou chocada, pois, como professora, sei o quanto é importante realizar os planejamentos anuais e bimestrais para, através destes, preparar a rotina diária, iniciar o ano com atividades diagnósticas e identificar em que nível de aprendizagem o aluno se encontra.

Juntamente com a responsável pelo pedagógico e com a vice-diretora, começamos a realizar reuniões, encontros e chegamos até a sugerir formações para inovar ou tentar modificar essa visão, contudo os professores disseram ser perda de tempo, porque, em seu entendimento, quem sabia da realidade da sala de aula eram eles que lá se encontravam.

Sempre conversávamos com a pessoa responsável pelo apoio e ela nos dizia que o que estávamos tentando fazer era perda de tempo, tendo em vista que os professores, em sua maioria, nunca se davam bem com o Apoio Pedagógico e que apenas uma responsável obteve sucesso na sua atuação, mas, em contrapartida, não tinham bom relacionamento. Recorremos à Secretaria de Educação para solicitar ajuda e ouvimos o que já ouvira antes: que os professores eram difíceis de trabalhar. A Secretária prometeu mais funcionários para essa função, pois quem a exercia quando chegamos era a secretária geral da escola, a qual se queixava da demanda excessiva.

Quando do início oficial do ano letivo, parecia que eu havia trabalhado por mais de um ano, uma vez que o período de recesso não existiu para a vice-diretora nem para mim. Entrávamos naquela escola somente com horário de chegada e, quanto mais fazíamos, mais demandas encontrávamos. Foi preciso solicitar uma equipe na Secretaria de Obras para nos socorrer, porque não tínhamos condições de começar o ano letivo considerando como a escola se encontrava: lâmpadas amarradas com cordões, problemas nos encanamentos, grande infiltração na caixa d'água, que, por sinal, foi colocada no meio do corredor onde os alunos transitavam no intervalo. O maior erro se encontrava na parte estrutural da escola, a qual não tinha jeito, espaço físico ou estrutura de uma escola, o que nos entristecia, porém, infelizmente, de início, não era possível construir uma nova instalação e, assim, contávamos com o que tínhamos conseguido: eletricista, encanador, pintor e nossa boa vontade de ver aquela escola diferente, mais limpa, mais unida, onde os funcionários viessem trabalhar com mais afeição e zelo pela sua atuação, por seus alunos, por si mesmos como profissionais.

Na semana pedagógica, para o início do ano letivo de 2013, tive a oportunidade de me reunir com cada setor dos funcionários que prestavam serviço à escola. Desse modo, quando cheguei, havia por volta de 60 funcionários no total, momento em que percebi o quão grande tinha sido nossa luta para organizar a estrutura física e, ainda maior e mais difícil, o objetivo de trabalhar em equipe com aquele grupo de professores. Por várias vezes, senti olhares tortos e risos no canto da boca, o que me deixava triste, posto que, desde meu primeiro encontro, tive a oportunidade de afirmar que estava ali disposta a somar, ajudar no que fosse necessário, que queria estar ciente do que se passava dentro e fora da sala de aula e que, em qualquer situação, por menor que parecesse, poderiam nos procurar, a mim ou a vice-diretora, que estaríamos sempre prontas a participar e contribuir para o encaminhamento das demandas. Enfim, defendia que a escola era um corpo e que cada funcionário era responsável para que esse corpo funcionasse em plena atividade, sempre forte, sadio, portanto, se todos realizassem sua função de forma correta, o êxito seria de todos.

Pude perceber no decorrer de minha atuação que esse meu jeito amigável e acolhedor com os alunos não era de agrado de alguns professores. Por vezes, ouvi comentários do tipo: “Você é muito amiga dos alunos, gosta demais de estar em contato com eles e isso acaba retirando sua autoridade, pois eles te veem como amiga, isso não é bom para você!”. Ou então caras feias e comentários do tipo: “Você perde seu tempo dando tanta atenção ao que os alunos contam. Cuidado, pois nem tudo é da maneira que estão contando!”

Evidentemente, eu sabia que nem tudo era me dito tal como ocorreu, mas sempre considerei justo ouvir os diferentes lados do acontecimento, pois sabemos que cada lado apresenta apenas suas vantagens. Admito que esse nosso convívio diário nunca me trouxe problemas, ao contrário, conseguia resolver a maioria dos problemas amigavelmente e com eficácia, visto que os alunos não queriam me desapontar, nem desatar o laço que existia entre nós. Do meu ponto de vista, os problemas com o alunado foram os mais simples de serem resolvidos. Tendo em vista minha atuação, a Secretaria enviou dois funcionários para atuarem no Apoio Pedagógico e, por intermédio de um deles, comecei a frequentar os encontros do Le Freire na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), onde conheci e pude conviver com vários alunos dessa instituição, tanto de graduação como de mestrado.

No ano de 2018, iniciei, no Mestrado em Educação do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (POSEDUC/UERN), uma disciplina especial denominada *Tópicos Especiais em Educação I: Gestão Educacional e Perspectivas Epistemológicas Contemporâneas*, dessa vez na área de Políticas Públicas e Gestão Escolar, ministrada pela professora Arilene Maria Soares de Medeiros, tendo o professor Joaquim Gonçalves Barbosa como convidado. Dentre outras, as discussões e conversas acerca da abordagem multirreferencial sempre se faziam presentes e me despertaram algumas inquietações sobre esse olhar plural.

Já o ingresso como aluna regular no mestrado me oportunizou um maior contato com leituras e conversas realizadas em sala com os colegas mestrandos através das disciplinas ofertadas. O professor Joaquim, desde o início, questionou-me se realmente era meu desejo realizar o trabalho de dissertação sob a ótica da abordagem multirreferencial, pois existiam inúmeras possibilidades teórico-metodológicas para se desenvolver o trabalho com qualidade, sem precisar se ater a essa abordagem simplesmente pelo fato de ser ela campo de pesquisa e atuação do professor. No entanto, apesar de sua cuidadosa preocupação e do contato maior e melhor que tive com as demais metodologias e epistemologias, a abordagem multirreferencial ficou em mim e senti o desejo de seguir em frente, mesmo após a sugestão de removê-la durante a qualificação.

De início, aos meus olhos, a multirreferencialidade era vista como a solução de muitas situações que acontecem no âmbito da escola, por se tratar de saber perceber as diversas situações advindas com mais sensibilidade, reconhecendo a sua complexidade e conseguindo, com essa percepção, ter uma visão mais ampla sobre a situação como um todo, podendo administrá-la de modo mais imparcial. Isso posto, transmutei essa visão de um gestor parcial, funcionalista e gerencialista para um administrador aberto à complexidade do viver em convívio com um grupo de pessoas tão heterogêneo em sua prática cotidiana.

Mediante as leituras, fui me aprofundando, no decorrer do processo, e percebendo que a abordagem multirreferencial não diz respeito a uma fórmula mágica transformadora no sentido de se tornar sujeito, tampouco a compreensão das situações e sua utilização na escrita científica se apresentam como metodologia ou servem como instrumento de análise de informações, mas se configura como uma reeducação do olhar cartesiano, que nos autoriza a interpretar e agir com autonomia. A abordagem multirreferencial está presente quando nossa instância racional sensível e implicada contribui para o rompimento com o que está arraigado e solidificado devido aos padrões e ao modelo funcionalista com que fomos educados. Trata-se de ver e rever costumes e tradições sociais que nos rodeiam e permeiam o nosso processo de formação pessoal, tornando-nos autores da produção de nossa história de vida.

Macedo (2012, p. 41), ao relatar a multirreferencialidade sob uma visão mais clínica, ressalta:

A necessidade dos sujeitos humanos de conquistar por eles mesmos a capacidade de se autorizar, de se fazer autor de si próprio, no sentido de se reconhecer na origem do seu devir, implicando sem antinomias, a ligação social, a interdependência, a relação comunitariamente mediada. É assim que nosso autor Ardoino nos diz que nós não somos sozinhos nosso próprio autor. Temos todos parentes genéticos, somos dependentes de gerações anteriores, de heranças, de outros pares e ímpares, e que não podemos ser indiferentes às alterações que eles nos produziram e produzem.

De acordo com o autor, somos sujeitos que nos autoformamos com as contribuições do meio em que nascemos, convivemos e estamos inseridos, pois carregamos uma forte sobrecarga de historicidade cultural, política e social, fatores que não podem ser ignorados por nós. Contudo, esses fatores não impedem a ruptura de nós conosco mesmos, em nosso caminhar através da negraticidade, que é a capacidade do ser humano de se apresentar com sua vontade e com seu desejo, ultrapassando o convencional e construindo os caminhos de sua própria história com autoria e autonomia, apercebendo-se em evolução nesse processo inacabado de construção pessoal.

Para que eu possa observar e interpretar o outro (sujeito da minha pesquisa) com qualidade, preciso me colocar na perspectiva de escuta de mim mesmo, no intuito, então, de me propor a escutar e a traduzir o sentido do outro que observo. Faz-se necessária, a todo instante, uma postura implicada, para que a abordagem multirreferencial aconteça. Nesse sentido, Macedo (2010) continua nos ensinando, embasado nas afirmações de Ardoino. Para ele,

No registro clínico, na sua singularidade em situação, o sujeito é convidado a se trabalhar e se trabalha. Na clínica, a escuta do outro significa também a escuta desse outro em mim (um movimento da “escuta sensível” em Barbier). Eu também me escuto. Dá-se aqui não só a emergência do observador, mas também do observador que se observa (MACEDO, 2010, p. 42).

Ainda,

A questão da implicação de quem observa e escuta torna-se fundamental quando pensamos como o outro pode conquistar sua autorização, ou seja, ser coautor de si próprio. Portanto, para Ardoino, uma postura clínica é, acima de tudo, uma postura ética. Assim, a clínica deve ser pensada como epistemologia, como escuta do outro, de mim próprio, como inteligência da complexidade, da temporalidade, da opacidade e da contradição (MACEDO, 2010, p. 42).

É perceptível que no devir da nossa inacabada construção como sujeito, ao mesmo instante que estamos fazendo pesquisa, somos pesquisados no transcorrer das situações, pois as experiências de quem estou pesquisando refletem minhas implicações e minha atuação como pessoa. Além disso, desencadeiam uma autoavaliação sobre como estou agindo, como interpreto e o porquê de tais interpretações, refletindo acerca de tudo que está advindo e se ainda sou a mesma ou me fazendo outra com esse processo transformador fervilhando em mim.

A proposta apresentada pela abordagem multirreferencial deve ser entendida como uma epistemologia, cuja característica de partida é a pluralidade, que se apresenta enraizada na heterogeneidade como ponto crucial para a criação e a elaboração de um novo conhecimento. Ardoino (1998, p. 4) defende que, em vez de se buscar um sistema explicativo único, “as ciências humanas necessitam de explicações, ou de olhares, ou de óticas, de perspectivas plurais para dar conta um pouco melhor, ou um pouco menos mal, da complexidade dos objetos”.

Perceber a compreensão dos fenômenos educativos por um olhar múltiplo nos provoca a realizar uma ruptura com o pensamento cartesiano, saindo dessa perspectiva tradicional e simplificada para assumir a heterogeneidade como aliada para que o conhecimento aconteça. A maneira como Morin (1996) faz a leitura dos fenômenos evidencia as características do olhar complexo, quando afirma:

A visão não complexa das ciências humanas, das ciências sociais, implica pensar que existe uma realidade econômica, por um lado, uma realidade psicológica, por outro, uma realidade demográfica, mais além etc. Acreditamos que essas categorias criadas pelas universidades são realidades, mas esquecemos que, no econômico, por exemplo, estão as necessidades e os desejos humanos. Por trás do dinheiro, existe todo um mundo de paixões. [...] A consciência da complexidade nos faz compreender que não poderemos escapar jamais à incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: “a totalidade é a não verdade (MORIN, 1996, p. 100-101).

Assim como Morin (1996), Ardoino (1998) comunga do pensamento embasado na “complexidade” e assume como barbárie de todos os tempos o pensamento simplificante.

A pesquisadora e a pesquisa

Ainda de acordo com Barbosa (2004), o sujeito não pode ser visto somente do lado de fora, no sentido de sua atuação no social, mas também precisa ser percebido do lado de dentro, em sua dimensão interna, ou seja, em seus sentimentos, em sua imaginação e, mais precisamente, em sua subjetividade, o que caracteriza o que o autor denomina de *autorcidadão*. Para se pensar essa proposição de *autorcidadão* como acontecimento no ambiente escolar, a escola precisa ser considerada sob a ótica do olhar plural, discernindo e compreendendo, particularmente, a dimensão do tempo, pois há o tempo do sujeito, da burocracia, do sujeito pesquisador e do autor da pesquisa, de modo que cada detalhe desse tempo não pode ser desprezado.

Apresentar a narrativa dos meus movimentos formativos aflora mais ainda em mim o lado emotivo, posto que quem me conhece sabe que sou uma carga de emoções e sentimentalismo. Esses reencontros e visitas que precisam ser feitos para a realização da pesquisa me fazem adentrar em minhas experiências existenciais e educacionais, a ponto de sentir os cheiros e de reviver em cada instante o que me é permitido através das lembranças, podendo ter acesso aos meus erros, acertos, alegrias, conquistas, derrotas, ou seja, aos

entulhos que me fizeram esse ser inacabado e incompleto que sou. Através de cada movimento formativo, permito-me tornar quem sou e quem poderei ser.

Os dias e as horas, uns após os outros, passam no mesmo compasso, mas as opções que fazemos sobre a forma como vivemos e o que queremos de cada experiência são escolhas e modos de viver particulares de cada um, na medida em que o devir dessas opções é o que nos forma, dá forma, cria e recria. Para Bondía (2002, p. 27), “a experiência e o saber que dela deriva são o que nos permite apropriar-nos de nossa própria vida”. Nesse sentido, não podemos criar uma dicotomia entre os conceitos, pois um depende do outro e ambos somente existem a partir do momento em que caminham juntos. Com esse sentimento de pertença que se dá através do vivido, adquirimos o árduo experimentar da vida, repleto de querer viver e reaprender com nossos monturos, os quais, por várias situações, despertam em nós o desejo de varrê-los e escondê-los em algum lugar onde ninguém possa ver, sabendo que eles são os reais responsáveis pelo que estamos sendo até aqui.

Nesse viés de se fazer pesquisa, o pesquisador também é parte importante de todo o processo, assumindo a pluralidade que se impõe a partir do momento que se permite escolher, dentre múltiplas formas de encaminhar, as situações, os inúmeros caminhos a serem percorridos, em busca de encontrar possíveis soluções, enfim, as possibilidades que enriquecem o sujeito e o tornam mais consciente das decisões tomadas. Desse modo, encontra-se presente nesse processo a oportunidade de se perceber mediante atitudes, decisões, falas, maneiras de agir e sentir, como também as falhas e os inacabamentos, estando assim em processo de formação e autoformação constante. É na beleza de assumir tal postura perante as dificuldades, as falhas, os limites ou os erros advindos que nasce o lidar com essa pluralidade, a qual nos apresenta inacabamentos na lógica de uma postura multirreferencial.

Esta dissertação parte das inquietações acerca da prática do gestor da escola pública, indagando como seu modo de pensar e agir pode ser percebido na ótica do olhar plural. A pesquisa assume como objetivo perceber, através dos escritos no Diário de Pesquisa da própria diretora, seu cotidiano, sua atuação e o modo como lida com as situações advindas da prática como gestora em uma escola pública, bem como refletir sobre possíveis contribuições para a formação de sujeitos autônomos mediante uma postura democrática. O intuito é fazer anotações e refletir de forma multirreferencial, o que implica uma visão diferenciada de paradigmas. Tal atitude significa ir além de um sistema convencional de regras e objetivos preestabelecidos, criando diferentes formas na resolução das situações advindas do cotidiano e objetivando a ruptura desse modelo empresarial imposto para a gestão no campo educacional.

O propósito da presente pesquisa é incentivar os gestores a irem além do modo convencional, com vistas a adquirir outra perspectiva de compreensão dos fenômenos plurais e heterogêneos que envolvem a escola e a gestão escolar e, particularmente, a atender aos objetivos e fins propostos como instituição educativa. Exigem-se, para tanto, observação cuidadosa e relato minucioso dos aspectos que constituem e dão sentido ao que ocorre no ambiente escolar, ao mesmo tempo que me formo, transformo e me autorizo como pesquisadora, tendo, ainda, a oportunidade de olhar para minhas atitudes e ações, avaliando e revendo minha atuação gestora.

O lampejo epistemológico para a realização da presente pesquisa acendeu como fagulha inicial no ano de 2018, quando estive como aluna especial na segunda disciplina cursada no mestrado: *Tópicos Especiais em Educação I: Gestão Educacional e Perspectivas Epistemológicas Contemporâneas*, na área de Políticas Públicas e Gestão Escolar, ministrada pela professora Arilene Maria Soares de Medeiros, tendo o professor Joaquim Gonçalves Barbosa como convidado. Nesse período, atuava como vice-diretora da escola onde fui gestora e, mesmo não estando mais à frente da gestão escolar, ainda auxiliava nas atividades de quando estava na direção.

Nessa disciplina, além de ampliar minha ótica como profissional da educação e perceber o quão além vai o gerir a escola e seus fins, fui apresentada formalmente à multirreferencialidade pelo professor Joaquim. No decorrer das aulas, ele instigava nosso raciocínio ao questionar nossas vivências na perspectiva do vivido interiormente, ao mesmo tempo que me despertava para o social, para o profissional, enfim, para todos os “eus” que habitam em mim.

Esta pesquisa tem como aporte teórico principal a proposição multirreferencial, como apresentada por Ardoino (1998), a contribuição de Barbosa e Hess (2010), enfatizando o Diário de Pesquisa, a proposta de *autorcidadão* e seu entendimento quanto à formação e a pesquisa sob a ótica da abordagem multirreferencial, de Barbosa (1998), a gestão escolar, de Vitor Paro (2015), por ser referência em nosso país, bem como a importância de ser sujeito e como se dá essa transformação emancipatória pela ação educativa, com ênfase em Paulo Freire (1987).

Até o momento da qualificação, este trabalho suscitava a temática “O gestor escolar e sua prática: um estudo à luz da abordagem multirreferencial”. Após a qualificação e seguindo orientações da banca, resolvemos retirar a ênfase na multirreferencialidade enquanto temática, para assumi-la como perspectiva epistemológica, embasando a interpretação das informações obtidas através do Diário de Pesquisa da gestora, da entrevista e de outros meios que viessem

a ser utilizados para a produção das informações. Em minha percepção, de modo particular, tratou-se de um processo autoformativo de reeducação do olhar cartesiano, sendo possível abarcar diferentes estratégias desde a realização do Diário de Pesquisa até entrevistas espontâneas e semiestruturadas, para, através delas, definir os passos, organizá-los e dar encaminhamento à pesquisa.

Com a preocupação de apreender o sentido da trama e do drama cotidiano vivenciados pelo gestor escolar, definimos como objeto a seguinte problemática: refletir sobre o gestor escolar e o seu modo de conceber e agir a partir do registro no Diário de Pesquisa, recurso assumido para que o sujeito da pesquisa possa registrar, no seu dia a dia, suas impressões, seus encaminhamentos, enfim, o sentido de sua prática gestora.

Para a arquitetura do presente estudo, foi necessário me aproximar e aprofundar na compreensão das proposições e contribuições apresentadas pela abordagem multirreferencial, sendo possível estabelecer uma correlação com a práxis do gestor da escola pública, considerando sua atuação no cotidiano. Assumindo essa direção de produção das informações com os sujeitos colaboradores da pesquisa, optamos pelo Diário de Pesquisa como recurso importante para se chegar à prática cotidiana da gestora, a partir do sentido atribuído por ela.

Outros dois autores contribuem nessa nossa empreitada analítica. Seguindo uma opção epistemológica marxista, Paro (2015) expõe seus estudos a partir de uma perspectiva de análise diferente da utilizada no presente trabalho. Contudo, tem presença marcante nesta discussão principalmente por se constituir como referência para o debate sobre gestão escolar em uma perspectiva democrática e emancipatória. Já Freire (1999) apresenta uma visão construtiva e libertária sobre a formação e a atuação do gestor escolar, visando sempre uma educação formadora de sujeitos autônomos, na medida em que desenvolvem consciência do processo cultural e sócio-histórico de dominação imposto pelo sistema capitalista, libertando-se, assim, das amarras estabelecidas pela educação bancária e, no caso da gestão educacional, dos reducionismos aos princípios aplicados à gestão empresarial.

II CAPÍTULO: PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, descrevo a natureza da pesquisa, o contexto em que foi realizada, a caracterização dos participantes, os meios utilizados para produção de informações e os procedimentos para reflexão do que foi observado. Discorro também sobre todas as alterações metodológicas ocorridas mediante as orientações apresentadas pelos avaliadores que participaram do exame de qualificação, acontecido em dezembro de 2019, bem como diante do período de isolamento social que estamos enfrentando por conta do vírus da COVID-19. Inicialmente, pensou-se que o enfrentamento da situação de emergência na saúde pública provocada pelo novo Coronavírus (COVID-19) seria temporário e se resolveria em curto prazo. Entretanto, por meio de Decreto governamental n. 29.524, ficou determinado, além do isolamento social, o fechamento das escolas, que se iniciou em 17 de março de 2020. Dessa forma, elas tiveram que paralisar as atividades presenciais durante o ano letivo de 2020.

No começo, essa medida seria provisória, mas se estende até os dias atuais, inviabilizando parte do que inicialmente foi planejado para a fase de pesquisa de campo. Como metodologia de pesquisa, havia sido definido que ocorreria mediante utilização do Diário de Pesquisa, observação em lócus e encontros presenciais através do Grupo Reflexivo. Essa última técnica utiliza como eixo norteador as contribuições apresentadas tanto pela Entrevista Reflexiva, de Szymansky (2002), quanto pelo Grupo Focal apresentado por Gil (1999). De acordo com Barbosa (2006), a abordagem multirreferencial possibilita uma apropriação mais qualitativa e profunda por parte do pesquisador e, em relação ao grupo de gestores, sujeitos da pesquisa, proporciona um momento de reflexão sobre seu próprio fazer. Segundo Barbosa (2006, p. 89), a estratégia do Grupo Reflexivo permite a

Criação de um espaço de interlocução e de reflexividade, de tal modo que o profissional convidado, ao mesmo tempo em que apresentasse sua opinião, seu posicionamento sobre o tema, pudesse desencadear para si um processo reflexivo sobre suas afirmações e, assim, sobre sua própria prática. Nesse sentido foi pensada uma estratégia de abordagem que, aqui, estamos denominando de grupo reflexivo.

Dessa forma, esse encontro com os gestores e demais participantes da pesquisa, além de estabelecer um vínculo maior com os sujeitos envolvidos, possibilitaria também conversarmos sobre a escrita dos diários, as dificuldades encontradas, dentre outros pontos necessários para a continuidade dos encontros e para que a escrita dos diários pudesse fluir de maneira mais espontânea. Esses encontros e os intervalos entre eles auxiliariam na definição

das demais etapas, visando um melhor aproveitamento do que estivesse sendo abordado, através de seleção e da reelaboração dos materiais apurados e produzidos, da gravação das apresentações dos participantes referentes aos temas em questão e de seus escritos, o que resultaria em transcrição para posterior aproveitamento na pesquisa. Além disso, estava prevista a realização de entrevistas abertas e/ou semiestruturadas, caso fosse necessário, o que poderia ser feito nas reuniões de grupo com os sujeitos da pesquisa.

No entanto, em virtude da pandemia, o percurso metodológico precisou ser redirecionado, pois ficou inviabilizado o contato físico entre as pessoas. Assim, foi necessário repensar a continuidade através do auxílio dos meios tecnológicos, sendo, naquela situação tão repentina, a possibilidade mais viável para dar continuidade à pesquisa e buscar atingir os objetivos propostos. Desse modo, tivemos que adaptar ou até mesmo modificar o que já estava acordado entre nós e os sujeitos da pesquisa.

Em síntese, o presente estudo assume a abordagem multirreferencial como visão epistemológica para a análise e as reflexões sobre as informações obtidas, tendo o Diário de Pesquisa ou Jornal de Pesquisa como recurso para o registro do dia a dia do gestor, além das entrevistas semiestruturadas e da realização de Grupos Reflexivos, com o propósito de abordar a prática do gestor escolar. O próprio autor do livro *Diário de Pesquisa: o estudante universitário e seu processo formativo* (BARBOSA, 2010) relata o dilema quanto à definição da nomenclatura Diário de Pesquisa ou Jornal de Pesquisa, deixando claro que ambas possuem os mesmos propósitos, mas com perspectivas diferenciadas. O Diário de Pesquisa aborda aspectos mais intimistas do escritor, considerando a descrição e a apreensão do seu cotidiano, na tentativa de compreendê-lo a partir de uma escrita mais intimista, que, por vezes, não pode ser apresentada em sua íntegra. Já o Jornal de Pesquisa não descarta a perspectiva do diário público, que traz notícias e informações locais e regionais.

Partindo do princípio de que o nosso trabalho aborda uma perspectiva multirreferencial, foi realizada uma pesquisa no portal de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). O intuito foi fazer um levantamento em programas de pós-graduação *stricto sensu* de trabalhos que tratassem da questão da multirreferencialidade, relacionada ao âmbito educacional, com enfoque na gestão escolar e no recorte temporal equivalente ao período de 2008 a 2018.

Com vistas a traçar caminhos embasados em trabalhos que pudessem oferecer melhores encaminhamentos e enriquecer nosso propósito com a presente pesquisa, procuramos identificar estudos que abordassem essa proposição epistemológica de maneira relevante. Demos, dessa forma, preferência aos teóricos que, no Brasil, têm se dedicado tanto

à ampliação e ao aprofundamento dos conceitos quanto à utilização prática e aos encaminhamentos de pesquisas e estudos já consolidados.

Iniciamos nossa busca por assunto, utilizando a expressão “gestão and multirreferencialidade”, depois buscamos por títulos e palavras-chaves. Em seguida, filtramos a pesquisa pelos anos em que os trabalhos foram feitos, considerando o recorte temporal entre 2008 e 2018. Na sequência, analisamos os resumos, os objetivos, as considerações e as referências, chegando a uma quantidade mínima de dois trabalhos para leitura na íntegra e análise final: uma tese de doutorado e uma dissertação, pois a maioria dos trabalhos que utilizavam a abordagem multirreferencial não tinha inter-relação com a área educacional.

Nessa fase inicial da pesquisa, a leitura flutuante nos deu um melhor encaminhamento para as primeiras impressões e uma breve visão de que a multirreferencialidade não era uma metodologia convencional, mas uma maneira não convencional de tratamento das informações, do ponto de vista do autor do trabalho, implicado com o meio em que está sendo realizada a pesquisa. A partir dessa breve revisão literária, pudemos aprofundar um pouco mais nosso entendimento sobre a abordagem multirreferencial, para fundamentar as atividades práticas da pesquisa.

Habitualmente, o estudo teórico é realizado antes de ir a campo, com o objetivo principal de reunir informações que permeiem o problema da pesquisa. Na pesquisa em questão, esse estudo foi realizado em 2019, durante a disciplina do mestrado *Pesquisa em Educação*, ministrada pela professora Márcia Betânia de Oliveira. Com o estudo e, depois, com a qualificação da pesquisa, seguimos com os encaminhamentos da parte prática, iniciando uma trajetória para a realização do primeiro encontro presencial, que visava reunir formalmente os sujeitos da pesquisa e dar prosseguimento aos procedimentos escolhidos para este estudo.

Até a qualificação, estava definido que o local a ser pesquisado seriam as escolas municipal e estadual da cidade de Felipe Guerra/RN, na qual resido e exerço minha atuação profissional desde o ano de 2003, e os sujeitos da pesquisa, suas respectivas gestoras. Com o passar do tempo, pude perceber que não houve muito interesse por parte destas, pois sempre que se articulava um encontro presencial e, principalmente, quando abordava, por meio de conversa informal, como seria realizado o encaminhamento do Jornal de Pesquisa, logo sentia desânimo por parte dos envolvidos no processo.

Durante a participação no VI Simpósio de Pós-graduação em Educação (SIMPOSEDUC), realizado em novembro de 2019, na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), apresentei o artigo “A arte de autorizar-se no fazer pedagógico do gestor

escolar”, expondo um recorte da minha pesquisa de mestrado e explanando a ideia inicial e os pontos principais. Uma colega de sala e gestora de uma escola pública da rede municipal de ensino de Mossoró mostrou interesse na pesquisa e se dispôs a participar e ajudar no que fosse necessário para a efetivação dos objetivos propostos, mesmo tendo conhecido a ideia do Jornal de Pesquisa naquele momento.

Pouco depois de ter ocorrido a qualificação, tentei mais algumas vezes dar continuidade em Felipe Guerra, mas eram visíveis o pouco interesse e a baixa interação de alguns dos possíveis participantes. Esse fato me obrigou a encontrar novos encaminhamentos de parceiros para a pesquisa, já que precisava dar andamento o quanto antes à parte empírica.

Com o auxílio de uma amiga do mestrado, que faz parte da equipe técnica da Secretaria de Educação de Mossoró e soube da minha angústia por não ter obtido êxito na escolha inicial dos sujeitos da pesquisa, foi possível pensar em outro lócus para esta investigação, pois, mesmo em um município como Mossoró/RN, bem maior do que Felipe Guerra/RN, poderiam acontecer situações semelhantes na atuação gestora, ainda que a realidade, os problemas e as situações não fossem iguais. Com certeza, Mossoró possui algumas particularidades, como: a demanda de alunos é bem maior, a localização também pode ser uma variante a ser levada em consideração, bem como o número de funcionários, o tempo de atuação da gestora, se esta tem uma trajetória na educação ou não e a forma de encarar as situações advindas. Estes são pontos que apresentam variáveis bem significativas para a nossa pesquisa.

Logo após conseguir o contato telefônico de alguns gestores do município de Mossoró, por intermédio dessa amiga do mestrado que trabalha na Secretaria Municipal de Educação, e tendo o consentimento deles para que eu pudesse convidá-los para uma conversa inicial sobre a pesquisa, comecei os primeiros contatos com os gestores, depois das festas Natalina e do Réveillon, mais precisamente na primeira semana de janeiro de 2020. A princípio, deparei-me com um contexto bem preocupante, visto que as escolas da rede municipal de ensino de Mossoró concluíram o ano letivo de 2019 bem depois da data prevista inicialmente, devido a um período bem significativo de greve dos professores em meados do ano letivo e, para compensar os meses que ficaram sem aula, o calendário de 2019 se delongou até meados de janeiro de 2020. Em razão disso, os gestores e alguns funcionários do corpo técnico escolar mal tiveram recesso, o que refletiu no início do ano letivo de 2020 e no andamento da pesquisa, pois os gestores se encontravam sempre envolvidos nos dois turnos com alguma atividade ou ação que estava sendo realizada na escola, não encontrando disponibilidade para um encontro presencial.

Apenas no início do mês de fevereiro, houve o encerramento do calendário letivo de 2019 e, no dia 17 do mesmo mês, iniciou-se o ano letivo de 2020, o que me obrigou a aguardar aquele período inicial no qual todos os envolvidos no corpo escolar estão se adequando às turmas e às ações a serem desenvolvidas. Utilizando-me de recursos tecnológicos, continuei minha saga em busca de conseguir realizar o primeiro encontro presencial com os gestores que se identificaram com a pesquisa. Mediante conversa informal e por telefone, fiz alguns contatos individuais, em que me aproveitei do ensejo e fui apresentando a ideia da pesquisa. Nas conversas telefônicas, reafirmava que a participação deles seria de suma importância e não deixava de discorrer sobre a escrita do Diário de Pesquisa, pois, sem esse registro, não teria como realizar a investigação, já que estava decidida insistir fortemente na produção dos diários por parte dos gestores. Nesse meio tempo, criei um grupo com os quatro gestores, todos da Rede Pública Municipal de Ensino de Mossoró, os quais inicialmente se comprometeram em participar. Assim, fomos nos conhecendo virtualmente, repassando algumas informações, tirando dúvidas e dando alguns encaminhamentos.

Sujeitos da pesquisa

No que diz respeito aos sujeitos da pesquisa, após conversa formal realizada via mensagem de *whatsapp* individualmente com cada um dos quatro gestores que na idealização da pesquisa foram convidados a participar, todos atuando em escolas públicas (do nível fundamental menor – anos iniciais) da cidade de Mossoró, mostraram entusiasmo e confirmaram presença ao convite realizado por mim para o primeiro encontro presencial, no qual, finalmente, nos conheceríamos pessoalmente e teríamos uma conversa mais voltada à pesquisa.

De acordo com Lück (2008), a gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho coletivo de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto. A seleção das(os) gestoras(res) deve-se ao critério de terem manifestado interesse em participar da pesquisa, gerir uma unidade educacional de caráter público e estar há mais de seis anos no exercício da função, considerando, assim, o segundo mandato, o que revela vivências das ações pedagógicas da escola na atuação direta com os discentes. Nesse sentido, prevê-se que o gestor seja alguém que vai além das funções de administrador, conseguindo enxergar a educação por vários ângulos.

No encontro presencial, que será mais detalhado no próximo subitem, apenas três gestores se fizeram presentes. Para a gestora que não compareceu, tentei acionar contato mais direto no mesmo dia do primeiro encontro, sugerindo uma visita até sua escola, mas ela não me deu nenhum tipo de retorno. A gestora Clarice Lispector compareceu ao encontro, mesmo chegando atrasada por motivos de força maior e justificando-se. O professor Joaquim e eu ficamos a sós com ela, após o término do encontro, visando realizar alguns repasses importantes que foram direcionados no início da reunião e os encaminhamentos para a escrita do Diário de Pesquisa.

Ela sempre me retornava as mensagens e tirava algumas dúvidas no decorrer de sua escrita, repassando que estava realizando os registros. Ficou combinado que o segundo encontro seria realizado após quinze dias, mas os participantes pediram para que ocorresse após um mês. Porém, justamente na data desse encontro, que seria 18 de março de 2020, nosso estado decretou as medidas preventivas na área educacional, com a suspensão das aulas presenciais e de qualquer tipo de atividades escolares que envolvessem o contato pessoal, iniciando um processo de isolamento social por conta da COVID-19, pandemia que se alastra até os dias atuais.

Então, as conversas e o prosseguimento da escrita foram acontecendo via *whatsapp*, de modo que a gestora Clarice Lispector, mesmo com um pouco de dificuldade em retornar minhas mensagens e ligações, mantinha um certo contato. No entanto, em meados de maio, quando pedi seu endereço para ir buscar o caderno com os escritos, ela me confessou que foi viajar e esqueceu o diário em cima da mesa. O seu cachorro o puxou e simplesmente esfaçalhou. Tentei fazer um acordo para que ela pudesse reescrever as partes que considerava mais importantes ou as situações mais relevantes e ela aceitou. Disse que iniciaria novamente e me pediu um prazo de mais um mês, afirmando que no mês seguinte entraria em contato. Em junho, por volta do dia 17, fiz novo contato, mas ela me revelou não ter conseguido desenvolver novamente a escrita. Desculpou-se e lamentou não poder mais contribuir com a pesquisa.

Restaram, assim, apenas dois gestores, Ariano Suassuna e Cora Coralina. A constante persistência com o gestor não foi diferente, mas ele foi mais difícil ainda de me dar algum retorno. Confesso que fui bem inconveniente, pois a procura por algum contato era realizada várias vezes no mesmo dia, por dias, até obter algum resultado. Nenhum deles era obrigado a participar, mas, já que, a partir do momento em que compareceram ao primeiro encontro, demonstraram interesse e se comprometeram de livre e espontânea vontade em contribuir,

senti-me na obrigação de acompanhar, conversar e tirar as dúvidas que fossem aparecendo, como também de receber um retorno sobre como estavam em seus processos de escrita.

Quando comecei a solicitar mais enfaticamente o retorno substancial da escrita, pedindo para que me enviasse o seu endereço via mensagem de *whatsapp*, no intuito de que eu fosse buscar o material, a cada marcação de data, recebia como retorno uma desculpa diferente. Primeiro, pediu mais quinze dias para complementar o que tinha escrito e depois relatou que foi a uma convocação na Secretaria de Educação de urgência, a uma reunião, a um trabalho voluntário na linha de frente da COVID-19 com a comunidade da escola onde era gestor, entre outras desculpas. Então, pedi para que ele me sugerisse a data, o local e o horário mais convenientes para eu ir buscar. Marcamos cinco datas e horários em semanas diferentes, mas, sempre que eu ligava afirmando estar de saída, uma nova desculpa era dada. Diante disso, pedi novamente para a minha amiga que trabalha na Secretaria me ajudar, recebendo o caderno com os escritos dele, pois, se ele estava frequentemente indo à Secretaria para reuniões, seria mais viável para ele. Minha amiga se prontificou a receber e até fez contato com ele, mas infelizmente não teve sucesso, logo, percebi que seria mais um que ficaria pelo caminho.

Confesso que em meio a uma pandemia causada por um vírus mortal e invisível, que já de início ceifou a vida de um tio meu, pilar forte na família, a esse isolamento social e a um ano letivo comprometido – que não se perdeu totalmente pela mediação das aulas remotas, as quais trouxeram expressiva carga de trabalho e preocupação, já que se trata de uma tecnologia para a qual não tinha formação nem experiência –, o desafio de levar esta pesquisa adiante, com todas essas demandas, me deixou bem abalada psicologicamente. Nesse contexto, desenvolvi um processo de toque, lavando constantemente as mãos e higienizando celular. Além disso, adotei medidas como: usar um calçado para sair de casa e outro para quando chegasse e higienizar sempre as sacolas e cada produto advindo de outro ambiente. Ao mesmo tempo, como as atividades não estavam caminhando como o planejado na pesquisa, pensava somente em desistir. O sentimento de inferioridade que eu já tinha aflorou cada vez mais. Se eu já era sensível e sentimental, com tudo isso, passei a ficar cada vez mais, entretanto, sei que não se trata apenas de mim, pois, quando me encontro virtualmente com o grupo de amigas do mestrado, as angústias, os medos e os receios são semelhantes. Além disso, não saber quando tudo isso passará traz ainda mais insegurança. Porém, ter uma rede apoio em qualquer situação que enfrentamos na vida nos dá ânimo e vontade de continuar.

Após as modificações necessárias e o compromisso assumido pelos três gestores na reunião, que será descrita a seguir, foi confirmado apenas o envolvimento da professora Cora

Coralina¹, gestora de uma escola pública municipal, localizada na zona periférica urbana da cidade de Mossoró/RN. Criada em 1998, a instituição atende a uma clientela de baixa renda e seu nome homenageia um professor que exerceu a sua função em várias escolas da cidade, com muito zelo e responsabilidade. Portanto, era uma pessoa muito bem relacionada com outros profissionais da educação e com a sociedade local.

Inicialmente, a escola oferecia o ensino fundamental/anos iniciais e finais. A partir do ano de 2001, por determinação da Secretaria Municipal de Educação, essa unidade de ensino passou a ofertar à comunidade apenas o ensino fundamental/anos iniciais, primando pela qualidade na alfabetização e pela consolidação da leitura e da escrita do letramento e dos princípios básicos. A instituição segue, então, as determinações da Lei 11.274/2006, que “institui o ensino fundamental de nove anos de duração, com a inclusão das crianças de seis anos de idade”. Atualmente, oferece o ensino de primeiro ao quinto ano, nos turnos matutino e vespertino.

Na sua criação, foi nomeado um professor que a dirigiu por 13 anos consecutivos. A escola era sediada em um prédio alugado, localizado em uma avenida importante no centro da cidade de Mossoró, e ofertava o ensino fundamental anos iniciais e finais, ou seja, da 1ª a 8ª série, em três turnos. A partir do ano de 2001, passou a funcionar apenas em dois turnos e ofertar da 1ª a 4ª série do ensino fundamental. Em março de 2011, mudou-se para o endereço atual, ainda em um prédio alugado pela Secretaria Municipal de Educação.

A unidade educacional tem como mantenedora a Secretaria Municipal de Educação de Mossoró e oferta os anos iniciais do ensino fundamental, com IDEB 6,0 no ano de 2017. Atende, em média 350, a alunos matriculados e a equipe de funcionários é constituída por 22 profissionais da educação, sendo: 01 diretora, 02 supervisoras, 14 professoras de salas de aula, todos com pós-graduação *lato sensu*, 02 professoras na sala de leitura, 02 professoras dinamizadoras para o laboratório informática, divididas em dois turnos, e 01 professor de educação física, apenas no turno vespertino. Além dos profissionais, conta com 10 estagiários para o trabalho da educação inclusiva.

Possui 14 turmas, sendo 07 no turno matutino e 07 no turno vespertino. Oito estagiários, ainda, atuam nas salas regulares, que possuem em média 25 alunos cada e matrícula para alunos com deficiência. Não dispõe de sala para o atendimento educacional

¹ Para ocultar a identidade dos gestores, utilizamos nomes fictícios referentes à literatura brasileira, como: Clarice Lispector, Ariano Suassuna e Cora Coralina. Assim como os poetas, que com a arte provocam outra visão da realidade no leitor, o gestor escolar, no desempenho de suas atribuições e tarefas em seu cotidiano, por vezes árduas, também pode estimular reflexões, questionamentos e mudanças na vida daqueles que participam do processo.

especializado de alunos com deficiência. Nesses casos, os atendimentos acontecem em outras instituições de ensino da rede municipal que têm a sala multifuncional, no contraturno, sendo acompanhados pelos familiares.

No início do ano de 2015, diante da necessidade e da evolução do número de turmas, foi inserida uma turma de educação infantil. Por esse motivo, ao final do ano de 2015, foi realizada uma avaliação desse segmento de ensino. Assim, considerando a estrutura física da escola, a redução de vagas para o 1º ano e a existência de diversas unidades de educação infantil na comunidade, decidiu-se continuar o trabalho com o ensino fundamental nos anos iniciais (1º ao 5º ano).

De acordo com sua estrutura física, todas as instalações da escola se encontram em condições de funcionamento regular. Em virtude de não possuir sede própria, não é possível que se altere a estrutura física. No entanto, todos os anos, são realizados serviços de manutenção, tais como pintura, retelhamento, manutenção hidráulica e elétrica, entre outros.

A unidade de ensino está assim caracterizada: 07 salas de aula do ensino regular; 01 laboratório de informática; 01 sala de leitura; 01 sala de direção; 01 sala de secretaria; 01 cozinha; 01 almoxarifado; 05 banheiros; e 01 pátio coberto. Conta, ainda, com 09 servidores para o apoio logístico, sendo: 01 secretário geral; 03 auxiliares de secretária; 01 merendeira; 03 auxiliares de serviços gerais; e 01 recepcionista (portão). Os alunos dessa unidade de ensino são filhos de trabalhadores assalariados, de nível socioeconômico baixo. Alguns apresentam dificuldade de aprendizagem, no entanto, a maioria são crianças que desenvolvem suas atividades com interesse e têm o apoio familiar.

A maioria dos professores da escola é efetiva do município, sendo apenas uma professora oriunda de processo seletivo (funcionária temporária) promovido pela Secretaria Municipal de Educação. Todos possuem formação em curso superior, com licenciatura plena e pós-graduação. Os demais servidores, pertencentes ao quadro técnico-administrativo, têm formação adequada ao cargo/função que ocupam. Ressaltamos que quase todos os servidores residem na cidade, fator importante para o funcionamento da escola.

A equipe gestora tem consciência de que, através de um trabalho coletivo, é capaz de superar as dificuldades e melhorar a qualidade do ensino público. É com essa concepção que abre espaço para o diálogo com o corpo docente e discente, no intuito de interagir com a comunidade, objetivando desenvolver algumas atividades que venham a contribuir para a melhoria do ensino e, conseqüentemente, combater a evasão e a repetência que ainda existem na escola.

A instituição de ensino conta com o Conselho Escolar, órgão colegiado consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador da escola, constituído por representantes da comunidade escolar (pais, estudantes, professores, funcionários e gestor como membro nato), escolhidos através de eleições entre os pares. Os membros têm a responsabilidade compartilhada na gestão escolar, gerando uma nova forma de administração, em que as decisões são integradas, coletivas e democráticas.

A escola assume como *missão* oferecer qualidade nos serviços que presta aos alunos e à comunidade. Sua *visão de futuro* é ser referência em alfabetização no ensino fundamental/anos iniciais. Seus *valores* referem-se a respeito – apoiar e valorizar ações inovadoras que tragam crescimento coletivo para a comunidade escolar. Como *excelência*, visa oferecer qualidade nos serviços prestados aos alunos e, como *equidade*, valorizar o princípio de que todos são iguais e que devem ser respeitados em sua subjetividade.

No decorrer do processo de desenvolvimento prático, que seria a escrita do Diário de Pesquisa, apenas uma gestora me deu retorno positivo, tendo realizado a escrita do diário, e ofertou total disposição para poder dar continuidade a esta pesquisa. Então, dos quatro possíveis colaboradores iniciais da pesquisa, ficamos apenas com a gestora Cora Coralina, que é o sujeito da nossa investigação. Como no Diário de Pesquisa ela dá enfoque ao relato de suas experiências de atuação e aos acontecimentos do cotidiano da escola onde está como gestora, senti a necessidade de conhecer mais precisamente sua história e seu itinerário profissional. Para tanto, no decorrer de nossas conversas via *whatsapp*, pedi para que me fizesse um depoimento bem voltado para a sua autobiografia, contando desde o princípio sua trajetória profissional, expressando seus receios e conquistas e dando ênfase ao detalhamento de sua atuação como gestora, e que me enviasse por e-mail.

A trajetória profissional de Cora Coralina iniciou-se quando fez a opção pelo curso de Pedagogia no ano de 1986, prestando seu primeiro exame de vestibular na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), em Mossoró. Na época, cursou apenas um semestre, chamado de ciclo básico. Em virtude de mudança de cidade, fez o segundo vestibular na cidade de Macau-RN, no Núcleo Avançado da UERN. Foi aprovada também para o curso de Pedagogia e cursou dois semestres.

No ano de 1987, seu esposo sofreu um acidente e ficou tetraplégico, permanecendo seis meses em tratamento no Hospital Sarah Kubistchek, em Brasília-DF. Quando retornou do tratamento, estava inabilitado para o trabalho. Desse modo, não ficaram mais na cidade de Macau, na qual moravam em virtude do trabalho dele, e foram para Mossoró, onde viviam os familiares de ambos. Em 1988, entrou com um pedido de reingresso na UERN, o qual lhe foi

concedido. Voltou a cursar Pedagogia em 1989 na referida universidade e, assim, concluiu o curso no ano de 1992. Após a finalização do curso de Pedagogia, não prosseguiu com os estudos nem com a carreira profissional. No ano de 2001, prestou concurso para professora na Prefeitura Municipal de Mossoró, cuja carga horária era de 30 horas. Foi aprovada, no entanto, foi convocada apenas no ano de 2003. Simultaneamente ao concurso público, voltou a estudar e se inscreveu no curso de especialização da Universidade do Vale do Jaguaribe, concluído no ano de 2003.

Foi convocada através de concurso público para a função de professora do ensino fundamental – anos iniciais e lotada na escola municipal objeto de nossa pesquisa. Inicialmente, trabalhava com a carga horária de 30 horas semanais, passando para o regime de 60 horas através de novo concurso público, no ano de 2007. Entre os anos de 2003 e 2009, assumiu o cargo de professora; em 2010, foi convidada a assumir a supervisão escolar; e no ano seguinte foi indicada para a função de gestora na mesma unidade de ensino, na qual iniciou a carreira profissional. Trabalha há 17 anos na mesma instituição de ensino, estando há 09 anos como gestora. Concomitantemente ao seu trabalho em sala de aula, participava ativamente do conselho escolar da unidade como conselheira, assumindo, também, por um período, a presidência do colegiado, tendo sido indicada, através deste, para representar os conselhos escolares no Conselho Municipal de Educação de Mossoró.

Quando assumiu a função de gestora, continuou atuando no colegiado como membro nato, por estar na função de diretora escolar. Imbuída do desejo de realizar um trabalho satisfatório, foi necessário continuar estudando para adquirir conhecimentos básicos para uma boa gestão. Desse modo, buscou cursos de capacitação e de aperfeiçoamento profissional, muitos deles realizados pelo programa nacional de formação continuada a distância nas ações do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), cursos Formação pela Escola.

A participação em diversos cursos de capacitação profissional em busca de conhecimento para a sua prática como gestora de escola pública muito contribuiu para o exercício da função. No entanto, não foram suficientes para tantas inquietações que a prática em gestão escolar lhe suscitou. Surgia, assim, a necessidade de conhecimento científico, através da pesquisa científica em cursos de pós-graduação na universidade. Esse fato se mostrava muito distante para ela, por entender que não havia a disponibilidade de tempo necessário para um curso em nível de *stricto sensu*.

Apesar de muitos incentivos para o ingresso em curso de pós-graduação, em nível de mestrado, a primeira tentativa aconteceu apenas no ano de 2018, no Programa de Pós-graduação em Educação (POSEDUC/UERN), na linha de pesquisa *Políticas e gestão da*

educação. A gestora foi aprovada na primeira etapa, na prova escrita. A próxima etapa seria o projeto de pesquisa e, com ela, houve a necessidade de decisão quanto à temática que iria pesquisar. Diante da necessidade de elaboração do projeto de pesquisa, surgiu a ideia de investigar sobre uma temática que pertencia à sua prática como gestora, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Ainda não concluiu o mestrado, faltando apenas a defesa da pesquisa.

O primeiro e único encontro

O nosso primeiro encontro ocorreu no dia 19 de fevereiro de 2020, às 15h30min, no local combinado, em uma das escolas cuja diretora faria parte do grupo. Ela foi a primeira a demonstrar interesse e compromisso com a pesquisa, tendo disponibilizado espaço para que ocorresse o nosso primeiro encontro presencial.

Confesso que estava bem ansiosa e receosa por ter esperado tanto por esse momento e, por motivos de força maior (muita chuva), tivemos que aguardar um pouco além do horário preestabelecido, mesmo porque nem todos se faziam presentes. Pouco antes do horário combinado, o professor Joaquim (meu orientador), que fez questão de me acompanhar nesse momento inicial, e eu fomos recebidos pela gestora Cora Coralina, que gentilmente nos apresentou as instalações físicas da escola e alguns funcionários. Em uma sala bem ampla e arejada onde está instalada a sala de multimídia, esperamos concluir o horário de intervalo e com mais de meia hora de atraso demos início. Uma das gestoras não compareceu ao encontro, por motivo que não fui informada, uma vez que ela não me retornou resposta ao convite feito, estando presentes apenas três gestores: a gestora Clarice Lispector, o gestor Ariano Suassuna e a gestora Cora Coralina, que gentilmente cedeu a sala de informática da escola para que acontecesse o nosso primeiro encontro.

Cabe aqui refletir comigo mesma acerca de qual é a minha prioridade, se abordar uma metodologia construtiva, inacabada, reflexiva, libertária, que inspire autonomia nas atitudes dos sujeitos ou estar me prendendo ao horário, quando o essencial se refere ao que será abordado, à importância que os participantes darão ao contexto e a como absorverão as ideias propostas e à pesquisa apresentada. Nessa perspectiva, Mills (2009, p. 15) chama a atenção para um dos diferenciais do trabalho do artesão “bricoleur”: “[...] Como um artista ‘bricoleur’, o artesão intelectual está atento para combinações não previstas de elementos, evitando normas de procedimento rígidas que levem a um ‘fetichismo do método e da técnica’”.

Tanto o pesquisador quanto o artesão são *bricoleur*, uma vez que ambos se unem para uma produção que exige o uso de suas potencialidades, dedicação, habilidades e experiências de vida, em que os dois fazem uso das habilidades manuais para produzir um produto final, sendo estas bem distintas. O *bricoleur* cria, melhora, repara ou pode até fazer a manutenção de alguma engenhoca de sua própria autoria ou de algum utensílio, já o pesquisador trabalha em torno da produção acadêmica e pessoal, visto que a partir do momento em que está moldando o enredo da sua pesquisa vai se utilizar das mesmas habilidades do *bricoleur*, não para que o produto final seja algo concreto, como um utensílio ou uma engenhoca, mas, sim, para o conhecimento adquirido, a problemática esclarecida e também para o seu crescimento intelectual e pessoal como pesquisador.

É de suma importância saber observar, experienciar e interpretar o vivido: “o artesanato é o centro de você mesmo, e você está pessoalmente envolvido em cada produto intelectual em que possa trabalhar” (MILLS, 2009, p. 22). Nesse caso, o trabalho em questão concerne à pesquisa, ao produto intelectual, aos sujeitos e ao pesquisador, pois, ao olhar o sujeito, na medida em que o pesquisador deve observar o sujeito e não o objeto, ele objetiva ver o que acontece com o sujeito em contato com o objeto, a fim de compreender o que ocorre com aquele enquanto deseja decifrar o objeto. O pesquisador deve dar conta tanto do objeto que observa quanto do sujeito que o observa, sendo essa uma das contribuições do Diário de Pesquisa.

Desse modo, o encontro aconteceu e, como combinado anteriormente, seguimos uma pauta breve, visto que é sabido que os gestores estão constantemente ocupados. Apresentei a pesquisa e fiz a entrega dos cadernos personalizados que mandei confeccionar para a escrita do Diário de Pesquisa, mas deixando bem esclarecido de antemão que cada participante se sentisse à vontade para digitar ou escrever manualmente, podendo, assim, fazer uso do notebook, uma vez que o importante seria a escrita de seus relatos e vivências. Em seguida, o professor Joaquim, que além de meu orientador é autor do livro *O Diário de Pesquisa – o estudante universitário e seu processo formativo*, abordou o conteúdo do livro e como seria feita essa escrita pelos gestores, bem como a importância de desenvolver a prática da escrita, a qual para alguns parece ser algo simples, mas que, ao partir para a prática, se sabe que não se revela tão fácil assim. Ficou esclarecido que fosse realizada uma escrita livre, narrando as práticas, as experiências e os desafios como gestor(a), e que aqueles que eram mais adeptos ao mundo digital poderiam optar por digitar.

Ressaltamos que, para que nossa pesquisa acontecesse, teria que ser realizada a escrita dos diários. Desse modo, foi aberto um espaço de interação para os gestores(as) apresentarem

suas dúvidas e anseios iniciais. Ficou acordado que daquele momento até o próximo encontro todos iniciariam suas escritas e, posteriormente, faríamos o segundo encontro, para realizarmos um momento de leituras e conversas sobre o que já estaria produzido, dando continuidade até o mês de maio ou junho. Mais adiante, dependendo do que já tivéssemos em mãos, definiríamos uma data mais precisa.

Foi sugerido o segundo encontro para o início do mês de março, mas os gestores pediram mais um tempo, então, combinamos para o dia 18 de março de 2020, às 15h30min, na escola de outro gestor ligado à pesquisa. Sendo assim, todos os envolvidos no processo fariam visitas às escolas dos colegas de profissão e, assim, conheceriam mais de perto o seu cotidiano.

Com vistas a facilitar a comunicação, foi criado, no dia 18 de março de 2020, o grupo do *whatsapp* intitulado “Gestores e contribuições”, do qual faziam parte os quatro gestores que inicialmente se comprometeram com a pesquisa, o professor orientador e eu. A intenção da criação do grupo era justamente a praticidade de repassar informações, convocar para os próximos encontros presenciais e expor seus anseios e desafios para com a escrita, sendo, assim, um grupo virtual voltado para a praticidade do andamento da pesquisa, mas que não impedia de haver conversas no privado. No momento, também foi mencionada a realização do Grupo Reflexivo e da entrevista semiestruturada, mas, devido à pandemia e aos escritos do diário, não foi necessário fazer a entrevista.

Natureza da pesquisa

É sabido que a pesquisa qualitativa tem se tornado muito importante para a pesquisa social nas últimas décadas, tendo em vista a sua capacidade de refletir e adquirir compreensão mediante determinadas situações e problemas sociais. Ela se faz presente nas diversas esferas da sociedade e em diferentes fenômenos e instâncias da vida social.

De acordo com Macedo (2009, p. 78),

As epistemologias qualitativas no seu desenvolvimento político-epistemológico, historicamente direcionam-se para uma pesquisa outra, para uma ciência outra, para um rigor outro, diria mesmo, e de uma forma significativa para uma formação outra em relação à pesquisa.

Os métodos qualitativos estão envoltos em normas, carga histórica, contexto social, técnicas, dentre outros fatores. Estes são utilizados há anos nas pesquisas científicas, mas, ao

se rever a forma de fazer pesquisa por outra perspectiva, não desmerecendo ou excluindo esses determinantes, faz-se necessário haver uma maneira outra de se pesquisar, que tenha rigor, assim como um modo de olhar e compreender o que está sendo compreendido. É preciso que o pesquisador se faça presente na pesquisa e se forme juntamente com o sujeito que está sendo pesquisado, evidenciando ainda mais a qualidade da pesquisa, visto que o pesquisador apresenta um maior compromisso quando assume suas implicações com o estudo realizado.

Vale salientar que, ao se trabalhar a pesquisa por esse viés qualitativo, não se perde o rigor, que não pode ser confundido com rigidez. Nesse sentido, oportuniza-se o rompimento com a forma de se fazer pesquisa em uma ótica cartesiana, construindo o desconstruído, pois se inspira em seres humanos reais, que são inacabados e estão em constante construção e reconstrução de si. Assim, não se faz necessário haver resultados ou análises fechadas e previamente arquitetadas.

Na direção do proposto por Macedo (2009), relacionado à pesquisa qualitativa, tenho me referido aos *monturos psicossociais* que habitam em nós. Assumo tal denominação para me referir aos inacabamentos, ao quão incompleto nós “seres humanos” somos. Tal compreensão surge para mim relacionada ao termo *andaime*, utilizado por Barbosa (2014) para discorrer acerca do que está oculto em uma construção, dos cacos e dos pedaços amontoados ao longo da obra, com os quais não se sabe o que fazer para esconder, por serem considerados feios. Esses restos de construção são retomados em nosso processo de formação, pois somos ensinados que não devemos mostrar nossas fraquezas, imperfeições e medos, de modo que acabamos por esconder o que nos faz ser o que somos para seguirmos normas instituídas. Nesse cenário, ressalta o autor, nossas implicações e estruturas internas sempre estarão presentes, sendo parte do que nos tornamos e daquilo com que precisamos lidar.

Retomando Macedo (2009, p. 82),

A pesquisa é um campo da práxis social, como tal deve satisfações à sua comunidade e à sociedade com a qual ela se compromete em termos de qualidade e responsabilidade, carregando todas as insuficiências, todos os inacabamentos e conflitos que se espera em qualquer prática humana.

Essa práxis trata-se de uma ação com consciência reflexiva de nossa prática, sobre a qual devemos ter responsabilidade, envolvimento e comprometimento, no tocante ao que estamos realizando e como estamos atuando diariamente, o que, no caso desta investigação, diz respeito à atuação da gestora. Constatamos que, em suas ações e na resolução dos

problemas advindos, o(a) gestor(a) age com autoria e autonomia, o que contribui para a sua formação como sujeito. Ele negocia e leva em consideração as regras dos âmbitos educacional e organizacional, no caso, a secretaria da educação ou algum órgão fiscalizador do transcorrer das atividades desenvolvidas na escola. Quando lidamos com o humano, não podemos esperar sua totalidade perante o que está sendo experienciado, pois a situação será vista sempre através dos escritos do cotidiano, nesse caso, o da gestora. No entanto, os fatos são narrados da forma como aconteceram, de acordo com o olhar da gestora, a qual, porventura, pode ter dado mais ênfase a alguns detalhes e deixado de registrar outros.

Em meu papel de pesquisadora, objetivo compreender os fatos através de uma visão multirreferencial, refletindo, dialogando e me reconstruindo em busca de uma maior e melhor qualidade tanto na pesquisa quanto na busca constante da constituição de uma pessoa e profissional melhor, ao desenvolver com clareza, ética e implicação o meu papel de pesquisadora para a academia e de profissional no contexto social de trabalho. Embora hoje não esteja mais exercendo a função de gestora, a realização deste trabalho de pesquisa me oportuniza revisitar determinadas experiências do vivido, bem como perceber o que poderia ser aprimorado.

Essa ação dinâmica de se compreender e de autoavaliar-se significa formar-se no contexto implícito da pesquisa. Sobre essa questão, Macedo (2009) explicita que tal exercício de compreensão é o que ele entende como ato de rigor na qualidade da pesquisa.

Compreender compreensões é uma das tarefas árduas do pesquisador das qualidades humanas. Diria mesmo, é a sua atividade predominante num processo de pesquisa qualitativa. Mas, um dos nossos desafios mais cruciais é compreender a compreensão. Nestes termos, tratar com sentido na sua complexidade, tarefa fundante das pesquisas qualitativas, implica em ampliar a compreensão do que seja a compreensão, com várias consequências importantes para a pesquisa de base qualitativa e suas variantes. É preciso realçar que compreender já é uma atividade inerente à própria existência, como tal, é ação e, por consequência, é do âmbito da alteração, da concretude, do Ser (MACEDO, 2009, p. 87).

Nesse sentido, podemos perceber que a compreensão é poder entender o significado de algo que já existe. Trata-se de um ato realizado por nós, mas que se faz necessário estar em constante ligação com o meio em que estamos inseridos, com o contexto vivido e com o que desejamos aprender, destacando a relação com o outro como algo essencial para que venha acontecer uma maneira relacional de aprender, redescobrir, formar-se, edificar-se, alterar-se, autorizar-se, para enriquecer-se, questionar-se, manter-se curioso, dialogar, em constante vai e vem de entreolhares, redefinições, afirmações, questionamentos, diálogos, autorizações, que

nos permitem viver esse denso e complexo sentido da existência do aprender. Em face do entendimento dessa relação, é possível “analisar diferentes ângulos das situações e empregar múltiplos métodos de pesquisa e estratégias interpretativas para examinar aspectos distintos da situação. Em realidade o que se verifica aqui é um chamamento para se multirreferencializar” (ARDOINO 1993 *apud* MACEDO, 2009, p. 92).

Esta pesquisa tem como propósito analisar de forma qualitativa, com amparo em uma abordagem multirreferencial e no Diário de Pesquisa, a atuação de uma gestora de escola pública, abordando como lida com as situações advindas no cotidiano e se em seu modo de atuar estariam presentes traços de autonomia. Para tanto, evidencia a utilização de perspectivas epistemológicas que consideram o sujeito autor de sua própria existência formativa, percebendo a consciência do inacabamento do ser humano.

Considerar os aparatos interpretativos que se formam na vivência humana, partindo dos novos olhares que a pesquisa proporcionou, e os processos vividos ganhando movimento e sendo formativos a todo instante possibilita um novo significado através do que já foi experienciado. Sendo assim, nessa forma outra de pesquisar, existe uma singularidade significativamente potente.

A etnopesquisa, conforme entende Macedo (2009), proporciona o encontro de nossas vivências para nos inter-relacionarmos, percebermos o percebido, envoltos em constante processo de implicação e densa reflexibilidade com o campo, o sujeito pesquisado e consigo mesmo, priorizando constantemente a compreensão do que é relatado no Diário de Pesquisa. Essa interação com o sujeito e suas experiências cotidianas como gestora nos faz vivenciar um intenso processo de contato com a subjetividade das realidades do humano, oportunizando ao pesquisador uma constante mobilidade em seus pensamentos, assim como priorizando a direção e a clareza do que se está pesquisando. A esse respeito, Macedo (2009, p. 114) aponta:

A meta dessa abordagem é, por natureza, criticalista, ou seja, retirar o objeto de análise de tirania de categorias fixas, inatacáveis, e repensar a própria subjetividade com um engajamento narrativo, sempre parcial, permanentemente aberto com o texto e com o contexto.

Em face do compreendido pela interação social e pela conciliação que se dá por meio de um caminho argumentativo entre as ideias apresentadas no contexto em que foi estudado, com base nas narrativas contidas no Diário de Pesquisa da gestora, podemos nos desvencilhar de métodos tradicionais e análises fixas. Para tanto, apenas inspirados nas categorias e nas

proposições da etnopesquisa se realiza um exercício constante de implicação, estando muito além das categorias preestabelecidas, dando ênfase ao rigor que pode ser percebido através de aspectos que envolvam a complexidade dos sujeitos, da interpretação e da compreensão de transformação e aprendizagem, proporcionando ressignificação coletiva e autoral de se fazer aprendizagem.

Apropriando-se da poesia de Antonio Machado (1999), quando traz em seus versos: “Caminhante, são tuas pegadas/ o caminho e nada mais; /Caminhante, não há caminho, /faz-se caminho ao andar. /Quando o pintassilgo não pode cantar. /Quando o poeta é um estranho. /Quando de nada nos serve rezar. /Caminhante não há caminho, /faz-se caminho ao andar. /Golpe a golpe, verso a verso”, Macedo (2009, p. 120) estabelece um paralelo com a epistemologia do complexo. Para esse autor,

Ambas se transformam numa inspiração fundante [...] “o caminho se faz ao caminhar” e o “método se faz ao final”. Institui-se, aqui, a autorização para caminhar pela originalidade com o entretecimento crítico das múltiplas referências em todas as etapas da pesquisa. É o que rege o senso do rigor bricoleur.

De acordo com ambos os pensadores, tanto no caminho a se trilhar como nos diversos caminhos a serem percorridos, em todas as etapas da pesquisa, precisam ser dados os primeiros passos através da autoria, de modo que, com autonomia, o caminho seja realizado ao longo da nossa itinerância e o método apenas na fase final da pesquisa. Nesse contexto, como registro do caminho percorrido, foi abordada a importância da utilização do Diário de Pesquisa, que, segundo Medeiros (2006, p. 27), possibilita ao escritor e ao leitor fazerem suas anotações e reflexões sobre si mesmos, “sem o receio de ser ridicularizado, penalizado pelo que escreveu. Entretanto, o Jornal de Pesquisa não se restringe à dimensão particularizada de escrita, pois deve assumir uma dimensão pública e social”.

A escrita do Jornal de Pesquisa, defendida por Barbosa (2010), não se restringe a uma única perspectiva. Ao contrário, abre possibilidades ao considerar o olhar multirreferencial, inclusive dos sujeitos que o produzem e dos outros discursos que emergem nos espaços em que as ações são realizadas. Além disso, conforme o autor, “o Jornal de Pesquisa não para na perspectiva do diário pessoal. Deve avançar para a perspectiva do diário enquanto jornal, publicado e lido diariamente pelas pessoas. Deixa de ser uma escrita estritamente pessoal para tornar-se uma escrita pública, social” (BARBOSA, 2010, p. 20). Já para Borba (*apud* BARBOSA, 2010, p. 53- 54), o Jornal de Pesquisa consiste em “[...] escrever no dia a dia, como num diário, os pequenos fatos organizados em torno de um vivido, dentro de uma

instituição: seu trabalho, sua conjugalidade, sua relação com uma criança, com uma pesquisa, consigo mesmo etc.”.

Os autores sinalizam que a frequência da escrita não deve ser de menos que três ou quatro dias da semana e que o ideal é anotar um fato marcante, um encontro, uma reflexão, uma leitura, um conflito, um estudo ou o que considerar significativo. Ainda, corroboram que ele se configura como mais do que um diário íntimo, pois nele é possível se expressar e socializar as vivências, permitindo uma troca que pode criar relações fortes entre os sujeitos em formação.

Dentre as contribuições do Diário de Pesquisa, algumas são mais significativas. Vale ressaltar que, enquanto o sujeito fala, no seu íntimo, passam inúmeros sentimentos. Portanto, se ele não anota ou registra, pode perder esses momentos, os sentimentos e a riqueza de tudo o que foi pensado, sentido e vivido naquele contexto em que estava experienciando o acontecimento, tanto externa quanto internamente. Não havendo registros, ficarão apenas lembranças; se há o registro, há o original do momento.

Naquilo que fazemos e/ou produzimos, nós estamos implicados, o que significa que em nossos textos esses processos inconscientes, internos, se projetam no que estamos fazendo, ou seja, não é sem razão que esses processos psíquicos estão presentes em estudos voltados às temáticas que nos interessam. A possibilidade de estarmos neutros ou de fora não é possível quando aderimos a essa perspectiva, pois quem é que elabora conclusões? Quem escolhe o objeto? Quem define os objetivos a serem encontrados? Quem apresenta o problema dessa ou daquela forma? Nós pesquisadores estamos presentes sem termos consciência da implicação daquilo que fazemos e do quanto somos parte dessa criação.

Considero como a mais importante contribuição do Diário de Pesquisa poder escrever os vômitos internos e tudo aquilo que está acontecendo no inconsciente, na subjetividade. Desse modo, ao colocar no papel, registra-se e, amanhã ou depois, quando lê o texto, é como se lesse a si próprio, como se tivesse acesso a todos esses conteúdos escondidos no inconsciente.

Fazer ciência de natureza outra passa pelo contato com as próprias implicações, em que a melhor forma de se aproximar delas é a escrita do Jornal de Pesquisa. Compartilho a ideia de Barbosa (2010), quando trata desse jeito diferente de se fazer pesquisa em educação:

O segredo da pesquisa em educação, portanto, é o desenvolvimento deste duplo olhar ou olhar plural, na perspectiva do proposto pela abordagem multirreferencial: um olhar direcionado para o “objeto” de interesse de nossa reflexão e outro olhar voltado para nós que olhamos nossos objetos de

interesse. Isso significa dizer olhar para dentro de nós, para nossos medos de dar conta ou não daquilo que nos propomos, olhar nossas angústias sobre aquilo que não sabemos e nos propomos conhecer, olhar nossas implicações. Quando nos encontramos diante de algo novo, nosso primeiro movimento é resolver o que nos incomoda o mais rápido possível para aliviar nossas angústias. Mas precisamos exercitar ao contrário, o de aprendermos a lidar com nossas angústias, com tudo que é acionado dentro de nós por “não saber”. O que nos incomoda pode ser de valor muito grande para nos conhecermos por dentro. Somos resultado desse jogo dentro/fora; dessa interioridade, subjetiva e psíquica; e dessa exterioridade que é nossa imersão no social (BARBOSA, 2010, p. 40).

Nessa direção, significa ir além da própria pesquisa, posto que, como somos parte de um processo autoformativo, estamos em evidência em todos os fenômenos. É possível perceber que, assim como nosso processo de formação é dinâmico, provisório e conduzido por incertezas, a nossa vida também o é, e ambos são indissociáveis. Alicerçada no aprofundamento da leitura que me foi provocada através da escrita, compreendi que não somos totalmente regidos por uma suposta “natureza” imutável, de cunho determinista das condições humanas. Pelo contrário, somos seres históricos, culturais e, como tais, complexos, plurais e inconclusivos. Com efeito, não existe determinismo naquilo que constitui o humano e, assim como em nossas relações, somos instáveis, paradoxais e dinâmicos.

Nessa pluralidade de inacabamentos, assumimos uma postura multirreferencial, posto que saber lidar com as próprias imperfeições nos faz sofrer menos, pelo fato de não termos um modelo, uma instância ou um parâmetro que deveria nos pautar, pelo contrário, apresentamo-nos com aquilo que trazemos. Novamente, a questão dos andaimes. São esses inacabamentos que carregamos, em que os andaimes e os monturos são as sobras da construção: quando fazemos uma construção, o que mais queremos é rapidamente esconder e jogar fora o lixo que sobrou para mostrar apenas a casa bonita e acabada. É preciso admitir que na construção humana não há o que se jogar fora, pois jogar fora algo de que não se gosta é como descartar um pedaço de si. A questão que se põe é: o que se pode ser somente é possível incluindo e elaborando os monturos, as coisas feias, as rabiscadas, os erros, os questionamentos intermináveis e as falhas. Daí, todo o processo começa.

No entendimento de Castoriadis (1982), essa construção nunca pode ser considerada como acabada ou por terminar, como se fosse uma casa pronta onde podemos entrar e habitar comodamente, pois, no trabalho de reflexão, o processo importa tanto ou mais do que o resultado final. Por esse motivo, não será utilizado um olhar fechado sobre as informações obtidas, uma vez que compreendemos que o ato de retirar os andaimes e limpar os arredores elimina partes essenciais do trabalho de reflexão.

Ao utilizar o Diário de Pesquisa no grupo de gestores, sujeitos desta pesquisa, dentre todos os desafios, aponto o maior deles: o contato com a escrita de si mesmo. Revelar-se e surpreender-se com cada situação ou com a própria narração do que foi vivido, assim como externalizar a sua intimidade e tudo o que está guardado apenas em si, mobiliza a história de vida dos envolvidos, obtendo um viés pedagógico muito forte se a análise dessa escrita for feita na perspectiva social e cultural. Sendo assim, essa análise também pode ser realizada pela perspectiva psicanalítica, mostrando-se capaz de revelar tudo o que está guardado por meio da palavra escrita. Estabelece-se um diálogo com o Diário de Pesquisa através do próprio escrito e da revisitação de si com a releitura daquelas páginas. Há a percepção de que já não se é mais a pessoa descrita no momento em que se lê, na medida em que houve uma passagem de tempo, mesmo que a leitura ocorra poucos minutos após a escrita, uma vez que já são perceptíveis as mudanças.

Sobre o Diário de Pesquisa, Barbosa (2010, p. 36) ainda acrescenta:

Nossa ideia de JP não é usá-lo como instrumento para aprender a esconder nossas implicações, aquilo que queremos que os outros vejam aquelas manifestações psíquicas que vulcanizam dentro de nós por conta daquilo que estamos interessados. Muito pelo contrário: a questão é, mediante ele, aprender a lidar, a expor, a desdobrar, a jogar com nossas implicações, para que aquilo que produzimos seja uma extensão nossa e vice e versa. Para que tenha sentido. Assim, aprenderíamos a nos ver naquilo que fazemos e poderíamos também exercitar sobre a aprendizagem prazerosa da novidade que é nos vermos no que fazemos, e o que fazemos ser extensão do que somos. Dito de um outro modo, aprender sobre este jogo maravilhoso de lidar com o impacto do que nos é externo, social, em relação ao que é interno, de dentro – a exteriorização de nossa subjetividade através do que produzimos e a subjetivação de nossa exterioridade, daquilo que é externo. Talvez nesse jogo possamos aperceber nos fazendo, e assim reinventarmos a aprendizagem com sentido.

Esse trecho em destaque ressalta mais uma vez a importância de estar dentro do processo, de aprender aprendendo, de ter a consciência e a compreensão de que somos seres inacabados, repletos de falhas e inquietações. Saber ter essa sensibilidade de se ver de dentro para fora, assumindo uma postura autoral, carregada de autonomia, nos faz mais sujeitos de nossas vidas, aderindo a uma atitude plural de encarar o jogo da vida. Nesse sentido, pode-se perceber que o Diário de Pesquisa não se remete somente a um dispositivo no qual se obtêm informações para a construção de uma pesquisa, um trabalho científico ou apenas para uso de cunho acadêmico, na medida em que é notável a utilização deste para uso pessoal, pois, por meio dele, realizamos o exercício de poder nos enxergar em todo o nosso processo de

evolução e transformação. Assim, com os nossos relatos, poderemos crescer e avançar mediante nossos próprios “entulhos”.

III CAPÍTULO: A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PEDAGÓGICO

Neste capítulo, apresentamos aspectos da gestão na escola e suas implicações no desenvolvimento do trabalho escolar. Para tanto, trazemos reflexões acerca da gestão democrática com base na visão de Vitor Henrique Paro (1986, 2001, 2007, 2015, 2017) e Paulo Freire (1967, 1983, 1987), quando consideram a democracia na perspectiva de um pedagógico de qualidade, com ênfase na participação de todos na elaboração das atividades pedagógicas e nos múltiplos olhares docentes em busca de um só objetivo: a formação.

Entender democracia como ação participativa do povo nas decisões que implicam a qualidade de suas vidas é compreender que não se trata puramente de um sistema político no movimento da votação em eleição. Desse modo, podemos afirmar que sem eleição não há democracia, tendo em vista que ela possibilita a participação representativa nos processos decisórios para a qualidade de vida, para a emancipação e para o respeito à cidadania, como pessoas que pensam e que constroem a própria história todos os dias.

É nessa perspectiva que dialogamos com Vitor Paro e Paulo Freire, no que concerne à democracia como forma de se buscar a qualidade do ensino na escola, trazendo para a prática cotidiana atividades pedagógicas que possam desempenhar a qualidade da educação. Outro aspecto a ser abordado diz respeito a gestão escolar e seus reflexos para o processo democrático na dinâmica da escola, refletindo nas relações das pessoas que ali convivem. Sobretudo, a escola é o local para a prática democrática e o desenvolvimento de seus meios, visando alcançar seu objetivo principal, no sentido de que as atividades são meios para se chegar ao objetivo final da educação: formação com sentido para todos os envolvidos no processo educativo.

Compreendemos que toda ação participativa somente acontece quando o líder da escola, na figura do diretor, engloba o direito horizontal da participação de todos e em todos os aspectos dentro da escola. O reflexo do papel do diretor mostra o modelo que determinar o trabalho da escola “como algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola” (PARO 2016, p. 13). Portanto, nossa proposta é refletir acerca do papel do diretor, observando se este desempenha uma gestão democrática ou simplesmente uma gestão puramente gerencialista e impositora.

Por um lado, é notório, nas escolas administradas pelo poder público, um modelo enraizado nos padrões gerencialistas de ensino, pela forma como se dá o tratamento no que

diz respeito às exigências direcionadas aos gestores referentes ao quesito ensino-aprendizagem do alunado, medida por padrões de avaliações externos, como IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), Provinha Brasil, dentre outros, e internos (avaliações bimestrais, atividades ou trabalhos que mais se assemelham a cópias de conteúdos), relacionados apenas à reescrita de alguma temática, sem despertar a busca por criticidade, curiosidade e vontade de aprender. Por outro lado, elas não se caracterizam como instituições voltadas enfaticamente ao trabalho formativo como atividade fim, o que significa perpassar todo o processo de busca por conhecimento, autonomia e criticidade, que deve ser explorado nas atividades cotidianas referentes ao ensino-aprendizagem. Ainda, não se deve esquecer que para as escolas estaduais tanto o diretor quanto a equipe gestora são eleitos conforme prescreve a Lei Complementar n. 595/2016, que “dispõe sobre a gestão democrática e participativa da Rede Pública Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte e dá outras providências”. Nas escolas municipais, ainda se opta por preencher os cargos através de indicação política.

Faz-se necessário um gestor que tenha envolvimento e sensibilidade para perceber a escola como instituição que lida com as atividades fim e atividades meio, cabendo a ele manejar essas duas facetas da moeda. Paro (2015) defende que as políticas educacionais mercantis não dão conta de fazer entender que a gestão da escola trabalha com questões dessa natureza, até porque as políticas, em geral, são pensadas e organizadas por pessoas amadoras. Segundo o autor, o amadorismo é uma das grandes fragilidades da educação brasileira, reforçado por pessoas que não têm conhecimento, discernimento nem entendem da área. Infelizmente, tal realidade abrange todas as esferas: federal, estadual ou municipal. Em grande medida, as pessoas que ficam à frente das pastas da educação nessas três esferas às vezes se apresentam sem a mínima formação no âmbito educacional, do que provêm inúmeros desastres. É necessário conhecer, compreender e ter dimensão da complexidade presente na problemática educacional, tendo conhecimento de causa para saber fazer articulações. O amadorismo é algo recorrente em nosso país, em nosso estado e na nossa cidade também. De acordo com Paro (2015, p. 54), temos evidências sobre esse amadorismo nas ações realizadas na escola:

Apesar de todos parecerem entender de educação, o que acaba orientando tanto as políticas públicas quanto as práticas pedagógicas em nossas escolas é uma espécie de senso comum que ignora séculos da história da educação e de progressos científicos na elucidação da maneira como as pessoas aprendem e na proposição de novas formas de ensinar (PARO, 2015, p. 54).

Quando a escolha do diretor ocorre de forma democrática, é uma grande oportunidade de a comunidade escolar se perceber integrada à escola, pois se sente substancialmente com vez e voz no ambiente escolar. Sem contar que, ao ocorrer de forma democrática, a eleição para diretor tem grandes possibilidades de oportunizar uma gestão com mais qualidade, assim como o candidato eleito terá maior chance de ser muito mais bem aceito pela comunidade escolar do que alguém que fora escolhido apenas pela vontade do poder público, o que assegura uma gestão mais harmoniosa dentre todos.

É preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor da escola pública. Tal relevância fundamenta-se na necessidade do controle democrático do Estado por parte da população, no sentido do provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade (PARO, 2003, p. 26).

Cabe ao gestor escolar pensar a escola como um todo, assumindo uma visão de conjunto e enxergando-a na sua totalidade. Se ele não atuar dessa forma, dificultará o seu trabalho, pois será visto e desenvolvido de forma fragmentada e não dará conta da complexidade de suas ações, que é lidar com as atividades-meio e atividades-fim simultaneamente: “educar e educar-se, na prática da liberdade, é tarefa daqueles que sabem” (FREIRE 1983, p. 15). Daí a importância de atuarmos como sujeitos com consciência das nossas próprias ações.

A esse respeito, Macedo (2012, p. 36), quando nos apresenta as facetas desse olhar plural sobre situações do cotidiano, coloca:

Dessa forma, devemos falar em articulações questionantes, em relações questionantes, ao buscarmos a pertinência e a relevância na multirreferencialidade, sempre aberta a outras referências, sempre cultivada na criticidade não arrogante, numa paz de baixa intensidade. Daí a necessidade da multirreferencialidade ampliar suas possibilidades com as pautas da vida cotidiana, com as pautas das necessidades humanas concretas e as problemáticas vivas da sociedade, o “vivido” em Jacques Ardoino.

Mediante tal afirmação, é possível perceber a importante contribuição que esse olhar plural oferece quando se propõe a se ver implicado na complexidade da atuação gestora. Esta se depara diariamente com incontáveis desafios, os quais não podem ser percebidos de maneira isolada, pois se apresentam envoltos no contexto educacional através das tomadas de

decisões e das ações realizadas, em mobilização constante de conhecer e tentar solucionar as problemáticas da vida.

Discorrendo sobre a gestão escolar

Neste item, o objetivo é apresentar os aspectos e a trajetória histórica da gestão escolar em meio à história da educação no nosso país, em seu contexto político e social. Além disso, propomos uma revisão conceitual a respeito do termo gestão, dando ênfase à sua utilização dentro da esfera educacional.

Quando se trata de educação, gestão escolar é algo que se apresenta como um produto que vem sofrendo evoluções ao longo da história. Anteriormente chamada de “administração”, quase sempre trouxe em sua história marcas e contradições advindas de interesses políticos de uma sociedade bastante autoritária e fortemente capitalista, retratando todos os modelos de sociedade pelos quais perpassou o contexto escolar de nosso país.

Considerando o significado das palavras “gestão e administração”, ambas são de origem latina (*Genere* e *Administrare*). Segundo Groppo (2006), a palavra gestão tem sua origem no latim *Gestio* e tem como significado ação de dirigir. Já de acordo com Cury (2007), essa palavra portuguesa e de origem latina significa levar sobre si, carregar, executar, chamar a si, exercer, gerar, apresentando sua raiz epistemológica em “gerir”, que traz em seu significado fazer nascer, brotar, germinar.

Iniciamos nossos estudos buscando compreender melhor o termo “administração”, que antecedeu “gestão”, partindo do significado da palavra administração, a qual, na visão de Andreotti, Lombardi e Minto (2012, p. 23), “vem do latim *administrare* que constitui o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados que por sua vez entende-se a própria ação de administrar”. Atualmente, o termo “administração” apresenta características que oportunizam uma visão de planejamento peculiar para controladoria e organização de tarefas. Complementando essa ideia, Chiavenato (2003, p. 12) coloca que “há um olhar diferente para a administração nos dias de hoje, pois antes era uma prestação de serviço e hoje a mesma é vista como envolvimento de todos num planejamento e organização de atividades que requer controle”. Nesse cenário, pensamos a administração como um planejamento que objetiva alcançar algo.

Desde os primórdios, o ser humano precisou de organização e planejamento para suas conquistas e descobertas. A partir disso, o desenvolvimento da administração surgiu com as mudanças decorrentes no tempo, com as transformações ocorridas na sociedade capitalista e

por meio da revolução industrial, por isso, vale destacarmos que a atividade administrativa é uma necessidade primitiva.

Boa parte da sociedade compreende o termo “gestão” como algo referente a funções burocráticas, totalmente afastadas de uma visão mais humanística. Por esse motivo, importa percebermos que essa prática administrativa é realizada em grupo e para grupos, o que implica decisões organizadas de forma coletiva, descontextualizando e desmistificando essa maneira isolada, individualizada e burocrática de se fazer gestão.

No final da década de 1970 e início de 1980, com os movimentos de abertura política em nosso país, começaram a surgir algumas ideias relacionadas a novos conceitos e valores referentes à autonomia escolar. Com isso, o conceito de “gestão” surgiu como forma de superação do termo “administração escolar”, visto como limitado. Nesse contexto, foi pensada também a participação da sociedade e da comunidade no meio escolar, nas cooperativas e nas associativas como estímulo às associações de pais e à criação de escolas comunitárias.

A partir disso, podemos observar que o conceito de “gestão escolar”, embora traga contribuições para que tenhamos, desenvolvamos e consigamos projetar uma ideia de escola que venha a suprir as exigências sociais e que forme seus cidadãos, possibilitando-lhes adquirir habilidades e competências, de modo que consigam se inserir de maneira efetiva na sociedade em que vive, é relativamente recente. De acordo com Lück (2000, p. 11), gestão se constitui como

[...] uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Mediante a fala da autora, percebemos que o termo “humanização” tem surgido como algo central na atualidade escolar e na gestão. Ele se configura como elemento para a desmistificação da visão de “gestão” como algo burocrático, resgatando, assim, um cuidado com o ser social que se forma e se torna cidadão conhecedor de seus direitos e deveres em sociedade.

Em nosso país, pouco depois da promulgação da Constituição Democrática de 1988, foi criada uma nova ordem econômica, política e social através da Carta Magna. A partir disso, foram ocorrendo grandes transformações nas esferas social, política, econômica, cultural,

tecnológica e, também, educacional. O plano educacional do ensino significativo começou a ser pensado e, assim, a qualidade desse ensino foi crescendo, mediante a interdisciplinaridade e o objetivo de formar um sujeito crítico, participativo e reflexivo. Com isso, mudanças na administração escolar se deram de forma considerável.

A democracia é constituída por uma rede de ações que movem a participação dos sujeitos no processo educacional, com funções e papéis diferentes, porém, reunidos pelo objetivo de oferecer um melhor ensino à comunidade escolar. Para se configurar como ação democrática dentro da escola, citamos como essencial ter um diretor aberto à escuta e ao respeito, à promoção da participação dos docentes e discentes no Projeto Político-Pedagógico, à transparência da escola para com a comunidade escolar e local, à participação do conselho escolar e estudantil, bem como à transformação da burocracia num fazer participativo. Paro (1986, p. 160) nos ensina:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcialização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

A escola deve se apresentar como objeto democrático da gestão escolar, com atividades cooperativas que proporcionem a reciprocidade dos sujeitos no respeito e no envolvimento de todos no trabalho educacional. Essa atitude precisa ser incentivada entre os sujeitos que compõem a escola, entendendo que todos precisam seguir um só direcionamento, sem haver competitividade, e que, apesar de estarem todos num mesmo caminho, existem os que não pensam de modo igual, mas também visam os objetivos educacionais da escola.

A ação política dentro da escola passará a ser democrática quando os sujeitos se perceberem como parte desse espaço, querendo partilhar seus saberes, mas também suas angústias, seus medos e suas dúvidas, assim como se abrindo para que o outro conheça suas fragilidades e suas forças, entendendo-o também. Desse modo, “não há educação fora das sociedades humanas e não há homem no vazio” (FREIRE, 1987, p. 35). O esforço educativo é fundamental para que todos os envolvidos compreendam que a transformação da sociedade se dá mediante o envolvimento da coletividade, por isso, a importância de aceitar que os pais também são detentores de conhecimento, como aponta Freire (1987), e não sujeitos vazios.

Desse modo, é possível entender que não precisa de mudanças radicais para fazer uma educação igualitária, já que a transformação está no fazer de cada um, em se deixar inebriar pela educação para que se tenham atitudes democratizantes. Compreender que a escola não vai mudar sozinha, que as diretrizes são construídas em conjunto, trazendo ideias plurais, é a fórmula mais apropriada para a aprendizagem do aluno. Essas ações internas, nas quais todos trabalham em conjunto, entendendo a dinâmica e se alinhando em prol de uma educação de qualidade, terão reflexo na sociedade, modificando um pouco o sistema social.

Embora se critique a escola, a formação do professor e outros aspectos, não podemos abrir mão de entender o papel da educação, do fortalecimento e do desenvolvimento de uma sociedade democrática, até porque é através da educação que a cidadania tende a se fortalecer. Dessa maneira, sociedades democráticas são aquelas que asseguram o direito à educação para todos, porque a educação não é privilégio, e, sim, um direito. O Estado deve pautar-se em princípios públicos e universalistas. Vitor Paro (2015) defende que, quanto mais o Estado é democrático, mais os princípios públicos e universalistas para atender a todos são difundidos e melhores aceitos. Da mesma forma, quanto mais o Estado se priva ou se prime em princípios privados, liberais e outros, maior a dificuldade para se alcançar os direitos universais.

Os direitos sociais, inclusive a educação, são de responsabilidade do Estado. Se nós temos um Estado democrático, ele irá assegurar a educação. Esse entendimento requer uma visão de entrelace com a pluralidade defendida pela abordagem multirreferencial, apresentada por Macedo (2012), quando se refere à abordagem clínica dessa proposição. Para o autor,

Ardoino argumenta que essa abordagem pode se definir como a tomada em ato num determinado contexto de uma teoria do sujeito. Ressalta a necessidade dos sujeitos humanos de conquistar por eles mesmos a capacidade de se autorizar, de se fazer autor de si próprio, no sentido de se reconhecer na origem do seu devir. [...] Temos todos parentes genéticos, somos dependentes de gerações anteriores, de heranças, de outros pares e ímpares, e que não podemos ser indiferentes às alterações que eles nos produziram e produzem (MACEDO, 2012, p. 41).

Essa dialética nos faz repensar o quão importante e necessário é exercer atos de autonomia na formação do sujeito, pois ela nos impulsiona a exercer nossa cidadania com autoria e emancipação. Mesmo sabendo que estamos mencionando direitos, democracia e princípios, pontos que já deveriam ser colocados em prática na sua totalidade e sem restrições políticas e sociais, na prática, infelizmente, é constante a luta para que se possa fazer acontecer. Da mesma forma, deveríamos, com o passar do tempo e as experiências vividas,

estabelecer metas para nos tornarmos mais independentes e visionários quanto ao crescimento intelectual.

O aprendizado escolar deve ser democrático pela universalidade de pensamentos e pelas questões de base. Todas as pessoas têm direito ao acesso ao aprendizado escolar, isto é, à educação formal que vem dele. Uma formação universalizante faria com que todos na sociedade entendessem como é ser democrático pelas questões didáticas. Com base em Paro (2016), podemos observar que, na educação, o aluno somente aprende se ele quiser e que ninguém transmite nada a ninguém se não se deseja aprender. Portanto, faz-se necessário compreender e defender a democracia não apenas nos aspectos políticos e sociais, que fazem com que o Estado assegure a todos o direito, mas também buscar e desenvolver práticas pedagógicas e didáticas que sejam democráticas, pois práticas profissionais que não sejam democráticas irão dificultar o produto que se almeja do âmbito pedagógico. A esse respeito, Paro (2016, p. 33) expõe:

A democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democratizadas para exercê-la.

Essa relação prevalece no fazer educacional, amparada pela colaboração recíproca de quem está no cotidiano escolar, que é permeado pela construção participativa em suas atividades. Para tanto, é importante saber sobre democracia e valorização da participação, fazendo com que as atividades democratizantes fluam sem pressão nem burocratização na escola.

Freire (1983) explicita que o diálogo é carro-chefe do fazer democrático. Esse diálogo deve se apresentar com o intuito de comunicação e não de ditar ordens, de modo que haja entendimento de quem são os sujeitos e por que eles estão na educação.

Todo ato de pensar exige um sujeito que pensa um objeto pensado, que mediatiza o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá através de signos linguísticos. O mundo humano é, desta forma, um mundo de comunicação. Corpo consciente (consciência intencionada ao mundo, à realidade), o homem atua, pensa e fala sobre esta realidade, que é a mediação entre ele e outros homens, que também atuam, pensam e falam. Considerando a função do pensamento (FREIRE, 1983, p. 44).

Um sujeito pensante busca entender qual seu papel diante do objeto que precisa ser pensado, o qual se encontra nas atividades escolares, refletindo sobre suas metas, seus objetivos e seus planejamentos. Objetiva-se, assim, formar quem procura a escola em um

sujeito com consciência de suas atitudes sociais e humanas, oportunizando, com seu fazer, constituir uma sociedade melhor para todos, não somente para si.

Não podemos nos prender à ideia de que a escola serve apenas para transmitir conteúdos. Entendemos que não se trata somente dessa atividade, mas também da apropriação da cultura, do conhecimento científico, dos valores, enfim, de um conjunto muito amplo de possibilidades. É preciso que haja uma busca de conhecimentos, de interesses e de compreensão, entendendo que o saber não é meramente construído por quem o tem. A educação é uma apropriação de mão dupla, em que professor e aluno se tornam sujeitos no processo. Se isso não acontecer, haverá comprometimento da sua qualidade.

O desafio da educação é conseguir tornar o aluno em sujeito. A principal aprendizagem somente se concretiza quando isso ocorre, caso contrário, o máximo que pode acontecer em sua formação é o acúmulo de informações sem que ele se constitua como alguém capaz de fazer uma história para si no mundo. Precisamos ir além da informação pela informação, mas fazer com que cada um sinta no processo de aprendizagem a necessidade de se tornar sujeito, porque esse é o caminho para que de fato a apropriação possa acontecer.

A democracia precisa ser algo simples e corriqueiro. Deve estar no cotidiano das pessoas, em especial, na relação dos que estão na escola, presente em suas atividades diárias, compreendendo-se que todos somos livres, mas não podemos fazer o que queremos e como queremos. Faz-se necessário reconhecer a autonomia com respeito ao outro no coletivo, no trabalho em conjunto. Tal relação se caracteriza pela atitude de cada um, demonstrada na “prática de relações entre sujeitos que se reforçam como tal e pelo exemplo, mais do que pelo discurso” (PARO, 2007, p. 74), ou seja, é preciso fazer a democracia não apenas pelo discurso, mas também pelas atitudes.

A democracia no ensino escolar, como trabalho da consciência dos direitos e dos deveres dos alunos, incentiva a prática da cidadania. Nessa perspectiva, é importante o estímulo ao exercício da democracia, que reflete no “exercício concreto e cotidiano da cidadania: só há sociedade democrata com cidadão democrata” (PARO, 2001, p. 11).

Nesse mesmo viés, Freire (1987, p. 4) aponta que a escola deve educar para a democracia, ensinando aos alunos “aprender a escrever a sua vida, como autor e como testemunha de sua história, isso é biografar-se, existenciar-se, historicizar-se” como sujeitos pensantes que podem e devem contribuir de maneira positiva, tendo a “educação como prática da liberdade” (FREIRE, 1987, p. 4). Somente assim, o exercício da democracia surge como natural, e não distante, que está nas mãos dos políticos, os quais, pelo nosso voto, têm a obrigação de promover o caminho da efetivação dos direitos do povo, mas não o fazem.

O trabalho na educação precisa ser pluriparticipativo, tecido pelo esforço de muitas mãos, que incluem a comunidade escolar e local, para que entendam a sua importância. Barbosa (2012, p. 73) propõe:

Neste espaço/tempo denominado escola, cotidianamente atravessado por conflitos, desencontros, afirmativos de determinados interesses e negadores de outros, mais que tratar tão somente de diferentes posicionamentos políticos e ideológicos, como temos costumeiramente interpretado, estaremos também refletindo essa hibridação de mitos, crenças, opiniões, normas, proibições e desejos-angústias de transgressão dos quais resultam valores pessoais e culturais.

O autor destaca, ainda:

Portanto, no amálgama das relações do dia a dia da escola onde nos aniquilamos e nos construímos [...], o olhar complexo se impõe como necessário para nos aproximar com alguma sutileza e rigor deste instituir-se sujeito numa relação e processo altamente sofisticado em que o outro também se institui como autor e sujeito. Portanto, a abordagem multirreferencial nos oferece a possibilidade deste olhar epistemológico, aberto e plural, enquanto modo peculiar de se olhar para o que ocorre no interior de si próprio, ao seu redor, e para as relações que se estabelecem no interior da escola através das quais se busca a formação de sujeitos-autores no que fazem e a partir do que fazem no aqui e agora escolar (BARBOSA, 2012, p. 73).

É notório que, tanto na formação pessoal quanto no trabalho participativo, se apresenta um constante processo coletivo, repleto de inacabamentos, complexidade e pluralidade no fazer das relações cotidianas.

Gestão escolar e seus reflexos democráticos

As atitudes abordadas pelo gestor na condução das atividades administrativas e pedagógicas trazem concepções sobre a qualidade e a produtividade nos resultados qualitativos ou não da escola. Quando mencionamos qualidade, logo nos lembramos de uma gestão com atitudes democráticas pelo diretor e demais sujeitos, em contrapartida, quando nos referimos à produtividade, vem em mente o modelo gerencialista, que trabalha para a eficiência e a eficácia. Nesse entendimento, a gestão escolar é guiada pelo líder de equipe ou por um chefe administrativo? O líder de equipe conquista, envolve, agrega e medeia para que se trabalhe com a participação de todos. Porém, o chefe gere, administra e manda na busca de resultados quantitativos, para que possa mostrar propaganda.

Como ser um líder democrático se a escola também é excessivamente burocrática? Como fazer com que sua equipe trabalhe o burocrático de maneira democrática? Faz-se essencial possibilitar que o corpo escolar entenda e conheça o que é burocracia e qual a sua importância para a escola, mostrando que aquela não está acima da qualidade do pedagógico. Pelo contrário, este sim está acima da burocracia, pois traz reflexos nos alunos que precisam ser aplicados em sociedade. Com essa compreensão, a gestão escolar passa a ter uma relevância que vai além dos muros da escola, englobando a comunidade e o cidadão, que será respeitado pelos alunos que estão na escola.

A mediação que uma gestão democrática articula entre o seu trabalho administrativo e todas as atividades a que se propõe a escola, sejam pedagógicas, sejam financeiras, sejam de cunho social, retrata o seu modelo. Ela precisa ser comungada na comunicação e na participação de todos, por todos e/ou por suas representatividades, para que se envolvam em fazer o melhor para a educação, tanto no administrativo quanto nos trabalhos da secretaria, envolvendo os pais nas atividades, informando-os sobre o projeto pedagógico da escola e oferecendo o serviço de apoio para que entendam a dinâmica da escola.

A gestão demonstra que a singularidade de suas atividades deixa de ser uma função individual para ser um trabalho plural, feito por várias mãos. Apresenta, em primeiro lugar, ou seja, no topo das prioridades, a qualidade do ensino e da aprendizagem, visando que estes não se deem apenas em sala de aula, mas que todos que estão na escola também possam ter conhecimento do trabalho e da sua importância, levando-os a se envolverem nessa dinâmica de atividades. Nesse contexto, Paro (2001, p. 95) evidencia:

Como participante da divisão social do trabalho, a escola é responsável pela produção de um bem ou serviço que se supõe necessário, desejável e útil à sociedade. Seu produto, como qualquer outro (ou mais do que qualquer outro), precisa ter especificações bastante rigorosas quanto à qualidade que dele se deve existir.

O reflexo do trabalho escolar é mostrado no desempenho das pessoas que atuam nesse espaço, como também no comportamento e na aprendizagem dos alunos. Deve-se ter todo o cuidado em organizar o plano de gestão da escola, para que não respinguem atitudes opressoras naqueles que não pensam igual e para que não haja uma pedra no caminho da gestão, por não se conhecer o valor da democracia, na qual as pessoas podem se expressar com liberdade.

Isso posto, a gestão escolar não pode restringir suas atividades a um regimento superior, precisando alinhar a burocracia com os desejos de uma educação para todos, que

promova o bem-estar coletivo. Além disso, precisa saber envolver todos da escola e de seu entorno, realizando um trabalho democrático que vincule o desenvolvimento de suas atividades à importância da comunidade e ao seu saber comum.

Quando a família reconhece o trabalho da escola, consegue que seus filhos respeitem quem atua ali, além do professor, percebendo a importância de todos os profissionais que estão se esforçando para que tenham uma educação de qualidade. Esse sentido que a família dá para a importância da escola está associado a uma gestão que a acolhe como parceira, entendendo que são os pais que motivam seus filhos a frequentarem a escola, a fazerem as atividades e a terem respeito em suas convivências.

Consequentemente, os alunos passam a ter consciência de sua importância na sociedade, não se deixando afetar pelo *bullying* ou, enquanto adultos, por opressores. A gestão participativa é importante, na medida em que ajuda na qualidade das atividades, auxiliando os alunos a terem mais clareza das ações que acontecem na sociedade, porque a opressão atinge a todos como um vírus que deixamos se instalar. A escola precisa trabalhar com todos e para todos, na dinâmica de motivar o aluno a ser questionador, pensante e argumentador, a fim de que dizime a opressão que se alimenta dos que são individualistas, fazendo nascer a consciência da significação de um novo homem ou de um homem novo. Sob esse viés, Freire (1987, p. 18) esclarece:

O “homem novo”, em tal caso, para os oprimidos, não é o homem a nascer da superação da contradição, com a transformação da velha situação concreta opressora, que cede seu lugar a uma nova, de libertação. Para eles, o novo homem, são eles mesmos tornando-se opressores de outros. A sua aderência ao opressor não lhes possibilita a consciência de si como pessoa, nem a consciência de classe oprimida.

A gestão deve se atentar para a significação do trabalho escolar. Precisa visar uma sociedade mais justa e demonstrar a todos que fazem a escola que suas ações podem colocar em dúvida qual cidadão se almeja preparar para a sociedade: aquele com vendas nos olhos, que se considera alguém que pode vencer oprimindo o outro, ou aquele que reconhece que a realidade opressora não pode ganhar força e que não desenvolva ações opressoras.

É necessário um trabalho de gestão que não tenha a participação enquanto fala e desejo, mas como ação e visibilidade daqueles que mais se beneficiarão de uma escola pluriparticipativa, ou seja, os que estão envolvidos nela todos os dias. Dessa maneira, faz-se relevante que busquem a educação como um leque de oportunidades para o crescimento

peçoal, social e de aprendizagem dentro de uma escola viva, construída por pessoas e culturas diferentes. Nessa direção, Barbosa (2012, p. 69) coloca:

Enxergar a educação não na perspectiva da dimensão, uma separada da outra, mas no sentido das referências quando sobre a mesma questão possamos endereçar olhares de diferentes perspectivas. Não há como não ver a relação educativa entre educador e educando se não a partir de múltiplas diferenças; de uma “pluralidade de olhares dirigidos a (esta) realidade”.

Observar a educação a partir de perspectivas associadas à participação de todos para a qualidade do ensino faz com que a gestão escolar tenha reflexos de atitudes democráticas. Assim, ela entende os diferentes argumentos como possibilidades de enriquecer os debates na escola, trazendo para o aluno um ambiente de promoção e aceitação da diferença como forma positiva de entender as relações.

No contexto escolar, a educação é compreendida como meio de ofertar às pessoas condições de se socializarem melhor e de se entenderem como construtoras de suas próprias histórias, pela mediação do saber e das relações com os outros. Essa visão de educação como formadora de um ser humano melhor depende de quem está à frente para dirigir as ações da escola. Devemos entender a escola como objeto de gestão escolar, como espaço burocrático ou como espaço democrático? Todas as respostas serão informadas na discussão que apresentamos aqui, a partir do olhar de quem dirige a escola. Não podemos descartar que as escolas dependem muito do burocrático e que as demandas financeiras exigem que o diretor tenha, por diversas vezes, que administrar a escola como uma empresa privada, apesar dos recursos públicos em suas mãos.

Nessa perspectiva, o diretor precisa administrar as atividades burocráticas, mas também se envolver com as questões de currículo, didáticas, de ensino, de aprendizagens, de avaliações de larga escala, de avaliações particulares de sala de aula, entre outras atividades. Sob essa ótica, ele deve ser pluriparticipativo, unindo todos da escola com envolvimento e sensibilidade, objetivando que percebam que a instituição lida com atividades fim e atividades meio. Cabe a ele lidar com essas duas facetas da moeda, para que sua gestão se configure como democrática. A esse respeito, Paro (2015, p. 25) afirma:

O caráter mediador da administração, sua ação na escola perpassa todos os momentos do processo de realização de ensino, incluindo não apenas as atividades-meio, mas também as atividades-fim, em especial aquelas que se dão na relação educador-educando, pois a ação administrativa só termina com o alcance do fim visado.

O diretor não pode ser visto como o “dono da escola”, ou seja, como aquele que, para alguns funcionários ou a comunidade local, deve ser “temido”, porque foi escolhido por um cargo de indicação política. Pelo contrário, deve ser alguém que entenda a administração como um processo pedagógico e humano, dando visibilidade à relação entre o educador e o educando como de aprendizagem/reflexão/questionamento, isto é, sendo não um gerencialista, mas, sim, pedagógico.

O reflexo de um diretor administrador estar nas políticas educacionais mercantis é que ele não dá conta de fazer entender que a gestão da escola lida com a pluralidade de afazeres. Em geral, as políticas são pensadas e organizadas por pessoas amadoras, que não têm conhecimento, discernimento, nem entendem sobre elas, configurando-se uma das grandes fragilidades da educação brasileira. Infelizmente, essa realidade abrange todas as esferas, sejam elas federal, estadual ou municipal.

Em grande medida, as pessoas que ficam à frente das pastas da educação não possuem a mínima formação no âmbito educacional, o que desencadeia em desastres. É necessário conhecer, compreender e ter dimensão das complexidades existentes nos problemas educacionais, utilizando-se de conhecimento de causa para saber articulá-las. O amadorismo revela-se algo recorrente em nosso país, no nosso estado e na nossa cidade, refletindo também na escola.

O diretor indicado, por diversas vezes, compromete sua atuação por não ter como prioridade sua formação na educação. Está no cargo administrativo sem ter conhecimento, tampouco formação adequada e experiência em gestão, o que dificulta cada vez mais essa situação. Diante desse cenário, observamos uma questão muito presente na educação: a problemática do público e do privado, a qual, por vezes, resulta em equívocos, já que o público se submete às demandas do privado para responder aos problemas educacionais.

Nesse entendimento, a parceria entre as escolas públicas e as instituições privadas não tem bons resultados. O sistema contrata empresas privadas como Bradesco, Santander, Natura, outros bancos e instituições para que elas disponham e ofereçam subsídios de ensino, metodológicos, teóricos, de formação e de capacitação aos profissionais, na tentativa de que essa ação mude o cenário da instituição escolar. Esse é um problema da área educacional que precisa ser muito bem fundamentado e amparado, pois os problemas daí decorrentes exigem especial atenção.

Essa relação entre público e privado é preocupante na área educacional, pois nos apresenta situações em que o setor público não possui a capacidade ou as condições de pensar, elaborar e agir, não podendo ter a autonomia e a liberdade para fazer de fato com que

os objetivos traçados aconteçam. Nesse contexto, surgem pessoas e profissionais das parcerias privadas para dar lições e ensinamentos sobre o nosso dia a dia, ou seja, sobre como lidar com os alunos, com as questões educacionais, com as atividades e estratégias a serem desenvolvidas com os estudantes e os funcionários, entre outros.

O diretor escolar precisa ter o cuidado de entender e se sentir parte da dinâmica da escola, mesmo que ele seja indicado. No cotidiano escolar, poderá optar por ser um diretor democrático, trabalhando e envolvendo todos na governança da escola, o que contribui para que seus objetivos e metas sejam alcançados com escuta, diálogo e participação. Em contrapartida, pode escolher ser um diretor opressor, que retrata um sistema gerencialista no setor público, mostrando um trabalho apenas de resultados quantitativos, sem colocar em primeiro lugar o trabalho pedagógico humanizador. Shor e Freire (1986, p. 17) esclarecem:

Da consciência, que torna possível a libertação. Podemos aprender a ser livres, estudando nossa falta de liberdade. Esta é a dialética da sala de aula libertadora. É um lugar em que pensamos criticamente sobre as forças que interferem em nosso pensamento crítico. Assim, as salas de aula libertadoras iluminam as condições em que nos encontramos para ajudar-nos a superar essas condições.

O diretor ocupa a função de maior responsabilidade, por ser a voz representativa da escola quando todos não podem estar juntos. Diante disso, estar no cargo mais alto da liderança traz para si a responsabilidade de trabalhar visando a libertação de todos, por meio de um trabalho de respeito e diálogo que se reflita nas ações da sala de aula. Paro (2015) sai em defesa de uma educação que seja pública e também que seja de direito universal, como um aspecto importante para o desenvolvimento de uma sociedade. Quando afirmamos que a educação é um direito universal significa dizer que, independentemente da condição financeira ou econômica de uma pessoa, trata-se de direito constitucional e, também, conforme a LDB (Lei de Diretrizes e Bases) 9394/1996 que diz respeito a uma educação pública, laica e de qualidade para todos.

Sendo assim, não podemos deixar de alinhar o trabalho da direção escolar ao verdadeiro sentido da educação, que é estimular a aprendizagem dos alunos e docentes, ou seja, o trabalho pedagógico, não o confundindo com a simples transmissão de conteúdos. Em face desse contexto, o trabalho pedagógico precisa instigar o sujeito, para que tenha possibilidade de criar, ser autônomo, saber ouvir, planejar e pensar o que deseja e o que considera necessário executar. Segundo Paro (2015, p. 63) “o aprendizado escolar é

necessariamente democrático não apenas por essa universalidade, mas também por razões didáticas ligadas à natureza mesmo do processo pedagógico”.

O pedagógico somente acontece quando o aluno quer, e não quando o professor deseja. É apenas no momento em que o aluno diz para si mesmo e para os outros que não quer mais ficar na posição de objeto e se transforma em sujeito que vai atrás, esforça-se, busca, pesquisa, enfrenta, confronta, exercita-se e faz tudo aquilo que possibilita o seu crescimento e abertura. Ao se apropriar desse conhecimento, ele gera um processo pedagógico que tem um resultado simplesmente extraordinário: a transformação da personalidade e da atitude. Para Barbosa (2012, p. 69), “o âmago de nossas relações educativas e formativas quando fixamos nosso olhar na ideia do outro (alter-ação), com o outro de carne e osso, o aprendente que nos desestabiliza com sua ação, seus gostos, seu jeito de pensar, de ser e de reagir diante de nós”.

Essa compreensão é destinada ao diretor, que também é pedagógico com ações democráticas. Aliás, ele possui conhecimento e clareza de que os alunos são iguais nas denominações mais específicas de suas individualidades, são seres aprendentes, com suas singularidades e especificidades, que somente aprendem quando se fazem sujeitos, não são passivos e são responsáveis por processar o aprendizado e incorporar a cultura em sua personalidade. Diante da impossibilidade de provar que o conteúdo foi aplicado, a visão reducionista de que a educação é apenas conteúdo não dá conta da formação humano-histórica em sua plenitude.

De acordo com Paro (2015), essa formação pensa exatamente que nós, homens e mulheres, pessoas que vivem e que têm necessidade de liberdade, somos históricos. Essa nossa necessidade de liberdade demonstra que tudo isso também transcende os conteúdos. Estes podem até contribuir, mas é preciso se colocar mais para poder sair dessa visão reducionista, que perdura entre nós e é reforçada pelas avaliações em larga escala, de que a educação é apenas uma transmissão de conhecimento. Essa é a visão do senso comum, que orienta as políticas educacionais. Começamos a perceber, por meio de pesquisas já realizadas no Brasil, que, apesar de diversas áreas darem outra perspectiva para tudo isso, o que perdura mesmo e o que faz valer no conjunto das políticas educacionais é, infelizmente, o senso comum, em vez da base científica das universidades.

O diretor que trabalha com a gestão democrática entende que se perceber nesse processo de aprendizagem é algo particular. Apenas o próprio aluno pode se afirmar transformado de objeto para sujeito. O estudante percebe que o aprendizado, os diálogos e os conteúdos trabalhados o fizeram capaz de confrontar sua própria cultura e suas próprias ideias e passa a defendê-las, em uma dinâmica que demanda autonomia e liberdade. Não podemos

considerar que todos possuem autonomia e liberdade, visto que elas partem de uma construção bem delicada. No momento em que o aluno é capaz de fazer uma releitura de si, questionando-se e indagando-se, ele está num processo bem interessante de não passividade, processando seu próprio aprendizado e absorvendo a cultura, ou seja, aquilo que ele aprende se incorpora na sua personalidade, no seu jeito de fazer, de escrever, de falar, de se vestir e no seu comportamento com todos que vivem ao seu redor e com a sociedade em geral.

O pedagógico se trata de uma relação democrática. Relações autoritárias não têm espaço nessa perspectiva, porque nelas o professor se torna o sujeito que pensa que sempre sabe mais do que o aluno, que o aluno é objeto e simplesmente tem que obedecer e fazer tudo do jeito que o professor mandar. Essa é uma relação pedagógica que se dá em âmbitos tradicionais.

Desse modo, o trabalho pedagógico acontece quando o aluno incorpora sua cultura, e não somente o que o professor transmite quanto está numa relação democrática. Fora dessa relação não tem como se fazer um processo pedagógico de qualidade. Diante desse cenário, a contribuição de Paro (2015) na área não é pensar o professor como sujeito, porque isso é constatado praticamente em todas as perspectivas didáticas e metodológicas. Ele pensa o aluno também sujeito, o que é novidade em grande parte das teorias tradicionais, que negaram essa posição. O mais importante é estabelecer que tanto professor quanto aluno são sujeito e objeto, simultaneamente, havendo dupla posição que outras perspectivas não concebem. Esse é o único processo de trabalho possível, que inclui dois objetos e dois sujeitos. Faltando um deles não há como assegurar a apropriação do conhecimento produzido pela humanidade.

Dessa feita, o caráter político envolve um sujeito que pensa, que fala, que tem opinião e que se expressa na relação com o professor, que também é um sujeito que fala, que se utiliza de estratégias teóricas e metodológicas, que tem as suas opções, técnicas e meios para se deixar ser entendido pelo aluno, de modo que ele busque sua condição de sujeito. Toda essa condição é estimulada pelo diretor, que sabe administrar, mediando o trabalho escolar para se chegar à realização do fim – qualidade da educação –, entendendo a grandiosidade de um pedagógico aberto, inclusivo e participativo no “processo de educá-lo” (PARO, 2015, p. 25) e compreendendo que é o pedagógico que faz o administrativo, não o contrário

IV CAPÍTULO: O COTIDIANO DE UMA GESTORA ESCOLAR E SEU DIÁRIO DE PESQUISA

O Diário de Pesquisa é um recurso teórico e prático de análise que auxilia o pesquisador a observar e a refletir através da multirreferencialidade, o qual permite que trabalhe sua subjetividade mediante o registro das vivências e das reflexões associadas a elas. Além disso, guarda de forma escrita as experiências vividas, tornando-se também um despertar para a reflexão sobre esse percurso. Dessa forma, o Jornal de Pesquisa é visto como um “recurso teórico-metodológico capaz de aquecer, desinibir e desbloquear medos, inibições e cobranças, que os indivíduos aprendem e apreendem ao longo de sua vida escolar” (MEDEIROS *apud* BORBA, 2001, p. 26).

Tal encaminhamento tem caráter pessoal e permite ao escritor liberdade para escrever aquilo que sente e escolher o que deve escrever, inclusive sobre seus sentimentos, que podem se tornar alvos de reflexão, bem como públicos, ao serem divulgados. Sendo assim, a partir do momento que essa produção escrita chega a outra pessoa, ganha uma maior relevância, pois pode auxiliar ou mesmo estimular a percepção do indivíduo e instigar a produção de tais jornais. A esse respeito, Barbosa (2010, p. 20) esclarece:

À primeira vista, o jornal de pesquisa deve ser visto como um diário pelo fato de nele registrar-se o cotidiano de modo livre, espontâneo. Por não estar comprometido, de imediato, com uma escrita a ser apreciada por outrem, o pesquisador anota suas observações e reflexões com liberdade quanto às regras e às exigências ortográficas ou de outra ordem da expressão linguística. A principal preocupação, neste momento, é a escrita pura e simplesmente do que lhe chama a atenção por se tratar de um sentimento, uma reflexão, uma conexão de ideias [...] enfim, trata-se de um material que retornará a ele. Revê-lo, reapropriá-lo e aproveitar, oportunamente, aquilo que julgar conveniente.

A escrita do Jornal de Pesquisa, conforme defende Barbosa (2010), não se fecha em uma perspectiva. Na verdade, abre possibilidades ao considerar o olhar multirreferencial, inclusive dos sujeitos que produzem o diário e dos outros discursos que emergem nos espaços em que as ações são realizadas. Conforme o autor, “o Jornal de Pesquisa não para na perspectiva do diário pessoal. Deve avançar para a perspectiva do diário enquanto jornal, publicado e lido diariamente pelas pessoas. Deixa de ser uma escrita estritamente pessoal para tornar-se uma escrita pública, social” (BARBOSA, 2010, p. 20). Nessa mesma direção, Borba (2001, p. 28) ressalta que o Jornal de Pesquisa consiste em “escrever no dia a dia, como num diário, os pequenos fatos organizados em torno de um vivido, dentro de uma instituição: seu

trabalho, sua conjugalidade, sua relação com uma criança, com uma pesquisa, consigo mesmo etc.”.

Os dois autores sinalizam que a frequência da escrita não deve ser menos de três ou quatro dias por semana, de modo que o ideal é anotar um fato marcante, um encontro, uma reflexão, uma leitura, um conflito, um estudo ou o que considerar significativo. Além disso, corroboram que o Diário de Pesquisa é mais do que um diário íntimo, pois nele o sujeito se expressa e socializa suas vivências, o que permite uma troca que pode criar relações fortes entre os sujeitos em formação.

Cotidiano escolar: mais do que um trabalho, é uma parte de mim

Encontra-se anexo na íntegra o Diário de Pesquisa da gestora Cora Coralina de Medeiros Lima. Assim como eu, ela iniciou sua itinerância na educação como professora, para, somente depois de alguns anos lecionando, receber o convite para se tornar gestora de uma escola pública. Em seus escritos referentes aos anos nos quais exerceu essa função, apresenta um curto período de suas vivências, mas o suficiente para permitir “me ver passar” mais uma vez em minha cidade, Felipe Guerra, município do estado do Rio Grande do Norte.

Inocentemente, cheguei a pensar que as angústias e os intermináveis compromissos eram méritos somente meus, por desejar ver a escola caminhar da melhor forma possível, oferecendo uma boa estrutura tanto no quesito físico quanto no que diz respeito ao ensino e à aprendizagem. Além disso, enxergava como fundamentais a união e o trabalho em equipe de todos os envolvidos, no intuito de obter resultados significativos para os educandos e, por que não dizer, para funcionários, pais de aluno, colaboradores e todos que, de forma direta ou indireta, se envolvem na causa de crescer para aprender ou de aprender para crescer.

No tocante aos escritos do diário referentes aos meses de fevereiro a junho de 2020, é possível perceber o registro dos desafios desse período, tendo em vista que o ano letivo de 2020 se iniciou quase concomitantemente com o momento da escrita do diário. Além disso, ocorreu juntamente com o retorno das aulas, em meio a todos os compromissos para que se iniciasse o ano letivo, bem como com o início do período de isolamento social, em virtude da pandemia da COVID-19. Tal acontecimento obrigou a todos se retirar de sua zona de conforto e suspender, de forma brusca, as atividades do dia a dia. No começo, pensávamos que esse período iria perdurar somente por alguns dias ou semanas, mas infelizmente se alastra até os dias atuais, mudando tudo que havia sido planejado, traçado ou pensado inicialmente. Com essa nova realidade, não se poderia mais ter contato físico com o seu semelhante, as

atividades escolares precisariam ser feitas sem ser na unidade de ensino, as aulas seriam sem lousa e caneta e a merenda estava sob a responsabilidade da família, de modo que, nesse momento, os pais seriam o apoio maior e teriam que ser mais constantes na educação dos seus filhos.

A gestora Cora Coralina se refere a essa experiência quando faz uma avaliação acerca do exercício de escrita do Diário de Pesquisa. Refletindo a esse respeito, ela afirma:

Participar de uma pesquisa de mestrado, escrevendo um diário de pesquisa significou muito para mim. Foi uma experiência nova e de aprendizagem, apesar de ter sido em um momento difícil, no qual, estávamos com as aulas paralisadas em virtude da COVID-19, mesmo assim, continuávamos exercendo algumas atividades de forma remota e resolvendo algumas pendências. A escrita do diário foi por um período curto de tempo e talvez, pudesse ter sido ainda melhor se tivéssemos desenvolvendo as atividades dentro das normalidades do dia a dia de um gestor escolar, principalmente de uma escola pública. Em virtude disso, ficou um sentimento de não ter contribuído com a pesquisa como eu gostaria, com muito mais elementos que evidenciasse o trabalho de um gestor escolar, os sentimentos que se desencadeiam ao longo do desenvolvimento das atividades diárias e até mesmo possíveis doenças desencadeadas pelo estresse do cotidiano escolar (Cora Coralina avaliando a experiência de escrever o Diário de Pesquisa).

Nessa segunda parte de seu depoimento, quando declara que a contribuição poderia “ter sido ainda melhor se tivéssemos desenvolvendo as atividades dentro das normalidades do dia a dia”, pode-se ressaltar que a escrita do Diário de Pesquisa impõe sua relevância não pelo fato da realidade vivenciada, mas sim por se constituir em um registro histórico do acontecimento. Aquilo que poderia estar na contramão, por se caracterizar como um tempo de particularidade, causado pela COVID-19, apresenta-se de maneira relevante, pois, quando essa fase passar, o registro da diretora Cora Coralina se constituirá em um documento histórico, revelador do modo como a gestora conseguiu conduzir a escola em tempos tão singulares e sombrios.

Sabe-se que a educação sempre é regida por vários desafios, dentre eles o de utilizar-se de estratégias que possam despertar no alunado a vontade de aprender, de descobrir o novo. Por essa razão, indagamos: essa busca, esse saber, essa “sede de conhecimento”, pode acarretar diferença em nós? Já não bastassem tantos desafios e obrigações na rotina diária de nossas funções, ainda somos surpreendidos pela pandemia da COVID-19, que bruscamente nos segregou da nossa própria vida, não tendo mais a opção de escolher aonde se pode ir e o que fazer, pois se alastrou sobre a sociedade uma enxurrada de pensamentos, angústias, aflições e reflexões, principalmente no que toca à profissão docente e do gestor escolar. Para

esses sujeitos, o que já era difícil complicou ainda mais, pois o que de início parecia ser apenas algo temporário se estende até os dias atuais.

Se a escola já sofria com problemas de aprendizagem, evasão escolar e professores sendo constantemente cobrados por aulas significativas, a pandemia veio para mostrar aos gestores e professores que eles devem estar sempre preparados para os novos desafios, por exemplo, estes apresentados pela pandemia, uma vez que o gestor, além de suas responsabilidades com a instituição física, precisará administrar o novo normal diante das demandas escolares, administrativas e pedagógicas, na modalidade remota, de modo que não houve tempo ou preparação para essa nova realidade. Apenas foi dito que a educação não podia parar e os professores, juntamente com os gestores e a equipe pedagógica, tiveram que acatar e continuar o ano letivo de forma remota. Esse novo contexto de trabalho traz mais responsabilidades, desafios físicos, intelectuais e emocionais, posto que sempre é esperado que o professor esteja preparado para todo desafio advindo, independentemente de tempo, formação ou circunstância que o englobe.

Nesse sentido, a partir do relato de Cora Coralina, é possível perceber o quanto a escola virtual, do ponto de vista do ensino e da gestão, torna-se ainda mais atarefada e sobrecarregada com nova rotina e responsabilidades.

Hoje, já estamos com sete dias letivos de paralisação. As professoras começam a tomar atitudes positivas em relação à aprendizagem dos alunos. Algumas decidiram enviar atividades para os alunos em casa, através dos grupos de whatsapp que elas formaram com as famílias. Parabéns as professoras que tomaram a iniciativa, pois sei que estão preocupadas com as consequências que teremos com essa paralisação. Por outro lado, me preocupo, pois são apenas algumas que estão fazendo assim. Outros não fizeram e nem se manifestaram a favor ou contra. Outra preocupação é com as famílias, o que será que eles acham disso? Será que aprovam a atitude das professoras?

Quanto a mim, questiono apenas não ter sido uma decisão proposta do grupo de professoras e uma decisão do Conselho Escolar, apesar de estarmos com as atividades paralisadas, poderíamos ter pensado em uma forma de realizar uma reunião. No Conselho Escolar, também temos um grupo whatsapp para a comunicação acontecer de forma mais rápida. Quanto às famílias, parte delas ou boa parte irá aprovar a atitude das professoras. No entanto, haverá algumas que reclamarão por não ter tempo de auxiliar as crianças, ou por não saber conteúdos e não ter ninguém em casa que possa ajudar. Falo isso apenas pela experiência, pelo convívio com essas pessoas. De repente, posso estar enganada e ser diferente (26/03/2020).

Estamos inseridos em um contexto em que não somente os corpos estão adoecendo por conta da rápida proliferação do vírus, mas também, simultaneamente, as mentes estão

sobrecarregadas de medos, angústias, sendo bombardeadas por notícias a todo instante. Nesse cenário, não podemos esquecer das novas habilidades que temos a obrigação de exercer, que a organização de uma aprendizagem remota. Independentemente de possuir ou não esse domínio ou as habilidades necessárias, é preciso desempenhá-las, sem levar em conta seu psicológico e suas aptidões, posto que com essa nova realidade, diante de um vírus que se multiplica e sofre mutações constantemente, a escola está sendo obrigada, por autoridades do poder público, a adotar o ensino remoto.

A partir de minha experiência, é possível observar que, para alguns, o isolamento social tem sido um período de férias forçadas, enquanto para a gestora está sendo de mais trabalho, pois, com a adesão e o início das atividades/aulas remotas, as demandas dobraram. Isso se deve à maneira como estão sendo ministradas as aulas, o que exige bem mais processos, dedicação, empenho e união entre os envolvidos.

São 22 horas, estou em casa, mas ainda pensando em como fazer para resolver algumas coisas. Estou me sentindo meio angustiada, não estou conseguindo relaxar e nem mesmo [conseguindo] escrever e relatar o que me deixou me sentindo assim. Trouxe para casa a intenção de dar andamento em outras tarefas, mas não consegui nem mesmo abrir o notebook. Vou tentar descansar, pois amanhã será um novo dia, mas com as pendências de hoje e com novas demandas que surgirão (Diário de Pesquisa, 20/02/2020).

Além da sobrecarga de trabalho, pode-se perceber, através de seus registros, o quanto a vida pessoal da gestora está entrelaçada com sua vida profissional, tendo esta igual ou mais prioridade do que a família, ser dona de casa e esposa, já que estar gestora caminha no mesmo patamar de prioridade em sua vida.

Hoje vamos comemorar o carnaval na escola, foi um dia tranquilo, onde tudo ocorreu dentro da normalidade. Houve um baile, no qual a maioria dos alunos estavam fantasiados ou com máscaras. Todos ficaram descontraídos e se divertiram. No baile do turno vespertino, quase não participei, precisei sair para o velório e sepultamento de uma vizinha que era a avó da minha nora, ou seja, bisavó do meu neto Miguel. Teremos agora alguns dias de descanso e retornaremos na próxima quinta-feira dia 27. No entanto, teremos o sábado letivo, no caso funcionamos nos dois turnos, dia 29/02 (DP, 21/02/2020).

No registro a seguir, é possível compreender a escassez de tempo para dar conta de todas as demandas na/da escola. Nesse caso, percebe-se que a sua vida profissional não somente está entrelaçada com a sua vida pessoal, como também há uma absorção desta em favor daquela. Essa anotação estará presente mais claramente, ou menos, em quase todos os

registros. Considerar esse contexto implica não perder de vista a questão de fundo de nosso trabalho, ou seja, levar em conta tais circunstâncias, as quais foram acentuadas pela pandemia. Desse modo, se recorrermos a outras pesquisas já existentes ou que poderão ser realizadas, não devemos fugir da realidade educacional brasileira considerando, enfim, tais circunstâncias e pensando na instituição de relações democráticas, plurais e formativas de sujeitos capazes de reflexão e decisão com expressão da vontade.

Por ser o último dia útil do mês e como o expediente na referida secretaria é até às 13 horas e 30 minutos, saí da escola após meio dia, ou seja, no horário do almoço. Só consegui chegar em casa para almoçar às 14 horas e às 15 horas já estava novamente na escola. Para mim, o expediente acabou somente às 18 horas. Amanhã será dia letivo, com aula normal em dois turnos (DP, 28/02/2020).

Conforme pode-se perceber, até mesmo o sábado e o domingo, que deveriam ser dias de descanso, revelam-se como atropelados, pelo tanto que há para se fazer na escola ou pelas demandas em seu dia a dia, como gestora da casa e da família.

Hoje foi um sábado e trabalhamos o dia inteiro com alunos. Tudo ocorreu dentro da normalidade até o final do horário de aula. Após isso, às 17 e 30, começou a chover e ainda estava na escola. Eu e mais três servidoras que estavam limpando a escola não conseguimos sair antes porque ainda tinha uma aluna que não tinha chegado nenhuma pessoa da família para buscá-la. Passamos toda a chuva, que foi bastante intensa dentro da escola. Ficamos amedrontadas com a quantidade de água que entrava por vários locais. Só conseguimos sair do prédio às 19 horas. Foi estressante, mesmo em casa, não conseguia relaxar (DP, 29/02/2020).

Hoje é um domingo, não trabalhei na escola, mas precisei sair para o supermercado para fazer a feira mensal da minha casa, pois durante a semana não pude fazer e nem poderei fazer durante essa também. Cheguei ao supermercado às 11 horas e só retornei para casa com a feira às 14 horas. Chegando em casa, fui arrumar e, portanto, acabou o dia da folga. Estou cansada, mas satisfeita. Uma preocupação a menos (DP, 01/03/2020).

Uma expectativa quanto ao uso do Diário de Pesquisa, caso fosse possível a realização do debate dessa narrativa em um grupo por um tempo razoável, seria a tomada de consciência do agente nessa engrenagem viva, em busca de alternativas para se perceber ator e até mesmo autor, a partir da leitura das próprias implicações, ou seja, dos conteúdos emocionais e subjetivos que estão presentes em seu modo de fazer e atuar. Nessa perspectiva, para Ardoino (1993 *apud* BARBOSA, 2012, p. 66):

O conceito de implicação, por exemplo, está intimamente ligado à ideia de autorização, que para ele pode ser traduzida como “la capacidad de autorizar-se, de hacerse a sí mismo, al menos, co-autor de lo que será producido socialmente. Si el actor es siempre, más o menos explícitamente, portador de sentido, el autor es fuente y productor de sentido”.

Sob a ótica do olhar plural da abordagem multirreferencial, torna-se possível essa itinerância em direção ao autor, considerando e assumindo todo o envolvimento do sujeito, tanto na dimensão racional quanto na subjetiva. Portanto, revela-se o exercício de se permitir autorizar, ou seja, de ser capaz de se ver na origem do que faz, agindo de modo prático em seu cotidiano, sem pudor do que se é, com seus inacabamentos, angústias, tensões, que compõem esse desempenho ativo e atuante de gestor, não simplesmente realizando de forma mecânica mais uma atividade de sua responsabilidade no cotidiano escolar.

Após alguns dias de folga, retornamos às atividades normais. Hoje foi um dia tranquilo, tudo ocorreu conforme o planejado. Reuni-me com as duas supervisoras para alinharmos datas de futuras atividades. Realizei pagamento do serviço de retelhamento e lavagem de caixas d’água, contratados para serem realizados durante o carnaval, aproveitando que estava sem atividades na escola (DP, 27/02/2020).

Hoje ao chegar à escola, chamei a merendeira para juntas fazermos a relação de compras para a merenda escolar. São três fornecedores, fizemos as relações com as necessidades para o mês de março e enviamos por e-mail para os respectivos fornecedores. Após isso, novos telefonemas para outras escolas em busca de livros. Conseguimos mais alguns que precisarei me deslocar até a escola para pegar. Também dei continuidade à inserção no sistema i-educar. Além disso, várias demandas para resolver, tais como: serviços, pagamentos, etc. (DP, 05/03/2020).

Conforme o combinado com a equipe, às 14 horas, realizamos um encontro para respondermos ao diagnóstico para a construção do plano de atividades remotas do município de Mossoró. Primeiro iniciei o diagnóstico com as questões a serem respondidas. Após isso, fomos analisando as questões, uma a uma, sempre considerando a realidade da Unidade. Na terceira, que solicitava um prévio levantamento por turma para diagnosticar quantos alunos não terão acesso às tecnologias citadas para a realização das atividades remotas, algumas professoras solicitaram o prazo até segunda-feira dia 27/04 para responder, pois irão fazer um levantamento junto às famílias, por telefone. A maioria das professoras já tinha a resposta por se encontrarem desenvolvendo o trabalho através do whatsapp, com atividades enviadas às famílias dos alunos. Encerramos o encontro virtual com a pendência apenas na terceira questão (DP, 25/04/2020).

Hoje recebi a mensagem de Marcos, o operador do sistema, avisando que o acesso para os professores estava liberado. Diante disso, entrei no grupo do whatsapp e avisei sobre o acesso e fiz as devidas orientações, me disponibilizando para tirar as possíveis dúvidas. No decorrer do dia, algumas professoras realizaram os primeiros acessos para reconhecimento e testes.

Houve também problema com acesso, em relação à login e senha de uma das professoras. Passei a informação e foi logo corrigido pelo operador. Nem todas realizaram a navegação, mas justificaram e que na próxima semana realizarão (DP, 08/05/2020).

Hoje realizamos uma reunião pelo Google Meet, com o objetivo de definirmos as estratégias para a realização das atividades remotas e inclusão das atividades não presenciais em nossa Unidade de Ensino. Foram muitos os questionamentos das professoras sobre diversos pontos, entre eles como serão contadas as horas trabalhadas de forma não presencial e sobre a frequência dos alunos. Algumas dúvidas permanecem e nós da equipe gestora nos colocamos à disposição para procurar respostas junto à Secretaria de Educação. As professoras tiveram a oportunidade de colocar seus pontos de vista, suas angústias, como também sugeriram as estratégias e metodologias para a realização das atividades remotas, que, para todas nós, é um novo desafio. A partir das contribuições das professoras, direção e supervisão elaboraremos o plano de atividades remotas (DP, 14/05/2020).

Hoje alguns professores informaram que estão paralisando as aulas remotas, em virtude do não pagamento dos salários, por parte da Prefeitura, bem como pela falta de informação sobre os cálculos corretos da carga horária. Sobre os cálculos, informei apenas que ainda não havia recebido retorno, apenas fui novamente contactada para dizerem que a equipe estaria estudando e revisando cálculos da carga horária. Quanto à paralisação na instituição ocorreu apenas por parte de 05 (cinco) professores, num total de 14 (catorze) (DP, 08/06/2020).

É possível, através desses registros, perceber o quão importante é para a gestora estar atenta às atividades meio em parceria com os demais servidores e colaboradores, demonstrando organização e cuidado, em conjunto, para não perder de vista a finalidade última da educação: a formação de sujeitos. Em razão disso, pode-se observar que, mesmo estando em um período de aulas remotas, tudo está transcorrendo da melhor forma possível, com a interação e a participação de todos, na medida em que a gestora se faz presente em todos os acontecimentos, ocorridos no seu horário de expediente ou não.

Fomos moldados em um modelo de educação sócio-histórico, cultural, empresarial, autoritário e autoritarista, porém, podemos seguir na contramão dessa direção, tendo como base as obras de Paulo Freire, que ressalta uma constante luta por uma educação libertária e autônoma, que estabeleça relações mais humanitárias, libertadoras e autônomas. Para o autor, é fundamental que todo ser humano seja o sujeito de sua história, agindo com autonomia e consciência (FREIRE, 1987). Freire destaca em suas obras o diálogo como força de transformação do mundo, de modo que esse compromisso seja democrático, grávido de ética, responsabilidade, amor, humildade e esperança. Desse modo, “ao fundar-se no amor, na humildade, na fé nos homens, o diálogo se faz numa relação horizontal, em que a confiança de um polo no outro é consequência óbvia” (FREIRE, 1987, p. 96).

Para a abordagem multirreferencial, “a heterogeneidade que é descrita como uma relação com o outro que nos apresenta desafios e mudanças, pois não estamos apenas lidando com o outro, mas também nos encontrando com nós mesmos estabelecendo processos relacionais” (ARDOINO, 2002, p. 553). Nessa perspectiva, cabe ressaltar que, mediante as atitudes adotadas no cotidiano escolar, o gestor escolar atua em um contexto de autorização, fazendo-se sujeito e estabelecendo situações favoráveis para que as relações pedagógicas aconteçam.

Em todo o desenrolar da leitura do Diário de Pesquisa de Cora Coralina, é possível apreender a dramaticidade do cotidiano de uma gestora da escola pública de Mossoró, estruturada em uma política educacional embasada nos princípios da gestão gerencialista, sendo perceptíveis traços fortes dessa perspectiva já na leitura do PPP (Projeto Político-Pedagógico), documento que embasa todos os encaminhamentos a serem desempenhados na/pela escola. Em seu diário de gestora, a diretora engloba os dilemas por ela enfrentados e, na maioria das vezes, conseguindo solucionar ou encaminhar, de preferência, incluindo todos os envolvidos. Portanto, pensando no conceito de Barbosa (1998) de *autorcidadão*, aquilo que tem sido lido como empecilho nos encaminhamentos racionais de tarefas e decisões, por exemplo, na administração escolar, como é o caso de sensações, emoções e decepções, apontadas no Diário de Pesquisa da gestora em questão, pode ser compreendido como implicações de um sujeito que se apresenta em processo de formação constante, assumindo seus inacabamentos, limites, falhas e erros, os quais o constituem. Segundo Barbosa (2010, p. 46-47),

Ao me voltar para a importância da escrita como organizadora de nosso mundo subjetivo, inconsciente [...] Novamente a proposta de um olhar plural e multirreferencial faz sentido e nos auxilia, quando nos permite considerar a escrita a partir de ambas as perspectivas: tanto na ótica de uma organização mais interna e psíquica quanto na ótica de nossa capacidade reflexiva, que nos possibilita não só organizar a dimensão consciente, mas possibilita [...] uma comunicação nova entre uma e outra dimensão, a consciente e a inconsciente. A reflexividade entendida desta forma nos direciona para um processo que visa à autonomia.

Através da escrita, é possível vislumbrar uma escuta de nós mesmos, o que possibilita o reencontro com nosso interior. Esse exercício da escrita nos auxilia em nossa capacidade de comunicação com o nosso mundo sentido e vivido, auxiliando na organização da nossa estruturação pessoal, com vistas à construção da autonomia como sujeito. Nessa direção, podemos ler o depoimento de Cora Coralina, quando indagada sobre o sentido de ter escrito

seu Diário de Pesquisa por esse período, ainda que breve. A esse respeito, ela reflete:

Quanto à contribuição do Diário de Pesquisa para um gestor e para mim, especialmente, considero ser uma importante estratégia de registro dos acontecimentos diários, que se constitui em uma ferramenta pedagógica que permite o registro e o detalhamento dos caminhos percorridos para a solução de problemas inerentes ao ambiente e convívio escolar, bem como das inquietações, dúvidas e decisões que vão sendo tomadas e a forma como foram solucionadas ou não. Possibilita ainda ao escrevente colocar suas ideias, opiniões, pensamentos e sentimentos que, muitas vezes, não foram expressos de outra forma (Cora Coralina, depoimento prestado à pesquisadora em 18/01/2021).

Conforme pudemos identificar, estão presentes em seu relato dificuldades, falta de tempo, choro, angústias e colaboração. Em alguns momentos, a fala da gestora expressa conquistas, as quais, por vezes, para quem as percebe de forma isolada ou está de fora, podem não representar significância, mas, para nós, que estamos envolvidos nesse processo, revela-se como algo grandioso. Há diálogo, silêncio, documentos, reuniões, assembleias, compras, contas, responsabilidade, noites sem dormir, dias sem almoço, expediente sem hora certa para terminar, barulho, sinal para tocar, fechaduras para trocar, telhados para se retelhar, ofícios para se encaminhar, encontros para questionar-se, explicar-se e antenar-se, dentre tantas outras atividades que parecem nunca ter fim. Não se trata apenas de gerir um prédio físico chamado escola, sua estrutura ou estado de conservação. Isso também faz parte do processo, mas o real foco da gestora é conseguir, de forma pluriparticipativa, democrática, autêntica e autônoma, que esse processo ocorra mediante uma perspectiva pedagógica de qualidade, com envolvimento, atitudes concretas de evolução para a formação de alunos, professores e todos os envolvidos nesse infinito processo de se tornar sujeito, compreendendo que essa formação ocorre em decorrência do próprio querer ser, de se envolver para, do ponto de vista de um olhar sensível, “ouvir o mato crescer” e florescer em si.

ANOTAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada se centraliza na problemática do cotidiano do gestor escolar, em sua atuação, com ênfase na compreensão que faz de si a partir do registrado em seu Diário de Pesquisa. A questão central é: como se pode perceber a atuação do gestor escolar a partir de um olhar plural? Nesse sentido, traz o seguinte desdobramento: a partir do modo como promove o encaminhamento de sua prática registrada no Diário de Pesquisa, quais as possíveis contribuições para a formação de sujeitos autônomos mediante uma postura democrática? Com base nas questões acima, a tese aqui defendida é a de que o olhar plural proposto pela abordagem multirreferencial se apresenta como condição para a formação de *autorescidades*, como propõe Barbosa (1998), e que o Diário de Pesquisa se constitui em recurso importante, mas não o único, nesse processo de autorização, seja na perspectiva da subjetividade, seja na de afirmação no social e histórico.

Por meio do Diário de Pesquisa da diretora Cora Coralina, é possível perceber o quão implicado está o gestor escolar quando assume com comprometimento e responsabilidade sua função, como também se vislumbra, através de sua atuação no cotidiano escolar mediante as micro relações estabelecidas no interior da escola com os demais envolvidos, o processo dessa inacabada formação dos sujeitos, o compromisso e as contribuições que as relações democráticas podem oferecer.

Contemplando o que foi estabelecido como objetivos para a presente pesquisa, no que diz respeito ao objetivo geral, que envolve a percepção da atuação de uma gestora da escola pública, através dos escritos do Diário de Pesquisa, e o modo como lida com as situações do cotidiano, e aos objetivos específicos, no que concerne à reflexão das experiências da gestora como possíveis contribuições formativas para a formação do sujeito autônomo, autoral, estabelecidas mediante uma postura democrática, podemos deduzir que as relações democráticas se apresentam como condição necessária para a formação desses sujeitos.

Em face do percurso metodológico para o qual fiz uso do recurso do Diário de Pesquisa para poder me aproximar numa perspectiva clínica sobre como se dá a atuação do gestor no seu cotidiano e como ele lida com as situações advindas, é possível constatar, já de início, o quão complexo e desafiador é despertar nas pessoas o hábito da escrita, uma vez que não fomos educados em padrões que nos estimulem nesse sentido. De modo particular, torna-se quase inacessível ao gestor de escola pública, o qual é envolto em uma rotina corrida e

atarefada, principalmente considerando o centralismo que costuma responsabilizá-lo por tudo, em especial na atualidade, sob a ótica de um gerencialismo potencializado. Dentre os quatro colaboradores inicialmente confirmados para a nossa pesquisa, somente uma se propôs a realizar de fato o registro. Nele, tornam-se perceptíveis a dramaticidade do cotidiano do gestor, suas angústias, conquistas, compromissos e ações realizadas, como também a riqueza de detalhes e a descrição de sentimentos que apenas o próprio autor da sua vida consegue exprimir, pois outro tipo de estratégia não nos possibilitaria tal acesso ao olhar de quem atua.

Levando em conta as contribuições que a abordagem multirreferencial nos proporciona mediante a perspectiva plural, também permitiu me perceber em todo o processo como autora da minha itinerância, da pesquisa que estava em construção e da formação realizada pela implicação com o sujeito de minha pesquisa, autorizando-me a aprender através do vivido. Muito mais do que as atividades meio, por um lado, e atividades fim, por outro, há que se considerar uma e outra de maneira plural, pois é a partir dessa pluralidade e heterogeneidade que estarão perceptíveis a formação para a democracia, a autonomia e a autoria, metas a serem alcançadas sempre assumindo como finalidade última da educação a formação de si como sujeito.

O gestor escolar precisa estar disponível para si mesmo e para o outro, propiciando momentos de análise e autorreflexão em suas ações mediante a prática gestora, permitindo que possa acontecer a compreensão do que está acontecendo ao seu redor. Compreendo também que este estudo possibilitou perceber a relevância da qualidade da formação para o pesquisador nesse processo repleto de inacabamentos, sendo gratificante poder assumir e enxergar o quão incompletos somos sem nos culpar por isso, mas, sim, nos sensibilizar com a beleza dos inacabamentos.

O Diário de Pesquisa contribui bastante ao oportunizar a prática e o hábito de utilizar sua escrita para a análise e reflexão das ações executadas, visando a qualidade e o sentido da práxis. Nessa perspectiva, pode se apresentar como auxílio para que o gestor desenvolva consciência de sua função e do papel que exerce na instituição escolar, sem esquecer que o pedagógico está sempre presente em todo o processo administrativo. O pedagógico deve reger toda a engrenagem para a obtenção de resultados satisfatórios em consonância com a singularidade das instituições escolares e dos que nela atuam e se formam como sujeitos.

Sendo assim, no decorrer desta pesquisa, pude obter uma maior compreensão sobre situações do cotidiano escolar, visto que quando experienciei ser diretora entendia que certas situações somente aconteciam por se tratar de uma cidade pequena e por não ter experiência necessária para atuar como gestora. No entanto, com o desvendar da pesquisa e com o auxílio

dos autores estudados, houve um maior entendimento a respeito das contribuições das micro e macro relações no cotidiano escolar, no sentido de que se estabeleçam situações favoráveis para o desencadeamento das relações democráticas e formativas. Ainda, aprendi que a democracia precisa partir de cada um dos integrantes da comunidade escolar, na medida em que não se trata de função exclusiva do diretor estabelecer esse e tantos outros vínculos que venham a favorecer e proporcionar uma educação significativa e autônoma, posto que esse produto final da aprendizagem deveria ser buscado mais ativamente por todos aqueles que atuam no ambiente escolar.

O gestor não consegue, sozinho, realizar uma atuação de qualidade. Embora há quem pense que gerir uma escola diz respeito apenas a dar ordens, cuidar das atividades que concernem ao burocrático e ao seu “bom” funcionamento, em que cada funcionário teria sua função preestabelecida, engana-se, pois, ainda que a escola conte com um corpo de funcionários completo em suas funções, fica comprovado por meio dos escritos do Diário de Pesquisa da gestora Cora Coralina, em meio a suas aflições, a necessidade de um olhar plural e de uma atitude proativa para a resolução das situações em favor do objetivo final da educação: a formação de *autorescidades*.

REFERÊNCIAS

- ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (org.). **História da Administração escolar no Brasil: do Diretor ao Gestor**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.
- ARDOINO, Jacques. **Abordagem multirreferencial: a epistemologia das ciências antropológicas**. Palestra proferida na Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 14 out. 1998.
- ARDOINO, Jacques. A complexidade. In: MORIN, E. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.
- ARDOINO, Jacques. **A formação do educador e a perspectiva multirreferencial**. Minicurso ministrado na Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Educação, Programa de Pós-graduação em Educação, de 15 a 16 de outubro, 1998. Mimeo.
- BONDÍA, Jorge Larrosa. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, jan./abr. 2002.
- BARBOSA, Joaquim Gonçalves. A pesquisa Cultivada pelos Estudos, Pesquisas e ações formativas de Joaquim Gonçalves Barbosa, UFSCAR. In: MACEDO, Roberto Sidnei. **Pedagogia Universitária: a escola de Paris 8 em ciências da educação**. Salvador: EDUNEB, 2014.
- BARBOSA, Joaquim Gonçalves *et al.* **Multirreferencialidade nas ciências e na educação**. São Carlos: EdUFSCar, 1998.
- BARBOSA, Joaquim Gonçalves. O Exercício da escrita e a Formação do Professor-Pesquisador. **Cadernos de Educação Reflexões e Debates**, São Paulo, 2006.
- BARBOSA, Joaquim Gonçalves. Grupo reflexivo: uma estratégia de pesquisa formativa em educação. **Cadernos de Educação Reflexões e Debates**, São Paulo, 2008.
- BARBOSA, Joaquim Gonçalves. **O diário de pesquisa: o estudante universitário e seu processo formativo**. Brasília: Liber Livro, 2010.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 1996**. 2. ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2018. 58 p.
- BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros curriculares nacionais: ensino médio**. Brasília: Ministério da Educação, 1999.
- BRASIL. [Constituição da República Federativa do Brasil, 1988]. Brasília, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CURY, C. R. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação (RBPAE)**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** Tradução de Rosisca Darcy de Oliveira. Prefácio de Jacques Chonchol 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. 93 p. (O Mundo, Hoje, v. 24).

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas: Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

JOSSO, Marie-Christine. **Experiências de vida e formação**. 2. ed. São Paulo: Paulus, 2010.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloísa. **A gestão Participativa na Escola**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MACEDO, Roberto Sidnei. **Etnopesquisa crítica, etnopesquisa formação**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2010.

MACEDO, Roberto Sidnei; BARBOSA, Joaquim Gonçalves; BORBA, Sérgio (org.). **Jacques Ardoino e a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

MACEDO, Roberto Sidnei; GALEF, Dante; PIMENTEL, Álamo. **Um rigor outro sobre a qualidade na pesquisa qualitativa: educação e ciências humanas**. Prefácio de Remi Hess. Salvador: EDUFBA, 2009.

MACHADO, A. **Antologia Poética**. Seleção, tradução, prólogo e notas de José Bento. Lisboa: Cotovia, 1999.

MEDEIROS, A. M. Jornal de pesquisa face aos desafios da ausência da cultura do artigo. **Cadernos de Educação: Reflexões e Debates**, São Bernardo do Campo, 2006.

MILLS, C. Wright. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MORIN, Edgar. **Introducción al pensamiento complejo**. Barcelona: Gedisa, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. edição. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: Introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade no Ensino**. 1. ed. e 6. impr. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de Diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de administração educacional**, Recife, v. 11, p. 20-31, jan.-jun. 2020.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar n. 595/2016**. Dispõe sobre a gestão democrática e participativa da Rede Pública Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte e dá outras providências. Natal, 2016.

SHOR, Ira; FREIRE, Paulo. **Medo e Ousadia**: o cotidiano do professor. Tradução de Adriana Lopez. Revisão técnica de Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

SZYMANSKI, Heloisa. Entrevista reflexiva: um olhar psicológico sobre a entrevista em pesquisa. In: SZYMANSKI, Heloisa (org.). **A entrevista na pesquisa em educação**: a prática reflexiva. Brasília: Plano, 2002.

ANEXOS

ANEXO A



Governo do Estado do Rio Grande do Norte
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE / DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – POSEDUC
 Campus Central – BR 110 – KM 46 – Rua Prof. Antônio Campos, s/n - Costa e Silva.
 CEP: 59.633-010 - Caixa Postal 70 - Mossoró – RN Tel: (84) 3314-3452 – FAX: (84) 3314-3452

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezada Sra. Vanúzia Saldanha de Medeiros Lima

Venho convidá-la a participar como colaboradora da pesquisa **GESTOR ESCOLAR, DIÁRIO DE PESQUISA E OLHAR PLURAL**, realizada pela mestrandia **CÍNTIA GURGEL DE MEDEIROS MORAIS**, sob a orientação do Prof. Dr. **JOAQUIM GONÇALVES BARBOSA**, no Programa de Pós-Graduação em Educação da UERN, da Linha de Pesquisa Política e Gestão da Educação. Tendo como objetivo geral: **Perceber através dos escritos no Diário de Pesquisa da própria diretora, sua atuação, como lida com as situações advindas do cotidiano e, a partir do modo como promove o encaminhamento de sua prática registrada no Diário de Pesquisa, refletir sobre possíveis contribuições para a formação de sujeitos autônomos mediante uma postura democrática.** Nesse sentido, será realizada a escrita do diário de pesquisa de próprio punho da gestora, cuja responsabilidade de utilização da escrita e das informações a serem apresentadas é da mestrandia, no qual a colaboradora irá expor suas reflexões, compreensões, obrigações e alguns desabafos sobre sua função na gestão escolar e como está acontecendo seu expediente nesse período de isolamento por conta da pandemia do COVID- 19 que resultou no isolamento social, assumindo a modalidade remota. O Diário de Pesquisa e as demais informações obtidas nos documentos da escola ou através de conversa informal com a gestora via virtual serão utilizadas somente para fins acadêmicos sem qualquer exposição da colaboradora.

Desse modo, por meio deste documento, solicito a sua colaboração para a realização deste estudo. Qualquer dúvida ou outras informações sobre a pesquisa estou disponível pelo telefone (84) 99659-3082 ou pelo e-mail: cintiagurgelfg@hotmail.com.

(Mestranda responsável pelo estudo)

Após os devidos esclarecimentos, e ciente de que minha aceitação ou recusa não acarretará em nenhum tipo de sanção ou prejuízo, e que mesmo aceitando posso a qualquer momento desistir em participar da referida pesquisa.

Eu, Vanúzia Saldanha de Medeiros Lima, CPF: 750.337.124-20, autorizo e me comprometo em participar como colaboradora da referida pesquisa.

Mossoró/ RN, __11__ de __02__ de 2020.

Colaboradora da Pesquisa

ANEXO B – DIÁRIO DE PESQUISA DA GESTORA

O dia foi bastante produtivo e tranquilo, apesar de não conseguir executar todas as tarefas planejadas. Estamos na primeira semana do ano letivo e ainda há muitas coisas a serem organizadas. Trabalhei o dia todo na escola, ou seja, não participei de nenhuma atividade fora da escola. Participei do primeiro encontro com a mestrandia Cíntia e o orientador Joaquim para a adesão de participação na pesquisa a qual tem como percurso metodológico o diário de pesquisa, além de mim outros dois gestores participaram do encontro (19/02/2020).

Hoje foi um dia normal de trabalho. Muitas demandas e pouco tempo para resolvê-las. Contudo consegui concluir algumas atividades pendentes do dia anterior, assim como o Educacenso na atividade final: situação do aluno do ano de 2019. Outra pendência resolvida: a de conseguir uma pessoa para o retelhamento da escola, pois já havia percebido a necessidade do serviço diante do período chuvoso.

São 22 horas, estou em casa, mas ainda pensando em como fazer para resolver algumas coisas. Estou me sentindo meio angustiada, não estou conseguindo relaxar e nem mesmo [conseguindo] escrever e relatar o que me deixou me sentindo assim. Trouxe para casa a intenção de dar andamentos em outras tarefas, mas não consegui nem mesmo abrir o notebook. Vou tentar descansar, pois amanhã será um novo dia, mas com as pendências de hoje e com novas demandas que surgirão (20/02/2020).

Hoje vamos comemorar o carnaval na escola foi um dia tranquilo, onde tudo ocorreu dentro da normalidade. Houve um baile, no qual a maioria dos alunos estavam fantasiados ou com máscaras. Todos ficaram descontraídos e se divertiram. No baile do turno vespertino, quase não participei, precisei sair para o velório e sepultamento de uma vizinha que era avó da minha nora, ou seja, bisavó do meu neto Miguel. Teremos agora alguns dias de descanso e retornaremos na próxima quinta-feira dia 27. No entanto teremos o sábado letivo, no caso funcionamos nos dois turnos, dia 29/02 (21/02/2020).

Após alguns dias de folga, retornamos às atividades normais. Hoje foi um dia tranquilo, tudo ocorreu conforme o planejado. Reuni-me com as duas supervisoras para alinharmos datas de futuras atividades. Realizei pagamento do serviço de retelhamento e lavagem de caixas d'água, contratados para serem realizados durante o carnaval, aproveitando que estava sem atividades na escola (27/02/2020).

A sexta-feira foi bastante intensa. Pela manhã preparei documentos que deveriam ser entregues na Secretaria Municipal de Educação, tais como: ofícios com aulas excedentes e horas extras, folhas de frequência de estagiários e terceirizados, além de outros documentos. Por ser o último dia útil do mês e com expediente na referida secretaria até às 13 horas e 30 minutos, saí da escola após meio dia, ou seja, no horário do almoço. Só consegui chegar em casa para almoçar, às 14 horas e às 15 horas já estava novamente na escola.

Para mim, o expediente acabou somente às 18 horas. Amanhã será dia letivo, com aula normal em dois turnos (28/02/2020).

Hoje foi um sábado e trabalhamos o dia inteiro com alunos. Tudo ocorreu dentro da normalidade até o final do horário de aula. Após isso, às 17 e 30, começou a chover e ainda estava na escola. Eu e mais três servidoras que estavam limpando a escola. Não conseguimos sair antes porque ainda tinha uma aluna que não tinha chegado nenhuma pessoa da família para buscá-la. Passamos toda a chuva, que foi bastante intensa dentro da escola. Ficamos amedrontadas com a quantidade de água que entrava por vários locais. Só conseguimos sair do prédio às 19 horas. Foi estressante, mesmo em casa, não conseguia relaxar (29/02/2020).

Hoje é um domingo, não trabalhei na escola, mas precisei sair para o supermercado para fazer a feira mensal da minha casa, pois durante a semana não pude fazer e nem poderei fazer durante essa também. Cheguei ao supermercado às 11 horas e só retornei para casa com a feira às 14 horas. Chegando em casa fui arrumar e, portanto, acabou o dia da folga. Estou cansada, mas satisfeita. Uma preocupação a menos (01/03/2020).

Iniciando hoje mais uma semana e um novo mês. Hoje fui homenageada pela equipe, que colocou o nome da sala de leitura com o meu nome. Fiquei bastante emocionada, pois justificaram dizendo ser pelo meu trabalho na escola e pelo zelo, atenção e dedicação com a sala de leitura. A equipe trouxe todos os alunos para o pátio, cobriram a placa com o meu nome, com a bandeira do Brasil e me chamaram para puxar a bandeira que cobria a placa. Após isso foi cantado o hino nacional e agradei a homenagem. No decorrer do dia, trabalhei intensamente, ficando ainda algumas pendências para o dia de amanhã (02/03/2020).

Hoje uma terça-feira, foi um dia tranquilo. Pela manhã fiz alguns telefonemas para outras escolas, com o objetivo de arranjar os livros didáticos. Para alguns anos estão faltando livros, para outros estão sobrando. Assim sendo, procuramos outras escolas que tivessem os livros que precisamos e doamos alguns. Na escola Antônio da Graça Machado, nos cederam alguns livros. Fui até lá pegar e levar os que eles estavam precisando. Mesmo assim, ainda precisamos conseguir mais livros para completar nos anos: 1º 4º e 5º. Após o expediente participei de uma formação para Conselheiros escolares na Escola Monsenhor Mota. A formação também é da pesquisa de uma colega do POSEDUC/UERN (03/03/2020).

Nesta quarta-feira realizei diversas atividades. Ainda procurando livros para completar o número de alunos, precisamos entregar na próxima semana, dia 10/03, na reunião de pais. Hoje consegui mais alguns livros, mas continua faltando. Não estamos conseguindo os mesmos livros que escolhemos para trabalhar. Quando isso acontece, infelizmente, temos que trabalhar com os livros que conseguirmos. Iniciei também outra atividade: inserir os alunos no novo sistema i-Educar, como também reenturmar os alunos que já estavam conosco. Na verdade, essa atividade é para a secretária geral realizar, no entanto a mesma está de férias, após os seus seis meses de licença prêmio.

Desse modo, preciso fazer o mais rápido possível. Estou contando com a auxiliar de secretaria, mas preciso coordenar (04/03/2020).

Hoje ao chegar à escola chamei a merendeira para juntas fazermos a relação de compras para a merenda escolar. São três fornecedores, fizemos as relações com as necessidades para o mês de março e enviamos por e-mail para os respectivos fornecedores. Após isso, novos telefonemas para outras escolas em busca de livros. Conseguimos mais alguns que precisarei me deslocar até a escola para pegar. Também dei continuidade à inserção no sistema i-Educar. Além disso, várias demandas para resolver, tais como: serviços, pagamentos, etc. (05/03/2020).

Nesta sexta-feira, recebi a visita de uma psicopedagoga e uma assistente social da Secretaria de Educação do município. Elas irão dar suporte à escola quando preciso for. Conversamos por mais ou menos uma hora. Após isso, preparei a reunião de pais: slides, convites e documentos que precisarei na referida reunião, que será terça-feira dia 10/03/2020. O planejamento da reunião fiz com as supervisoras. Não foi possível dar continuidade à inserção de alunos no sistema, em virtude da internet, que não estava boa. Recebi também algumas colegas diretoras que vieram pegar livros nossos para suprir as necessidades das unidades que dirigem. Amanhã, sábado, não teremos atividade na escola. Portanto, estarei de folga da escola, mas não de casa e nem dos estudos (06/03/2020).

Hoje, segunda-feira, trabalhei pela manhã na escola sentindo muitas dores na coluna. Não consegui produzir bem. Fiquei na instituição até às 12 horas e 30 minutos tentando fazer algumas coisas, pois sabia que não poderia ir à tarde em virtude do compromisso do POSEDUC/UERN. À tarde já medicada, fui para a UERN. Fiquei até o final da aula, bem sonolenta, efeito da medicação. Amanhã será bem puxado. Serão duas reuniões uma no turno matutino e outra no vespertino. Apesar de ser a mesma pauta, é bastante cansativo. Não temos espaço para reunir todos os pais no mesmo horário (09/03/2020).

Hoje realizei duas reuniões com os pais: uma no matutino e outra no vespertino. Foi um dia bem cansativo. As reuniões tiveram pautas bem extensas. Foi a primeira reunião do ano. No final, os pais receberam os livros didáticos dos alunos. Aliás, grande parte, pois ainda estamos com falta de livros para o 4º e 5º ano. Após o expediente, fui participar do 4º encontro da formação para os conselheiros escolares na Escola Monsenhor Mota, promovido pelo POSEDUC/UERN e a Secretaria Municipal de Educação. Gostei bastante da formação. Aliás, estou gostando. Já participei de dois encontros (10/03/2020).

Hoje o dia foi bastante cheio de compromissos. Pela manhã, fui a uma reunião na secretaria de educação. A pauta foi bem extensa com assuntos administrativos e pedagógicos. Aproveitei a ida à referida secretaria e entreguei alguns documentos, que tinham como prazo a próxima sexta-feira, dia 13. Os documentos foram: o elemento de matrícula e o ofício à secretária. Quando terminou por volta de meio dia, fui almoçar e logo retornei à escola. A tarde estava preparando os documentos para levar ao cartório, com o objetivo de

regularizar o caixa escolar, que venceu em 09/03, quando chegaram as professoras do setor de educação especial da secretaria, para visitar a escola e conversarmos sobre alguns problemas/soluções em relação ao atendimento inclusivo e de atendimentos em salas multifuncionais aos alunos com deficiências. Realizamos encaminhamentos necessários e outras demandas foram levadas para o diálogo com outros profissionais da educação (11/03/2020).

Nesta quinta feira, cheguei cedo à escola, pois já sabia que iria precisar sair às 9 horas e 45 minutos para outra reunião. Desta vez a reunião foi no CACs FUNDEB, o conselho do FUNDEB. Sou conselheira, representando os gestores das escolas municipais, pelo segundo mandato. Sou também vice-presidente no referido conselho. Aconteceu hoje a reunião ordinária, do mês de março, com pauta de análise de balancetes de dois trimestres do ano de 2019 e ainda o parecer conclusivo sobre a prestação de contas do mesmo ano. Saí da reunião ao seu final, somente às 12 horas e 30 minutos. Fui para casa almoçar e me preparar para uma nova reunião na escola, a do conselho escolar, prevista para às 14 horas. Nesta, foram discutidos também diversos assuntos, tais como: Avaliação do desempenho do ano de 2019, elaboração do cronograma e pautas para o ano recorrente e prestações de contas, além de diversos informes. Foi a primeira reunião deste ano. Ao final do dia, me sinto bastante cansada, mas satisfeita por ter conseguido vencer as demandas planejadas para o dia.

Ainda tinha um terceiro compromisso de trabalho, que não ocorreu porque foi cancelado. Refiro-me à visita do presidente da república em nossa cidade. Nós, diretores das escolas, fomos convidados para participar do evento, ou melhor, havíamos sido. Em virtude de tantos compromissos, não pude acompanhar o meu esposo deficiente físico a uma consulta e exames solicitados. No meu lugar pedi a minha filha para acompanhá-lo e me manter informada pelo celular e me chamar se necessário. Não houve necessidade da minha presença e deu certo ela fazer o acompanhamento (12/03/2020).

Neste sábado letivo, ocorreu tudo dentro da normalidade. Trabalhamos os dois expedientes. Nos dois turnos, durante o intervalo, aproveitei para conversar um pouco com os professores sobre medidas preventivas para adotarmos no combate ao coronavírus, já que é grande a ameaça e preocupação do momento em todo o mundo. Apesar de ter sido um dia tranquilo, ao final do dia me sinto exausta, não pelas atividades desenvolvidas no dia, mas por se tratar de um sábado, trabalhamos pela manhã nas extras regências ou formação. Amanhã, domingo, tenho que resolver se vou tirar o dia para descansar ou para organizar algumas coisas em casa, pois durante a semana não tenho como fazer. Tudo vai depender da disposição ao acordar (14/03/2020).

Nesta segunda, amanheci bem, fui trabalhar, mas após o intervalo mais ou menos 10 horas comecei a sentir dor de cabeça e dor no corpo. Preocupei-me com as viroses. Mesmo assim, continuei trabalhando. Fiquei na escola até às 13 horas, pois queria terminar o serviço que estava fazendo. Fui para casa almoçar e retornei para a escola às 15 horas, apesar de ainda estar me sentindo doente. Trabalhei até às 18 horas, após isso, fui ao supermercado fazer umas compras para a casa (16/03/2020).

Hoje o dia já começou tenso. Logo cedo, ao chegar à escola, precisei resolver conflitos entre servidores, falta de servidores ao trabalho e o pior de todos, acalmar os ânimos e preocupações dos professores e pais de alunos quanto ao receio do coronavírus. Muitos alunos estão muito gripados e com viroses diversas que incluem febre, tosse e diarreia. Contudo, as preocupações dos professores aumentam e ficam me cobrando sobre devolver os alunos que estão apresentando alguns sintomas. Os pais, por sua vez, não colaboram e mandam as crianças doentes para a escola. Ainda no turno matutino, ficamos sabendo que havia sido decretada pela governadora do estado e em seguida pela prefeita a paralisação das aulas por 15 dias. Portanto, todos os servidores, inclusive eu e todos os alunos, ficaremos em casa, conforme forma de prevenção contra a doença (17/03/2020).

Hoje é o primeiro dia de paralisação. Estamos em isolamento social. Estou bastante preocupada, pois não houve tempo para ir ao cartório solicitar o registro de nova diretoria. Quando terminei de organizar os documentos, houve a paralisação das atividades. Apesar de ter trazido os documentos para casa, precisa de outras pessoas da escola irem ao cartório juntamente comigo e não gostaria nem de sair e muito menos de chamar as pessoas para saírem de casa (18/03/2020).

Pensando melhor, vou aguardar para ver como fica a situação de contaminação na cidade antes de chamar ou solicitar as pessoas da nova diretoria do Caixa Escolar para irmos ao cartório. Mesmo sabendo que é um processo um pouco demorado e que ficaremos sem poder usar os recursos da escola. Diante de tudo isso, vou aproveitar esses dias de isolamento, em que não poderei trabalhar, para estudar e avançar com o meu trabalho de dissertação (19/03/2020).

Terceiro dia de isolamento. Não estou trabalhando, mas são muitas as preocupações com as notícias que chegam através dos grupos de whatsapp. Foi uma decisão sensata, a de paralisarmos as atividades escolares. No entanto, começam a chegar mensagens dos colegas diretores, informando que provavelmente teremos que voltar às atividades, não com aulas, mas com a distribuição de merenda na escola, por consequência de emendas de alguns políticos, deputados. Preocupo-me pelo fato do isolamento social, como prevenção, mas só será para alguns integrantes da escola, no caso, alunos e professores, se for determinado, que as escolas terão que distribuir a merenda escolar, todo o pessoal de apoio, bem como a direção, teremos que voltar a trabalhar e ter contato diariamente com muitas pessoas, no momento da distribuição. Vamos aguardar! (20/03/2020).

Continuam chegando notícias sobre a COVID-19 e as perspectivas não são boas. Acredito que a paralisação não seja por apenas 15 dias, como foi decretado pela prefeita. Apesar de estar sendo tomadas diversas medidas de proteção à população, o nervosismo e a tensão tomam conta das pessoas, pelas notícias que chegam a todo o momento, de casos de contaminação em nossa cidade e no estado. Cada vez mais considerando a decisão da paralisação das atividades escolares muito sensata (23/03/2020).

Através do grupo de whatsapp do gabinete da educação, recebemos um comunicado da senhora secretária, que nós, os diretores das escolas, deveríamos enviar por e-mail os seguintes documentos: ofício com horas extras, ofício com aulas excedentes, frequência dos estagiários e frequência dos terceirizados, no prazo de até dia 30 de março. Contudo, lembrei que teríamos que entrar em contato com as pessoas pelo grupo da escola para informar que se alguém tivesse esquecido de assinar as folhas de ponto até o dia 17 de março, teriam que se deslocar à escola, no momento que eu lá estivesse, para poder assinar e ser enviado. As pessoas não lembram se assinaram no último dia 17/03/2020 (24/03/2020).

Hoje não prestei muita atenção nas notícias dos grupos de whatsapp. Logo cedo recebi a notícia da morte da minha sogra. Apesar de não ter sido pela COVID-19, o velório e sepultamento tiveram que acontecer rapidamente, evitando a aglomeração de pessoas em um recinto, de acordo com as orientações e determinações da secretaria de saúde (25/03/2020).

Hoje, já estamos com sete dias letivos de paralisação. As professoras começam a tomar atitudes positivas em relação à aprendizagem dos alunos. Algumas decidiram enviar atividades para os alunos em casa, através dos grupos de whatsapp que elas formaram com as famílias. Parabéns as professoras que tomaram a iniciativa, pois sei que estão preocupadas com as consequências que teremos com essa paralisação. Por outro lado, me preocupo, pois são apenas algumas que estão fazendo assim. Outros não fizeram e nem se manifestaram a favor ou contra. Outra preocupação é com as famílias, o que será que eles acham disso? Será que aprovam a atitude das professoras?

Quanto a mim, questiono apenas não ter sido uma decisão proposta do grupo de professoras e uma decisão do Conselho Escolar, apesar de estarmos com as atividades paralisadas, poderíamos ter pensado em uma forma de realizar uma reunião. No Conselho Escolar, também temos um grupo whatsapp para a comunicação acontecer de forma mais rápida. Quanto às famílias, parte delas ou boa parte irá aprovar a atitude das professoras. No entanto, haverá algumas que reclamarão por não ter tempo de auxiliar as crianças, ou por não saber conteúdos e não ter ninguém em casa que possa ajudar. Falo isso apenas pela experiência, pelo convívio com essas pessoas. De repente, posso estar enganada e ser diferente (26/03/2020).

Hoje fui à escola preparar os documentos que foram solicitados pela Secretaria Municipal de Educação. Convidei apenas uma servidora para me acompanhar, somente para não ir sozinha. Preparei os documentos: preenchi os formulários com as aulas excedentes de alguns professores, as horas extras para dois funcionários, observando apenas os dias trabalhados, nos dois casos: a folha de ponto dos estagiários e a dos terceirizados foram escaneadas para poder enviar. Após o envio, por e-mail, fechamos a escola e retornamos às nossas coisas. Em tempo, se faz necessário telefonar e solicitar a presença de uma servidora que havia esquecido de assinar o ponto, no dia 19/03/2020. Fiz isso por receio que a empresa descontasse o dia, por não estar assinado (27/03/2020).

Continuamos em isolamento social. Hoje foi noticiado que será decretada a permanência do fechamento das escolas até o dia 30/04/2020, será a

antecipação do recesso escolar que seria em junho/julho. As professoras estão preocupadas com a questão do cumprimento dos 200 dias letivos. Apesar de não estarem falando, é perceptível pelas postagens com matérias sobre o assunto. Eu também me preocupo um pouco com isso, porque quando estamos trabalhando em muitos sábados letivos, há muita reclamação por parte delas. Mas, desta vez será por prevenção a uma doença mortal (29/03/2020).

Hoje foi publicado o decreto que prorroga as medidas temporárias de prevenção, controle e enfrentamento ao contágio pelo coronavírus para o município de Mossoró, incluindo a prorrogação de paralisação das atividades escolares. Agora podemos falar em quarentena, pois 18/03/2020 a 30/04/2020, somaremos mais de 40 dias. Considero uma decisão sensata de prefeita e comissão de enfrentamento a COVID-19, considerando que as escolas são uns locais de contaminação, proliferação de doenças. São 350 crianças em dois turnos, as famílias, professores e funcionários, todos os dias, no mesmo ambiente. Desse modo, concordo plenamente com a paralisação das atividades escolares. Confesso que ainda estou com receio que determinem que as escolas passem a distribuir a merenda escolar para os alunos. Dependendo da estratégia de entrega, partes dos servidores estariam sendo submetidos ao mesmo perigo de contágio, inclusive eu, pois teria que coordenar todo o processo: da compra, manipulação, higiene e limpeza até a entrega aos alunos e familiares (30/03/2020).

Continua a preocupação com a questão das escolas continuarem entregando a merenda escolar aos alunos. Ouvi a reportagem com a prefeita e ela falou que isso de fato irá acontecer, apesar de ainda não saber a logística. Uma das formas pensadas é a de entregar cestas básicas às famílias, a outra é entregar a merenda já cozida, todos os dias de segunda à sexta. A última considero inviável, já a primeira, penso ser a mais lógica, em tempos de pandemia. Na minha opinião, os diretores deveriam ser contactados mesmo por e-mail ou grupo de whatsapp para dar a sugestão da forma mais adequada, apesar de achar que alguns concordam em fazer a merenda na escola e entregar às famílias. Digo isso baseada nas conversas de grupos de whatsapp dos diretores das escolas de rede municipal de ensino. Espero que seja resolvido da melhor forma, mas não gostaria de chamar os servidores para que saiam de casa e se exponham à contaminação. O cuidado deve ser com todos e não apenas com alguns, pois todos são pessoas correndo o mesmo risco (31/03/2020).

Hoje saiu o resultado final do Edital 002/2019, que dispõe sobre a doação de leite pelas cooperativas às unidades de ensino. Através de chamada pública, na qual as escolas preencheram formulários com dados da escola, bem como vários documentos anexados. Havia saído um resultado preliminar, no qual constava como deferida a nossa instituição. Foi dado um novo prazo par as instituições que haviam sido indeferidas por falta de documentação. Neste dia saiu o resultado final. Portanto, quando retornarmos ao trabalho, receberemos semanalmente leite para a nossa merenda escolar (02/04/2020).

Fiquei sabendo através das redes sociais que a prefeita vai prorrogar o isolamento social por mais uma semana. Concordo com a decisão. Estava aguardando para saber se o cartório iria abrir para dar entrada no registro da

nova diretoria do Caixa Escolar. A preocupação é com as compras que não podemos efetuar no retorno das atividades escolares. Além de ser um processo que demora alguns dias no cartório, ainda precisamos atualizar em dois bancos, Caixa Econômica e Banco do Brasil. Mesmo estando em isolamento social, se o cartório estivesse aberto, já teria ido adiantar. O problema é que além de mim, teria que ir com a presidente do Caixa Escolar (05/04/2020).

Saiu o decreto municipal prorrogando o isolamento social até 13/04/2020. Com isso realmente não poderei encaminhar a documentação do Caixa Escolar para o registro (06/04/2020).

A pandemia da COVID-19 está em momento crítico em todo o país. Em nossa cidade, há muitos suspeitos de casos positivados e já são cinco mortos. Estamos vivendo momentos de incertezas e angústias. A cabeça não funciona bem para estudar. Deveria estar bem focada na minha dissertação, já que quando estamos em funcionamento o trabalho da escola me consome (07/04/2020).

Foi postada por uma colega diretora no grupo a lei n.13.987 de 07 de abril de 2020, que altera a lei n. 11.947 e autoriza em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas, a distribuição dos gêneros alimentícios adquiridos com os recursos do PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), aos pais ou responsáveis dos estudantes. Diante disso estou ciente que agora é lei. Faltam apenas as orientações da Secretaria Municipal de Educação, para começarmos a trabalhar e sairmos desse isolamento social (08/04/2020).

Hoje nos foi encaminhada pela secretária, através do grupo de whatsapp, a nota pública emitida pelo Conselho Municipal de Educação sobre as medidas de isolamento social na quarentena. Nela, visa sobre a dispensa dos 200 dias letivos e como cumprimento das 800 horas anuais. Ou seja, flexibiliza a quantidade de dias, mas mantém as horas de 800. Para isso, sugere a ampliação da jornada diária, atividades no contraturno e nos sábados letivos. Considero apenas como sugestão inviável o sábado letivo, pois não temos espaço físico para aulas no contraturno e nem as professoras podem, considerando que normalmente trabalham em outra instituição. Da mesma forma a ampliação da jornada diária.

Neste mesmo dia recebemos mensagem nos informando a lista das escolas contempladas com o Programa Educação Conectada. Tal Programa, do governo federal, criado no ano de 2019, no qual fizemos a adesão e com ele um plano de aplicação dos recursos que são destinados exclusivamente para a instalação de internet em toda a escola, priorizando as salas de aula. No texto ela informa que saiu a relação das escolas contempladas e que a previsão para o recebimento dos recursos será início de maio. Vale salientar que a nossa Unidade de ensino foi contemplada com o Programa Educação Conectada (09/04/2020).

Neste dia o Governo Federal, através da Portaria 1029, reconhece o Estado de calamidade pública em Mossoró e publicou no Diário Oficial da União. Considerando que é a única cidade do Nordeste incluída na portaria, é um fato bem preocupante que nos deixa cada vez mais nervosos e angustiados. A

preocupação não é apenas com a nossa família, mas com todos, especialmente com nossos alunos que já vivem em condições desfavoráveis. São famílias com baixa renda, com baixa imunidade, levando em consideração a alimentação e as questões sanitárias que são precárias, mesmo todos os anos trabalhando projetos sobre saúde que incluem: alimentação saudável, higiene bucal e corporal, arboviroses e o projeto meio ambiente, que prioriza todas as questões ambientais, principalmente da casa, escola, bairro e cidade (13/04/2020).

Após alguns dias de silêncio sobre o assunto da distribuição da merenda escolar para os alunos que estão em casa, hoje fomos informados através do grupo de whatsapp, dos diretores com a Secretaria de Educação, que seremos convocados a participar de uma reunião, em grupos de quatro diretores de cada vez para recebermos as orientações quanto à logística de entrega de kits com a merenda escolar. Ainda não fui informada em qual dia e horário participarei da reunião. Ficarei aguardando a convocação da secretária de educação (14/04/2020).

Hoje a Rede Municipal de Ensino iniciou a entrega dos kits de alimentação escolar para as famílias dos alunos. A entrega iniciou com 08 unidades de Educação Infantil. Segundo informações dadas pela secretaria, a entrega será por zona e a cada semana sairá a relação das unidades que farão a entrega com as respectivas datas; que serão entregues primeiro às unidades de educação infantil para após serem entregues às escolas. Desse modo, ainda não sei a data da entrega na nossa unidade (17/04/2020).

Saiu hoje uma nova lista com as unidades que entregarão nessa semana os kits de alimentação escolar. Diferente do que haviam nos informado, uma relação com os nomes de cinco escolas e de zonas diferentes. O pior disso será os questionamentos das famílias que já estão nos procurando para saber o dia que vão receber. Entre as escolas que distribuirão nessa semana, nos dias 24 e 25, estão escolas próximas à nossa unidade. Com isso, seremos mais procurados ainda, pois a clientela é praticamente a mesma. Inclusive, duas delas recebem nossos alunos do 6º ao 9º ano (22/04/2020).

Hoje recebemos via e-mail um questionário para ser respondido pela equipe escolar e ser devolvido até o dia 28 às 17 horas. O referido documento tem como objetivo o diagnóstico para construção do plano de aprendizagem remota do município de Mossoró. O diagnóstico deverá ser respondido considerando a realidade da unidade de ensino. São 04 perguntas: 1ª) Que estratégias de aprendizagem remota poderão ser aplicadas na Unidade de educacional; 2ª) Conforme as estratégias sugeridas no item anterior, quais os recursos tecnológicos de fácil acesso para alunos (as) e professores (as) / Unidade educacional; 3ª) Realize um prévio levantamento por turma para diagnosticar quantos alunos não terão acesso às tecnologias citadas anteriormente e a 4ª) Acrescentar sugestões. Diante da impossibilidade de reunir a equipe de forma presencial, criei um grupo via whatsapp para dialogarmos sobre as questões apresentadas. Dessa forma, marquei com a equipe um encontro no sábado (amanhã) às 14 horas (24/04/2020).

Conforme o combinado com a equipe, às 14 horas, realizamos um encontro para respondermos ao diagnóstico para a construção do plano de atividades remotas do município de Mossoró. Primeiro iniciei o diagnóstico com as questões a serem respondidas. Após isso, fomos analisando as questões, uma a uma, sempre considerando a realidade da Unidade. Na terceira, que solicitava um prévio levantamento por turma para diagnosticar quantos alunos não terão acesso às tecnologias citadas para a realização das atividades remotas, algumas professoras solicitaram o prazo até segunda-feira dia 27/04 para responder, pois irão fazer um levantamento junto às famílias, por telefone. A maioria das professoras já tinha a resposta por se encontrarem desenvolvendo o trabalho através do whatsapp, com atividades enviadas às famílias dos alunos. Encerramos o encontro virtual com a pendência apenas na terceira questão (25/04/2020).

Hoje fomos contactados pela secretaria nos solicitando o extrato bancário da conta da merenda escolar. Apesar de não informarem o motivo, acredito que seja para agilização do processo de licitação para a aquisição dos gêneros alimentícios para a merenda escolar. Digo isso considerando que em todos os anos o processo licitatório acontece nesse período. De acordo com a solicitação, acessei a conta, salvei o extrato com o saldo bancário e enviei à secretaria (27/04/2020).

Após 30 dias sem ir à escola, hoje pela manhã, fui com o pessoal do apoio para que elas realizassem uma limpeza. Enquanto elas faziam a limpeza, fiquei organizando alguns documentos nas pastas. No período da tarde entrei no sistema para fazer a devolutiva do diagnóstico para a construção do plano de aprendizagem remota. Para isso, novamente entrei em contato com a equipe para consolidarmos a pendência na terceira questão e na segunda, o prazo solicitado para realizar o levantamento ainda não haviam conseguido contato com todas as famílias. Por volta das 16 horas, entrei no sistema [plataforma] para realizar a devolutiva do diagnóstico. Foi enviado com sucesso! (28/04/2020).

Hoje recebemos orientações da secretaria para a atualização do sistema i-Educar. Para isso, deveremos verificar se todas as professoras estão colocadas na escola e nas respectivas turmas, bem como inserir os quadros dos horários de aulas em todas as turmas. As orientações servirão para criarem uma aba de acesso para os professores, já que até agora e desde o ano de 2012 apenas os diretores e secretários da escola tinham acesso ao sistema. A aba para professores será criada, em virtude da necessidade de anotações e observações referentes à quantidade de alunos que estarão participando das atividades remotas que passaremos a desenvolver no período de paralisação em decorrência da pandemia da COVID-19.

Passei a tarde toda tentando acessar o sistema i-Educar, mas não consegui. Após diversas tentativas entrei em contato com o pessoal da manutenção através do whatsapp e só à noite recebi retorno, justificando que o problema estava ocorrendo devido ao número de acessos, considerando que todas as escolas estavam acessando para realizar as atualizações solicitadas. Após o retorno, tentei novamente acessar e consegui. Verifiquei que há bastantes informações a serem atualizadas, principalmente os quadros de

horários das turmas. No dia de hoje também recebi um e-mail solicitando que façamos um ofício para ser entregue até amanhã dia 30/04 à Secretaria de Educação, com o objetivo de iniciarmos o processo licitatório para a compra dos gêneros alimentícios para a merenda escolar de 2020 (29/04/2020).

Hoje entreguei o ofício solicitado ontem pela Secretaria de Educação para iniciar o processo licitatório da aquisição dos gêneros alimentícios para a merenda escolar. No período da tarde, atualizei o sistema i-Educar, inserindo os quadros de horários das turmas, bem como alocação dos professores. A solicitação tem o objetivo de adequação do sistema ao período de isolamento social, às atividades remotas que serão desenvolvidas, será acrescida no sistema uma aba para o professor fazer anotações sobre a participação dos alunos nas referidas atividades. Até o momento, o sistema funciona apenas para o administrativo, ou seja, apenas direção e secretaria utilizam inserindo resultados bimestrais, gerando boletins e diários de frequências e de avaliações e outros documentos: elementos de matrícula, histórico escolar e etc. (30/04/2020).

Hoje fui comunicada que será liberado para mim o acesso na aba Professor, que está sendo criada no sistema i-Educar, para que eu faça uma avaliação da aba e faça observações, críticas etc. Após a primeira avaliação, será aberta para os professores da nossa unidade que participarão também com opiniões e sugestões após uso em teste. Seremos a escola piloto para a aba Professor do sistema i-Educar (05/05/2020).

Entrei no sistema para fazer a avaliação solicitada pelo pessoal que organiza e presta manutenção no referido sistema. Naveguei, vi todas as possibilidades e dificuldades que os professores encontrarão ao navegar na aba, principalmente pelo fato de que eles não tinham nenhum acesso, por se tratar de um sistema ser meramente administrativo. Após análise, fiz as observações necessárias e possíveis alinhamentos para melhorar o acesso e desempenho da aba (06/05/2020).

Hoje fui solicitada a enviar os CPFs das professoras que estão em sala de aula para que possam liberar os logins e as senhas de acesso. Diante da solicitação, informei às professoras sobre o pedido e pedi que elas me enviassem no privado. Todas enviaram para mim, que reenviei para o operador do sistema. Ele falou que assim que tivesse pronto para o acesso me informava, bem como as novas orientações (07/05/2020).

Hoje recebi a mensagem do operador do sistema avisando que o acesso para os professores estava liberado. Diante disso, entrei no grupo do whatsapp e avisei sobre o acesso e fiz as devidas orientações, me disponibilizando para tirar as possíveis dúvidas. No decorrer do dia, algumas professoras realizaram os primeiros acessos para reconhecimento e testes. Houve também problema com acesso, em relação a login e senha de uma das professoras. Passei a informação e foi logo corrigido pelo operador. Nem todas realizaram a navegação, mas justificaram e que na próxima semana realizarão (08/05/2020).

Recebemos hoje o parecer formativo n. 001/2020 do Conselho Municipal de Educação para a Reorganização do Planejamento Curricular do ano de 2020. A orientação é a elaboração de um plano de atividades remotas e a inclusão de atividades não presenciais na Rede Municipal de Ensino de Mossoró, em regime extraordinário e transitório no período de isolamento social em virtude da COVID-19. Cada escola elaborará o seu plano de acordo com a realidade e as condições de execução, pela equipe pedagógica. O referido documento deverá ser postado na plataforma CONVIVA e encaminhado à Secretaria de Educação até o dia 18/05 às 17 horas. Diante da necessidade de elaboração do plano de atividades remotas para a nossa Unidade Educacional, combinaremos uma reunião com a equipe pedagógica (direção, supervisão e professores), para definirmos os nossos objetivos, atividades e estratégias. A reunião será pelo Google Meet **(11/05/2020)**.

Entrei em contato com a equipe, enviarei os documentos recebidos para que tomem conhecimento, no entanto não marquei a nossa reunião, porque estou doente, sentindo febre, dor no corpo e na cabeça. Solicitei às supervisoras que se apropriassem dos mesmos, fossem anotando as dúvidas das professoras e assim que eu me sentir melhor marcaremos o nosso encontro virtual **(12/05/2020)**.

Apesar de ainda estar doente, marquei a reunião com a equipe para amanhã, quinta-feira, dia 14/05/2020, tendo em vista que deveremos estar com o documento pronto no dia 18/05/2020 para postar na plataforma CONVIVA e enviar por e-mail para a Secretaria de Educação. Espero ter condições de participar da reunião. Em todo o caso, se eu não tiver, as supervisoras farão a reunião com as professoras, marcamos para às 16 horas **(13/05/2020)**.

Hoje realizamos uma reunião pelo Google Meet, com o objetivo de definirmos as estratégias para a realização das atividades remotas e inclusão das atividades não presenciais em nossa Unidade de Ensino. Foram muitos os questionamentos das professoras sobre diversos pontos, entre eles como serão contadas as horas trabalhadas de forma não presencial e sobre a frequência dos alunos. Algumas dúvidas permanecem e nós da equipe gestora nos colocamos à disposição para procurar respostas junto à Secretaria de Educação. As professoras tiveram a oportunidade de colocar seus pontos de vista, suas angústias, como também sugeriram as estratégias e metodologias para a realização das atividades remotas, que para todas nós é um novo desafio. A partir das contribuições das professoras, direção e supervisão elaboraremos o plano de atividades remotas **(14/05/2020)**.

Continuo doente, apesar de ter melhorado um pouco, estou com uma virose. Além de mim, outras pessoas na minha casa também estão. O meu esposo, que é deficiente físico e depende de mim para tudo, desde ontem que foi acometido também. Confesso que estou me sentindo sem ânimo para trabalhar no documento que deverá ser entregue no dia 18/05/2020. Em virtude disso, estou bem preocupada com a minha falta de ânimo para desenvolver esse trabalho. Solicitei às supervisoras que fossem fazendo o que fosse possível para elas fazerem, considerando os encaminhamentos dos documentos oficiais que recebemos da Secretaria e das contribuições da equipe sobre as estratégias que

serão utilizadas no desenvolvimento das atividades remotas e fiquei em contato durante todo o dia com elas, pelo telefone, e-mail e whatsapp (15/05/2020).

Hoje recebi das supervisoras o plano de atividades remotas, mas não está concluído. Elas adiantaram bastante o trabalho e me encaminharam para que eu fizesse os ajustes necessários ao documento. Observei que não foram colocados os objetivos específicos, a metodologia e os recursos que serão utilizados, bem como algumas informações necessárias. Preciso fazer os devidos ajustes até amanhã, considerando que deverá ser enviado no dia seguinte (16/05/2020).

Hoje passei o dia todo trabalhando na elaboração do plano das atividades remotas. Apesar das supervisoras terem adiantado bastante, faltavam ainda diversos elementos. Além disso, ainda não estou curada e em alguns momentos precisei parar para descansar e retomar ao trabalho por diversas vezes. Contudo, consegui finalizar e enviar para as supervisoras apreciarem após as alterações, opinarem, fazerem novas alterações, se necessário for, e devolverem para que seja enviado por mim para a Secretaria de Educação e plataforma CONVIVA (17/05/2020).

Passei alguns dias sem escrever e também sem trabalhar. Além de não estar bem de saúde, estou bastante preocupada com pessoas da minha família. Estão com sintomas da COVID-19 e a maioria delas é do grupo de risco. Quanto a mim, fiz o teste 18/05/2020 e não deu reagente. No entanto, duas pessoas que moram praticamente na minha casa testaram positivo. Em virtude disso, desmarquei uma reunião que estava agendada para o dia de hoje com as nutricionistas, na Secretaria de Educação, de forma presencial. Vale salientar que apesar de ser presencial, cada diretor seria recebido individualmente, com data e hora marcada e tomando todas as precauções para evitar a aglomeração.

A referida reunião tinha como objetivo a elaboração do cardápio da merenda escolar, como também da planilha com os produtos que serão licitados para a compra da merenda escolar 2020. Realizamos às 15 horas uma reunião pelo Google Meet para avaliarmos as modificações no sistema i-Educar. Participaram da reunião a equipe pedagógica e a gestora da nossa Unidade. A responsável pelo setor de Registro Escolar, a diretora Pedagógica e a coordenadora dos anos iniciais, todas da Secretaria de Educação e o operador do Sistema. Na ocasião, a equipe fez diversas sugestões para a adequação da nova aba, que será disponibilizada para o uso dos professores. Vale salientar que nós estamos colaborando, pois fomos escolhidos para ser a “Escola piloto” (22/05/2020).

Hoje, mais pessoas da minha família testaram positivo para a COVID-19. Com isso, estou bastante apreensiva e ansiosa e não estou conseguindo me concentrar para o trabalho, considerando que as aulas remotas começaram e se faz necessário dar suporte aos professores e fazer monitoramento para posterior avaliação do nosso plano. Além dos compromissos do trabalho, tenho que continuar o trabalho da dissertação para a conclusão do mestrado e também não estou conseguindo me concentrar (25/05/2020).

Hoje recebemos a devolutiva do plano de ação, pela secretaria de educação, o qual foi analisado que se faz necessário acrescentar no referido plano as ações do Conselho Escolar, que será responsável pelo acompanhamento e monitoramento. Desse modo, marcaremos uma reunião com o Conselho Escolar para os próximos dias para fazermos os alinhamentos necessários. Comuniquei à Presidente do Conselho que irei convocar os conselheiros para uma reunião que se realizará pelo Google Meet **(27/05/2020)**.

Hoje realizamos a reunião do Conselho Escolar com o objetivo de planejarmos ações do referido conselho quanto ao acompanhamento e monitoramento do plano de ação das atividades remotas em nossa instituição. A reunião foi bastante proveitosa com vários participantes [conselheiros]. Considero que a participação em relação à frequência dos conselheiros foi bem maior do que nas reuniões presenciais. Na ocasião, uma conselheira reclamou que a professora da filha não está enviando as atividades e quando envia é somente uma vez por semana. Ficamos de averiguar junto à professora o motivo da não participação da mesma no desenvolvimento do plano de atividades remotas. Fiquei bastante chateada ao saber sobre esse fato **(29/05/2020)**.

Iniciamos a semana e o mês recebendo as orientações para a realização do Censo Escolar 2020. Já recebi diversos documentos, como portarias, manual de orientação, dentre outros, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), além de outros enviados pela Secretaria de Educação. Hoje, a referida secretaria realizou uma reunião com os secretários de escolas, para orientá-los, já que é de obrigação deste servidor, em termos de tarefas. Contudo, fiquei sabendo às 18 horas que a secretária da escola não havia participado da reunião com a justificativa de não ter conseguido baixar o aplicativo do Google Meet no celular dela.

Fiquei bastante preocupada e chateada. A reunião aconteceu às 15 horas e eu poderia ter participado na ausência dela, no entanto, não fui avisada pela mesma. Somente às 18 horas, ao perguntar como havia sido a reunião, ela falou que não havia participado. Contudo, entrei em contato com a responsável pelo setor de Registro Escolar, para me desculpar pelo fato da não participação da servidora, bem como da falta de justificativa por parte dela, para comigo e com a Secretaria de Educação. Aproveitei para tirar dúvidas sobre o Censo, já que a atividade será realizada por mim, considerando que a servidora, secretária da escola, apresenta limitações na execução da atividade, digo isso baseada em anos anteriores, que termino executando a realização do Censo, ficando ela apenas como ajudante, para procurar a documentação necessária **(01/06/2020)**.

Hoje fui à escola. Após várias semanas sem ir, precisava ver algumas coisas e aproveitei que as zeladoras estão sempre indo às terças-feiras para realizarem limpeza e assim evitarem o acúmulo de mofo e outras sujeiras. Gostaria de registrar o sentimento de angústia e tristeza ao entrar no prédio. Tais sentimentos são ocasionados por diversos motivos, entre eles, as incertezas do momento em que estamos vivendo, em virtude da pandemia. A falta das crianças, dos professores, dos servidores em geral, pessoas que convivíamos todos os dias e há quase três meses, apenas por mensagens **(02/06/2020)**.

A primeira reunião para gestores de forma não presencial aconteceu hoje às 8 horas e 30 minutos, pelo Google Meet, e contou com a participação dos

gestores das escolas da zona urbana. Na ocasião contamos com a presença de senhora Secretária de Educação e sua equipe. Como pauta, discutimos sobre o Educacenso, com informações de datas e orientações para os gestores; sobre o portal de aprendizagem colaborativa, criado pela secretaria para dar suporte aos professores, supervisores e famílias em relação às atividades remotas, planejamentos das atividades, estratégias, metodologias e etc. Outro ponto de pauta foi a carga horária para o desenvolvimento das aulas remotas. Já que iniciamos as atividades recebemos orientação que deveriam ser trabalhados, no máximo 3 horas por dia, 15 horas por semana e ainda em todo o período de 2020 das 800 horas, que seria 160 horas, não podendo ultrapassar. Desse modo, hoje recebemos novas orientações, inclusive determinando que a nova carga horária permitida seja trabalhada com todas as disciplinas. Resumindo: mudou tudo e precisamos fazer uma nova reunião com a equipe pedagógica escolar para o repasse das novas orientações.

No último ponto da pauta, a secretária informou que precisaremos responder a um questionário que será enviado aos gestores sobre a implementação do plano de atividades remotas, com o objetivo de avaliação do referido plano, já que são diversas as críticas nas redes sociais, por parte do SINDISERPUM (Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Mossoró), sobre a realização das atividades remotas na Rede Municipal de Ensino de Mossoró. Ao término de reunião, que durou 3 horas, algumas dúvidas permaneceram em relação à carga horária. Na verdade, discordância com os cálculos apresentados pela equipe. Tentei explicar em que discordava, mas não houve êxito. Entendi que não estava sendo compreendida e resolvi estudar melhor os cálculos apresentados para poder discordar ou concordar, se fosse o caso (03/06/2020).

Hoje aconteceu mais uma reunião de forma remota, agora com a equipe pedagógica da escola: professores, supervisores e diretora. A reunião já estava marcada, anteriormente a da secretaria com os gestores e tinha o objetivo de avaliarmos a execução do plano de atividades remotas com questões de frequência e participação dos alunos, participação e aceitação das famílias, bem como o desenvolvimento das atividades em relação a planejamento, horas trabalhadas e etc. Em virtude das novas orientações da secretaria em relação à carga horária, surgiu a necessidade de modificar a pauta e acrescentar os assuntos que foram apresentados na reunião com os gestores. Após apresentar as novas orientações surgiram muitas dúvidas e descontentamentos por parte dos professores, considerando que estavam trabalhando de acordo com as orientações iniciais que eram: 3 horas diárias, 15 horas semanais, no máximo. O descontentamento ocorreu porque diminuíram para 4 horas e 10 minutos semanais e agora especificando a quantidade de aulas por disciplina. Desse modo, consideram pouco tempo diário e semanal para o desenvolvimento das atividades.

Diante dos questionamentos, anotei as dúvidas e angústias dos professores, para procurar a coordenadora dos anos iniciais e debatermos sobre as questões. Após a reunião, telefonei para a coordenadora, expus os questionamentos e acrescentei o meu posicionamento discordando dos cálculos feitos pela equipe da Secretaria de Educação, que foram apresentados aos gestores na reunião do dia 03/06/2020. A coordenadora dos anos iniciais tentou me convencer, no entanto, não entramos em consenso e ela ficou de revisar

junto à equipe para dar um posterior retorno. Iniciei também neste dia o censo escolar da unidade **(04/06/2020)**.

Hoje foi a data limite para responder o questionário enviado pela secretaria de educação do município, com objetivo de avaliação das atividades remotas. As perguntas referiam-se ao número de alunos por turma que estavam participando das atividades, as dificuldades dos professores na execução das atividades, o motivo pela qual alguns alunos não estavam participando, as estratégias utilizadas, sobre o papel dos supervisores e gestora quanto à colaboração com os professores e ainda sugestões de contribuição da secretaria com as escolas/equipe na execução dos planos de atividades remotas. Para responder algumas perguntas, se fez necessária a colaboração dos professores e supervisores. Desse modo, o questionário não foi respondido apenas por mim e sim pela equipe, considerando que em algumas questões que cabia a elas as respostas por se tratar de sentimentos e necessidades em relação a outras pessoas e ao trabalho executado.

Estou também realizando o censo escolar e já estou quase terminando. Falta apenas vincular 03 (três) alunos porque não estou encontrando na pesquisa, de acordo com as informações que tenho sobre eles. Vou precisar ir à escola pegar as pastas dos alunos, já que estou fazendo em casa para confirmar as informações ou cadastrá-los no Educacenso. Vale ressaltar que alunos e professores foram vinculados, com exceção dos 03 alunos, no entanto não concluirei todo o processo, pois a aba de fechamento do censo ainda não está disponibilizada no sistema Educacenso. No ato do fechamento ainda surgirão alguns ajustes a serem feitos de acordo com os relatórios que ainda serão disponibilizados aos gestores **(05/06/2020)**.

Hoje alguns professores informaram que estão paralisando as aulas remotas, em virtude do não pagamento dos salários por parte da Prefeitura, bem como pela falta de informação sobre os cálculos corretos da carga horária. Sobre os cálculos informei apenas que ainda não havia recebido retorno, apenas fui novamente contactada para dizerem que a equipe estaria estudando e revisando cálculos da carga horária. Quanto à paralisação na instituição ocorreu apenas por parte de 05 (cinco) professores, num total de 14 (catorze) **(08/06/2020)**.

Hoje pela manhã fui à escola. Além de fazer a visita ao prédio e ver se está tudo em ordem na medida do possível, fui pegar as pastas dos 03 alunos, que ainda não estão vinculados ao Educacenso por inconsistência de informações cadastral ou por ainda não estarem cadastrados no referido sistema. Quero finalizar essa etapa para não acumular tarefas ou serviços, pois considero que as demandas do trabalho estão aumentando cada vez mais. Apesar de não estar dando o expediente no prédio da escola, já me sinto sobrecarregada com tantas atividades. Além disso, continuo bastante preocupada com a saúde dos familiares e com pendências em relação ao trabalho, pela impossibilidade de resolvê-las, considerando que para fazer dependo de pessoas ou coisas a serem resolvidas. É o caso do Caixa Escolar, que está vencido desde o mês de março. Apesar de estar com a documentação pronta para atualizar, dependo do cartório para receber os documentos e dar entrada ao processo de renovação da diretoria. Já o cartório está aguardando a regularização de pagamento por parte da secretaria/Prefeitura de serviços anteriores. A preocupação é que o processo

que demora alguns dias para regularizar ou até um mês. Quando houver o retorno das aulas, precisaremos estar com tudo atualizado para realizar compras, serviços e etc. **(09/06/2020)**.

Hoje a reunião foi no CACs FUNDEB. Além de gestora, represento os gestores no Conselho de acompanhamento e controle social do FUNDEB. Sou também a vice-presidente do referido conselho. Desde o mês de março não acontecia nenhuma reunião, em virtude da pandemia. Neste mês, resolvemos retomar as atividades, de forma remota (não presencial, *online*), bem como continuar realizando as reuniões ordinárias e extraordinárias, se preciso for, durante a suspensão das atividades presenciais. A reunião foi realizada pelo Google Meet e houve a participação de vários conselheiros, considerando que de forma presencial já deixou de acontecer por falta de quórum e quando não acontece acumula as atividades **(10/06/2020)**.

Hoje apesar de ser um feriado ainda me reuni com as supervisoras em chamada de vídeo via whatsapp, por solicitação delas. Elas queriam conversar e me repassar alguns pontos discutidos na reunião da equipe da secretaria com as supervisoras das escolas. Ainda sobre a polêmica da carga horária das aulas remotas. Começamos a conversar e percebi que estavam inseguras para fazerem os repasses, no entanto disseram ter anotações e quadros com cronograma que explicavam melhor. Solicitei que elas me enviassem todas as anotações, quadros, cronogramas e os slides da reunião com o objetivo de estudar todo o material para voltarmos a conversar antes de uma nova reunião com as professoras. Desse modo, na tentativa de compreender as informações e orientações repassadas na reunião, amanhã analisarei o material e entrarei em contato com elas [supervisoras da escola]. Todos estão confusos com a nova forma de trabalho. De um dia para outro, ocorreram mudanças em nossas vidas pessoal e profissional. Na verdade, estamos aprendendo e nos adaptando a uma nova realidade **(11/06/2020)**.