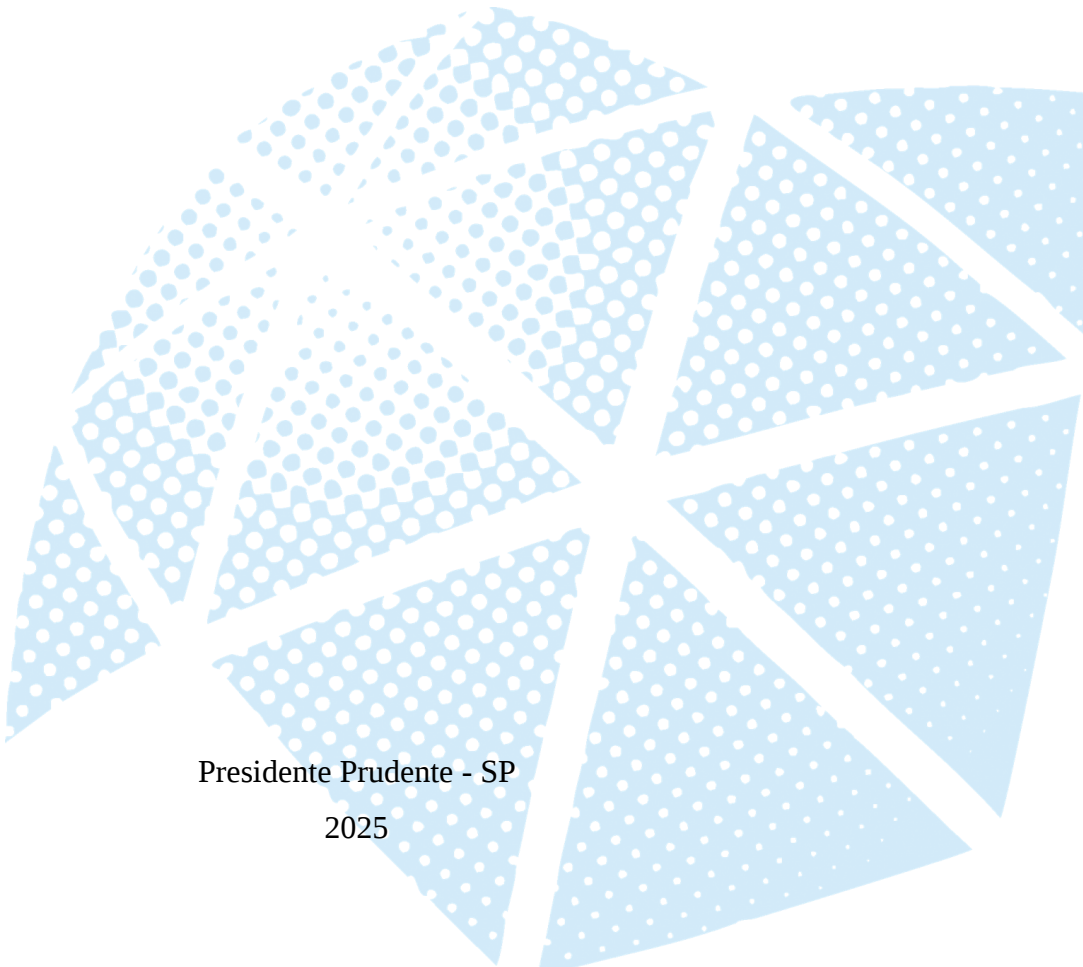


UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP
Faculdade de Ciência e Tecnologia - Campus de Presidente Prudente

JULIANE DE SOUSA SILVA MURARO

**NARRATIVAS DE DIRETORES INGRESSANTES NO ESTADO DE SÃO PAULO:
SEUS DESAFIOS E POSSIBILIDADES**



Presidente Prudente - SP

2025

JULIANE DE SOUSA SILVA MURARO

**NARRATIVAS DE DIRETORES INGRESSANTES NO ESTADO DE SÃO PAULO:
SEUS DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/Campus de Presidente Prudente – SP, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Educação.

Linha de pesquisa: Políticas Públicas, Organização Escolar e Formação de Professores.
Orientador: Prof. Dr. Alberto Albuquerque Gomes.

Presidente Prudente - SP

2025

M972n Muraro, Juliane de Sousa Silva
Narrativas de diretores ingressantes no estado de São Paulo : seus desafios e possibilidades / Juliane de Sousa Silva Muraro. -- Presidente Prudente, 2025
256 p. : il.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente
Orientador: Alberto Albuquerque Gomes
1. Pesquisa narrativa. 2. Diretor escolar. 3. Administração escolar. 4. Modelos de gestão. I. Título.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

**TÍTULO DA TESE: SER DIRETOR ESCOLAR NO ESTADO DE SÃO PAULO: SEUS DESAFIOS E
POSSIBILIDADES**

AUTORA: JULIANE DE SOUSA SILVA MURARO

ORIENTADOR: ALBERTO ALBUQUERQUE GOMES

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Doutora em Educação, pela
Comissão Examinadora:

Prof. Dr. ALBERTO ALBUQUERQUE GOMES (Participação Virtual)
Departamento de Educação / Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente

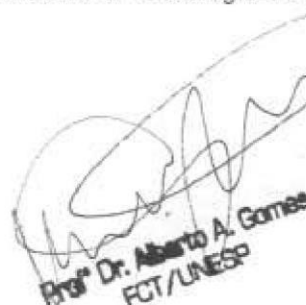
Prof. Dr. ANGELO RICARDO DE SOUZA (Participação Virtual)
Departamento de Planejamento de Administração Escolar / UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Prof. Dr. ELIZEU CLEMENTINO DE SOUZA (Participação Virtual)
Departamento de Educação / Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. IRINEU ALIPRANDO TUIM VIOTTO FILHO (Participação Virtual)
Departamento de Educação Física / Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente - FCT/Unesp

Profa. Dra. LENY RODRIGUES MARTINS TEIXEIRA (Participação Virtual)
Programa de Pós-Graduação em Educação / Unesp - Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente
Prudente

Presidente Prudente, 19 de agosto de 2024


Prof. Dr. Alberto A. Gomes
FCT/UNESP

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, **professor Dr. Alberto Albuquerque Gomes**, em quem reconheço o genuíno interesse pela educação, pela confiança e pela liberdade que me concedeu durante o desenvolvimento desta tese.

Aos professores(as) **Dra. Leny Rodrigues Martins Teixeira, Dr. Ângelo Ricardo Souza, Dr. Elizeu Clementino Souza e Dr. Irineu Aliprando Tuim Viotto Filho**, por terem aceitado o convite para minha banca e por dividirem comigo seus conhecimentos.

Ao meu esposo, **Thiago Muraro**, pelos cuidados sem limites, por me entregar seu coração generoso, por compartilhar sua vida comigo e por sempre me lembrar que juntos vamos mais longe.

Ao meu filho **Eduardo**, pela paciência, por esperar sempre o melhor de mim e por acreditar na mamãe.

À **Patrícia Regina de Souza** por ter chegado tão docemente na minha vida, me impulsionando e auxiliando na revisão da escrita da Tese.

Aos meus pais, **Josué Jacinto da Silva e Darci Gonçalves de Sousa Silva**, por serem meus exemplos de vida, me ensinaram valores essenciais como: coragem, foco, determinação, honestidade e amor.

À amiga querida, **Rosemeire Aparecida da Cruz Tiosso**, pela amizade que nasceu na trajetória da vida e se fortaleceu no companheirismo das dores e das delícias no trabalho e na militância pela Educação.

Aos **professores, gestores e técnicos do Programa de Pós-Graduação em Educação** da Faculdade de Ciências e Tecnologias – UNESP/Presidente Prudente – SP, pela atenção, pelo profissionalismo e pela aprendizagem em todas as trocas de experiências e convivência.

Aos **colegas do GPDFIRS** - Grupo de Pesquisa Profissão docente: Formação, Identidade e Representações Sociais - pelas discussões, reflexões e colaborações que muito me enriqueceram.

MURARO, Juliane de Sousa Silva. **NARRATIVAS DE DIRETORES INGRESSANTES NO ESTADO DE SÃO PAULO: seus desafios e possibilidades** - 2024. (Doutorado em Educação) – UNESP, Faculdade de Ciências e Tecnologia – campus de Presidente Prudente, 2024.

RESUMO

O presente estudo, vinculado à linha de pesquisa “Políticas Públicas, Organização Escolar e Formação de Professores”, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Presidente Prudente, objetiva investigar como se dá a transição das carreiras do “ser professor” para o “ser diretor” nas escolas públicas do estado de São Paulo, com ênfase na análise do diretor escolar ingressante e seus modos de atuação no cotidiano da gestão escolar (Abdian, 2006, 2016, 2020; Parente, 2016; Paro, 2012, 2015; Souza, 2007, 2009, 2023). Para tanto, no estudo desta tese, trabalhamos com a história oral (Queiróz, 1988; Thompson, 1998; Alberti, 2005) e com a abordagem metodológica da pesquisa narrativa (Benjamin, 1993; Clandinin, Connelly, 2011; Cunha, 1997). Além disso, considerando que os instrumentos de coleta de dados são as narrativas (auto)biográficas, por meio das entrevistas narrativas, realizamos análise de dados a partir da proposta compreensiva-interpretativa (Souza, 2004, 2006, 2011, 2014). A partir das narrativas de quatro diretores escolares participantes da pesquisa, objetivamos conhecer um pouco da história de vida profissional e pessoal desses sujeitos, desde o início de sua trajetória de escolarização, perpassando o período da docência e, atualmente, como diretores, dos desafios sobre a realidade da escola no estado de São Paulo, das dificuldades relacionadas ao ingresso na nova carreira no processo de construção de suas identidades profissionais (Huberman, 2000; Dubar, 2005; Gomes, 2021) e das possibilidades de trabalho para uma gestão democrática na escola (Souza, 2009; Freire, 2018, 2019; Saviani 2013, 2020). Com base na análise das narrativas, destacamos os seguintes dados: a) quanto ao perfil, a predominância dos gestores é feminina, licenciados em pedagogia, com mais de 11 anos de carreira e sem experiência anterior; b) quanto à direção escolar, as trajetórias de vida dos entrevistados são fundamentais para entendermos o seu posicionamento como diretores, pois tais marcas ficam evidentes na experiência dos pesquisados, entrelaçando-se e sendo parte da identidade em construção do diretor, c) quanto à transição para carreira de diretor escolar, tem se apresentado complexa e desafiadora, especialmente para os ingressantes que não tinham experiência na direção escolar anterior ao ingresso como diretor efetivo; os sujeitos pesquisados têm sentido o impacto gerado pelas novas tendências gerenciais nas políticas públicas voltadas à Educação e que todo o ideário gerencialista e performático tem trazido a lógica racionalista para a gestão escolar. Ademais, as concepções de alguns sujeitos podem estar mais alinhadas à imagem do diretor como principal responsável por tudo na escola, com atuação centralizadora e focada na burocracia e nos trâmites administrativos, com marcas profundas dos modelos da administração geral. Salienta-se que há diretores nos quais as políticas gerencialistas provocam sentimentos de estranhamento e que têm atuado no sentido de resistir ao que lhes é imposto, caminhando na direção de ampliação das possibilidades para uma gestão democrática, com tomada de decisões compartilhadas e buscam se fazer presentes nos assuntos formativos e pedagógicos, visto que se veem como educadores e compreendem a administração como um meio para atingir os fins educativos na escola. Diante disso, fica claro que a análise do ingresso do diretor na nova carreira necessita levar em consideração a questão do tempo, do espaço, da trajetória de vida, da formação e da interação social. É preciso atentar-se para a questão do tempo e do espaço institucionais na profissionalidade do sujeito diretor ingressante, uma vez que são diversas variáveis que influenciam no modo como esses profissionais constroem e se constituem na nova carreira. Outra questão evidente neste estudo, é a importância de se refletir sobre a prática de atuação dos diretores de escola, pensando no seu papel e nas formas de atuação, tendo em vista

os modelos de gestão com os quais este diretor se identifica para atuar no seu cotidiano, a partir da política e do contexto educacional atual do estado de São Paulo e do Brasil.

Palavras-chave: Pesquisa narrativa; Diretor escolar; Administração escolar; Modelos de gestão.

ABSTRACT

This study, linked to the research line “Public Policies, School Organization and Teacher Training”, within the scope of the Postgraduate Program in Education at the São Paulo State University (UNESP), Presidente Prudente Campus, aims to investigate how the career transition from “being a teacher” to “being a principal” takes place in public schools in the state of São Paulo, with an emphasis on the analysis of the new school principal and their ways of acting in the daily life of school management (Abdian, 2006, 2016, 2020; Parente, 2016; Paro, 2012, 2015; Souza, 2007, 2009, 2023). To this end, in the study of this thesis, we worked with oral history (Queiróz, 1988; Thompson, 1998; Alberti, 2005) and with the methodological approach of narrative research (Benjamin, 1993; Clandinin, Connelly, 2011; Cunha, 1997). Furthermore, considering that the data collection instruments are (auto)biographical narratives, through narrative interviews, we performed data analysis based on the comprehensive-interpretative proposal (Souza, 2004, 2006, 2011, 2014). Based on the narratives of four school principals participating in the research, we aim to learn a little about the professional and personal life stories of these subjects, from the beginning of their schooling, through their teaching period and, currently, as principals, the challenges regarding the reality of schools in the state of São Paulo, the difficulties related to entering a new career in the process of constructing their professional identities (Huberman, 2000; Dubar, 2005; Gomes, 2021) and the possibilities of work for democratic management in schools (Souza, 2009; Freire, 2018, 2019; Saviani 2013, 2020). Based on the analysis of the narratives, we highlight the following data: a) regarding the profile, the predominance of principals is female, with a degree in pedagogy, with more than 11 years of career and no previous experience; b) regarding school management, the life trajectories of the interviewees are fundamental to understanding their positioning as directors, since such marks are evident in the experience of the interviewees, intertwining and forming part of the identity under construction of the director; c) regarding the transition to the career of school director, it has been complex and challenging, especially for newcomers who had no experience in school management prior to joining as a permanent director; the subjects surveyed have felt the impact generated by the new management trends in public policies aimed at Education and that all the managerialist and performative ideology has brought rationalist logic to school management. Furthermore, the conceptions of some subjects may be more aligned with the image of the director as the main person responsible for everything in the school, with a centralizing role and focused on bureaucracy and administrative procedures, with deep marks of the general administration models. It is worth noting that there are principals in whom managerial policies provoke feelings of estrangement and who have acted to resist what is imposed on them, moving towards expanding the possibilities for democratic management, with shared decision-making and seeking to be present in formative and pedagogical matters, since they see themselves as educators and understand administration as a means to achieve educational goals in the school. In view of this, it is clear that the analysis of the principal's entry into the new career needs to take into account the issue of time, space, life trajectory, training and social interaction. It is necessary to pay attention to the issue of institutional time and space in the professionalism of the incoming principal, since there are several variables that influence the way in which these professionals build and constitute themselves in the new career. Another evident issue in this study is the importance of reflecting on the practice of school principals, thinking about their role and the ways in which they act, taking into account the management models with which this principal identifies to act in his/her daily life, based on the current educational policy and context of the state of São Paulo and Brazil.

Keywords: Narrative research; School principal; School administration; Management models.

RESUMEN

Este estudio, vinculado a la línea de investigación “Políticas Públicas, Organización Escolar y Formación Docente”, en el ámbito del Programa de Posgrado en Educación de la Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus Presidente Prudente, tiene como objetivo investigar cómo la transición de carrera de “Ser profesor” a “ser director” en las escuelas públicas del estado de São Paulo, con énfasis en el análisis del nuevo director escolar y sus formas de actuación en el cotidiano de la gestión escolar (Abdian, 2006, 2016, 2020; Parente, 2016; Paro, 2012, 2015; Souza, 2007, 2009, 2023). Para ello, en el estudio de esta tesis, trabajamos con la historia oral (Queiróz, 1988; Thompson, 1998; Alberti, 2005) y con el enfoque metodológico de la investigación narrativa (Benjamin, 1993; Clandinin, Connelly, 2011; Cunha, 1997). Además, considerando que los instrumentos de recolección de datos son narrativas (auto)biográficas, a través de entrevistas narrativas, realizamos el análisis de datos con base en la propuesta comprensiva-interpretativa (Souza, 2004, 2006, 2011, 2014). A partir de las narrativas de cuatro directores de escuelas participantes de la investigación, pretendemos conocer un poco las historias de vida profesional y personal de estos sujetos, desde el inicio de su escolaridad, pasando por su período de docencia y, actualmente, como directores, los desafíos sobre la realidad de las escuelas en el estado de São Paulo, las dificultades relacionadas con el ingreso a una nueva carrera en el proceso de construcción de sus identidades profesionales (Huberman, 2000; Dubar, 2005; Gomes, 2021) y las posibilidades de trabajo para la gestión democrática en escuela (Souza, 2009; Freire, 2018, 2019; Saviani 2013, 2020). A partir del análisis de las narrativas, destacamos los siguientes datos: a) en cuanto al perfil, el predominio de los directivos es del sexo femenino, licenciados en pedagogía, con más de 11 años de experiencia y sin experiencia previa; b) en cuanto a la gestión escolar, las trayectorias de vida de los entrevistados son fundamentales para comprender su posicionamiento como directores, pues dichas marcas se evidencian en la experiencia de los entrevistados, entrelazándose y siendo parte de la identidad en construcción del director, c) en cuanto a la transición Una carrera como director de escuela ha sido compleja y desafiante, especialmente para los recién llegados que no tenían experiencia en gestión escolar antes de convertirse en director permanente; Los sujetos investigados han sentido el impacto generado por las nuevas tendencias gerenciales en las políticas públicas dirigidas a la Educación y que todas las ideas gerencialistas y performativas han traído la lógica racionalista a la gestión escolar. Además, las concepciones de algunos sujetos pueden estar más alineadas con la imagen del director como el principal responsable de todo en la escuela, con un rol centralizador y centrado en la burocracia y los procedimientos administrativos, con profundas marcas de los modelos de administración general. Cabe destacar que hay directores en quienes las políticas gerenciales provocan sentimientos de extrañamiento y que han actuado para resistir lo que se les impone, avanzando hacia la ampliación de las posibilidades de gestión democrática, con toma de decisiones compartida y buscando hacerse presentes en procesos formativos y cuestiones pedagógicas, ya que se consideran educadores y entienden la administración como un medio para alcanzar las metas educativas en la escuela. Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que el análisis del ingreso del director a una nueva carrera debe tener en cuenta la cuestión del tiempo, el espacio, la trayectoria vital, la formación y la interacción social. Es necesario prestar atención a la cuestión del tiempo y espacio institucional en la profesionalidad del director entrante, ya que existen diversas variables que influyen en la forma como estos profesionales se construyen y se constituyen en la nueva carrera. Otra cuestión evidente en este estudio es la importancia de reflexionar sobre la práctica de los directores escolares, pensando en su rol y las formas en que actúan, teniendo en cuenta los modelos de gestión con los que este director se identifica para

actuar en su vida cotidiana, Basado en el contexto político y educativo actual del estado de São Paulo y Brasil.

Palabras-clave: Investigación narrativa; Director de la escuela; Administración escolar; Modelos de gestión.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento quantitativo de teses e dissertações (2000-2019).....	48
Quadro 2 – Descrição trabalhos selecionados nas bases de dados.....	48
Quadro 3 – Perfil biográfico dos participantes da pesquisa.....	63
Quadro 4 – Unidades Temáticas das narrativas.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EFAPE	Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo
GPDFIRS	Grupo de pesquisa “Profissão docente: Formação, Identidade e Representações Sociais
IBCT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia LDB
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional MEC - Ministério da Educação PEB I
PCN’s	Parâmetros curriculares Nacionais PNE - Plano Nacional de Educação SEDUC
PNE	Plano Nacional de Educação
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Senac
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNESP	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
USP	Universidade de São Paulo
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL	22
2.1 POSICIONAMENTOS E CONCEPÇÕES DA PESQUISADORA NARRATIVA E SUJEITO OBJETO DA PESQUISA.....	23
2.2 SER DIRETOR ESCOLAR NO ESTADO DE SÃO PAULO	24
2.3 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	29
2.4 O FORMATO DA ESCOLHA DO DIRETOR ESCOLAR E O TIPO DE GESTÃO INFLUENCIAM NA RELAÇÃO COM A ESCOLA?	36
2.5 GESTÃO ESCOLAR, IDENTIDADE E MAL-ESTAR NA PROFISSÃO	40
3 CONCEITOS, RAZÕES E POSSIBILIDADES DO TRABALHO COM PESQUISA NARRATIVA.....	46
3.1 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	47
3.2 POR QUE PESQUISA NARRATIVA? ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS.....	54
3.3 ETAPAS DO PERCURSO METODOLÓGICO	56
4 NARRATIVAS EM ANÁLISE.....	61
4.1 ANÁLISE DAS NARRATIVAS	62
5 REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DO “SER PROFESSOR” PARA O “SER DIRETOR”.....	80
5.1 A CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADES	81
5.2 NARRATIVAS CRUZADAS: CONSTITUIÇÃO DO “SER DIRETOR”	87
5.3 O DIRETOR E A DEMOCRACIA NA ESCOLA	91
5.4 DESAFIOS DA TRANSIÇÃO DO “SER PROFESSOR” PARA O “SER DIRETOR”... ..	98
5.5 SER DIRETOR HOJE: POSSIBILIDADES NA GESTÃO ESCOLAR.....	102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICES	118
APÊNDICE A - EIXOS NORTEADORES DA ENTREVISTA NARRATIVA:	118
ANEXOS.....	119
ANEXO A – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DA PARTICIPANTE TARSILA AMARAL	119
ANEXO B – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DA PARTICIPANTE ANITA MALFATI .	174
ANEXO C – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DA PARTICIPANTE CAROLINA MARIA DE JESUS	186
ANEXO D – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DO PARTICIPANTE CÂNDIDO PORTINARI	207

1 INTRODUÇÃO

“Por que escrevo? Por que tenho que?
Porque minha voz em todas suas dialéticas foi
silenciada por muito tempo”
(Jacob Sam-La Rose¹)

“O Ato de escrever é um ato de busca de um eu, a escrita é um instrumento capaz de desvelar, mas também de proteger, de ensinar, mas também de aprender, de ter a sua voz ouvida e eternizada, em meio à escuridão das injustiças que vivemos, nos ajuda a sobreviver, a resistir ao fogo e à loucura da humanidade” (Juliane Muraro).



(MURARO, Juliane. **Monalisa Afro**², 2021. Acrílica sobre tela com sobreposição de argola de madeira e miçangas adesivas pretas. 50 cm x 70 cm. Presidente Prudente - SP. Arquivo pessoal da artista.)

¹. Ver em: RIBEIRO, Djamila. **Lugar de fala: feminismos plurais**. Ed. Jandaíra, 2021, p. 54.

². Reflexão sobre a obra – **Enigmática mulher com sua expressão de força e subjetividade**

Início justificando que utilizarei a primeira pessoa do singular em minha escrita, pois o trabalho desenvolvido nesta tese está inserido no campo da pesquisa narrativa como metodologia de investigação. Cabe ressaltar que me coloco como pesquisadora narrativa e que, ao mesmo tempo, sou sujeito do objeto a ser estudado. Nesse viés, em determinados momentos, haverá o uso do pronome pessoal da primeira pessoa do plural “nós” indicando o meu distanciamento como pesquisadora, e, em outros momentos, me valerei do uso do pronome pessoal da primeira pessoa do singular “eu” indicando reapropriação enquanto sujeito da pesquisa. Dessa forma, alguns relatos e diversas inferências produzidas durante o texto são resultado das minhas experiências vivenciadas como diretora ingressante³ em processo de construção da minha identidade profissional.

É pertinente explicitar que a epígrafe que abre essa seção tem a tarefa de expressar a escolha pela temática desta tese ao mesmo tempo em que revela o lugar de onde eu falo, ou seja, a minha localização social. Diante disso, falo enquanto sujeito que, durante o percurso de vida e formação, teve o peso da questão de gênero, raça e classe social. Destarte, me expresso enquanto sujeito que durante muito tempo teve sua voz silenciada ou desautorizada pelos indivíduos ou pelos grupos da classe dominante. E, mesmo com muita luta, fui conquistando espaços e posições, embora não pretenda aqui falar sobre história de merecimento, mas sempre houve a sensação de que era preciso pedir permissão aos indivíduos e aos seus discursos dominantes para que eu pudesse estar naquele lugar.

Em face do que foi explicitado anteriormente, hoje, meu lugar de fala é de um sujeito que foi subalternizado durante sua trajetória, e tem entendido que é tempo de resistir com ética às narrativas hegemônicas, romper com o postulado do silêncio estrutural, romper com a epistemologia dominante, explicitar a necessidade que temos de nos opor à neutralidade política e epistêmica.

Nesse sentido, comungo das ideias do educador Paulo Freire (2019) que explicita que:

Como presença consciente no mundo não posso escapar à responsabilidade ética no meu mover-me no mundo. Se sou puro produto da determinação genética ou cultural ou de classe, sou irresponsável pelo que faço no mover-me no mundo, e se careço de responsabilidade não posso falar em ética. Isso não significa negar os condicionamentos genéticos, culturais, sociais a que estamos submetidos.

³ Meu ingresso na carreira docente se deu no ano de 2004, por efetivação em concurso público da rede estadual de São Paulo. Durante 10 anos, lecionei a disciplina de Geografia. A partir de 2015, ingressei no Novo Modelo de Escola Estadual de Ensino Integral de São Paulo, possibilitando o trabalho com a disciplina de História. Posteriormente, no ano de 2018, ingressei na carreira de diretor escolar, por meio da efetivação em concurso público do Estado de São Paulo.

Significa reconhecer que somos seres condicionados, mas não determinados. Reconhecer que a história é tempo de possibilidade e não de determinismo, que o futuro, permita-se- me reiterar, é problemático e não inexorável. (Freire, 2019, p. 20).

Dessa forma, compreendo que somos sujeitos históricos ativos, capazes de promover resistência e reexistências, romper com quaisquer determinismos, e olhar para a história como tempo de possibilidades.

Nessa linha de pensamento, o presente estudo, vinculado à linha de pesquisa “Políticas Públicas, Organização Escolar e Formação de Professores”, no âmbito do Programa de Pós- Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Presidente Prudente, tem por objetivo compreender, a partir da pesquisa narrativa, como se dá a transição do “ser professor” para o “ser diretor” no processo de construção da identidade profissional e quais são os desafios e as possibilidades na atuação dos diretores escolares ingressantes.

É importante registrar que no estado de São Paulo é utilizada a modalidade de concurso público para o provimento do cargo de diretor escolar. Dentre os requisitos para ingresso no cargo, o candidato deve ter habilitação em pedagogia ou pós-graduação em Educação e comprovar experiência de dez anos de trabalho docente. Os candidatos que atendem a esses requisitos prestam concurso e, se aprovados, escolhem a escola, seguindo a classificação obtida no certame.

O último concurso, realizado em 2017 para diretores do estado de São Paulo, se consistiu em duas etapas, a saber: a primeira constituída por prova objetiva e dissertativa, de caráter eliminatório; e, a segunda, de prova de títulos, de caráter classificatório. A novidade trazida por esse concurso foi que, durante o estágio probatório, o diretor aprovado fez um curso de formação continuada, assim como o trabalho desenvolvido na escola foi avaliado através da análise de evidências solicitadas ao longo do estágio probatório.

O processo de ingresso na nova carreira não é tarefa simples, especialmente quando o sujeito diretor ingressante entra em contato com a nova função sem ter tido nenhuma vivência prática anterior como diretor escolar. A tarefa de administrar uma escola fica ainda mais difícil quando a concepção e os princípios deste diretor escolar são orientados por uma perspectiva crítica da administração escolar em uma dimensão democrática, a qual caminha na contramão da visão de gestão do Estado, que, atualmente, tem atuado numa perspectiva gerencialista da administração escolar.

Por isso, o processo de transição do sujeito professor para o sujeito diretor é marcado ora por momentos de estranheza, ora por momentos de identificação com a nova profissão,

sendo necessária uma reconstrução permanente de sua profissionalização. Souza (2006) aponta que os primeiros anos são essenciais para a configuração da identidade profissional, visto que:

[...] Este período é acompanhado por muitas dúvidas e dilemas, pela aquisição de uma segunda identidade, profissional, que se acomoda, melhor ou pior, à maneira de ser de cada um. Quando estas duas “peles” se juntam, harmoniosamente, criam-se as condições para uma vivência serena da profissão. Quando elas se rejeitam, verifica-se uma situação de mal-estar que, por vezes, se prolonga durante muitos anos. (Souza, 2006, p. 11).

Dessa maneira, o meu ingresso na carreira de diretor escolar, o contato com os diretores escolares ingressantes no curso de formação oferecido pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo – EFAP, as orientações técnicas e as reuniões pedagógicas provocaram em mim diversas inquietações iniciais e levaram-me a refletir e a construir o problema central desta investigação, qual seja: Quais os aspectos que envolvem a transição do “ser professor” para “ser diretor” e como estes refletem na construção da identidade profissional dos diretores escolares ingressantes, assim como nos desafios e possibilidades da gestão escolar?

A tese que pretendo defender aqui é a de que os desafios relativos à atuação dos diretores escolares ingressantes provêm de diversas variáveis as quais têm dificultado a transição do “ser professor” para o “ser diretor”. Entendo que o processo de construção do “ser diretor” se constrói de diferentes maneiras, a partir das experiências subjetivas vivenciadas pelos sujeitos ao longo da sua trajetória de vida e formação, o que promove, dessa forma, diferentes formas de atuação no contexto escolar. Em face disso, defendo que a análise das trajetórias de vida, a partir das narrativas dos diretores ingressantes, pode contribuir para pensarmos sobre a relação entre a formação para a gestão e o exercício da gestão, compreendendo o papel do diretor escolar na prática cotidiana do espaço escolar com vistas à uma gestão pedagógica e administrativa voltada à contribuir para a formação humana dos estudantes, possibilidades de atuação da gestão escolar ao que está posto pelas atuais políticas públicas educacionais do Estado, assim como encontrar elementos de como se dá o processo de identificação (ou não) com a carreira de gestor escolar.

As inquietações iniciais e as pesquisas realizadas através de levantamento bibliográfico prévio nos levaram a formular as seguintes questões: como se dá transição do “ser professor” para o “ser diretor”? Como se constrói a identidade do diretor? Qual é o papel do diretor no cotidiano escolar? Com quais as tendências de gestão este diretor ingressante se identifica e como elas interferem no modo de atuar na escola?

Sendo assim, o objetivo geral da presente pesquisa configura-se em compreender,

a partir da pesquisa narrativa, como se dá a transição do “ser professor” para o “ser diretor” no processo de construção da identidade profissional do diretor escolar.

Quanto aos objetivos específicos desta tese, elencamos os seguintes:

- Identificar, no cruzamento das biografias dos sujeitos pesquisados, os desafios de ser diretor escolar no estado de São Paulo;
- Compreender, a partir do conjunto das narrativas, quais percepções os sujeitos pesquisados têm sobre as possibilidades de atuação na dimensão de uma gestão democrática.

Diante disso, o presente estudo fundamenta-se nos estudos autobiográficos como metodologia de investigação qualitativa. Assim, entendo que a abordagem qualitativa é de extrema importância dentro do percurso metodológico da pesquisa (auto) biográfica, tendo em vista que proporciona maior riqueza no trato com os dados, o que permite uma compreensão significativa do fenômeno a ser estudado.

No caso desta pesquisa, nos pautamos na utilização da pesquisa narrativa, haja vista que as narrativas materializam as experiências dos sujeitos e as tornam científicas na medida em que é focalizado um assunto de interesse do pesquisador.

A esse respeito, “Todos os pesquisadores narrativos evidenciam excertos de experiências significativas dos seus participantes acerca dos seus objetos de estudo que estão pautados na educação, na perspectiva da formação de educadores” (Vilela; Borrego; Azevedo, 2021, p. 82). “Esses fragmentos, compostos pelas narrativas, apontam para a vida conduzida pelas vias das experiências – as experiências realçadas nas narrativas são marcantes, cheias de sentidos e significados no curso da formação, da profissão e da vida” (Vilela; Borrego; Azevedo, 2021, p. 82).

Em face disso, observamos que o que difere a pesquisa narrativa das demais é que a experiência narrada pelo sujeito ganha destaque ao passo que são consideradas as subjetividades e as particularidades de vida de cada narrador, o que legitima a investigação qualitativa enquanto produtora de conhecimentos que partem do singular para o universal.

Vale destacar, diante disso, que “A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece” (Bondía, 2002, p. 21). Por isso, ao pesquisador narrativo cabe captar aquilo que afetou o pesquisado ao longo de sua trajetória de vida, as marcas impressas na história de vida de cada um. Assim, “o sujeito da experiência é sobretudo um espaço onde têm lugar os acontecimentos” (Bondía, 2002, p. 24).

Destarte, o pesquisador também se envolve com as narrativas dos pesquisados, ora identificando-se com o que é narrado, ora mediando a construção das narrativas. De tal modo,

[...] apesar de o pesquisador desenvolver uma relação íntima com as pessoas e lugares na paisagem em que se insere, há sempre a percepção de que a interrelação de diferentes narrativas será uma constante nesta paisagem: trabalhamos em diferentes lugares, temos objetivos diferentes e formas diferentes de nos concebermos pesquisadores e participantes (Clandinin; Connelly, 2015, p. 109).

Diante disso, os diálogos entre o pesquisador e os pesquisados, pela via da entrevista narrativa, é que fundamentam o presente trabalho e as experiências narradas possibilitam as tecituras do tema objeto de estudo de nossa investigação. De tal modo, concebemos, neste estudo, a utilização das entrevistas que buscam materializar as narrativas dos sujeitos pesquisados. A esse respeito,

[...] na pesquisa social com a Oralidade e a História Oral, os/as pesquisadores/as vão em busca das narrativas e interpretações dos sujeitos sobre seus viveres, numa incansável procura pelo narrador e sua experiência. Sem desconhecer os limites da situação discursiva da entrevista, essa metodologia qualitativa de investigação, propõe-se a escutar os sujeitos que, generosamente, emprestam e confiam suas vidas aos/as entrevistadores/as, que delas recolhem não somente os fatos, mas os sentidos, os sentimentos, os significados e interpretações que tais sujeitos lhes conferem. Seja para que suas vidas, identidades e histórias possam ser conhecidas, interrogadas, registradas e (e) laboradas, seja para discutir temáticas e questões da vida humana, das sociedades e das culturas, a partir da compreensão de seus próprios protagonistas, seja para que possam ser reveladas, celebradas e, posteriormente, guardadas, ou melhor, veladas, nos acervos históricos, como fonte documental. E ainda, a partir do acesso público a tais acervos, para que possam ser restituídas às comunidades e, desta maneira, conhecidas por quem o desejar. Neste caso, dos acervos de História Oral, constituindo uma documentação em várias vozes: que expresse a polifonia e a polissemia da história presente e pretérita, individual e coletiva. (Teixeira; Pádua, 2006, p. 2).

“Mas de que é feita a narrativa? Qual a sua matéria prima ou de que ela se nutre? A narrativa se nutre da memória para narrar o que aconteceu em torno de determinada experiência” “[...] ela (re) constitui e (re) compõe uma experiência, cuja lógica é tecida no modo do/a narrador/a transitar entre os eventos e imagens mais e menos significativos, que no todo constroem o enredo e o sentido da história, podendo cativar e encantar o/a ouvinte” (Teixeira; Pádua, 2006, p. 3).

A pesquisa narrativa e o relato (auto) biográfico proporcionam atos de reflexão sobre si, podendo revelar modelos, dispositivos, elementos e procedimentos experienciados pelos sujeitos que narram para o pesquisador e para os leitores das narrativas, trazendo um desvelar sobre os possíveis elos de ligação entre a vida, a formação e a profissão.

O instrumento de recolha das fontes escolhido para este estudo é, portanto, a entrevista narrativa, pois a narrativa enquanto uma técnica de pesquisa pode revelar uma perspectiva subjetiva e experiencial da investigação. A utilização da entrevista narrativa se mostra um procedimento adequado para o desvelar das trajetórias e dos percursos de vida, formação e construção da identidade profissional na nova função. Narrar os fatos e

acontecimentos da sua trajetória de vida, percurso formativo e profissional, assim como as dificuldades e as potencialidades vivenciadas no cotidiano da nova profissão, pode permitir um revelar da sua experiência, e ao contar, este sujeito constrói e reconstrói, por meio da linguagem, o seu processo de (auto) formação e aprendizagem através da sua própria experiência.

O ato de falar de forma espontânea na entrevista narrativa possibilita uma grande presença da subjetividade, ademais o uso da linguagem oral pode proporcionar articulação de processos cognitivos, consciente ou não dos sistemas de valores, representações, símbolos, referências, emoções que foram construídas no decurso da vida do sujeito que narra.

Nesse íterim, os sujeitos da investigação são os diretores escolares ingressantes por concurso público da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo – considerando como ingressante o sujeito que teve início na nova carreira nos últimos 5 anos. Optei em propor a participação na pesquisa para os diretores escolares ingressantes com sede de exercício na Diretoria de Ensino de Presidente Prudente e que participaram do curso de formação oferecido aos ingressantes pela EFAPE – Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo, perfazendo um total de 13 sujeitos, dentre os quais quatro deles aceitaram participar da pesquisa. É importante ressaltar que os sujeitos participantes da pesquisa receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o recolhimento das devidas assinaturas.

O roteiro da entrevista narrativa foi proposto a partir de um tópico inicial, segundo o qual os sujeitos participantes da pesquisa foram orientados a relatarem sobre suas trajetórias de vida, percurso formativo e profissional, assim como desafios e possibilidades no cotidiano da gestão escolar, o qual encontra-se em anexo no corpo deste trabalho. As entrevistas foram realizadas virtualmente, por meio da ferramenta *Google Meeting*, gravadas para transcrição e construção do *corpus* de análise da pesquisa.

A entrevista não se resumiu a um jogo de perguntas e respostas, mas foi concebida como troca dialógica, tentando perceber que a construção da fala deste sujeito se deu dentro de um determinado tempo histórico, espaço geográfico, contexto social e a partir de uma posição do entrevistado diante do mundo.

Os sujeitos da pesquisa foram identificados com nomes de personagens da arte e literatura brasileira, tendo em vista a necessidade de preservar a identidade deles. Assim, os

sujeitos colaboradores da pesquisa são referidos aqui pelos nomes fictícios de: Anita Malfatti⁴, Tarsila Amaral⁵, Carolina Maria de Jesus⁶ e Cândido Portinari⁷.

A análise e a interpretação do *corpus* da pesquisa a partir das entrevistas narrativas fundamentaram-se nos estudos de Souza (2006), que trabalha com uma metodologia de leitura em três tempos. Tempo I – pré - análise/leitura cruzada; Tempo II – leitura temática – unidades de análise descritivas; Tempo III – leitura interpretativa – compreensiva. Os três tempos são tomados de maneira tal que sua perspectiva metodológica compreende constantes relações de dialogicidade e reciprocidade, o que é ideal na análise das entrevistas narrativas.

Destarte, o Tempo I é compreendido a partir da pré-análise do material, bem como da leitura cruzada, ou seja, é realizada a leitura inicial dos dados atinentes ao perfil inicial e final para identificar e traçar o perfil biográfico do(s) sujeito(s) pesquisado(s). Ainda, após o conhecimento dos pesquisados, é importante dispor os dados e articular o perfil biográfico com a necessidade de sucessivas leituras do material, por meio da leitura cruzada. Esse primeiro tempo possibilita que o pesquisador possa conhecer as características, o perfil e as singularidades apresentadas, bem como traçar o perfil biográfico dos sujeitos, conhecendo e mapeando os assuntos que forem objeto de seu interesse na investigação (Souza, 2004).

Já o segundo tempo (Tempo II), caracterizado como de leitura temática, é o momento em que, com base na leitura do material, é possível estabelecer unidades de análise temáticas ou descritivas. Ela “[...] nasce e articula-se às leituras cruzadas porque evidencia regularidades, irregularidades, particularidades e subjetividades com base na interpretação e no agrupamento temático e compreensivo dos textos narrativos” (Souza, 2004, p. 124). Essa fase de análise permite, portanto, que o pesquisador possa adentrar no universo da escrita narrativa na medida

⁴ Anita Malfatti, nascida em São Paulo, filha de um engenheiro italiano e de mãe norte-americana, Anita não teve um início de vida fácil porque veio ao mundo com uma atrofia no braço direito. Aos 13 anos, a jovem Anita tentou cometer suicídio e, depois dessa experiência limite, resolveu se dedicar à pintura. Sua primeira professora foi a mãe, que dava aulas de artes plásticas e línguas. Anita desenvolveu sua arte na Alemanha, onde estudou pintura expressionista, e anos mais tarde, em Nova Iorque. Quando voltou ao Brasil, se engajou em criar uma pintura moderna.

⁵ Tarsila do Amaral, nascida no interior de São Paulo, no berço de uma família abastada, Tarsila foi estudar na Espanha onde começou a pintar. Essa mulher que marcou a história das nossas artes plásticas lançou, ao lado dos escritores Oswald de Andrade e Raul Bopp, o movimento Antropofágico. Suas obras foram um marco do modernismo e procuravam enfatizar temas tropicais e aspectos da cultura nacional.

⁶ Carolina Maria de Jesus foi também a primeira escritora negra do país. Tendo vivido boa parte de sua vida na do Canindé, tornou-se conhecida pelo livro “Quarto de despejo: Diário de uma favelada”, publicado em 1960.

⁷ Cândido Portinari pintor de renome internacional é autor de uma série de obras-primas, entre elas o painel Guerra e Paz, fixado na sede da ONU em Nova Iorque. Portinari foi filho de imigrantes italianos e nasceu no interior de São Paulo. Prodígio, o menino aos 6 anos já desenhava, e aos 14, participou de um projeto de restauração. Mas a sua carreira artística começou, de fato, no Rio de Janeiro, para onde se mudou aos 15 anos se matriculando no curso da Escola Nacional de Belas Artes. O talento era tanto que ultrapassou fronteiras e Portinari foi parar em Paris. Engajado, quando retornou ao Brasil passou a pintar telas de cunho social e extremamente ligadas à nossa cultura. Portinari faleceu devido à uma intoxicação provocada pelas tintas que usava.

em que consegue identificar quais são as unidades de análise que se apresentam no material sobre o qual se debruça, ou seja, no caso desta pesquisa, nas entrevistas narrativas. Esse debruçar exige do pesquisador um cuidado e uma leitura atenta para que consiga captar os sentidos e os significados que se apresentam no material analisado, de modo que:

A leitura analítica e a interpretação temática têm o objetivo de reconstituir coerentemente o conjunto das narrativas, no que se refere à representação e agrupamento, através das unidades temáticas de análise, percebendo as sutilezas, o indizível, as subjetividades, as diferenças e as regularidades históricas que comportam e contêm as fontes. (Souza, 2004, p. 124).

De tal modo, conceber uma análise temática/descritiva é considerar “[...] o seu grau de escrita, [utilizar] [...] princípios da hermenêutica e da fenomenologia por permitir uma melhor compreensão e apropriação das trajetórias de escolarização e os sentidos atribuídos às experiências vividas pelos sujeitos em suas itinerâncias” (Souza, 2004, p. 125).

O tempo III, leitura interpretativa/compreensiva do *corpus*, diz respeito à uma leitura minuciosa dos dados (regularidades, irregularidades e sentidos manifestos) já identificados, o que exige diversos e constantes retornos às narrativas. No entanto, tal tempo se inscreve desde o início da análise, tendo em vista a dialogicidade e articulação com os demais tempos (I e II). Assim, o processo de leitura e releitura se instaura tendo como parâmetros os objetivos e o objeto de estudo da investigação, de modo que são analisadas as narrativas cujo objetivo é compreender as subjetividades e as intersubjetividades presentes em cada uma delas (Souza, 2004). Conforme Souza (2004, p. 127), “A análise interpretativa das narrativas busca evidenciar as trajetórias formativas e os sentidos que cada sujeito atribui a sua vida ao narrar sobre suas lembranças”.

Esta análise em três tempos permite entender e sistematizar os significados das trajetórias de vida e suas implicações como procedimento de investigação-formação. Pode, ainda, oferecer pistas sobre diferentes processos educativos que marcam as aprendizagens formadoras dos sujeitos pesquisados, numa prática implicada sobre a entrada na profissão, os saberes da profissão e as marcas culturais do pensamento do diretor escolar ingressante em processo de construção do seu “eu”, podendo revelar representações sobre o trabalho e significados sociais e institucionais contidos nas experiências concretas dos sujeitos.

2 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

“Se penso, logo existo! Porém, o sistema de poder branco hegemônico, que se pretende universal, subalterniza nossa existência, nossos saberes. Interromper com este regime de opressão discursiva, a meu ver é dizer, estou aqui, logo penso, logo existo” (Juliane Muraro).



(MURARO, Juliane. **Subjetividade Feminina**⁸, 2022. Acrílica sobre tela com sobreposição de pedras e miçangas. – 60 cm x 80 cm. Presidente Prudente - SP. Arquivo pessoal da artista).

⁸. Reflexão - **Liberdade para pensar a partir da sua identidade.**

2.1 POSICIONAMENTOS E CONCEPÇÕES DA PESQUISADORA NARRATIVA E SUJEITO OBJETO DA PESQUISA

Nesta seção, abordaremos sobre a gestão escolar no Brasil, apresentando concepções referentes ao termo em estudo; a história da educação escolar no Brasil e suas relações com o nosso objeto de pesquisa; teceremos reflexões sobre ser diretor no Estado de São Paulo; a perspectiva histórica da administração escolar no Brasil; os formatos de gestão escolar e seus reflexos na escola.

Início esta seção salientando o meu posicionamento e as minhas concepções diante dos objetivos elencados nesta Tese. De antemão, é imprescindível ressaltar que me considero uma diretora escolar com tendências progressistas. Nesse viés, a tendência progressista na escola vê o professor como mediador no processo de ensino e aprendizagem, o estudante enquanto sujeito transformador da sua realidade e o diretor como mediador e articulador dos meios necessários para atingir os fins pedagógicos.

Procuro seguir um modelo educacional fundamentado na Pedagogia Histórico-crítica, que surge nos anos de 1980 como resistência ao crescimento das pedagogias com vertentes neoconservadoras, especialmente, a partir de 1990 com a ampliação das políticas neoliberais.

Para situar o leitor, a Pedagogia Histórico-crítica desenvolvida pelo filósofo e educador Dermeval Saviani, caracteriza-se por estar assentada em uma contextualização do saber sistematizado à realidade da prática social. Neste sentido, objetiva desenvolver o saber sistematizado, transformando-o em saber significativo para o estudante, de modo que, no processo de transmissão e assimilação, o aluno seja capaz de construir conhecimento relacionando a cultura à qual ele faz parte e compreendendo o conhecimento historicamente elaborado. Desse modo, os procedimentos que envolvem assimilação, problematização e a instrumentalização teórico-prática dos conteúdos, nos quais os estudantes, a partir da mediação do professor, vão se relacionando com o saber construído historicamente, perspectivando-se, ao fim, que estes estudantes sejam agentes de transformação social. Na Pedagogia Histórico-crítica, a fundamentação teórica é Marx, tendo como paradigma a dialética histórica expressa no materialismo histórico-dialético (Saviani, 2013).

A geolocalização do espaço onde ocorrem as relações sociais de ensino e da aprendizagem, de mediação entre professor e estudantes, das relações de poder, dos consensos e discensos, do local de trabalho do diretor escolar, de construção contínua dos saberes, é na Escola. Nas palavras de Saviani (2013), “é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado, ou seja, a atividade nuclear da escola, isto é a transmissão dos

instrumentos de acesso ao saber elaborado” (Saviani, 2013 p. 15).

É imprescindível ressaltar que, sou militante em favor da crítica que se faz ao modelo de política educacional vigente no estado de São Paulo nos últimos anos, visto que entendo ser uma política atrelada aos interesses dominantes. E minha trajetória de vida e formação forjaram em mim concepções e visão de mundo que não permitem neutralidade. Faço parte dos sujeitos que estão preocupados em encontrarem meios de transformar a realidade social por meio da Educação e da Cultura. Procuro contribuir com os interesses dos grupos dominados, das minorias, da classe trabalhadora, em mudar para um projeto de sociedade mais justo. Neste sentido, não posso ser neutra, preciso agir. Nessa perspectiva,

[...] a teoria em si (...) não transforma o mundo. (...) Entre a teoria e a atividade prática transformadora se insere um trabalho de educação das consciências, de organização dos meios materiais e planos concretos de ação: tudo isso como passagem indispensável para desenvolver ações reais, efetivas. Nesse sentido, uma teoria é prática na medida em que materializa, através de uma série de mediações, o que antes só existia idealmente, como conhecimento da realidade, ou antecipação ideal de sua transformação. (Saviani, 2013, p. 32).

Assim, esta Tese trata de discutir também o meu papel enquanto diretora escolar no estado de São Paulo, no qual o estado atua em uma perspectiva de política neoliberal, com tendência gerencialista, e eu, no papel de diretora escolar que visa uma política educacional democrática e atuo alinhada com tendências mais progressistas com modelo de gestão democrática, posso contribuir para que a escola e a comunidade na qual estou inserida possam aprender a desvelar consciências e almejem por um compromisso político com vistas à transformação da realidade? Procurar-se-á desenvolver esta resposta ao longo do trabalho através das minhas narrativas pessoais e das narrativas dos outros diretores escolares participantes, mediados pela literatura que fundamenta este trabalho.

2.2 SER DIRETOR ESCOLAR NO ESTADO DE SÃO PAULO

Segundo Marcílio (2014) de 1870 -1930, diversas foram as influências do ponto de vista político, de crescimento e de mudanças na densidade demográfica; os avanços na dimensão cultural, no campo ideológico, nos aspectos econômicos com o início da industrialização no país, transformações essas que foram desenhando uma estrutura social de Estado e que proporcionaram novas formas de se pensar e fazer a política educacional nacional e a renovação escolar a partir de suas bases.

Diante disso, e partindo das considerações da autora acima, após a proclamação da República, o Estado de São Paulo votou sua Constituição e manteve princípios importantes

como gratuidade do ensino primário e a sua obrigatoriedade. O estado passou por duas reformas educacionais essenciais, a saber: “a primeira em 1892, criando a primeira rede de ensino público estruturada e articulada no sentido vertical” (ensino primário, secundário, normal e superior) e preocupou-se com a formação de seus professores, por meio da Escola Normal. A segunda em 1920, Antônio Sampaio Dória apresentou um esforço, por ser um reformador liberal-democrático, em dar instrução primária a todos (Marcílio, 2014, p. 138).

Foi ainda na Reforma Sampaio Dória que foram criadas as Delegacias de Ensino, visando inspeção, racionalidade e maior eficiência à gestão da educação.

Considerando o contexto apresentado no tópico anterior, o século XX foi marcado por uma efervescência político-ideológica no campo da Educação, que resultou em algumas reformas do ensino e as promulgações de Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ora caracterizadas como avanços, do ponto de vista democrático, ora de retrocessos.

Segundo Jacomeli (2011), as reformas e as mudanças governamentais sempre compactuaram com o mesmo modelo de sociedade fundamentada na lógica capitalista, seja com governos mais autoritários, na instauração de políticas mais centralizadoras e voltadas apenas para alguns grupos sociais, seja com uma atuação mais democrática visando ao desenvolvimento de valores sociais e humanos dentro da gestão pública educacional.

Do ponto de vista do objeto desta pesquisa, na reforma de 1971, para além do magistério, começam a nascer outras profissões ligadas à Educação, entre elas: os orientadores e supervisores. Os orientadores, atuavam junto aos estudantes para auxiliarem em suas necessidades de aprendizagem e na relação com a família e a comunidade. Os supervisores, “[...] deviam incidir sobre os conteúdos e processos com propósito de garantir-lhes a articulação e a unidade de tratamento na variedade dos campos de estudo” (Marcílio, 2014, p. 151, grifo nosso)

A expansão da escola no Estado de São Paulo, já no início do século XX, era no sentido quantitativo. A preocupação era em ter escolas populares e promoção em massa de alunos. Gradualmente, as mudanças foram ocorrendo ao longo de todo o século, no sentido de criação de uma estrutura educacional, da construção da máquina administrativa, da expansão e da construção de novas escolas, da introdução às pesquisas no campo da educação, da preparação de uma quadro de especialistas em educação. Tudo isso em meio a descontinuidade política e administrativa que representa um dos grandes problemas no país como um todo.

O decreto estadual 248/1894 sobre os grupos escolares do estado de São Paulo estabelece o cargo de diretor escolar nomeado pelo governo. O principal critério era ser um professor normalista. Sobre essa questão, situa o trabalho de Marcílio (2014) que nos aponta

que a criação do cargo de diretor nos grupos escolares tinha a função de garantir que as reformas educacionais fossem cumpridas, que a figura do diretor pudesse vencer a resistência dos professores às mudanças, pois até então, estes possuíam excessiva autonomia pedagógica, curricular e didática.

Com a criação do Grupo Escolar, precisava de professores qualificados para assumir as classes, e sobre essa questão Marcílio (2014) relata que:

[...] o próprio Regimento Interno dos Grupos Escolares, fixado em 1894, obrigava os professores da capital a frequentar, ao menos uma vez por semana, as aulas das escolas-modelo. Os diretores dos grupos escolares, por sua vez, deveriam fazer estágio na Escola-Modelo da capital. (Marcílio, 2014, p. 167).

Nesse ínterim, a autora traz as principais atribuições do diretor nos grupos escolares, quais sejam: cabia a ele organizar, coordenar, fiscalizar, inovar e dirigir o ensino primário.

Com base no que foi explicitado, o primeiro Ginásio do Estado de São Paulo foi criado pela reforma de ensino de 1892, na capital. Os professores efetivos foram escolhidos por concurso público em 1894. *“E o primeiro diretor efetivo, nomeado pelo governo, foi o dr. Bento Pereira Bueno, que no dizer de Cesário Motta (secretário do Interior), era ‘homem laborioso, inteligente, preparado, caráter de rija têmpera’* (Marcílio, 2014, p.225 – grifo nosso)”. Nota-se, neste trecho, comentários sobre perfil do sujeito diretor que foi nomeado para o cargo, de modo que as caracteísticas citadas aparecem como predicativos, se levarmos em consideração as atribuições propostas para aquele determinado tempo histórico.

A autora continua nos situando que até 1958 o que prevalecia no estado de São Paulo era a nomeação ou o concurso para a função de diretor do professor com experiência em ensino. Somente posterior a este período, de uma forma gradual, a exigência de diploma do curso de administrador escolar foi se estabelecendo como titulação mínima como critério para concorrer às vagas por meio de concurso público de diretores (Marcílio, 2014).

Partindo das colocações da autora sobre a principal atribuição do diretor e o que objetivou a criação do cargo, compreendo aqui que o sujeito diretor teve seu cargo relacionado à autoridade institucional, para fazer prevalecer a ordem e garantir a implementação da política educacional estabelecida pelo governo da época, e que garantisse que os professores pudessem padronizar os processos pedagógicos. Nessa ótica de entendimento, é possível observar uma primeira identidade criada sobre o sujeito diretor de escola, qual seja, a de representante do estado.

No Brasil, a escolarização é recente. Diante disso, o processo de universalização da educação se desenvolveu marcado pela lógica capitalista, na qual ler, escrever e contar

aparecem como necessidades de qualificação da mão de obra decorrentes do desenvolvimento industrial do século XX no país. Portanto, a escola pública teve início adequada à racionalidade capitalista, o que influenciou a criação de uma cultura escolar baseada em racionalizar custos, exercendo controle nos seus tempos e espaços.

Em vista disto, todo o ideário do desenvolvimento das políticas educacionais no Brasil se desenvolveu com valores e princípios de conformação aos interesses do capital. Assim como as políticas educacionais são imbricadas de uma razão mercantil, com princípios de mercado, prevalecendo os interesses burgueses, de modo que o Estado materializa estas ideologias e está ao serviço da classe dominante; também a gestão pública da educação se articula a um discurso de paradigma empresarial capitalista. Nessa linha de pensamento, na configuração atual, a escola está totalmente adequada ao capitalismo e alinhada com o discurso neoliberal vigente.

No contexto das transformações e dos movimentos ocorridos na gestão pública educacional no Brasil, tivemos avanços a partir do processo de redemocratização do país. A partir de 1980 inicia uma mudança significativa em termos de Educação com a inserção de uma legislação, especialmente a Constituição Federal, fundamentada em princípios democráticos. As conquistas constitucionais se consolidaram a partir de muita luta de diversos movimentos sociais, e na educação brasileira surgem diversos documentos normativos e diretrizes para orientar a organização do trabalho nas escolas, entre eles a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 1996), o Plano Nacional de Educação (PNE; 2001, 2014) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2018).

A Constituição do Estado de São Paulo (1989, p. 12) fundamentou-se na Constituição Federal em relação aos princípios democráticos, e na Educação reafirmou a questão da Gestão democrática do ensino em seu artigo 278, § VI. Na década seguinte, outro respaldo legal é a LDBEN (1996), que em seu artigo 14, estabelece que *“os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:”* *“I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e, II. Participação das comunidades, escolar e local, em conselhos escolares ou equivalente”*. (Brasil, 1996, p. grifo nosso).

É sabido que, após a promulgação da LDBEN (1996), a Secretaria de Educação Estado de São Paulo procurou capacitar os diretores escolares sobre gestão escolar, se consorciando ao curso PROGESTÃO (curso de formação continuada e em serviço – organizado nas modalidades à distância e presencial – para gestores escolares das redes públicas de ensino).

Tratava-se de uma proposta de formação continuada de dirigentes escolares, adotada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), em parceria com um grupo de Secretarias de Educação. Atualmente, há extrema necessidade de que o diretor escolar tenha uma formação continuada efetiva e com profundidade para compreender as dimensões e todo processo de gestão, especialmente aos diretores escolares ingressantes.

Outra questão relevante, referente à Política Educacional, é sobre a descontinuidade administrativa. É notório no Brasil, e em especial no estado de São Paulo, o quanto o problema da descontinuidade da política educacional, dos programas, dos projetos tem sido deletério para os sujeitos envolvidos com a Educação, uma vez que interfere de forma expressiva no desenvolvimento do trabalho nas unidades escolares e nas secretarias regionais. Conforme nos sugere Saviani (2013), é preciso formular metas não apenas a curto, mas a médio e longo prazo e instituir propostas e nos seus resultados, sendo corrigidas, quando for o caso, mas que tenham sequência, e que permitam criar situações irreversíveis de tal modo que as mudanças de governo não desmantelem aquilo que está sendo construído.

De tal maneira, como afirma Saviani (2013), o Brasil possui um déficit histórico ligado aos recursos destinados à Educação Nacional, aos estados e municípios. Com base no respaldo legal da Constituição Federal, foi somente a partir de 1988 que a união definiu 18% para ela, 25% para os estados e municípios. Como afirma Marcílio (2014) *“a Educação deveria ser uma questão de Estado e não de governo”* (Marcílio, 2014, p. 441, grifo nosso).

Contudo, na configuração atual, as políticas educacionais baseadas em princípios de produtividade empresarial têm cercado a escola por todos os lados e a organização escolar na educação básica acaba, de certa forma, incorporando o discurso de qualidade total, rankingamento das escolas, empreendedorismo e performatividade. Tais políticas flexibilizam o processo e enrijecem o controle através das metas e avaliações externas, assim como culpabilizam a escola como sendo a responsável pelo seu sucesso ou fracasso.

Conforme Parente (2016), na história da educação brasileira, os ideais gerencialistas tinham íntima relação com elitização da educação, cuja crítica defendia a redução dos custos com as escolas, em função da limitação orçamentária destinada ao projeto de universalização da educação pública escolarizada. Outra questão importante sobre o ideário gerencialista se relaciona com o desenvolvimento das políticas públicas de educação no Estado de São Paulo, que, para além da racionalidade, há a questão da centralidade das tomadas de decisão, das medidas autoritárias, dos procedimentos de controle estabelecidos para as escolas executarem e das atribuições dos diretores escolares sob responsabilização pelos resultados da escola.

A partir do exposto, é possível inferir que algumas características da gestão educacional do Estado de São Paulo foram construídas historicamente e deixaram marcas profundas nos sistemas, nas instituições de ensino e na mentalidade dos sujeitos que passaram ou ainda hoje convivem no espaço escolar, e que, por vezes, mesmo que inconscientemente, reproduzem pensamentos e comportamentos ligados a esta cultura arraigada.

Isto posto, é imprescindível pensarmos em possibilidades de resistência a partir do espaço escolar, bem como refletir e promover práticas que possam romper com dicotomias e relações de poder verticais, de modo que a instituição escolar se organize politicamente de forma diferente do que propõe o viés mercadológico, priorizando práticas que conduzem ao sentido de transformação social. Diante disso, considerando o posicionamento de Abdian (2020):

Não há um princípio único de transformação social, nem agentes históricos únicos, há múltiplas formas de resistência e os agentes que as protagonizam (...) talvez seja frágil se pensar a gestão escolar apenas como um braço da política, pois se desconsidera a potencialidade da produção política da própria escola. A gestão não tem o sentido de operacionalização, mas de fazer políticas de gestão. (Abdian, 2020, p. 6).

Em face do exposto acima, faz-se necessário, para este estudo, uma maior compreensão teórica e epistemológica das transformações ocorridas na administração escolar, assim como perceber e analisar as tendências da administração, bem como os diferentes paradigmas de construção no campo da gestão escolar, é o que abordaremos no tópico seguinte.

2.3 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

O tema da administração escolar no Brasil como objeto de estudo é recente do ponto de vista histórico, já que os primeiros trabalhos que inauguraram as reflexões sobre a temática datam a partir dos anos 30 do século XX.

A esse respeito, segundo Souza (2007), a primeira geração de autores representantes do pensamento clássico da administração escolar no Brasil, que produziram trabalhos acadêmicos na área, foram: Lourenço Filho (1897 – 1970), Leão (1887 – 1966), Anísio Teixeira (1900 – 1971), Sander (1936 – 2014). Uma segunda geração já está entre os autores que criticaram o pensamento clássico da administração escolar, entre eles: Arroyo (1979) e Paro (2012-2015).

A primeira geração de autores representantes do pensamento clássico da administração escolar trouxe grande contribuição na constituição acadêmica do campo da gestão escolar no Brasil. A segunda geração de autores, citada por Souza (2007), representa as

críticas ao pensamento clássico da administração escolar. Entre eles está Miguel Arroyo. Em sua obra “Administração da educação, poder e participação”, que foi publicada na revista de nº 2, “Educação e Sociedade”, o autor critica as políticas técnicas que estavam sendo implantadas na administração da educação, que, muitas vezes, chegavam às escolas sem levar em consideração o contexto histórico/social destas instituições, dando ênfase aos processos administrativos como ferramenta para solução dos problemas da educação no Brasil.

Nessa linha histórica, o processo de transição paradigmático da administração empresarial para uma teoria de administração escolar, baseada em uma natureza política e pedagógica se deu em meados da década de 1980. Pois, até este período, os autores que se fundamentavam na perspectiva empresarial viam a escola como uma empresa, e, neste caso, não levava em conta a matéria prima desta empresa, qual seja, o estudante.

Um dos autores que trabalha na perspectiva crítica da administração escolar atualmente é Vitor Paro. Para este autor, administrar uma escola é utilizar racionalmente seus recursos para atingir determinados fins. Administração é mediação, pois permeia todo o processo. E completa que os termos “Administração” e “Gestão” podem ser tratados como sinônimos, pois os considera pela perspectiva da mediação (Paro, 2012).

Assim, Paro (2012) trabalha com a possibilidade de uma administração escolar voltada para a transformação social. O referencial teórico que fundamenta suas ideias de transformação social baseia-se em Gramsci, no sentido de observar e entender como os sujeitos tomam consciência no que se refere às questões sociais, econômicas e políticas, com vistas à transformação.

Paro (2012) defende uma reformulação do atual padrão de escola, de modo que esse novo modelo esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano. O autor sugere que as políticas públicas devem caminhar no sentido de ter como horizonte uma administração e uma direção escolares que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política.

Isso posto, entende-se que há dois paradigmas conflitantes coexistindo ainda hoje com relação às tendências das políticas educacionais ligadas à administração escolar. Ou seja, de um lado, o renascimento das vertentes que apresentam os mesmos velhos princípios da administração geral, só que com nova roupagem, uma administração escolar empresarial ressurgindo com o lema da qualidade total. E, do outro lado, a luta por parte daqueles que acreditam que a educação deve ser vista como uma prática social voltada para formação de sujeitos históricos e para uma educação transformadora. Nas palavras de Parente (2016),

Destaca-se duas vertentes que são verificadas com frequência no atual panorama brasileiro: “uma, que reflete a visão predominantemente econômica da gestão e, outra, que revela a supremacia da visão socioantropológica dessa prática”. A primeira conotação resgata o ideário “neotecnista”, que se embasa no modelo de escola mercantilista, no qual o gestor assume a função de “gerente”. A visão socioantropológica tem seu foco no processo educacional, levando em consideração os sujeitos envolvidos, numa concepção gestão democrática da escola. (Parente, 2016, p. 49).

Nos estudos de Souza (2017) sobre as teorias de gestão escolar, contextos e influências, o autor afirma que há certo grau de desconexão entre as teorias clássicas e críticas com a gestão escolar contemporânea.

A escola clássica de administração escolar pôde contribuir através dos seus principais autores para consolidação do campo da administração escolar no Brasil. Embora fossem trabalhos mais instrutivos, é importante destacar sua relevância para a academia. É notório que tais estudos foram escritos dentro de seus contextos e demandas históricas. Nesse sentido, é essencial para um pesquisador compreender fatos ou discursos a partir do tempo histórico no qual o estudo foi escrito, para quem foi escrito e com qual propósito.

Já as teorias posteriores a 1980 são enfáticas às críticas aos modelos de gestão vigentes até aquele momento histórico. Tais estudos puderam contribuir, especialmente, para sinalizar a importância da natureza política da gestão escolar. Porém, a literatura produzida neste contexto priorizou os aspectos teóricos e conceituais. Entretanto, atualmente, quais são as possibilidades de construção de conhecimento no campo da gestão escolar?

A esse respeito, Abdian (2016) aponta a necessidade de superação do pensamento binário na área da gestão escolar, ou seja, superar a dualidade de paradigmas: tradicional – gerencial versus crítico-democrático, e coloca o desafio científico das produções acadêmicas atuais trabalharem com o cotidiano das escolas em busca de uma gestão multicultural.

Partindo das considerações acima, como se deu historicamente no Brasil, a construção do papel do diretor escolar, a partir das transformações nas políticas públicas educacionais e dos modelos de gestão escolar? Tal indagação será respondida a seguir.

É importante salientar que a gestão da escola não administra a escola sozinho, e o sujeito diretor escolar não, necessariamente, precisa ser o responsável máximo pela instituição escolar, pois administrar uma escola requer a participação de todos. Se não, pode-se ter a sensação de que há um jogo de forças entre dominador e dominados, no qual o diretor detém o poder de decisão e aos demais resta cumpri-las.

Na administração escolar as ordens daqueles que são nomeados para exercer a dominação se concretiza com o modo como as escolas estão organizadas e são

administradas, devendo-se igualmente considerar se seus gestores e dirigentes – incluindo aqueles que atuam nas diretorias de ensino – tomam as finalidades da educação a sério. Com isso, o formato imposto pela burocratização é responsável em criar uma rotina administrativa em que o aparato deve funcionar independentemente de seus fins e das necessidades humanas. (Silva, 2018b, p. 3).

Nesse viés, é preciso pensar em uma gestão escolar fundamentada em princípios democráticos que enfatize a horizontalização das relações e de um corpo profissional aberto e corresponsável pelas tarefas de forma compartilhada.

Tal compreensão me permite um posicionamento que entende o quanto é deletério para o espaço escolar e para os sujeitos que compõem a coletividade, que se acirrem os mecanismos de poder. É evidente que historicamente e dentro de uma lógica capitalista, o espaço escolar tenha servido como campo fértil para a disciplinarização e para a regulação social.

O capitalismo e neoliberalismo buscaram (e buscam) por produtividade e lucro, o que, de certa forma, contribuiu (e contribui) para a individualização do sujeito. A razão capitalista tem atuado para disciplinar corpos, mentes, modos de ser e estar no mundo. Para Foucault (2022):

O poder disciplinar é uma técnica, um dispositivo, um mecanismo, um instrumento de poder; são métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade – utilidade. (Foucault, 2022, p. 21).

No processo de desenvolvimento do sistema capitalista, o corpo tornou-se o primeiro objeto de manipulação, enquanto força de trabalho e de produção. Em face disso, a racionalidade capitalista atua não somente na consciência dos sujeitos, mas inicia-se pelo corpo. Nas palavras de Foucault (2022) “*O corpo é uma realidade biopolítica.*”

Os mecanismos de poder e de regulação social que circulam na escola, em algumas circunstâncias, apresentam formato dicotômico, hierarquizado, nas relações entre educandos, docentes e gestão. Nesse sentido, em diversas situações a escola acaba por contribuir para o fortalecimento de um discurso e de uma prática baseados em normatizações, disciplinarização e manutenção de poderes instituídos historicamente.

“A escola é constituída como um Aparelho ideológico do Estado que está a serviço da classe burguesa que detém o poder do Estado em seu próprio benefício. Ocupando assim, um lugar de destaque no modo de produção capitalista” (Soligo; Estrada, 2019, n. p.). Nessa perspectiva,

[...] a escola preenche a função básica de reprodução das relações materiais e sociais de produção. Ela assegura que se reproduza a força de trabalho, transmitindo as

qualificações e o *savoir faire* necessários para o mundo do trabalho: e faz com que ao mesmo tempo os indivíduos se sujeitem à estrutura de classes. Para isso lhes inculca, simultaneamente, as formas de justificação, legitimação e disfarce das diferenças e do conflito de classes. Atua, assim, também ao nível e através da ideologia. (Freitag, 1980, p. 33).

É como se este discurso se tornasse um organismo vivo, sendo cotidianamente retroalimentado por forças que, sem uma reflexão profunda da função social da escola, dos fins reais da educação, baseados em princípios democráticos e participativos, pode contribuir para este jogo de forças e de saberes que induzem a quadros normalizadores e naturalizando a ideia de verticalização e concepções engendradas em uma pedagogia voltada aos interesses individuais.

“De forma geral a escola se encaixa no modelo burocrático apresentando as quatro principais características da burocracia: autoridade formal; normas escritas, caráter hierárquico e divisão do trabalho” (Soligo; Soligo, 2016, p. 46). Ressaltamos, assim, que “[...] a organização escolar e a gestão escolar estão seguindo os mesmos mecanismos da divisão do trabalho das empresas através de um rígido controle dos processos de trabalho e respeito à hierarquia, legitimados por um complexo instrumental burocrático, reforçando a dominação” (Soligo; Estrada, 2019, n. p.). “Embora a gestão não aconteça unicamente através das intervenções do diretor é a partir de suas ações que se viabiliza a democracia, com os aspectos de participação e colegialidade” (Soligo; Soligo, 2016, p. 50).

Daí decorre a importância de que este diretor escolar tenha noção sobre as transformações no campo das políticas públicas educacionais, o que fundamentou o processo de escolarização e universalização da educação no Brasil, assim como consiga identificar os diferentes modelos de gestão existentes, para que possa ter clareza sobre com quais concepções se identifica. Dessa forma, é imprescindível que os estudos atuais sobre gestão escolar pensem na relação entre a formação para gestão e como se dá o exercício e os modos de atuação na realidade atual da escola.

É importante ressaltar que, atualmente, no governo estadual paulista, as políticas públicas voltadas para a educação têm apresentado discursos, práticas e orientações para o trabalho nas escolas convergentes com o modelo neoliberal gerencialista. E, nas escolas, a gestão escolar tem atuado com uma menor centralidade nas atividades pedagógicas.

Desse modo, o gestor escolar em seu cotidiano, por vezes, e mesmo que de forma inconsciente, acaba reproduzindo interesses dos sistemas e do mercado, visto que os programas e as propostas das políticas educacionais têm imposto uma série de atribuições e instrumentos normativos em que o diretor de escola é pressionado pelos órgãos centrais a ser aquele que faz

cumprir tais programas e reformas do Estado, que, atualmente, enfatizam produtividade, metas e performatividade dos docentes e estudantes. E o gestor torna-se parte deste jogo de convencimento de uma educação voltada a abordagens administrativas e pedagógicas gerencialistas.

A reflexão apresentada acima nos permite inferir a importância do papel político do diretor escolar, levando em consideração o conceito de política adotado por Paro (2015): *“Política refere-se, pois, a atividade humana – social com propósito de tornar possível a convivência entre grupos e pessoas em sua condição de sujeitos, portadores de múltiplos valores e interesses”* (Paro, 2015, p. 82, grifo nosso).

De tal modo, a assertiva me faz compreender que o diretor escolar não é somente um gerente em seus aspectos técnicos e administrativos ou um preposto do governo, responsável pelo cumprimento das normatizações e pela imposição de ordem concretizando objetivos postos fora e acima da escola. Antes disso, o diretor é um educador que pode mediar as relações de modo que a ação política dentro do espaço escolar se dê através do fortalecimento da dialogicidade, da equidade e dentro dos princípios democráticos.

Evidentemente, a comunidade escolar, de forma geral, precisa estar aberta a entender os princípios democráticos, cuja primazia deve ser o respeito à subjetividade do outro. No tocante ao papel do diretor, salienta-se que ainda ocorre a existência de discursos e pensamentos que caracterizam o “bom” diretor como aquele que cuida da disciplina e da organização dos estudantes, que cuida da vida funcional dos profissionais da instituição escolar, que é responsável pelo “bom” ensino da sua escola, pela “qualidade” e pelo compromisso do corpo docente, ou seja, o responsável por tudo na escola.

Nesse viés, primeiramente, o conceito de “bom” é polissêmico, pois o que caracteriza o conceito de “bom”? Cada sujeito, através da sua trajetória de vida e de seu contexto social, concebe determinada visão sobre a verdade das coisas e decide os tipos de discursos que ele acolhe e faz funcionar como verdadeiros. Para Foucault (2022):

A verdade é deste mundo, ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentadores de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdades, sua “política geral” de verdade, os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros, as técnicas e os procedimentos que são valorizados para obtenção da verdade, o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro. (Foucault, 2022, p. 52).

Em face disso, é preciso atenção na percepção acerca dos enunciados que são colocados como discursos de verdade.

No tocante ao termo “qualidade”, Abdian e Lima (2006, p. 30) nos apontam “[...] que

o termo é subjetivo e há diversas facetas que estão implicadas no conceito. É preciso levar em consideração o contexto, os pontos de vista e a concepção de educação subjacente”.

Em uma visão neoliberal, o conceito de qualidade estará mais alinhado a uma educação com elementos da lógica de mercado, isto é: aluno cliente, ênfase na produtividade, metas e competitividade. Por outro lado, o conceito de qualidade em uma visão democrática entende que uma escola de qualidade foca no desenvolvimento do estudante como ser humano, e vê o direito à educação como um direito subjetivo. Contudo,

[...] percebe-se que embora haja por parte do Estado a declaração de uma forma democrática de gestão educacional, na prática, há um esforço para manter a alienação e a formação de profissional forjado a executar as tarefas. Para garantir tal processo, os mecanismos burocráticos são utilizados. A escola que se pretende é a escola democrática que assume como ponto de partida as concepções psicopedagógicas oriundas do sociointeracionismo e requer uma base participativa efetiva nas tomadas de decisões. A escola que se tem, é a escola burocratizada, regida hierarquicamente, não participativa e autoritária. Onde as funções são bem definidas, passando a imagem de segurança, mas que na prática reproduzem a diferenças sociais e políticas. (Soligo; Soligo, 2016, p. 50).

Atualmente, nota-se, então, que os discursos e as práticas que direcionam a política das nossas secretarias de educação têm atuado com preocupação quanto aos aspectos técnicos e racionais, colocando uma lista infindável de tarefas operacionais para o diretor escolar executar. Tal prática nos parece proposital, no sentido de inviabilizar a capacidade política participativa que a escola e o diretor podem construir dentro da instituição. Diante disso,

[...] o administrador burocrático é um especialista treinado para alcançar a eficiência da administração, constituindo assim em um profissional que age de forma impessoal, respeitando a hierarquia. Na gestão escolar a administração burocrática está presente na divisão das tarefas em que cada um é responsável por determinada função, e obedecem a hierarquia funcional, bem como fazem uso da papelada como forma de organização e garantia da realização dos processos administrativos, ao mesmo tempo que oferecem proteção aos gestores, através da impessoalidade. (Soligo; Estrada, 2019, n. p.).

Destarte, a minha postura, neste estudo, é de resistência à forma de fazer educação nos moldes de tais políticas educacionais engessadas e ligadas à razão mercantil. Assim, infiro que a escola não é uma empresa, estudante não é um objeto, diretor escolar não é um gerente executivo, professor não é um mero reprodutor de apostilas. A escola é educadora, estudante é sujeito, diretor é educador, docente tem autonomia para construir conhecimento a partir dos contextos e saberes que circulam dentro e fora dos espaços escolares.

Ou seja, somos capazes de dialogar horizontalmente, de formar estudantes com capacidade crítica, de ter autonomia nas tomadas de decisão que vão ao encontro das necessidades da escola, podemos construir cultura, conhecimento, democratizar, de fato, os atos

educativos. Para Abdian e Lima (2006),

O que diferencia a escola de uma empresa é o fato de que a primeira não deve trabalhar com o aluno – cliente, que será moldado e lapidado na organização educativa. Ao contrário, a escola trabalha com seres humanos que apresentam a possibilidade de gerar divergências, conflitos, construção de consensos e crescimento pessoal, além de serem capazes de sonhar, aspirar e transpor limites. (Abdian; Lima, 2006, p.)

No entanto, “A escola, no Brasil, tem uma organização burocrática e a ideologia está presente nela. Assim tanto a escola como o sistema escolar são aparelhos ideológicos” (Soligo; Estrada, 2019, n. p.). Por isso, é essencial que os diretores escolares identifiquem as tendências educacionais ligadas às políticas públicas de gestão da Educação e compreendam a importância do seu papel e da sua forma de atuação no espaço escolar, que pode reproduzir os interesses de classes baseados na lógica capitalista, ou conduzir à organização da coletividade no espaço escolar com uma autoridade baseada no respeito à subjetividade do outro, sem o peso do mando e da submissão dos autoritarismos verticais, com uma gestão democrática que leve em conta a singularidade da escola para a superação de uma gestão escolar baseada apenas em gerencialismos e performatividade.

2.4 O FORMATO DA ESCOLHA DO DIRETOR ESCOLAR E O TIPO DE GESTÃO INFLUENCIAM NA RELAÇÃO COM A ESCOLA?

A questão que abre este tópico representa uma discussão de extrema valia para esta Tese, pois no estado de São Paulo o provimento do cargo de diretor de escola se dá por meio de concurso público, o que torna possível perceber determinadas intencionalidades do poder público sobre que tipo de sujeito, tipo de gestão e tipo de escola pública o estado deseja para si. A análise de tais intencionalidades pode se dar por meio dos critérios exigidos para o cargo e nas resoluções que estabelecem as atribuições dos diretores escolares ingressantes.

Parente (2016) pontua que, segundo os dados o estado de São Paulo, incluindo a capital paulista é o único estado brasileiro que adota somente o concurso público como processo de escolha de diretores das suas escolas.

Existe uma discussão, na própria literatura, que aborda o tema sobre modelos de escolha de diretores. Assim, neste trabalho, os autores estudados foram (Souza, 2007; Parente, 2016; Marcílio, 2014). Entre os pontos positivos do concurso público podemos elencar: justo, imparcial, objetivo, coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do sujeito candidato ao cargo. Em compensação, pode criar resultados complexos para os sujeitos que estão iniciando sua carreira como ingressantes no cargo e que nunca tiveram

experiência anterior na gestão de uma escola, assim como complicações para as relações com a equipe que compõe a comunidade escolar.

Historicamente, no Brasil, temos observado a utilização de mecanismos mais centralizadores de modelos de escolha de diretores escolares, como a indicação política, de maneira que o diretor de escola se torna um aliado político do poder executivo local, gerando, por vezes, reciprocidade de interesses, e, conseqüentemente, uma relação de clientelismo entre gestão pública e dirigente da unidade escolar. Com o processo de redemocratização no país, após a década de 1980, o modelo de escolha por eleições diretas para diretor ocorreu mediante diversos movimentos para lutar contra a tradicional forma de indicação política que prevalecia nos estados brasileiros.

No contexto dessas transformações, a promulgação dos normativos legais na Constituição Federal (1988) e na LDBEN (1996), que trazem em seu bojo os princípios democráticos e estabelecem a gestão democrática, mais estados brasileiros aderem às eleições diretas para escolha dos diretores escolares, com vistas à entrada de um profissional que possa fazer uma gestão mais participativa, através do pleno funcionamento dos órgãos colegiados da unidade escolar.

Nos estudos de Parente (2016), o autor nos aponta uma pesquisa realizada por Luck em 2011 na qual em 66% dos estados brasileiros, a modalidade de escolha para diretor era eleição, em terceiro lugar, com 25% dos estados, a modalidade prova como uma das formas de seleção.

No tocante ao estado de São Paulo que utiliza apenas a modalidade de prova e títulos, alguns autores apontam a necessidade e a importância de implantação da modalidade mista, na qual, no caso do estado de São Paulo, utilizaria, além do concurso, mais algum critério que pudesse ser participativo no processo de escolha do diretor de escola. A modalidade mista pode ser uma possibilidade mais assertiva, no entanto é imprescindível ressaltar que o concurso afere questões mais técnicas, dessa forma, o outro critério poderá ser mais assertivo à medida que consiga captar questões mais subjetivas necessárias à gestão escolar.

Marcílio (2014) aborda sobre a questão da competência profissional e o papel significativo do diretor de escola, que, no caso do estado de São Paulo, a forma de escolha de diretores é por concurso, e, por este motivo, talvez seja difícil confirmar sua competência técnica e liderança pedagógica. Segundo a autora, é preciso fortalecer a função do diretor com formação de qualidade, liderança democrática, responsabilidade, conhecimentos técnicos, autoridade consentida. *“Estrategicamente é pela função do diretor que será mais provável ter sucesso para induzir a escola como um todo e engajar-se num processo de construção de*

identidade institucional que resulta em um projeto de trabalho compartilhado” (Marcílio, 2014, p. 380, grifo nosso). A autora ainda nos situa que o MEC reconhece que, para melhorar a qualidade da educação, é preciso a reestruturação de programas de capacitação, políticas de valorização dos profissionais da educação, política salarial entre outros. Também reconhece que “[...] *é preciso mudar as formas de escolha dos diretores de escola, combinando critérios de seleção, via concurso, com mecanismos de participação da comunidade escolar no processo de escolha.*” (Marcílio, 2014, p. 440, grifo nosso).

Nesse viés, diante do exposto, não necessariamente o candidato ao cargo de diretor de escola precise ter experiência anterior na gestão, pois creio que, como sujeito objeto desta pesquisa – diretora ingressante sem nenhuma experiência anterior na gestão escolar – o importante é ter experiência como docente na escola e, ao iniciar na carreira de gestão, haver investimento por parte das nossas secretarias em qualificação para o diretor escolar em relação às questões das dimensões da gestão. É notório que, à exemplo, a utilização dos critérios concurso somado de uma entrevista qualitativamente crítica, procurando identificar as singularidades dos sujeitos candidatos em seus discursos no tocante aos temas: liderança democrática, corresponsabilidade, capacidade de escutar e dialogar, autoridade baseada no respeito, poderiam ser formas mais assertivas para o processo de escolha dos diretores escolares ingressantes.

A partir do exposto, é perceptível que, atualmente, existe a tendência de os estados brasileiros procurarem modelos de escolha de diretores mais compatíveis com a gestão democrática. Porém, é preciso frisar que a eleição direta do diretor de escola não garante total efetividade da gestão democrática no ambiente escolar, pois há diversas variáveis que influenciam para que a democracia ocorra de fato na escola. Este tema será desenvolvido ao longo desta Tese.

Nesse viés, considerando o posicionamento de Parente (2016), o modelo gerencialista, baseado em uma visão instrumental e centrada em tarefas, adotado pelo estado de São Paulo nos últimos anos, têm trazido para o cotidiano das escolas, cada vez mais a racionalidade técnica-burocrática das políticas educacionais mais centralizadoras. Somada a política de modelo gerencialista, tem ocorrido também a tendência de responsabilização dos diretores de escola e equipes pelo nível de desempenho alcançado pelos alunos nas avaliações externas, o que representa a questão da performatividade.

Dessa forma, têm sido recorrentes os relatos de diretores escolares sobre a ampliação generalizada de atribuições do trabalho do diretor e sobre as demandas que, gradualmente, são repassadas para a escola. No modelo de gestão gerencialista, o diretor de

escola é o principal responsável pela administração da escola, com ampliação de diversas dimensões da gestão e correlatas que estão sob sua responsabilidade.

Nesse ínterim, tem-se a publicação da Resolução SE 56, de 14-10-2016 (São Paulo, 2016) que dispõe sobre perfil, as competências e as habilidades requeridos por parte dos diretores de escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos. Tal normativa estabelece o perfil profissional requerido do diretor de escola; das competências e habilidades a serem desenvolvidas para a carreira de diretor; os conhecimentos a serem considerados nos processos avaliativos e formativos para acompanhamento do trabalho do diretor, e a bibliografia da prova do concurso público para diretor escolar.

A Resolução citada está organizada em subitens, quais sejam: perfil do diretor; princípios que orientam a ação do diretor na secretaria de educação do estado de São Paulo; dimensões de atuação do diretor. No subitem perfil do diretor, o documento aponta o principal objetivo do trabalho do diretor, ao qual compete promover ações coerentes com a Proposta Pedagógica da escola voltada para formação integral do aluno, ser responsável pela formação continuada em serviço dos profissionais que trabalham sob sua coordenação na escola nas diversas dimensões da gestão e ter foco nos resultados educacionais de ensino e aprendizagem. No subitem princípios que orientam a ação do diretor, o documento ressalta os princípios democráticos, éticos, inclusivos, de justiça, equidade. Aponta a importância da gestão democrática, do diretor trabalhar no engajamento dos colegiados e comunidade local, sobre as parcerias entre rede protetiva, outros estabelecimentos de parcerias com base em responsabilidades compartilhadas, sobre a valorização dos direitos humanos, a justiça restaurativa, o planejamento estratégico e foco na gestão por resultados educacionais.

Ainda no subitem dimensões de atuação do diretor escolar, o documento estabelece que o trabalho do diretor de escola na secretaria de educação do estado de São Paulo será baseado em dimensões de atuação, entre elas: dimensão pedagógica – como foco na capacidade de coordenar planos e projetos, assim como monitorar a avaliação da aprendizagem dos alunos; dimensão de processos administrativos – como foco na organização e funcionamento geral da escola (serviços, materiais, patrimônio, recursos financeiros, transporte e merenda escolar); dimensão de pessoas e equipes – com foco na comunicação e liderança democrática, desenvolvimento profissional e formação continuada das equipes, coordenação do quadro de pessoal e vida funcional.

Em especial, cabe destaque a uma frase que consta na dimensão pedagógica do

documento citado acima, qual seja “*Colocar a administração da escola a serviço da aprendizagem dos alunos*”. Esta orientação vai ao encontro das nossas expectativas, minha e de alguns autores (Paro, 2015; Saviani, 2013) sobre os fins da gestão escolar. Administração escolar enquanto atividade meio para atingir a atividade fim, qual seja, a aprendizagem significativa dos alunos aos conhecimentos sistematizados historicamente, com vistas ao desenvolvimento e à formação integral do aluno.

Cabe, ainda, diante do exposto uma síntese sobre a Resolução SE 56 (São Paulo, 2016), na qual, após sua análise, é possível inferir que é um documento orientador sobre os conhecimentos, as habilidades e as competências que são requeridos dos sujeitos candidatos ao cargo de diretor de escola. Após o ingresso, tal documento tem por objetivo aprofundar o desenvolvimento dos conhecimentos e atitudes necessárias aos ingressantes, assim como orientar os processos formativos com base em um perfil profissional proposto, fundamentado em princípios que nortearão a ação e o trabalho do diretor escolar com base nas dimensões da gestão, que são bem definidas neste documento, em que o sujeito diretor tem atribuições bem específicas.

O contraponto observado é que, embora o documento apresente diversos elementos, princípios e concepção democrática em seu bojo, ele também traz um certo incômodo, pois em uma leitura mais profunda no tocante à política de resultados e a dimensão dos processos administrativos – que pelos relatos das biografias dos diretores que participaram deste estudo, dizem ser uma área de maior fragilidade no exercício da gestão, fica evidente para quem lê o documento na íntegra, uma multiplicidade de atribuições que o diretor de escola deve assumir, para dar conta de articular todos os setores e sujeitos que compõem a escola, ou seja, uma concepção baseada na multiplicidade de tarefas. O que de certa forma traz a impressão de que tem documentos que produzem um discurso, aqui, no caso a ênfase no trabalho democrático do diretor de escola do estado de São Paulo, porém nas entrelinhas do documento e na prática cotidiana, da nossa própria secretaria, que não é democrática há anos, com tomadas de decisões que simplesmente não passam pelas bases, impondo cada vez mais para os diretores de escola que se ocupem em suas práticas diárias com tarefas operacionais administrativas não restando tempo para suas atribuições pedagógicas, e ficando, assim, desconexas aos princípios da escuta ativa e diálogo aberto em busca de melhora qualitativa da educação nas nossas escolas.

2.5 GESTÃO ESCOLAR, IDENTIDADE E MAL-ESTAR NA PROFISSÃO

De acordo com Silva (2011. p. 212), “[...] a identidade de diretores é o conjunto das

representações colocadas em circulação tanto pelos discursos oficiais quanto pelo discurso dos próprios, relativo aos modos de ser e agir dos gestores de escola no exercício de suas funções”. De tal modo, reforça que, quando se trata dos discursos oficiais, é necessário enfatizar a estrutura burocrática e centralizadora que está presente nas instituições escolares e que se reflete na construção da identidade dos gestores escolares.

Vale reforçar, assim, que “[...] a identidade individual e grupal tem como elementos constitutivos o meio externo e o reprocessamento que cada sujeito elabora na sua inter-relação com o mesmo”. (Silva, 2011, p. 213). Nessa mesma direção, a identidade do diretor escolar é marcada por uma incompletude, tendo em vista que está em constante transformação mediante a realidade social que vivencia, bem como as expectativas que possui, as superações e suas possibilidades de aprender e ensinar sobre sua própria história e realidade, bem como sobre a sua capacidade de se reinventar e de reivindicar o seu espaço (Campos; Ferreira, 2022). Ao passo que o

[...] percurso dessa construção é marcado por dificuldades, escolhas, saberes e vivências que cada sujeito, a seu modo, encontra nas representações: simbólicas, históricas e vividas, num movimento constante, marcado pela busca individual e coletiva de encontrar seu espaço e seu lugar social. (Campos; Ferreira, 2022, p. 1071).

Nessa perspectiva, “[...] considera-se que o arranjo de criação e recriação identitária envolve tanto as mudanças sucedidas na trajetória profissional e pessoal do indivíduo, quanto os efeitos das transformações ocorridas no contexto social e histórico em que se situa” (Bissoli, 2022, p. 32). Por isso, o conceito de identidade está ligado à duas ideias essenciais, quais sejam: singularidade e coletividade, “[...] o que permite inferir que tal concepção refere-se, usualmente, ao modo como o sujeito se define e como ele é definido pelos outros em suas relações sociais nos diversos planos de espaço e tempo (Bissoli, 2022, p. 32).

Nesse viés, de acordo com Lück (2004, p. 32), “é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais”

Destarte, a identidade profissional do gestor escolar tem uma relação estreita com o que é imposto pelas políticas educacionais, mas também se constrói a partir da forma como o profissional enxerga que deve gerir uma escola, cujas concepções podem, inclusive, ser contrárias ao proposto pelas políticas, no sentido de promoção da autonomia escolar e da melhoria do contexto em pauta. Nesse sentido, quando pensamos nas instituições escolares, temos claro que elas:

[...] se orientam pelas políticas educacionais elaboradas pelos órgãos governamentais

responsáveis pela educação no país, no entanto, percebe-se que diferentes práticas são adotadas por elas, dependendo do grau de flexibilidade das relações em seu interior, o que traz para a reflexão o grau de autonomia da dinâmica organizacional em relação à estrutura. Assim, além da política educacional, as organizações escolares desenvolvem uma dinâmica peculiar, que é resultado da cultura organizacional da escola e que estabelece relações de poder e estratégias diversas dos diferentes setores presentes, criando e colocando em interação as diferentes identidades. (Silva, 2011, p. 214-215).

Nessa linha de pensamento, é importante destacar que, para lidar com as inúmeras demandas que surgem no dia a dia escolar, o diretor precisa estar bem amparado no sentido formativo, pois as formações teóricas iluminam a prática ao esclarecer quais são as melhores atitudes ante o contexto no qual esse profissional atua. Assim, a formação do diretor escolar é essencial no que diz respeito ao seu desenvolvimento profissional e à sua identidade, isso porque:

[...] a ausência de um planejamento formativo adequado, aliada à falta de espaço oficiais para troca de experiências, dificultam o desenvolvimento de identidades emancipatórias e estimulam o conformismo e a resignação, reforçando a identidade pressuposta de mero executor, sem oportunidade para opinar e participar das decisões acerca de temas relevantes relacionados ao ensino. (Bissoli, 2022, p. 232).

O diretor, figura central de organização escolar, precisa lidar com inúmeros desafios na sua atuação. Nesse contexto, há muitos desafios que podem ser citados, a saber: “1. Falta de recurso financeiro; 2. Falta de pessoal; 3. Falta de apoio municipal; 4. Cobranças excessivas por resultados; 5. Sobrecarga de trabalho; 6. Baixo salário; 7. Estrutura física deteriorada; 8. Falta de reconhecimento; 9. Sensação de impotência” (Sandes; Andrade, 2020, p. 132-133). Portanto,

A administração do espaço escolar vai além da resolução de problemas de infraestrutura e organização, ele tem de garantir a qualidade de ensino, e tudo isso lidando com pessoas diversas. Por isso é importante conhecer as estratégias que ele pode lançar mão para resolver possíveis conflitos, pois, quando bem conduzidos, os conflitos podem ser positivos, gerando a abertura de problemas ignorados, possibilitando novas ideias e estimulando a motivação, performance e produtividade. (Guevara; Peres; Vieira; Guevara, 2021, s. p.).

Bissoli (2022) explicita que ser o profissional responsável pela organização escolar, mediante o estabelecimento de relações dialógicas com os sujeitos que interna ou externamente estão em contato com o contexto escolar, requer do diretor um papel que se revela

[...] complexo e desafiador, devendo se empenhar para que essas interações se estabeleçam harmoniosamente, por meio de estratégias e ações que estimulem o diálogo e a participação de todos, contribuindo para um ensino de qualidade que irá refletir na experiência de vida não só dos alunos, mas também das demais pessoas que convivem nesse espaço coletivo. (Bissoli, 2022, p. 235).

Diante disso, ser gestor é algo complexo que exige do profissional diversas habilidades, mas, também, equilíbrio emocional para lidar com as diversas demandas que lhe

são impostas sem que isso prejudique a sua saúde mental e se reflita no contexto escolar. Todavia, sabe-se que as diversas cobranças e o excesso de burocratização têm contribuído para o mal-estar por parte deste profissional. Desse modo, conforme Sandes e Andrade (2020), os desafios e as dificuldades do trabalho:

[...] acabam por afetar o lado emocional do diretor, pois muitas vezes ele se sente impotente e desmotivado, configurando em uma situação quase irônica se for considerar esse profissional como o grande motivador da sua equipe. Muitos adocem ou desistem da função pedindo sua exoneração já que não percebe que seu trabalho evolui. Poucas escolas contam com o apoio do Colegiado de Pais para fiscalizar e cobrar ações do município, trabalhando sozinha com poucos recursos, acaba por oferecer resultados insuficientes trazendo baixa qualidade de ensino. (Sandes; Andrade, 2020, p. 133).

São muitas as condições e as causas de estresse sofridas por parte de diretores escolares. Por isso, de acordo com Mazon (2012), é fundamental que sejam revistas as tarefas e as atribuições de responsabilidade da direção escolar com vistas a minimizar (ou reduzir) as preocupações e as tensões relacionadas ao desempenho de sua função. Isso porque “[...] a sobrecarga de trabalho e excessiva exigência profissional, com responsabilidades que superam a gestão escolar, [...] se traduz em fatores de adoecimento” (Mazon, 2012, p. 58).

Ao realizar um estudo sobre a importância das competências emocionais de diretores escolares, Ribeiro, Campos Coelho e Pereira (2019) destacam que esses necessitam de formações direcionadas à esta temática as quais lhes permitam atuar de modo efetivo nas áreas de liderança e gestão de conflitos, de modo a superar as dificuldades impostas no exercício profissional, pois, munidos de estratégias e mecanismos, serão capazes de lidar com o outro de modo a alcançar os objetivos que possuem.

No entanto, a situação é mais complexa do que se apresenta e a identidade docente acaba sendo afetada. Assim, Parente (2017) enfatiza que a influência do gerencialismo se reflete nas gestões das escolas, de modo que essa nova tendência afeta a organização da escola e o trabalho do diretor. Ou seja, a racionalidade técnico-burocrática que se apresenta no contexto social externo à escola tem ganhado vida também dentro dessa instituição, que reproduz “[...] esse modelo de regras formais-legais e normativistas fundamentadas no gerencialismo” (Parente, 2017, p. 261).

“A legitimação dessas novas práticas perpassa, impreterivelmente, estrutura administrativa e os modelos organizacionais da escola que se materializam por meio dos procedimentos de gestão desencadeados pelos diretores”. “A estrutura administrativa da escola, geralmente, é imposta pelos órgãos centrais, demonstrando a pouca interferência do diretor nesse quesito” (Parente, 2017, p. 263).

“Da mesma forma, os documentos de orientação aos diretores das escolas brasileiras também seguem essa tendência mundial, estimulando que a escola introduza mecanismos de modernização baseados em políticas de racionalização da educação”. “É nesse contexto performático que ocorre a ampliação significativa das atribuições do diretor escolar” (Parente, 2017, p. 263).

A inserção dos preceitos gerencialistas na gestão pública brasileira tem se efetivado por meio de políticas públicas centradas no racionalismo e na produtividade. [...] No que se refere à organização do trabalho do gestor, novamente identificamos elementos gerencialistas, como: ampliação das atribuições, excesso de formalismo e influência das instâncias superiores. A padronização dos procedimentos em uma rede de ensino é fundamental para a consolidação do modelo gerencialista, baseada em uma relação de controle das ações e monitoramento do desempenho, fortalecendo a centralidade do poder. Da mesma forma, o desencadeamento dos processos de gestão da escola, seguindo a tendência gerencialista, estão fundamentados na avaliação de desempenho medida por meio de índices estatísticos. A utilização desses dados como única forma de análise do desenvolvimento da escola desconsidera os elementos subjetivos de uma instituição educacional, que não conseguem ser captados por um processo tão técnico e racional. (Parente, 2017 p. 276).

Ainda de acordo com Parente (2017), os estudos que focalizam a figura do diretor escolar vêm confirmando o aumento e a complexificação das atribuições requeridas para o profissional em pauta. Nessa concepção,

[...] a administração das escolas permanece em uma lógica de controle em padrões hierarquizados, ainda que no plano discursivo nunca tenham estado tão presentes elementos que apontam numa direção contrária. Dessa maneira a participação assume um caráter de “recurso gerencial”. Cabe ainda destacar a visão altamente positiva [...] em relação às determinações legais e às políticas educacionais [...]. Outro aspecto é a visão da participação como um *plus* na escola, ao invés de ser um elemento fulcral na efetivação de uma gestão democrática. **Depreende-se que os elementos da chamada nova gestão pública vão sendo inseridos no modelo burocrático, que permanece vigoroso, gerando uma sinalização ambígua, confusa em termos dos rumos e da forma de agir das escolas e de seus atores.** (Conti; Lima; Nascente, 2017, p. 1, grifo nosso).

É pertinente abordar, nesse sentido, que todos os problemas, desafios e dificuldades inerentes às exigências dos órgãos públicos, pautados na racionalidade técnica, acabam por descaracterizar a identidade do profissional “diretor escolar”, haja vista que intenciona colocá-lo na posição de mero executor, bem como contribuem para que esse profissional seja mais uma vítima do mal-estar na profissão.

Convém deixar claro, no entanto, que:

[...] os modelos de gestão influenciam a organização da escola, porém esta não se limita a eles. Se isso ocorresse de forma linear e mecânica, não teríamos escolas tão diferentes em municípios que adotam o mesmo sistema de ensino e o mesmo modelo de gestão para todas elas. A forma de administrar a escola, oriunda da capacidade de gestão do diretor, amplia a “margem de autonomia relativa”, que faz da escola única e exclusiva. (Parente, 2017, p. 268).

Tendo tudo isso em vista, reforçamos a necessidade de que o gestor escolar esteja alinhado a teorias progressistas e engajado com setores da sociedade que o permitam lutar em favor de uma escola democrática e de melhorias para a instituição escolar, as quais estejam de encontro ao que está posto, ou seja, à racionalidade técnica dentro do contexto escolar e à figura do diretor escolar como mero executor de propostas e de programas pensados em um contexto externo e que não consideram a realidade social da escola e as suas necessidades.

Tendo em vista as leituras e as reflexões realizadas no campo teórico e epistemológico, da análise das tendências e diferentes paradigmas na construção histórica da gestão escolar, e com vistas a perceber com quais modelos de gestão, os diretores ingressantes sujeitos desta pesquisa se identificam e como isso impacta nos modos de atuação destes sujeitos na escola, o objetivo da próxima seção é descrever o percurso metodológico da pesquisa, que caracterizará o perfil dos sujeitos da pesquisa, assim como a abordagem narrativa, bem como a escolha do instrumento “entrevistas narrativas” e a análise das narrativas a partir do referencial teórico que adotamos neste estudo.

3 CONCEITOS, RAZÕES E POSSIBILIDADES DO TRABALHO COM PESQUISA NARRATIVA

A arte de dizer-se narrativamente, através da palavra escrita ou falada, pode levar a uma tomada de consciência de si, em um mergulho interior que vai mobilizando associações subjetivas, marcadas em nossas memórias secretas, capaz de transformar esta experiência em ato de reflexão e (re)invenção do eu. (Juliane Muraro)

“Pesquisadores narrativos são sempre fortemente (auto)biográficos. Nossos interesses de pesquisa provêm de nossas próprias histórias e dão forma ao nosso enredo de investigação narrativa” (Clandinin; Connelly, 2015, p. 165, grifo nosso).



(MURARO, Juliane. **Introspecção**⁹, 2023. Acrílica sobre tela de madeira. 85 cm x 65 cm. Presidente Prudente -SP. Arquivo pessoal da artista.).

⁹ Reflexão – Refletir sobre si em busca de um caminho para a sua emancipação.

Nesta seção abordaremos o percurso metodológico que percorremos na pesquisa, dando ênfase à pesquisa narrativa que foi o método no qual nos pautamos para a realização da coleta de dados.

3.1 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Em um levantamento bibliográfico preliminar, com o intuito de mapear estudos e observar no cenário acadêmico se há trabalhos preocupados com a temática proposta, assim como identificar as metodologias priorizadas pelos pesquisadores, iniciamos uma busca delimitando o período de 2000 a 2019, tomando como referenciais as teses e as dissertações divulgadas pelo Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Justifico a escolha destas bases de dados pela qualidade das produções e pelo acesso facilitado a partir das bases de dados eletrônicas.

Com relação aos procedimentos adotados para a pesquisa bibliográfica, me pautei nos pressupostos teóricos propostos por Lima e Mioto (2007). A partir do que propõem as autoras, os critérios adotados para delimitar o universo, o estudo e o material a ser selecionado na coleta de dados, que foram: parâmetro temático (descritores propostos); parâmetro linguístico (obras em língua portuguesa); principais fontes (Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) e, por fim, parâmetro cronológico (2000 a 2019).

A busca realizada nos Catálogos de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações/ Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD/IBICT), utilizou os descritores “ser diretor escolar” “diretor escolar”, “gestor escolar” “diretor ingressante”, “gestor ingressante”, e “ingresso na carreira”. Assim, foram encontradas 250 produções com os termos identificados nos títulos dos trabalhos, sendo 205 dissertações e 45 teses.

Na sequência, foi realizada a leitura dos resumos para selecionar os trabalhos que mais se aproximavam do estudo aqui proposto. Após a leitura dos resumos para a verificação das possíveis relações com os descritores escolhidos, foram selecionadas 04 dissertações e 01 tese, que dizem respeito a temáticas que mais se aproximaram da investigação que propomos em nossa tese. Nesse contexto, a seguir, expomos um quadro com o total de trabalhos encontrados a partir dos descritores propostos na pesquisa bibliográfica.

Quadro 1 – Levantamento quantitativo de teses e dissertações (2000-2019)

DESCRITORES	CAPES		BDTD		TRABALHOS SELECIONADOS		TOTAL
“ser diretor escolar” “diretor escolar” “gestor escolar” “diretor ingressante” “gestor ingressante” “ingresso na carreira”	M	D	M	D	M	D	M/D
	28	05	177	40	04	01	
Total	33		217		05		250

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – 2024.

Em face dos dados apresentados anteriormente, abaixo, apresentamos a descrição dos trabalhos selecionados, a partir da leitura dos resumos, a saber:

Quadro 2 – Descrição dos trabalhos selecionados nas bases de dados

ANO	TIPO	TÍTULO	AUTOR	IES	ORIENTADOR
2009	D	Projeto de vida e constituição de identidade: um estudo com diretores de escola pública	Delcimar de Oliveira Cunha	PUC-SP	Prof ^a . Dr ^a . Mitsuko Ap. Makino Antunes
2013	M	As “artes do fazer” no cotidiano de um novo diretor de uma escola pública de ensino básico	Glenda Mara A. Teixeira	UFES	Prof. Dr. Gelson S. Junquillo
2018	M	Necessidades formativas dos diretores de escola iniciantes na rede municipal de ensino de São Paulo	Cristiane Ferreira da Silva	PUC-SP	Prof ^a . Dr ^a . Marli Eliza Dalmazio A. de André
2019	M	Os desafios da Gestão Escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes	Lúcio Leite de Melo	USCS	Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda
2019	M	A constituição da identidade do diretor de escola de Educação Básica negro: articulações entre a identidade étnico – racial e a identidade profissional	Maria Angelica Ferreira Chagas	UFSC	Prof. Dr. Douglas Aparecido de Campos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – 2024.

Após a identificação dos cinco títulos que tinham uma relação mais estreita e que estavam alinhados com os descritores propostos, iniciamos a leitura do material selecionado para uma análise mais efetiva, tendo em vista que somente a leitura dos resumos poderia não trazer todas as informações necessárias para identificar o aporte teórico e epistemológico, a metodologia e os instrumentos de análise adotados na pesquisa.

Na sequência, abordar-se-á uma síntese de cada trabalho selecionado, procurando descrever o tema central, os objetivos, a abordagem metodológica, o tipo de pesquisa, os instrumentos de pesquisa e de análise de dados. Cunha (2009) estudou sobre projetos de vida de duas diretoras de escola pública da educação básica de um município do estado de São Paulo, com idades entre 40 e 50 anos, em média com 15 anos de carreira na educação. Procurou-se investigar situações da história de vida que contribuíram para a constituição identitária das diretoras e as circunstâncias que envolveram seus projetos de vida. O método utilizado para obtenção e a análise dos dados foi progressivo-regressivo, formulado por Sartre, o qual se refere a uma contribuição metodológica que possibilita ao pesquisador compreender a singularidade, o projeto vital nas circunstâncias das quais ele se faz e, também, faz a história humana, ou seja, do singular ao coletivo e vice-versa. Progressivo porque se busca o objetivo, com foco no futuro, e regressivo, porque interessam os determinantes, a origem das escolhas, com foco no passado, cujas etapas são: 1ª – observação participante na escola e em situações de trabalho; 2ª – entrevista não diretiva com foco na história de vida; 3ª – análise de fotos significativas do arquivo pessoal dos sujeitos.

Teixeira (2013) buscou compreender os fragmentos das “artes do fazer” cotidiano de um novo diretor de uma escola pública de ensino básico municipal, com pouca ou nenhuma experiência anterior quanto à gestão escolar. O sujeito da pesquisa foi uma nova diretora de escola a qual assumiu o cargo pela primeira vez e que, até então, atuava como professora. O *lôcus* da pesquisa foi uma escola localizada em Vitória – ES da rede municipal de ensino. A pesquisa segue a linha interpretativista, buscando compreender como são os “fazer gerenciais” de um novo gerente por meio do acompanhamento presencial no dia a dia deste gestor. Utilizou-se como referencial teórico Michel de Certeau, um teórico das ciências sociais que trabalhou o cotidiano e as “artes do fazer” que o constituem. O autor refere-se às práticas sociais para compreender como o cotidiano é inventado pelas pessoas.

O método escolhido pela autora foi a etnografia, que baseia suas conclusões nas descrições do real cultural que lhe interessa, para tirar delas os significados que têm para as pessoas que pertencem à essa realidade. Realizaram-se observações diretas e entrevistas semiestruturadas e que foram desenvolvidas com o diretor da unidade de ensino e com mais 11

sujeitos, na tentativa de abranger os diversos segmentos da escola. Dentre os selecionados, encontram-se a ex-diretora da unidade de ensino, membros do Conselho de escola, professores, mães, coordenadores e funcionários da instituição escolar. A autora conclui que, de acordo com as ideias de Michel de Certeau, o cotidiano é permeado por práticas, de diversos sujeitos, que são construídas socialmente. E fala da relevância do estudo que investiga a mudança do ser professor e do estar diretor. No caso do sujeito pesquisado, esta transição envolveu o emocional e a vida pessoal, o que a levou repensar sua decisão sobre estar diretora e querer desistir.

Silva (2018a) buscou conhecer as necessidades formativas do diretor de escola iniciante da Rede Municipal de Ensino da cidade de São Paulo e os desafios enfrentados na gestão da escola; procurou, ainda, caracterizar o diretor iniciante; levantar as necessidades formativas dos diretores de escola iniciantes da rede municipal de ensino de São Paulo e propor apontamentos para ações formativas para o diretor de escola iniciante na RME – SP. Na metodologia, foi utilizada entrevista semiestruturada como procedimento de coleta de dados, buscando trabalhar com tópicos para roteiro da entrevista: a) caracterização do diretor; e b) atuação profissional do diretor de escola. Os dados obtidos foram examinados à luz da análise de prosa, conforme proposto por André (1983). Na análise de prosa, as categorias não são previamente definidas, mas “os tópicos e temas vão sendo gerados a partir do exame dos dados e de sua contextualização no estudo” (Silva, 2018a, p. 68)¹.

A partir da análise dos dados, o autor chegou aos seguintes resultados: dentre os motivos de escolha para se tornarem diretores de escola, eles citaram as dificuldades relacionadas à profissão docente, como o esgotamento em sala de aula; dificuldades de acúmulo de tarefas; perda da paciência e falta de ludicidade para lidar com crianças, o que revela que tinham a crença de que, ao optarem pela direção, abandonariam as dificuldades vivenciadas enquanto professores (Silva, 2018a).

Foi possível concluir que os diretores, em seu início de carreira, têm angústias semelhantes às dos professores iniciantes, passando pela fase inicial marcada pelo que o autor denominou de “choque com o real”, caracterizada pela distância entre o que foi idealizado e a realidade cotidiana e pela confrontação com a complexidade dos afazeres do cargo. Com relação aos desafios enfrentados pelos diretores iniciantes na gestão da escola, é possível notar que são de natureza burocrática, legislação, relações interpessoais, rotina e organização do trabalho e questões diretamente relacionadas à conjuntura e políticas educacionais. E as necessidades formativas reveladas pelos diretores dizem respeito a questões burocráticas, imediatas do fazer cotidiano e do funcionamento da escola (Silva, 2018a).

Em seu trabalho de pesquisa, Melo (2019) procurou arrolar os principais desafios

enfrentados pelos diretores em seu primeiro ano no exercício do cargo de Diretor de Escola da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. O autor procurou fazer um levantamento dos desafios do diretor escolar segundo diversos autores, entre os quais: Azanha; Trunler; Kuenzer; Luck; Paro; Oliveira; Oliveira; Vieira; Augusto; Amorin, Matta e Freitas; Parente; Vieira e Vidal.

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa do tipo exploratória. A intenção era tornar esse problema mais explícito ou, ainda, formular hipóteses que poderão ajudar futuros pesquisadores e/ou diretores no enfrentamento dessas questões. De acordo com Cervo, Bervian e Silva, citados por Melo (2019), por causa da realização de descrições precisas da situação, buscando descobrir as relações existentes entre os elementos que compõem o objeto estudado, esse tipo de estudo auxilia na construção de novas hipóteses que não são testadas de imediato, mas servirão para pesquisas posteriores (Melo, 2019).

A coleta de dados foi realizada com uso de dois instrumentos: questionário on-line e entrevista semiestruturada. Optou-se por utilizar a plataforma de serviço “Formulários Google”. Dos oito diretores ingressantes que receberam o questionário on-line, apenas três deles forneceram respostas por meio desse instrumento. A entrevista semiestruturada presencial e individual foi realizada com os outros cinco diretores ingressantes, lotados na Diretoria Regional de Ensino da Zona Sul de São Paulo. Optou-se por utilizar a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), que se organizou em torno de três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Segundo Melo (2019), a pesquisa demonstrou que os diretores ingressantes se deparam com outros desafios, além dos apontados pelos teóricos da área, entre eles desafios pessoais, formativos e psicológicos, principalmente das questões burocráticas que lhe foram atribuídas no exercício da função de diretor escolar.

É imprescindível ressaltar o interesse despertado em mim, diante do trabalho de Ferreira (2019), tendo em vista que a temática não só tem certa relação com o objeto pesquisado nesta Tese, mas, sobretudo, pela intuição do trabalho que teve como objetivo principal verificar a questão do racismo individual e institucional vivido pelos diretores de escola negros e como estes utilizam as dificuldades e a identidade étnico-racial como instrumento de luta, para legitimar seu trabalho à frente da gestão escolar.

O trabalho em questão, embora não tenha foco no processo de transição da carreira docente para carreira de diretor escolar das escolas estaduais de São Paulo, tem proximidades com esta Tese no que diz respeito ao método. Ferreira (2019) coletou informações de diretores negros, homens e mulheres concursados pelo município de São Paulo, a partir da metodologia da História Oral com a técnica de depoimentos (entrevistas e roteiro). A análise dos dados

coletados se fundamentou na análise de conteúdo de Bardin (2007), separando os conteúdos por categorias (infância, família, escola; formação, docência e gestão escolar; identidade étnica: ser negro e diretor de escola). As proximidades se referem a História Oral, instrumento de recolha das fontes que é por entrevista (semiestruturada) e ao tema sujeito diretor de escola.

No estudo desta Tese, também trabalhamos na dimensão da História Oral (Alberti, 2005; Queiróz, 1988; Thompson, 1998), na perspectiva epistemológica e metodológica da pesquisa narrativa (Benjamin, 1993; Clandinin e Connelly, 2011; Cunha, 1997), a partir da abordagem (auto) biográfica, nos quais os instrumentos de recolha das fontes são as narrativas (auto) biográficas por relatos orais, ou seja, entrevistas narrativas, com análise do *corpus* da pesquisa a partir da proposta compreensiva-interpretativa (Souza, 2004, 2006, 2011).

Nessa perspectiva, os resultados da análise dos trabalhos selecionados, a partir do levantamento bibliográfico, puderam apresentar uma visão panorâmica dos estudos acadêmicos ligados aos descritores propostos nesta pesquisa. Desse modo, este levantamento bibliográfico contribuiu para ilustrar que, embora haja estudos sobre diretores escolares na perspectiva do seu papel, constituição e desafios, ainda se faz necessária maior atenção e investimento na temática por parte dos pesquisadores. E, sobretudo, as pesquisas apresentadas nesta busca preliminar trabalham, em sua maioria, com correntes metodológicas cujos instrumentos de coleta e análise são mais convencionais com análises teóricas, documentais e entrevistas semiestruturadas. Nota-se, ainda escassez de pesquisas sobre o sujeito diretor de escola e os impactos gerados pelo seu modo de atuar no cotidiano da gestão que se insiram no campo da pesquisa narrativa como abordagem metodológica.

Isso posto, este estudo pode contribuir para reflexões referente ao trabalho e o modo de atuação dos diretores das escolas públicas do estado de São Paulo, no intuito de compreender o processo de transição carreira profissional do “ser professor” para o “ser diretor”, que no estado de São Paulo se dá por meio de concurso público, além de possibilitar reflexões acerca dos desafios enfrentados no cotidiano do espaço escolar, assim como pensar sobre as possibilidades da gestão escolar em uma perspectiva democrática.

A técnica de análise utilizada neste estudo é a interpretativa-compreensiva com leitura em três tempos, devido à questão da subjetividade que as narrativas (auto) biográficas trazem, baseada no trabalho de Souza (2006), que tem desenvolvido estudos e pesquisas com os aspectos epistemológicos e metodológicos da pesquisa narrativa nos últimos anos.

Em vista disso, esta pesquisa se fundamenta na metodologia de investigação qualitativa, uma vez que entendo que a abordagem qualitativa é de extrema importância dentro do percurso metodológico da pesquisa (auto) biográfica, visto que proporciona maior riqueza

no trato com os dados, o que permite uma compreensão significativa do fenômeno a ser estudado. Esta pesquisa também caminha no sentido de construir e fomentar aprendizagens, com o uso das narrativas como possibilidade de (auto) formação do sujeito que narra, bem como possibilita a formação do próprio pesquisador.

Para Souza (2011) o método (auto) biográfico assenta-se na hermenêutica crítica, face à interpretação do social e da valorização dos sentidos e significados construídos no contexto pelos sujeitos. Intencionalidade, subjetividade, descrição densa, tradições, cotidiano e representações dos atores sociais são pontos fundamentais dessa abordagem de pesquisa.

É importante salientar que, nos últimos anos, houve um crescimento de trabalhos que fazem uso dos estudos autobiográficos como metodologia de investigação na área de Educação, dando origem a diversos trabalhos que enfatizam a vida dos professores e dos especialistas da educação, considerando os seus percursos formativos e profissionais.

Destarte, Cunha (1997) defende a ideia de que os trabalhos com narrativas são importantes estratégias formadoras de consciência emancipadora e tem caráter profundamente formativo, pois, à medida que o sujeito da pesquisa relata os fatos vividos por ele, ao mesmo tempo em que organiza suas ideias, reconstrói sua experiência de forma reflexiva, processo que possibilita a análise crítica de si próprio, o que gera aprendizado e possível transformação sobre a sua própria prática. Para isso, a autora reforça que “[...] *é preciso que o sujeito esteja disposto a analisar criticamente a si próprio*” (Cunha, 1997, p. 2, grifo nosso).

Para Benjamin (1993), a narração é forma artesanal de comunicação. As histórias de vida são contadas pelo narrador dentro da sua história, seu nascimento, sua vida pessoal ou profissional. O narrador quer ser ouvido e perpetuar suas vivências e experiências e o ouvinte/entrevistador quer conservar e interpretar o narrado. Em sua obra “O Narrador”, aborda o fim da narração e o declínio da experiência, escreve, ainda, que são cada vez mais raras pessoas que sabem narrar devidamente. Isso porque, segundo ele, as ações da experiência estão em baixa e a difusão da informação está em alta. Os verdadeiros narradores apresentam um senso prático, uma dimensão utilitária para seus relatos que, através das suas experiências, são homens que sabem dar conselhos. Nessa perspectiva, conselho se aproxima de sabedoria. E a arte de narrar está desaparecendo porque a sabedoria está em extinção. Para Benjamin (1993):

O narrador figura entre os mestres, e os sábios. Ele sabe dar conselhos. Pois pode recorrer ao acervo de toda uma vida... Seu dom é poder contar sua vida; sua dignidade

é contá-la inteira. O narrador é o homem que poderia deixar a luz tênue de sua narração consumir completamente a mecha de sua vida. O narrador é a figura na qual o justo se encontra consigo mesmo. (Benjamin, 1993, p. 221).

Na visão do autor, “*quem escuta uma história está em companhia do narrador; mesmo quem a lê partilha dessa companhia*” (Benjamin, 1993, p. 213, grifo nosso). Assim, a narrativa ou o ato de contar e ouvir uma experiência envolve um estar-com-no-mundo, uma relação de intersubjetividades, que se dá num universo de valores, num passado que se articula com o presente e apoiado numa situação que reflete, revela o mundo em que esses sujeitos estão inseridos.

Clandinin e Connelly (2011) apontam que a pesquisa narrativa é relacional, haja vista que os relatos dos sujeitos pesquisados também fazem com que os pesquisadores narrativos evoquem suas histórias/memórias e aprendam com a experiência do outro. Isso porque os sujeitos da pesquisa, os contextos pesquisados e os próprios pesquisadores constituem-se a partir de dimensões temporais, espaciais, pessoais e sociais, pois se trata de vidas e histórias em movimento.

A pesquisa narrativa em si está inserida num modelo comunicacional em que, de um lado, tem-se o produtor da mensagem, no caso, o sujeito que narra; e, do outro, o receptor que é quem recebe tal mensagem, no entremeio tem-se a mensagem que é o próprio conteúdo que será objeto de análise, e, por fim, o canal de comunicação, no qual elegemos a entrevista narrativa.

Assim, ao vivenciarem as histórias dos sujeitos entrevistados, os pesquisadores narrativos, muitas vezes, revisitam os lugares secretos da memória, transformando histórias secretas em histórias públicas. Ainda, através das narrativas, é possível compreender aspectos da memória individual/coletiva dos sujeitos, que, mesmo relatando trajetórias específicas do percurso de vida de cada sujeito, as marcas percebidas nos conjuntos das narrativas podem permitir compreender aspectos da memória coletiva, representações sobre a escola, o magistério, a educação e a gestão escolar.

3.2 POR QUE PESQUISA NARRATIVA? ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi construída com a intenção de fomentar aprendizagens, a partir das histórias de vida dos diretores ingressantes como sujeitos da pesquisa, em um diálogo cruzado com meu próprio percurso como diretora escolar em construção.

Entendo que a pesquisa narrativa representa uma abordagem que permite adentrar em contextos de experiências vividas e a fertilidade formativa das narrativas dos sujeitos que se encontram nos primeiros anos da carreira, em processo de construção de uma nova identidade profissional. Falar sobre si através da narrativa da sua trajetória de vida tem um caráter formador na medida que proporciona, para o sujeito que narra, uma tomada de consciência dos caminhos e do sentido da sua existência, dos saberes e fazeres que foi aprendendo. Sobre essa questão, o trabalho de Souza (2006) situa que:

A escrita do texto narrativo surge da dialética paradoxal entre o vivido – passado, as projeções do futuro, mas potencializa-se nos questionamentos do presente em função da aprendizagem experiencial, através da junção do saber – fazer e dos conhecimentos como possibilidade de transformação e autotransformação do próprio sujeito. (Souza, 2006, p. 59).

A escolha pelas narrativas, deve-se ao entendimento de que a narrativa é uma forma através da qual o protagonista relata sua experiência como se contasse uma história, isso é, pensasse sua experiência como se a revivesse. Para Benjamin (1993), a narrativa é aquilo que torna a memória possível, de forma que não há memória sem experiência.

Cabe lembrar as ideias de Jeanne Marie Gagnebin, no prefácio das Obras Completas de Benjamin (1993) sobre os cuidados no trabalhar com a memória, uma vez que, para compreender os sentidos de alguns fatos narrados pelos sujeitos pesquisados, precisamos entender os diversos aspectos da memória, sendo que a rememoração afeta a prática do sujeito, pois é sempre um processo de reflexão. Assim, ao trabalhar com a memória, tem-se que ficar atento com o aspecto da representação, tendo em vista que nas narrativas podemos nos deparar com memórias seletivas, memórias imperfeitas, memórias filtradas, mas isso faz parte do aspecto da pesquisa, o que aquilo representou para o sujeito pesquisado é o que vigora na ação do presente.

Por conseguinte, cada sujeito, ao narrar sua história de vida durante o relato, acaba por eleger fatos, acontecimentos, aprendizagens formativas e práticas, situações que marcaram suas escolhas, as dificuldades e as experiências que foram significativas na sua trajetória de vida.

Bosi (2004) argumenta que, muitas vezes, o pesquisador encontrará a questão subjetiva no tecido da lembrança. Segundo a autora, é importante registrar e ficar atento às hesitações e aos silêncios do narrador, porque esquecimentos e incertezas dos entrevistados são o selo da autenticidade.

Na perspectiva apontada acima, Thompson (1998) no seu texto *A memória e o Eu*,

afirma que “[...] recordar a própria vida é fundamental para o sentimento de identidade, continuar lidando com essa lembrança pode fortalecer, ou recapturar, a autoconfiança.”

A riqueza dos trabalhos contemporâneos ligados ao conhecimento da História Oral está em deixar de ver o relato pessoal como exclusivo de seu autor, tornando capaz de transmitir uma experiência coletiva. Sobre essa questão, situa o trabalho de Alberti (2005):

O trabalho com História Oral pode mostrar como a constituição da memória é objeto de contínua negociação. A memória é essencial a um grupo porque está atrelada à construção de sua identidade. Ela é resultado de um trabalho de organização e de seleção do que é importante para o sentimento de unidade, de continuidade e de coerência – isto é, de identidade. (Alberti, 2005, p. 167).

A entrevista proveniente da produção de conhecimento da História Oral é um documento de cunho biográfico e está alicerçada nas narrativas. Entendo que o ato de narrar os acontecimentos, transformando o que foi vivenciado em linguagem falada, o sujeito que narra vai selecionando e organizando os acontecimentos de acordo com determinado sentido, sua vivência e sua experiência da trajetória desde a infância até o momento em que fala, passando pelas situações que presenciou ou de que se inteirou nos percursos de escolarização e formação inicial, a entrada na carreira do magistério, as dificuldades e as potencialidades vivenciadas no contexto da nova profissão de diretor ingressante, os quais podem permitir reflexões sobre a sua própria prática pedagógica/administrativa e forma de atuar, assim como de seu grupo, e das possíveis formas de conceber a educação e a gestão escolar.

Diante do entendimento citado acima, Pollak (1989) ressalta que “[...] a memória não se resume à vida de uma pessoa, mas também é uma construção coletiva” (Pollak, 1989, p. 8, grifo nosso), visto que existe uma inter-relação entre o sujeito e suas experiências vividas individualmente e em sociedade. Nesse viés, o ser humano se constrói na coletividade e as relações sociais têm um grande peso na questão da memória.

3.3 ETAPAS DO PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico deste estudo teve início com a pesquisa bibliográfica preliminar, que pôde nos apontar a escassez de estudos que tratassem diretamente do tema “Ser Diretor Escolar Ingressante no estado de São Paulo” na perspectiva da pesquisa narrativa, o que confere maior liberdade aos sujeitos pesquisados para relatarem suas vidas, ou seja, suas trajetórias pessoais, formativas e profissionais. A etapa seguinte tratou da confirmação do método, a escolha do instrumento da pesquisa, as técnicas da coleta e a análise de dados.

A opção pela pesquisa narrativa enquanto método e técnica de geração de dados se

deu especialmente devido ao contato com esta abordagem durante minha participação no grupo de pesquisa GPDFIRS – Grupo de pesquisa “Profissão docente: Formação, Identidade e Representações Sociais”, inserido no Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), que tem como foco de investigação a questão da formação de professores e a construção da identidade profissional desses sujeitos.

O meu interesse no grupo se deu justamente por saber que as pesquisas desenvolvidas caminhavam na perspectiva das narrativas autobiográficas no campo da história oral e historiografia, que abarcam estudos sobre memória, biografias, autobiografias e histórias de vida. Tal interesse justifica-se também pelo fato de o meu Mestrado em Educação ter sido realizado na linha de pesquisa “História, Historiografia e Ideias Educacionais”, que possibilitou que eu tivesse contato com diversos autores ligados a História oral, Memórias e as novas fontes históricas.

O trabalho e as pesquisas desenvolvidas no grupo se deram a partir da escolha do instrumento “cartas”, que eram endereçadas aos docentes, previamente escolhidos, de modo que solicitávamos cartas – resposta, que pudessem contar sobre sua história pessoal (idade, naturalidade, infância etc.); sua trajetória de formação (processo de escolarização e escolha da licenciatura); processo formativo e trajetória profissional. Assim, diversos artigos e participações em eventos acadêmicos se deram com desenvolvimento e aprofundamento dos estudos sobre pesquisa narrativa, resultando em trabalhos que versavam sobre identidade e profissão/profissionalização docente.

Nesse sentido, o estudo aqui proposto também procurou compartilhar da visão de pesquisa narrativa, a partir da experiência vivenciada no grupo de pesquisa GPDFIRS, que buscou um consistente referencial teórico: Benjamin (1993), Larrosa (2002), Bosi (2004), Clandinin e Connelly (2011), Cunha (1997), Souza (2011) entre outros, aproximando as concepções de pesquisa narrativa, memória e experiência aos relatos das histórias de vida dos sujeitos pesquisados a temas como identidade e desenvolvimento profissional.

Dando continuidade ao relato do percurso metodológico do estudo aqui proposto, a etapa seguinte foi a escolha do instrumento para recolha das fontes, cuja opção foi pelo instrumento “carta” devido ao entendimento de que, aliado à análise das narrativas nelas contidas “[assegura] um caminho feliz para a pesquisa” (Gomes, 2005, p. 276). E que o instrumento “cartas” possibilitaria, através do ato de narrar os acontecimentos, reflexões sobre trajetória de escolarização, acontecimentos que possam ter influenciado na escolha pela profissão, o processo de formação profissional inicial e continuada, a trajetória profissional, as

experiências da transição do “ser professor” para o “ser diretor”. Ainda permitiriam compreender sobre os desafios e as situações vivenciadas que marcaram os anos iniciais da nova carreira de diretor escolar, os sentimentos despertados, os movimentos de mudanças enfrentados, a atuação no cotidiano da gestão escolar, as expectativas e possibilidades de atuação na gestão escolar.

Pensando sobre a perspectiva formadora das pesquisas autobiográficas, a escolha do instrumento “carta” coopera com o sujeito pesquisado, pois, ao contar, através da linguagem escrita, este interlocutor constrói e reconstrói o seu processo de organização do pensamento e, conseqüentemente, a aprendizagem através da sua própria experiência.

Assim, os sujeitos participantes da pesquisa, quais sejam, os diretores escolares ingressantes, foram convidados a escrever tal carta, a qual foi entregue por meio digital. Nessa carta, foi explicado que o tema de pesquisa proposto para a construção da Tese pretendia investigar o diretor escolar ingressante da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo com foco no processo de construção da identidade profissional, dos desafios enfrentados no cotidiano do espaço escolar, e pensar sobre as possibilidades da gestão escolar. E que o objetivo geral da pesquisa seria compreender, a partir de narrativas autobiográficas, como se dá a transição do “ser professor” para o “ser diretor”, quais os desafios e possibilidades na atuação dos diretores escolares ingressantes.”

Ocorre que nem sempre os caminhos da pesquisa saem da forma como planejamos e houve alguns percalços que inviabilizaram a proposta do trabalho com o instrumento “carta”, uma vez que, após o envio da carta-convite para participação dos possíveis sujeitos da pesquisa, estes não devolveram a carta-resposta esperada para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Após diversos lembretes enviados por e-mails e mensagens por whatsapp aos diretores ingressantes, sujeitos da pesquisa, estes alegaram que não conseguiriam participar da pesquisa visto que, devido à imensa carga de trabalho na escola, não teriam tempo para escrever.

Desse modo, a opção foi propor o trabalho com entrevistas narrativas, que seriam mais viáveis para facilitar a participação dos diretores, visto que no âmbito do narrar as histórias de vida, existem diversos instrumentos de recolha das fontes, seja a escrita de e sobre si (memorial), seja a utilização de relatos orais (gravações em áudios ou vídeos). Em face disso, para este estudo, foi escolhido mediante os fatos descritos acima, o relato oral por meio da utilização do instrumento de pesquisa - entrevistas narrativas. A utilização da entrevista narrativa também se mostra um procedimento adequado para a investigação das trajetórias e dos percursos de vida, formação e construção da identidade profissional na nova função, especialmente pela fertilidade do trabalho com relatos orais que possibilitam ao sujeito

entrevistado dar ênfase à sua subjetividade e singularidade de forma espontânea, sem interrupções constantes por parte do pesquisador. Embora seja preciso uma escuta ativa, interação e acolhimento por parte do entrevistador, a entrevista narrativa apresenta uma natureza comunicativa relacional.

A seleção dos sujeitos colaboradores da pesquisa ocorreu considerando os seguintes critérios:

- Diretores escolares ingressantes por concurso público da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo que ingressaram na nova carreira nos últimos cinco anos;
- Com sede de exercício na Diretoria de Ensino de Presidente Prudente;
- Que participaram do curso preparatório de formação de gestores – que se refere à última etapa do processo de avaliação do certame por concurso público da Educação do Estado de São Paulo realizado entre 2018/2019, oferecido aos ingressantes pela EFAPE (Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo) perfazendo um total de 13 sujeitos;
- Que aceitaram participar da pesquisa totalizando quatro sujeitos.

Após a confirmação dos diretores que participariam da pesquisa, pensando nas questões éticas que incluem um contrato de pesquisa entre sujeito pesquisado e entrevistador, os sujeitos pesquisados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o recolhimento das devidas assinaturas e foram informados sobre a importância da autorização da pesquisa pelo Comitê de Ética da Unesp¹⁰.

As entrevistas narrativas foram realizadas no 2º semestre de 2021 de modo virtual, por meio da ferramenta *Google Meeting*, foram gravadas para posterior transcrição (1º semestre de 2022) e construção de dados para posterior análise. A fase de análise teve início no 2º semestre de 2023 (justifico o prolongamento do tempo entre a coleta dos dados e a análise das narrativas devido a graves problemas de saúde respaldados por atestado médico).

Entre os procedimentos para a coleta dos dados por meio do instrumento “entrevistas narrativas”, em um primeiro momento, foi realizada uma conversa inicial explicitando os objetivos da pesquisa, sobre o sigilo das informações prestadas, de modo que os participantes concordaram com a utilização de pseudônimos para a identificação dos sujeitos entrevistados. Os pesquisados foram lembrados sobre a assinatura do Termo de Consentimento para futuras publicações do material.

¹⁰ Pesquisa autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Unesp – Faculdade de Ciências e Tecnologia do Campus Presidente Prudente, sob o parecer de número 5.637.448

Na sequência, houve a leitura de um roteiro inicial da entrevista narrativa para que os entrevistados tivessem uma orientação de como proceder em seus relatos, a saber:

O objetivo desta entrevista é resgatar a sua história de vida, a partir da narrativa da sua trajetória de escolarização, formação, magistério e ingresso na gestão escolar. Você é o narrador e sua história é única. Busque rememorar e refletir sobre os momentos significativos da sua história de vida que contribuíram para a construção do sujeito gestor que você é hoje. Assim, gostaria que você contasse um pouco de sua história pessoal; trajetória de escolarização, mencionando os fatos e acontecimentos que marcaram sua vida e que possam ter influenciado sua escolha pela profissão. Nesse sentido, gostaria ainda, se possível, que relatasse sobre sua formação inicial (há quanto tempo foi e em qual lugar), quais aspectos/momentos que considera terem sido marcantes (tanto de forma positiva, quanto negativa) no processo de sua formação profissional inicial e continuada. Se pudesse contar ainda um pouco sobre sua trajetória profissional, suas experiências da transição do “ser professor” para “ser diretor”. Sobre os desafios e situações vivenciadas que marcaram os anos iniciais da nova carreira de diretor escolar; relatar ainda os sentimentos despertados; movimentos de mudanças enfrentados, entre outros pontos que considerar relevantes. Para o estudo seria muito importante que você contasse também sobre a sua atuação no cotidiano da gestão escolar com riqueza de detalhes; porém, sinta-se à vontade para relatar o que considera possível ser compartilhado. Para finalizar, seria interessante você falar sobre suas expectativas e possibilidades de atuação na gestão escolar.

Durante a realização das entrevistas, foi preciso ter todo um cuidado para que as narrativas pudessem transcorrer sem muitas interferências ou influência entre o sujeito que narrava e eu enquanto pesquisadora, mas também sujeito da pesquisa, haja visto que sou diretora escolar ingressante e estávamos entre pares. Nesse sentido, em diversos momentos, os próprios entrevistados esperavam uma espécie de confirmação da minha parte referente às informações e relatos sobre a vida como diretora de escola. Entretanto, para assegurar o nível de qualidade da entrevista e não interferir diretamente em seu resultado, procurei exercer uma escuta comprometida, aberta e democrática, mas sem colocar opiniões e encorajando os entrevistados a continuarem os seus relatos.

Para finalizar as entrevistas, questionamos os sujeitos entrevistados sobre como foi a experiência de participar da pesquisa e poder viver a experiência de narrar sua vida e falar sobre o ingresso na profissão de diretor escolar. E, na sequência, vieram os agradecimentos e despedidas em um tom mais informal.

4 NARRATIVAS EM ANÁLISE

Eu não estou indo embora Vou ficar
aqui E resistir ao fogo. (Sojourner Truth¹¹)

*“A investigação narrativa pode levar para o conhecimento de si e do outro, permeando o individual e o coletivo, com autodescrições formadoras que revelam marcas culturais do pensamento, desvendam modelos e revelam histórias de sujeitos em construção”
(Juliane Muraro).*



(MURARO, Juliane. **Maravilha Negra**¹², 2022. Acrílica sobre tela de madeira com sobreposição de pintura em papel canson. 80 cm x 60 cm Presidente Prudente – SP. Arquivo pessoal da artista.)

Nesta seção, abordaremos as narrativas coletadas dos sujeitos pesquisados, bem como faremos a análise desses materiais.

¹¹ ALL POETRY. To The Preachers (The Second Advnt Doctrines). Disponível em: <https://goo.gl/1bD7cE>. Acesso em 26 set. 2017.

¹² Reflexão – **Desconstruir estereótipos e ressignificar representações.**

4.1 ANÁLISE DAS NARRATIVAS

Os sujeitos da pesquisa foram identificados com nomes de personalidades da história da arte e da literatura brasileira, tendo em vista a necessidade de preservar as suas identidades. Assim, os sujeitos participantes da pesquisa são referidos aqui pelos nomes fictícios de: Anita Malfatti; Cândido Portinari; Tarsila do Amaral e Carolina Maria de Jesus, conforme já explicitado anteriormente.

Ainda, com base no que já foi explicado anteriormente, o método de análise e interpretação proposto foi a metodologia de leitura em três tempos, a saber: Tempo I – pré - análise/leitura cruzada; Tempo II – leitura temática – unidades de análise descritivas; Tempo III – leitura interpretativa – compreensiva do corpus; fundamentados nos estudos de Souza (2006). Os três tempos são tomados de maneira tal que sua perspectiva metodológica compreende constantes relações de dialogicidade e reciprocidade.

O método de análise e interpretação, proposto aqui, permite que possamos ir ao encontro das narrativas dos sujeitos participantes da pesquisa sem a utilização de um método de análise com categorias pré-definidas, mas, sim, possibilitar a construção de unidades de análise temáticas que surgirão a partir da totalidade das narrativas. Ainda, esse método proporciona uma autonomia para os sujeitos da pesquisa relatarem suas histórias de vida e experiências que considerem como significativas para constituição de suas identidades pessoal e profissional.

Vale destacar a importância da utilização de uma análise das narrativas que não separe as partes do todo, pois é preciso uma análise que considere o conjunto, sem, contudo, deixar de observar as singularidades de cada narrativa. A percepção da singularidade em meio à totalidade dos dados verbais provenientes dos relatos é, de certa forma, um desafio para o pesquisador que trabalha com entrevistas narrativas. Nas palavras de Souza (2014):

A análise compreensiva – interpretativa das narrativas busca evidenciar a relação entre o objeto e/ou as práticas de formação numa perspectiva colaborativa, seus objetivos e o processo de investigação – formação, tendo em vista apreender regularidades e irregularidades de um conjunto de narrativas orais ou escritas, partem sempre da singularidade das histórias e das experiências contidas nas narrativas individuais e coletivas dos sujeitos implicados em processos de pesquisa e formação (Souza, 2014, p. 43).

Tendo em vista a metodologia proposta, no tempo I, a identificação do perfil do grupo pesquisado intenta fazer um levantamento de informações sobre os sujeitos com vistas a traçar um panorama do perfil biográfico dos participantes da pesquisa em sua totalidade, sem,

contudo, deixar de perceber as características e singularidades dos pesquisados e das narrativas relatadas nas entrevistas.

Nessa perspectiva, sobre o perfil biográfico dos diretores escolares ingressantes que participaram como sujeitos colaboradores da pesquisa, o quadro, a seguir, apresenta as características gerais dos entrevistados, a saber:

Quadro 3 – Perfil biográfico dos participantes da pesquisa

Identificação	Anita Malfatti	Tarsila Amaral	Cândido Portinari	Carolina M ^a Jesus
Idade	60 anos	58 anos	44 anos	58 anos
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino
Tipo de escolarização	Escola Pública	Escola Pública	Escola Pública	Escola Pública
Formação inicial	Letras e Pedagogia	Pedagogia	Geografia e Pedagogia	Letras e Pedagogia
Tempo no magistério	25 anos	14 anos	11 anos	30 anos
Experiência na gestão anterior ao ingresso como diretor escolar efetivo	Sim Cinco anos como vice-diretora	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Pode-se perceber, pelo quadro apresentado, que todos os sujeitos participantes da pesquisa estudaram em escolas públicas. Com relação à idade, a faixa etária varia entre 44 e 60 anos. Sendo que, destes pesquisados, três participantes possuem idades entre 58 e 60 anos, nascidos em meados da década de 1960 – período do golpe militar no Brasil e marcado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/1961; e um participante com 44 anos, nascido no final da década de 1970 – início das primeiras discussões sobre a redemocratização do país, porém ainda tendo como normativa educacional a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 5.692/1971. Diante disso, consideramos que o contexto político, econômico e educacional que caracteriza os primeiros anos de vida e o início da escolarização básica dos sujeitos pesquisados pode indicar influências marcantes nas primeiras experiências na vida familiar e escolar.

Sobre o gênero, a maioria dos sujeitos pesquisados são de mulheres, sendo apenas um homem. Sabemos que historicamente houve uma expansão do trabalho feminino docente e

que os cargos de direção escolar são ocupados tipicamente por mulheres, devido, especialmente, às heranças culturais que ligavam a formação de meninas ao magistério e a frequência à Escola Normal. Segundo Marcílio (2014), desde os primeiros anos do século XX, o curso normal de São Paulo tornou-se essencialmente um curso feminino e, conforme o censo escolar da cidade de São Paulo, no ano de 1964, 94,3% dos professores primários eram de mulheres.

Desse modo, na configuração atual no Brasil, a maioria dos postos de gestão escolar são ocupados por mulheres, porém, pelos relatos e a partir da minha própria experiência como diretora, percebem-se marcas da desigualdade de gênero no exercício da gestão.

A feminização do magistério é marcada pela desigualdade de gênero no Brasil, visto que, historicamente, a profissão, especialmente do magistério primário, está ligada ao estereótipo de que mulheres são mais indicadas para os cuidados com as crianças nas escolas, assim como questões de reforço do patriarcado e menosprezo pelo feminino.

Outra questão relevante é sobre o tempo de ascensão na carreira, no caso do estado de São Paulo em que a ocupação do trabalho do diretor de escola é cargo e não somente função, no processo de transição da carreira docente para a carreira de gestão, é possível perceber que a mulher demora um pouco mais para ascender. As narrativas analisadas puderam trazer elementos que nos permitem compreender que tal processo ocorra devido à multiplicidade de tarefas que a mulher acumula em sua trajetória de vida, em especial pela rede de cuidados da qual ela fica responsável pelas crianças e/ou idosos.

O quadro referente ao perfil biográfico dos participantes da pesquisa aponta duas diretoras com mais de 25 anos de magistério antes de ingressar na nova carreira de diretor escolar. E um dado importante refere-se à diretora Carolina Maria de Jesus que já era aposentada do cargo docente, do qual tinha acumulado 30 anos de tempo no magistério, e, ao ingressar na nova carreira de diretor escolar, dá início a uma nova carreira, e sem ter tido nenhuma experiência anterior no exercício de alguma gestão escolar.

Diante disso, é possível compreender o peso das heranças culturais e sociais que o patriarcado traz para a vida das mulheres, uma vez que, enquanto os professores homens, no estado de São Paulo, conseguem em média ascender na carreira de diretor escolar a partir um pouco mais dos 10 anos de magistério, tempo exigido atualmente como um dos critérios de seleção do concurso público, que é o caso do participante da pesquisa, o diretor Cândido Portinari, mulheres como eu, que também sou sujeito objeto desta pesquisa, e a participante Tarsila Amaral, demoramos bem mais devido aos cuidados com os filhos pequenos.

Na formação inicial, evidencia-se que 75% dos sujeitos possuem graduação em uma licenciatura específica e em Pedagogia, haja visto que, entre os requisitos para ingresso no

cargo, o candidato deveria ter habilitação em Pedagogia ou Pós-graduação em Educação e comprovar experiência de dez anos de trabalho docente. Apenas uma participante pesquisada fez somente Pedagogia, ingressando no magistério como PEB I – Professora Educação Básica I.

É imprescindível ressaltar que 75% dos sujeitos que participaram da pesquisa não tinham experiência na gestão anterior ao ingresso como diretor efetivo, inclusive eu que, conforme dito anteriormente, me identifico como pesquisadora narrativa e, também, como sujeito do objeto a ser estudado. Em vista disso, as narrativas trazem nos diversos relatos as dificuldades vivenciadas pelos ingressantes devido à falta de experiência na gestão e a ausência de cursos formativos voltados às demandas no cotidiano escolar.

Sobre a transição do cargo e as dificuldades referentes à ausência de formação para o cargo, apresentamos os excertos, abaixo, que relatam sobre isso:

Os desafios enquanto gestora... primeiro... a falta de experiência enquanto gestora... isso é algo que pesa muito...pulei também uma etapa que também foi desafiadora e aí enquanto gestora... eu pulo de professor coordenador que está totalmente focado no pedagógico... para a gestão de pessoas... gestão financeira né?... a gestão da parte pedagógica que agora é um outro olhar ... então isso é desafiador. (Excerto da narrativa da Tarsila Amaral).

Tanto é que quando eu ingresso e estou na escola... na direção... é um novo baque de recomeço... eu senti um pouco sim... então... por onde eu começo?... sabe? ... não sei se você passou ou outros colegas passaram por isso... mas eu passei por essa situação sim... talvez alguém que já tivesse sido diretor designado né? antes tenha feito essa transição mais tranquilamente né? e eu me deparei com isso... (Excerto da narrativa do Cândido Portinari).

Vale lembrar que nesse percurso todo... eu nunca tinha sido gestora da escola pública... e quando eu ingressei... eu também... o meu perfil... né?... eu sou uma pessoa que eu comecei... eu entrei para fazer o concurso... mas sem ter vínculo com o estado... já fazia assim... uns dez anos que eu não estava... que eu estava fora do estado... em dois mil e sete... o concurso foi em dois mil e dezessete... dois mil e dezoito... então... dez anos que eu estava fora da rede pública... né?... então assim... muita coisa mudou... então eu era ainda da época do HTPC... e aí eu chego em uma escola que está nos moldes de hoje... (Excerto da narrativa da Carolina Maria de Jesus).

Considerando as informações coletadas nas narrativas e a análise geral do quadro apresentado sobre o perfil dos sujeitos da pesquisa, o tempo I, que se refere ao momento inicial do método de análise e interpretação em três tempos, baseado no trabalho de Souza (2006), teve por objetivo identificar nas narrativas os dados referentes ao perfil geral do grupo, e, com a leitura cruzada ao perfil diagnosticado, poder inferir teoricamente sobre algumas temáticas levantadas que dão pistas sobre o processo de constituição da identidade profissional dos diretores escolares e sobre os seus modos de atuação no cotidiano da realidade escolar.

A leitura cruzada permite considerar o singular de cada narrativa e, ao mesmo tempo, ter um olhar para a totalidade dos sujeitos pesquisados, podendo visualizar padrões

regulares, o particular de cada relato, as irregularidades e as unidades temáticas que serão aprofundadas no próximo passo da leitura e da análise em três tempos.

No tempo II, passou-se, a partir da leitura do conjunto das narrativas, ao processo de identificação das unidades temáticas. O objetivo é, a partir da análise conjunta das narrativas, interpretar e agrupar temas que se revelam na totalidade dos relatos e trazer para a pesquisa unidades temáticas de análise a partir da leitura das fontes coletadas.

O desvelar das unidades temáticas tem por propósito recolher, descrever e analisar os depoimentos dos sujeitos pesquisados, caminhando no sentido de perceber as homogeneidades, as heterogeneidades, as globalidades, as individualidades, as regularidades, as irregularidades dos acontecimentos pessoais, profissionais e históricos, que se revelam a partir do conjunto das fontes, sem, contudo, perder de vista a subjetividade e a singularidade em cada relato.

Conforme Bardin (2016), em uma pesquisa narrativa, não necessariamente analisamos por incidência de regularidades por quantidade de aparição no conjunto dos discursos das narrativas, a presença ou ausência de determinado indicador pode ser mais fértil do que a frequência de aparições de algum elemento. Desse modo, em uma pesquisa narrativa com abordagem qualitativa, a inferência fundamenta-se na presença do indicador, e não na sua regularidade por quantificação.

Por mais que nas orientações iniciais no momento introdutório das narrativas dos sujeitos nas entrevistas tenha sido apresentado um roteiro inicial com vistas à direcionar o relato para o que foi proposto como objeto de pesquisa deste estudo, o processo de análise das narrativas precisa ser desenvolvido entendendo que a abordagem biográfica, dentro dos seus princípios epistemológicos, não permite pré-estabelecer categorias fixas para análise, pois é através da totalidade das narrativas que surgem as unidades temáticas.

Porquanto, entendo que cada sujeito de forma subjetiva e particular pode atribuir diferentes significados às mesmas vivências, trazendo para essa pesquisa o conceito de saber da experiência de Larrosa (2002):

O saber da experiência é o que se adquire no modo como alguém vai respondendo ao que vai lhe acontecendo ao longo da vida e no modo como vamos dando sentido ao acontecer do que nos acontece... o saber da experiência é um saber particular, subjetivo, relativo, contingente, pessoal. (...) O acontecimento é comum, mas a experiência é para cada qual sua, singular e de alguma maneira impossível de ser repetida. (Larrosa, 2002, p. 27).

Assim, a leitura temática permitiu o surgimento das unidades temáticas apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 4 – Unidades Temáticas das narrativas

EIXOS	UNIDADES TEMÁTICAS	SIGNIFICADO
Perfil	Origens	Compreender as dimensões do “eu” – identidade pessoal
	Momentos significativos infância e vida familiar	
Trajetória de vida e profissão	Escolarização	Entender e refletir sobre a constituição profissional do sujeito
	Percurso formativo inicial e continuada	
	Trajetória Profissional	
Ingresso na nova carreira	Concepção dos diretores ingressantes sobre gestão escolar	Significados atribuídos dos sujeitos pesquisados ao exercício da função de diretor escolar
	Desafios da transição “ser professor” x “ser diretor”	Compreender as dimensões da constituição do “ser diretor”

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

O passo seguinte refere-se ao Tempo III, fase de leitura interpretativa das narrativas com vistas à uma melhor compreensão das unidades temáticas, utilizando pequenos excertos de cada uma das narrativas, com o intuito de apreender os sentidos que cada um dos sujeitos que relataram seus percursos pessoais, formativos e profissionais atribuíram como significativos em seus tecidos da lembrança e que elegeram para expressarem como importante para sua constituição enquanto diretor escolar.

O terceiro momento (Tempo III) configura-se como de extrema importância dentro das etapas da análise das narrativas dos sujeitos que relataram sobre suas vidas. Sua relevância se dá por permitir analisar o conhecimento e a autocompreensão que o sujeito pesquisado tem de si neste processo de construção da sua identidade profissional, e as concepções teóricas e argumentativas que estes sujeitos têm sobre educação e gestão escolar.

Desse modo, busca-se neste momento, analisar os dados procurando compreender como os sujeitos pesquisados olharam para as suas próprias vidas, se é perceptível para estes sujeitos as marcas que as experiências da trajetória de escolarização deixaram na constituição do seu ser profissional, sobretudo porque, ao frequentarem os bancos escolares como estudantes, estes sujeitos foram construindo vivências a partir do contato com seus antigos professores e

diretores, com os modos de organização geral das instituições escolares, com as formas como as famílias se relacionavam com a escola e com a educação como um todo. Destarte, Oliveira e Gatti Júnior (2008) afirmam que:

Entender que as representações são práticas culturais: que se traduzem no pensar e no fazer o cotidiano escolar. Os atores educacionais ao fazerem a realidade escolar, estes se apropriam dos modelos culturais que os circundam, reinterpretando e utilizando-os. (Oliveira; Gatti Júnior, 2008, p. 75).

Nesse viés, ao ingressarem nas escolas, primeiramente como docentes e, atualmente, enquanto diretores escolares, estes já traziam, de forma consciente ou não, determinadas concepções, posicionamentos e modos de pensar e fazer educação, que carregam marcas dos modelos e das tendências pedagógicas/administrativas com as quais tiveram contato durante seus percursos de escolarização e formação inicial.

Desconstruir determinados modos de um pensar e agir tradicionais, frutos das experiências da constituição do sujeito, não é uma tarefa fácil. E, talvez, o aspecto formativo da participação dos sujeitos da pesquisa a partir de suas narrativas, possa contribuir para reconstrução da experiência, agora como diretor escolar com possibilidades de uma gestão democrática.

Diante do exposto, e antes de iniciar a análise de cada uma das unidades temáticas identificadas nas narrativas, salientamos a relevância de trazer algumas características das trajetórias individuais de cada sujeito pesquisado, com vistas a estabelecer um comparativo entre as trajetórias de vida e a constituição dos sujeitos, em especial os elementos ligados às unidades temáticas reveladas a partir dos relatos dos participantes da pesquisa.

Nessa linha de pensamento, nas impressões iniciais da narrativa da diretora escolar Carolina Maria de Jesus, é possível observar que ela apresenta um gosto pelo aprender e o estudar como algo de sua personalidade. O caminho da docência aparece como uma das escolhas plausíveis para ter uma formação profissional, iniciando pelo magistério e depois ascendendo na carreira. Todavia, não se via como diretora escolar devido à imagem negativa que construiu sobre esse profissional ao longo dos anos, ao passo que, após a sua aposentadoria, queria conhecer a face do diretor escolar e se aventurou em atuar na gestão. Apesar dos percalços e dos obstáculos encontrados no exercício dessa nova profissão, se encontrou dentro da função e se vê como uma profissional em constante crescimento e aprendizagem.

Na narrativa da diretora Tarsila Amaral, a participante da pesquisa demonstra que sua trajetória escolar e pessoal foi de constantes mudanças (de cidade e, conseqüentemente, de escolas) devido ao serviço de seu pai. Todavia, isso não a prejudicou em sua vida escolar, uma

vez que sempre gostou muito da escola e de aprender. Desde pequena quis ser professora, mas devido a inúmeros fatores, iniciou o magistério, mas não concluiu, tendo se formado em pedagogia e ingressado na carreira tardiamente, como pontua, de modo que com as experiências (negativas) que tivera, pensou em desistir várias vezes da profissão. A gestão escolar se apresenta não como uma escolha, mas como uma necessidade (de um cargo). Apesar de todos os obstáculos, os desafios e as dificuldades, permanece na função e se vê como uma pessoa em constante aprendizagem para lidar com a complexidade inerente à função, todavia não considera o ser diretora como algo imutável, de modo que esclarece que, se for preciso, pode renunciar.

Já a narrativa da diretora Anita Malfatti, a participante da pesquisa apresenta uma trajetória pessoal marcada por obstáculos para a conclusão dos estudos. Todavia a persistência e a vontade de aprender e estudar a fizeram atingir seus objetivos. Sempre esteve inserida no contexto educacional e trabalhou em setores administrativos, pois é uma área com a qual se identifica. Ao longo de sua trajetória, foi construindo uma carreira dentro da educação, tendo trabalhado em diversas funções até se tornar diretora. Sua identidade como diretora escolar foi se construindo ao longo de sua trajetória, reconhece as dificuldades e os percalços inerentes ao “ser diretor”, todavia se identifica com a função e se realiza nela.

E, por fim, a trajetória do diretor Cândido Portinari, que expõe a sua identificação com os estudos e o aprender. Entretanto, atuar na área da educação não era uma pretensão, de modo que tentou se desvencilhar dessa área, até que as circunstâncias o levaram a uma sala de aula. Desde então, passou por altos (identificação com a profissão) e baixos (vontade de sair da área) até se firmar nesse campo de atuação. Em sua trajetória, é possível identificar que a “gestão democrática” é um pilar importante e que as experiências pelas quais passou foram importantes para construir a identidade do profissional. Apesar dos percalços e dos desafios que observa cotidianamente gerindo uma escola, se identifica com a função e se vê como um gestor em constante construção. Também apresenta aspectos que julga pertinentes para a melhoria da sua atuação na função e, conseqüentemente, a melhoria da escola a partir da gestão escolar.

Ouvir e analisar as trajetórias narradas exige do pesquisador compreender o trabalho do sujeito que narra sobre si mesmo, e, ainda, a etapa analítica exige do pesquisador um certo grau de abstração e distanciamento necessário para conseguir desenvolver um trabalho crítico que dê conta de enxergar o que os sujeitos relataram e o que realmente o percurso e os discursos querem revelar, e esta tarefa acaba não sendo fácil, sobretudo para o pesquisador que também se vê como sujeito ligado ao objeto da pesquisa. Contudo, durante todo o trabalho de análise das narrativas, nos mantivemos obstinados a contribuir com a reflexão e os

apontamentos quanto aos aspectos formativos e profissionais que precisam melhorar com relação à gestão escolar.

Desse modo, mediante o que foi exposto, seguiremos para a análise das unidades temáticas, iniciando com o trabalho de compreensão das dimensões do “eu” – identidade pessoal estabelecida no perfil dos sujeitos pesquisados, primeiramente, na unidade temática “origens” e, na sequência, “momentos significativos da infância e vida familiar”.

Destarte, nos relatos sobre origens e primeiros anos na escola, os sujeitos contam suas vidas a partir de diferentes componentes históricos e deslocamentos geográficos. Há narrativas de caráter mais cronológico e narrativas que trazem o sentido formativo das experiências vividas em tempos e contextos diferentes.

Com relação às origens, todos os sujeitos da pesquisa estudaram em escolas públicas, tal informação acrescida de alguns relatos nos permite inferir que muitas famílias passavam por dificuldades econômicas no período referente aos anos iniciais da trajetória de escolarização. No relato da diretora escolar Anita Malfatti, cearense, natural da cidade de Juazeiro do Norte, é possível constatar os problemas financeiros enfrentados pela família na sua infância, a saber:

Mas era uma família... assim... bem nômade... não por vontade própria ... mas por necessidade na época... os meus pais se casaram muito cedo e eles tiveram muitas dificuldades financeiras... muitas mesmo... minha mãe contava para a gente é que eu como irmã mais velha das quatro irmãs... nós somos em quatro e::: eu fui a primeira a sobreviver dessas quatro irmãs porque:: os meus irmãos anteriores morreram todos... eu sei que... ela teve onze filhos e::: morreu criança... assim... recém-nascida... morreu criança na época com desidratação, eu tive irmão que morreu com... ficou cego... na época falava doença de olho... que é o que a gente conhece hoje por conjuntivite... e::: uma irmã mais velha que eu... assim... eu ainda me lembro dela quando pequeninha... ela::... a minha mãe viajando em cima dum carro que carregava cal e essas coisas tóxicas... ela ingeriu muita poeira e depois ficou com diarreia e sei que terminou morrendo a minha mãe até fala que como eu era recém-nascida nessa época... ela ia ali comigo no colo coberta num paninho né? e tal e eu não ingeri aquela poeira lá e a minha outra irmãzinha que terminou morrendo... então... ou seja... eu fui a primeira a sobreviver dessa leva... eu tive um irmão mais novo que eu que morreu de:: de tanto verme... assim... colocando lombriga pela boca... pelo nariz... depois de grandinho... dois anos e meio... então são assim recordações... lembranças e informações também só porque muitas coisas eu não recordo porque:: a minha mãe que contava né? que::: tem significado assim enorme... enorme:: na minha vida porque:: a partir daí que a gente cresce e:: e::: valoriza a vida e aprende a ter resiliência... e aprende a viver... tem força para enfrentar as adversidades... minha mãe nos criou... apesar das dificuldades... da ausência do meu pai... de muitas experiências complicadas na vida deles e na nossa... mas a gente aprendeu que precisa ser humano. (Excerto da narrativa da Anita Malfatti).

No relato acima, percebem-se elementos de aprendizagens sobre o estar-no-com o mundo e a dimensão de uma resiliência de si e dos outros, trazendo visibilidade para a questão da ação do outro, do ambiente e a força do “eu”, no processo de construção do sujeito.

Sobre os primeiros anos na escola, a participante da pesquisa Anita Malfatti relata que foram complicados, uma vez que a família se mudava muito de uma cidade para a outra devido às questões financeiras, mas, reforça que com todas as dificuldades enfrentadas, ela e as irmãs tinham facilidade para a aprendizagem e sempre se destacavam nas escolas por onde passavam. Assim relata:

Nós tivemos uma infância com muita dificuldade para frequentar a escola porque:: como eu disse anteriormente... a minha mãe precisava mudar de um lugar para o outro o tempo todo...chegávamos a perder anos de escolaridade...nós nunca tivemos dificuldades de aprendizagem graças a Deus... sempre que estávamos na escola éh:: nós éramos sempre as alunas assim... primeiras da classe... sem dificuldades realmente... graças a Deus... a gente fala assim... nós não nascemos com nenhum dom... mas nós nascemos com o dom de aprender né?... graças a Deus... mas só que então nós não aguentávamos ficar nas casas das madrinhas... das tias e... às vezes... tínhamos que largar a escola e ir lá para o outro lugar onde a minha mãe estava e perdíamos o ano inteiro... eu sei que éh:: quando eu tinha nove anos... eu fui para a escola... para a escola pública quando eu já tinha nove anos... para cursar a primeira série... né?... o primeiro aninho primário... só que eu já sabia ler... escrever... contar e era a minha mãe que ensinava em casa (Excerto da narrativa da Anita Malfatti).

A participante da pesquisa, diretora Tarsila Amaral, nasceu em Minas Gerais, sempre estudou em escolas públicas e teve uma infância marcada por muitas mudanças de cidades devido à profissão do pai, não fala abertamente sobre dificuldades financeiras, apenas da falta de escolarização dos pais e das muitas mudanças que a família precisava fazer as quais, consequentemente, afetaram a sua vida escolar. Seu relato é assim explicitado:

Eu sou mineira né? ... filha de pais que tiveram apenas o início da escolarização meu pai contava que ele frequentou muito pouco a escola ... [...] minha mãe é ao contrário... não tinha ninguém alfabetizado na família... mas ela já era a terceira filha de uma turma aí de seis mulheres na casa... e aí ela foi para a escola e ela chegou a concluir o quarto ano na época né?... então ela escrevia e tinha mais facilidade... meu pai também... ele escrevia pouco e soletrava vamos dizer as letras aí... ele conseguia ler as palavras... mas não conseguia ler um texto... minha mãe já lia... ela gostava de ler jornal... gostava de ler livros ... e eu sou filha mais velha desse casal... eu tive uma infância que eu mudei muito de cidade ... meu pai era... trabalhava com barragem... o barrageiro... ele vai aonde tem o emprego... então morava... morei muito assim em cidades que tinham construção de hidrelétricas na época (Excerto da narrativa de Tarsila Amaral).

Ainda, no relato do diretor escolar Cândido Portinari, nascido em 1979 e criado na cidade de Presidente Prudente/SP, também há o registro de uma trajetória de vida com origens de familiares com poucos estudos e dificuldades financeiras, que descrevemos a partir de seu relato:

Eu vim... assim... de uma família assim humilde economicamente e socialmente falando ... a gente teve uma fase um pouco difícil... mas talvez não privado de tudo ... a gente sabe de várias situações... mas de filhos de pais com pouca escolarização ... meu pai tem aí... talvez o que hoje fosse equivalente ao quarto... quinta série... minha mãe também por volta disso... então... assim... nesse período de escolarização

básica... uma lembrança que eu guardo desse período é que os meus pais falavam muito de se preparar para o trabalho ... não tinha... assim... uma concepção de se pensar em vestibular... universidade... faculdade... não era algo comum... (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

É possível perceber nas narrativas dos sujeitos nascidos na década de 1960, através dos relatos das experiências mais significativas da infância e dos primeiros anos na escola, que as lembranças marcantes abordam questões sobre a importância que os familiares davam à escola; que algumas famílias davam uma espécie de introdução às primeiras letras em casa, através de primas/irmãs mais velhas ou mães/tias, antes de ingressarem na escola. No relato da participante Tarsila Amaral, ela conta de uma memória significativa de experiência com a escrita do nome:

Eu me lembro muito bem que eu fui apresentada... foi me apresentada o meu nome... a escrita do meu nome por uma tia... que também hoje ela é professora aposentada... e eu me lembro... eu falo assim que isso ficou muito gravado na minha memória...quando eu cheguei na casa da minha avó... essa minha tia... que na época devia ter uns dezesseis anos...saiu comigo na rua para comprar um doce e na volta nós paramos em frente à casa da minha avó... e ela pegou um graveto e escreveu na areia porque as ruas ainda eram de terra né? naquela época... ela falou assim... Isinha... porque elas me chamam até hoje assim... Isinha como que escreve o seu nome?... você sabe?... eu falei assim não... então eu vou escrever... escreveu A... I... e escreveu o meu nome com Z... o meu nome é escrito com S... A... o I... o Z e o A... Aiza... olha só como escreve o seu nome... eu gravei aquelas letras e nunca mais eu esqueci... (Excerto da narrativa da Tarsila Amaral).

Pensando nos padrões regulares, sem perder de vista o particular de cada relato, temos dois sujeitos nascidos no estado de São Paulo, um sujeito nascido no Ceará e outro no estado de Minas Gerais. Os sujeitos provenientes de outros estados relatam mudanças constantes dos familiares e, consequentemente, de escolas devido às condições financeiras ou à profissão dos seus responsáveis. Já os nascidos no estado de São Paulo não tiveram uma infância nômade e permaneceram nas instituições escolares sem interrupções ligadas a fatores externos, ou seja, podemos perceber que, nesses casos, houve maior permanência e o tempo de escolarização manteve-se mais regular, porém, um sujeito paulista relata sobre certa dificuldade financeira dos familiares, mas sem grandes privações e, na perspectiva das irregularidades, tem-se outro sujeito que não demonstra ter tido dificuldades econômicas e escolares durante a sua trajetória de vida.

Com base nos relatos, é possível apreender e dar destaque para algumas dimensões regulares que se revelaram no conjunto das narrativas. Em face disso, são notórias as regularidades que aparecem nas narrativas sobre o valor que as famílias davam para escola e as influências das mães, tias, irmãs mais velhas, amigas de infância na etapa de início de escolarização. A lembrança de como os familiares, mesmo com poucos estudos, lidavam com o

processo de pré-escolarização e início da escolarização básica dos filhos, remete ao valor simbólico que estes pais tinham sobre a escola enquanto espaço de possibilidade de ascensão social. Nesse sentido, é perceptível nas narrativas da maioria dos sujeitos pesquisados a valorização e o engajamento desses diretores ingressantes, mesmo que, para alguns sujeitos, o caminho para o ingresso na carreira do magistério não estivesse em seus projetos de vida em um primeiro plano.

Refletindo sobre a globalidade das narrativas, no quesito perfil – unidades temáticas – origens e memórias significativas da infância, podemos inferir que o contexto político, econômico e educacional do período referente à infância dos sujeitos pesquisados foi marcado por diversos fatos e acontecimentos que impactaram no modo de vida das famílias brasileiras e a política educacional do período em questão. As décadas de 1960, 1970 e 1980 caracterizam-se por serem anos de instabilidade econômica e mudanças significativas do ponto de vista das disputas ideológicas voltadas para uma manutenção do modo de produção capitalista.

A política educacional estava voltada para a formação do indivíduo enquanto ator que pudesse exercer seu papel dentro da sociedade. A normativa Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/1961 propunha um modelo tecnicista de educação, com censura aos educadores e indivíduos ligados a ideias progressistas. E na década de 1970, com a mudança da normativa com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 5.692/1971, apesar do avanço da obrigatoriedade da escolarização para as crianças entre 07 e 14 anos de idade, o período foi marcado pelo aumento do analfabetismo e da evasão escolar, com uma educação de perfil utilitarista, autoritária, conteudista e classificatória.

Com um aumento representativo das desigualdades sociais, as políticas públicas eram voltadas a modelos assistencialistas, excludentes e de cunho compensatório das desigualdades. E somente nos anos de 1980, com a instauração da nova república, avanço da redemocratização com as normativas da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/1996, as políticas públicas começam a ser pensadas na esfera dos direitos humanos e na ampliação dos direitos educacionais e sociais como um todo. Porém, devido à necessidade de redução dos gastos públicos nas esferas sociais na década de 1990, após a crise econômica enfrentada nas décadas anteriores, no período subsequente aos anos 1990, o Estado buscou fortalecer alternativas neoliberais em diversas esferas, inclusive na Educação.

Assim, as narrativas dos sujeitos participantes da pesquisa nos dão pistas sobre como todas estas questões políticas, econômicas e sociais influenciaram na vida destes sujeitos e no prosseguimento das suas trajetórias de escolarização.

Salienta-se, ainda, que as narrativas dos sujeitos da pesquisa sobre origens, infância e entrada na escola trazem à memória destes sujeitos experiências com familiares, vizinhos, professores que são referências importantes para o desenvolvimento do “eu” (identidade pessoal) e que contribuíram para constituição destes sujeitos como profissionais.

Na continuidade do trabalho de análise das unidades temáticas, no tocante ao entendimento e à reflexão sobre a constituição profissional dos sujeitos da pesquisa, no eixo trajetória de vida e profissão, revelaram-se três unidades temáticas, quais sejam: escolarização, percurso formativo inicial/continuado e trajetória profissional.

Considerando tais unidades temáticas, é possível apreender que as representações e os sentimentos construídos sobre a escola e a profissão na carreira do magistério são constituídas e aprendidas nas suas trajetórias de vida. Imagens positivas ou negativas relacionam-se com as marcas deixadas pelas vivências destes sujeitos nos espaços escolares. A totalidade das narrativas revelam que seus processos de escolarização foram marcados pelos modos de fazer educação ligados ao modelo de escola tradicional, no qual a racionalidade técnica, a disciplinarização dos corpos e mentes era algo latente. Como exemplo, a narrativa da Carolina de Jesus demonstra a representação e o sentimento construído sobre a escola, a profissão e, sobretudo, a respeito da figura do diretor escolar.

[...] porque para mim a diretora era aquela pessoa éh:: que ficava brigando com todo mundo... e ficava lá longe dos alunos e eu não queria ser aquela chata não... eu acho que por conta disso... eu achava que era chata... então eu não queria... isso me marcou muito... eu ainda falava... eu não vou ser diretora não... (Excerto da narrativa da Carolina de Jesus).

Sobre a entrada na carreira do magistério, os pontos de subjetivação no conjunto das narrativas, evidenciam as influências das famílias sobre a representação da profissão e a questão da falta de opção como elemento importante para pensarmos sobre as imagens que estes sujeitos tinham sobre a profissão e o impacto no modo de atuar e perceber a docência e a gestão escolar. Carolina de Jesus relata sobre a trajetória de formação que se via na Educação como professora desde pequena e acentua que “talvez fosse a única saída”, sendo a opção pelo magistério a forma mais rápida de conseguir um emprego assim que terminasse a escola básica.

[...] eu fiz o magistério ... então essa primeira escolha ... porque naquela época que eu fiz ... você tinha o primeiro ano do ensino médio ... o segundo e o terceiro ... mas no primeiro ano ... aí você decidia o que você queria... na época eu também não pensava no magistério né? ... nas licenciaturas ... aí eu peguei e fiz mais o magistério para quando eu terminasse ... eu ter um emprego [...]. (Excerto da narrativa da Carolina de Jesus).

Sobre a opção pela gestão, pode ser compreendida pelos excertos apresentados, que

se relacionam a estratégias de mobilidade na profissão ligada ao magistério. No relato da Tarsila Amaral é possível identificar que seu ingresso para o cargo de diretor escolar foi motivado pela necessidade de ter um novo cargo público efetivo como docente efetiva estadual PEB I (Professora de Educação Básica I) na cidade de Presidente Prudente/SP, e os risos na sequência aparentemente podem representar não ter havido nenhuma outra expectativa com relação à entrada na nova carreira.

[...] as diretoras de núcleo sempre falavam olha... pode acabar a função de PCNP porque vai mudar o governo e tal... tudo isso né?... você vai ouvindo e o meu cargo estava em São Paulo... e não tinha remoção para PEB I... e eu falava... eu não vou para São Paulo com esse salário... o salário de PEB I em São Paulo não dá para você pagar um apartamento para você morar... eu vou desistir... aí eu fiz concurso da prefeitura... passei... mas não fui chamada... aí eu tentei pegar aula na prefeitura... mas era muito sufoco... trabalhar em dois períodos não valia a pena... porque eu tinha que abandonar a minha casa... meus filhos... o meu marido sempre trabalhando fora... trabalhou nesse meio tempo em São Paulo... trabalhou em Porto Alegre... em Mato Grosso... então eu falava assim não... não dá para deixar os meninos muito sozinhos e aí... quando veio aquele concurso de diretor... eu sempre gostei da sala de aula... eu sempre queria estar na sala de aula... será que eu quero?... eu nunca imaginei ser diretora... porque eu gosto muito do pedagógico... mas aí a Carol falava assim... você vai fazer ... eu falei ah::: eu acho que eu vou... (Excerto da narrativa da Tarsila Amaral).

Já no relato do sujeito Cândido Portinari, é possível perceber que a sua motivação para o ingresso na gestão estava ligada à pretensão de ascensão na carreira, conforme conta:

[...] tive uma experiência que eu gostei como coordenador e:: o diretor sabia que era a questão do cargo né?... diferente... por exemplo... do coordenador que você pode ser cessado... pode mudar né?... aí seria uma coisa mais estável nesse sentido... então foi meio nesse sentido de buscar né? a função gestora de uma maneira mais estável... mas sem gerar tantas expectativas... eu não imaginava assim... ah... como gestor... sei lá... eu talvez tenha colegas que possam dizer isso... talvez porque tiveram experiências antes ou não também... mas se eu estiver na direção... eu vou conseguir fazer isso na escola... vou mudar isso... dessa forma... aquilo não... eu não pensava muito nisso não né?... tanto é que quando eu ingresso e estou na escola... na direção... é um:: é um novo baque de recomeço... (Excerto da narrativa do Cândido Portinari).

No relato da Carolina de Jesus, sua motivação inicial para o ingresso na gestão relaciona-se a conseguir ter um cargo após a sua primeira aposentadoria e ter uma atividade profissional ligada à sua experiência docente e à prática pedagógica, porém, tinha a intenção de algo em que não houvesse as demandas de preparo de aulas e material didático, cujas obrigações em muitas situações os docentes preparam em seus lares. Sua expectativa para o ingresso na gestão, seria no sentido de poder contribuir com os docentes na dimensão pedagógica. Entretanto, seu relato nos indica uma imagem da profissão de direção escolar como trabalho administrativo e técnico, a saber:

[...] é assim ... quando eu era docente ... eu achava o trabalho da gestão muito

burocrático ... eu gostava ... por exemplo ... da coordenação. ... isso eu gostava ... eu fui coordenadora do CCAA ... eu fui coordenadora da faculdade do curso de letras ... então ... eu queria estar com o professor ... isso sim... mas aquele trabalho da diretora... eu achava que era um trabalho muito administrativo e técnico e eu não sou assim ... eu não dou conta ... então eu não queria para mim... aí eu só fui mudar isso éh::... quando eu me aposentei... porque aí eu pensei... não ... vou fazer um trabalho que não precise preparar aulas... entendeu?... mas aí ((risos))... não precisa mesmo... adorei... adorei... isso daí é bom... nossa só de eu à noite ir à missa... nossa... às vezes... eu vou à missa no domingo à noite... nossa... eu fico lembrando das vezes que eu queria que a missa acabasse logo porque eu tinha que terminar... porque eu tinha que chegar e terminar e ficava até uma hora da manhã... isso não existe mais... mas em contrapartida você sabe que existe uma série de coisas que a gente leva para casa... mas eu quis a gestão para éh:: ver o outro lado da moeda... e também... e também... assim... poder ajudar os professores... mas na parte pedagógica eu queria... sabe?... eu achava que eu poderia influenciar muito mais na parte pedagógica... só que hoje a gente vê que na gestão... a gente é muito no administrativo não é [...]. (Excerto da narrativa da Carolina de Jesus).

Dando prosseguimento ao trabalho de análise das unidades temáticas, sobre os significados atribuídos por parte dos sujeitos pesquisados ao exercício da função de gestor escolar e visando compreender as dimensões da constituição do “ser gestor”, no eixo ingresso na nova carreira, revelaram-se duas unidades temáticas, quais sejam: concepção dos diretores ingressantes sobre gestão escolar e desafios da transição “ser professor” versus “ser diretor”.

A análise dos discursos, que não é um produto acabado, mas um processo de elaboração, presente nas narrativas precisa passar por um processo de exploração do que está implícito, num sistema de decodificação das mensagens contidas nos relatos, os possíveis sentidos e os significados de tais discursos, para que seja possível a realização de inferências coerentes e adequadas em torno de tudo o que os sujeitos exprimiram. Nas palavras de Bardin (2016) “*Esta exploração do implícito faz tomar consciência da extrema complexidade das operações interpretativas que permitem a sua decodificação*” (Bardin, 2016, p. 233, grifo nosso), sem, contudo, deixar de dar a devida atenção para elementos que podem caminhar para além de uma ideia dominante, que são as sutilezas, o contraponto, as imperfeições que são passíveis de ocorrer em um trabalho com relatos orais e memória, que não é um território neutro. Nessa ótica de entendimento, pelos relatos, é possível perceber que as primeiras experiências docentes são bem-marcadas pelos modelos e pelas tendências pedagógicas que fizeram parte do nosso percurso de escolarização. Em alguns sujeitos com mais ênfase de um ensino e organização geral do espaço escolar tradicional, e em outros com experiências mais democráticas, pensando na formação humana das pessoas que ali estiveram.

Com o passar dos anos na carreira docente, os saberes da experiência vão se consolidando, proporcionando entendimento e bom senso para os modos de se fazer educação dentro da sala de aula.

A transição para a carreira de diretor escolar tem se apresentado complexa na

medida em que o trabalho de gestão escolar no estado de São Paulo tem requerido competências e domínios ligados aos aspectos administrativos e gerencialistas, sem, contudo, proporcionar aos gestores ingressantes, formações específicas para as demandas burocráticas do atual modelo de escola pública.

Pelos relatos dos diretores entrevistados, existem outros fatores que podem tornar a chegada do diretor escolar ingressante mais desafiadora e confrontante com relação às expectativas que alguns destes sujeitos tinham com relação ao exercício da gestão. O nível de complexidade da escola de ingresso no tocante ao tamanho, quantidade de estudantes, turnos, períodos, a geolocalização espacial, perfil dos estudantes e comunidade pertencente, vulnerabilidade social, rotatividade da equipe de profissionais, acesso à escola (rural, urbana ou periférica), resistência dos docentes à figura do novo diretor que está ingressando. Tais características, somadas à forma como este diretor ingressante é recepcionado na escola de ingresso, podem impactar diretamente no sentimento de identificação, pertencimento e bem-estar naquele espaço e na nova função.

Outra questão importante é que nem sempre a representação que a equipe tem e deseja do diretor escolar, seja a mesma que o sujeito diretor ingressante tem sobre gerir uma escola, especialmente no estado de São Paulo em que a modalidade de escolha de diretores se dá apenas por concurso público e a comunidade escolar não participa do processo de escolha dos seus dirigentes escolares. Quero esclarecer para o leitor, que não sou a favor da eleição direta para diretor escolar no estado de São Paulo neste momento, como já explicitado em seção anterior, creio que o mais assertivo seria a modalidade mista de concurso público de prova e títulos somado a outro critério capaz de captar aspectos mais subjetivos.

É notório no conjunto das narrativas, aqui analisadas, que a maior parte dos sujeitos pesquisados não tinha experiência na gestão em período anterior ao ingresso no cargo de diretor escolar efetivo, e, tal fato, os colocou em um choque com a realidade, mesmo para aqueles que disseram não ter expectativas para com a nova função. Relatam que, ao chegar na escola de ingresso, não sabiam por onde começar. E a falta de orientação/formação para a nova função, impactou de forma negativa e desgastante no seu modo de atuar na escola nestes primeiros anos na nova carreira.

Sobre seu sentimento de identificação e pertencimento, Carolina de Jesus demonstra se identificar com as possibilidades dos relacionamentos interpessoais que se desenvolvem no espaço escolar, e entende que o administrativo também gera relações sociais. Acredita estar em fase de aprendizado, já consegue setorizar algumas demandas, porém, ainda apresenta em seu discurso, indícios de uma gestão centrada na figura do diretor, visto que em

seu relato diz ter que verificar todos os setores, pois, se confiar, alguma demanda pode passar. Sua trajetória de escolarização levou a diretora Carolina de Jesus a construir uma representação da profissão de diretor como uma figura responsável pela disciplina escolar de forma mais autoritária com relações de poder baseadas no mando e no distanciamento dos estudantes, motivos pelos quais não se via atuando como diretora escolar.

Neste contexto, a participante fala sobre o papel do diretor escolar com uma demanda gigante da Secretaria de Educação pelo viés administrativo, e que a função do diretor é articular todo o trabalho (prédio, segurança, disciplina dos estudantes) e que gostaria de estar mais próxima do trabalho pedagógico, porém este trabalho é das coordenadoras. Sobre as dificuldades, aponta para uma rotina que consome, e, segundo ela, a escola “[...] parece uma bomba relógio, especialmente entre as relações interpessoais”. A diretora Carolina de Jesus repete em diversos momentos a questão do controle emocional, que se o diretor não souber equilibrar o emocional, pode desanimar da profissão. E diz que hoje se sente mais preparada para estas questões emocionais no trabalho, pelo fato de estar cursando graduação em Psicologia.

Caracterizando o contexto apresentado acima, podemos elencar os desafios presentes nas narrativas que estes sujeitos diretores ingressantes têm enfrentado nestes primeiros anos na nova função, entre estes:

- Sensação de mal-estar gerada pela política educacional atual, fundamentada em ideias e práticas neoliberais na Educação;
- Sensação de não identificação e pertencimento à nova profissão devido à falta de autonomia, ao excesso de burocracia e ao foco em uma grande cobrança externa à escola, de garantias no atingimento às metas e aos resultados sobre os quais os diretores são imensamente responsabilizados;
- Falta de preparo emocional para lidar com situações conflitantes;
- Ter resistência à chegada de um novo diretor por parte dos docentes e dos profissionais da escola;
- Realizar a recomposição da aprendizagem pós-pandemia;
- Excesso de demandas que foram delegadas para a escola – atribuição de aulas, merenda escolar, prestação de contas, planos de aplicação financeira (PAF), programa nacional do livro didático (PNLD), projetos de recuperação, reposição de aulas, prazos curtos;
- Necessidade de uma visão holística da escola por parte da Secretaria de Educação do estado de São Paulo (SEDUC);

- Necessidade de setores paralelos à escola para cuidar de atribuição, merenda e prestação de contas;
- Falta de apoio ao trabalho do diretor, tendo em vista que “[...] *algumas resoluções, decretos, diretrizes vêm e o diretor precisa tomar decisões rápidas com base no que entendeu, e este precisa de ajuda e muitas vezes não tem a quem recorrer* (Excerto da narrativa da Tarsila Amaral)”;
- Mal-estar gerado pela incerteza do papel do diretor entre o pedagógico e o administrativo;
- Falta de formação prática *in loco* anterior ao exercício do cargo de gestão.

Isso posto, e procurando interpretar de forma crítica as singularidades dos sujeitos materializados em seus discursos, mas também observando o que ficou de latente no conjunto das narrativas, é possível identificar que os sujeitos participantes da pesquisa se veem em um processo de construção de sua identidade profissional. Nessa linha de pensamento, o objetivo da próxima seção será aprofundar a compreensão do processo de transição do “ser professor” para o “ser diretor” e identificar, a partir das narrativas, a percepção dos sujeitos sobre as possibilidades do desenvolvimento de um trabalho com mais autonomia na perspectiva de uma gestão democrática.

5 REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DO “SER PROFESSOR” PARA O “SER DIRETOR”

“A chegada na 4ª década de vida, traz consigo alguns questionamentos: Quem eu sou de verdade? Por que estou aqui? Qual propósito de tudo isso? Isso inclui a totalidade do meu ser pessoal e profissional. Eu não consigo separar o eu pessoal do profissional. Eu sou o que sou por inteira, o tempo todo, de alma, de entrega, levo tudo comigo. É no conjunto do pessoal e profissional, que fui construindo o que sou hoje. E a cada dia o meu eu, se descobre caminhando” (Juliane Muraro).



(MURARO, Juliane. **Mulher Águia**¹³, 2024. Acrílica sobre tela. 50 cm x 70 cm. Presidente Prudente – SP. Arquivo Pessoal da artista.)

¹³ Reflexão – **Mulher, livre-se do medo e voe alto como uma águia em busca de renovação, liberdade e foco.**

Tomo como ponto de partida, nesta seção, a contribuição da participante da pesquisa Tarsila Amaral que traz sua percepção sobre a importância do trabalho com narrativas e memórias docentes. A participante relata seu gosto pelo resgate histórico do professor, pois em sua trajetória de formação inicial no curso de Pedagogia, teve experiência com memórias da escolarização, e compreende que são modelos que carregamos destes professores que nos ensinaram durante o nosso percurso de formação. Assim explicita:

(...) eu adoro... eu acho que eu sou uma contadora de história... gosto muito... esses relatos que eu já te passei são alguns que eu já fiz em formações... mas nós PEB I... nós temos feito muito esse resgate histórico do professor... é uma coisa que a pedagogia traz... desde o início da pedagogia... minha primeira aula de pedagogia começou com a construção da memória de quando eu ingressei na escola... porque pedagogia diz que a gente se torna um professor copiando aquilo que a gente passou na nossa trajetória né?...é... são modelos... a gente vai mudar isso a partir da nossa formação em trabalho... em serviço... da nossa busca da formação... mas a gente carrega esses professores que nos ensinaram e eu tenho isso muito vivo na memória... e eu participei disso lá no começo da pedagogia... (Excerto da narrativa da Tarsila Amaral).

Ao adentrarmos no universo das memórias, referências, discursos e palavras que revelam visões e modos de ser e estar no mundo, a imersão no mundo subjetivo do outro, requer do pesquisador uma flexibilidade e o movimento de se colocar à distância em certos momentos, e momentos de reapropriação do discurso narrado, nos quais podem se entrecruzarem em uma unicidade de vozes e experiências coletivas formadoras, que a pesquisa narrativa proporciona para os sujeitos que narram e os sujeitos que ouvem e se posicionam em uma situação de equivalência de aprendizagens sobre o objeto de estudo em pauta.

Escrever narrativamente é dizer-se. Nesse viés, as narrativas dos sujeitos pesquisados e a minha própria narrativa neste estudo representam uma multiplicidade de vozes, que ao se entrelaçarem podem proporcionar reflexões, aprendizagens e apontar caminhos para compreensão das dimensões da constituição e identidade profissional do “ser diretor”, assim como as possibilidades de resistência para com discursos e práticas de poder que se pretendem manter universal. Nas palavras de Foucault, “A partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência (Foucault, 2022, p. 360)”. Desse modo, se faz necessário primeiramente, um aprofundamento acerca do conceito de identidade, conforme faremos a seguir.

5.1 A CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADES

Parto do entendimento de que identidade é um conjunto de características herdadas, construídas ao longo da trajetória de vida do sujeito, mas também possui influência

das interações sociais, culturais, do tempo e espaço nos quais o sujeito está inserido. Nesse viés, no decorrer do percurso de vida, as escolhas, a autodefinição, os desafios, as (re) construções subjetivas fazem parte dos elementos que vão constituindo a identidade pessoal e profissional de um indivíduo. Diante disso, sobre o conceito de identidades, Dubar (2005) esclarece que:

Existem, assim, dois eixos de identificação de uma pessoa considerada ator social. Um eixo “sincrônico”, ligado a um contexto de ação e a uma definição de situação, em um espaço dado, culturalmente marcado, e um eixo “diacrônico”, ligado a uma trajetória subjetiva e a interpretação da história pessoal, socialmente construída. É na articulação desses dois eixos que intervêm as maneiras como cada um se define (...) Essa dualidade torna problemáticas as identificações: entre as definições “oficiais”, atribuídas por outrem, e as identificações “subjetivas”, reivindicadas por si e submetidas ao reconhecimento de outrem. (Dubar, 2005, p. 20).

Assim, a aceitação e a incorporação da identidade relacionam-se às trajetórias sociais do sujeito, cuja identidade do “eu” representam aquilo que conta e entende sobre si, mas que também foi sendo construída a partir das percepções dos outros sobre ele.

Desse modo, é essencial que possamos nos debruçar sobre o entendimento das identidades criadas pelos órgãos oficiais, as identidades construídas pelas pessoas que vivem a escola e a identidade constituída pelo sujeito que vive a experiência de ser diretor atualmente. E são diversas as variáveis que exercem influências de como este diretor ingressante entende seu papel à frente da gestão, entre elas as representações sobre a figura e o papel do diretor que foram sendo construídas historicamente, ou seja, as identidades criadas, as disputas nas relações de poder que se dão dentro da escola. Tais situações podem gerar a sensação de não identificação com a função, seja por fatores como solidão do cargo, expectativa versus realidade, rotina extenuante de trabalho burocrático, e o sentimento de frustração por não conseguir estar mais próximo do dia a dia da escola. Mas, e como a identidade profissional é construída? A este respeito, Gomes (2021) nos aponta que a

Identidade tem simultaneamente uma dimensão individual e uma dimensão social. Do ponto de vista da individualidade, nossa identidade corresponde as auto concepções que construímos e do ponto de vista social é resultado dos diversos papéis sociais que nos são atribuídos em cada grupo social do qual participamos. As identidades definem-se, portanto, a partir da interação entre aquilo que pensamos que somos e aquilo que os outros pensam que somos e admitimos como verdadeiro. Isso quer dizer que não temos uma identidade, mas identidades diversas e conectadas entre si. (Gomes, 2021, p. 24).

Destarte, o processo de construção de identidades tem relação com a nossa trajetória pessoal e formativa ligadas às influências que temos em nosso percurso de vida. Assim, também, as identidades profissionais apresentam influências das construções que outros, no caso, sociedade ou Estado, determinam como saberes e atribuições necessários para o exercício

de tal profissão.

Diante dessas discussões, é notório que a profissão docente surge no Brasil, assim como as escolas, com forte viés de regulação social, fundamentada na lógica capitalista. De tal maneira, o processo de construção das identidades docentes iniciou-se nos moldes de um sistema capitalista urbano industrial, baseado em uma racionalidade. Nesse processo, o professor torna-se importante instrumento de incursão da docilidade de mentes e corpos. Por isso, durante décadas, esse profissional relacionava-se à figura de autoridade, transmissão de saber e disciplinamento.

As constantes mudanças históricas e os estudos sobre a docência, a didática e a discência contribuíram para transformações nas tendências pedagógicas e, consequentemente, na forma do fazer docente. E, mais recentemente, a crise instaurada pela compreensão de que a revolução científica e o modelo baseado na racionalidade não deram conta de atenuar os males da humanidade também trouxeram à tona a necessidade de um novo olhar para a educação, fato este que ainda reverbera nas relações entre sociedade e os profissionais da educação.

No caso docente, com o passar dos anos, houve mudanças na representação e na imagem do professor. Entretanto, apesar dos avanços, a docência vem sofrendo desprestígio e se apresenta em crise; observa-se também uma massificação docente que gera desvalorização profissional e desafios nas formações inicial e continuada. Em um contexto mais amplo, também se observa a rigidez de controle e regulação por parte Estado, que coloca o professor como um reproduzidor de apostilas e transforma os diretores em fiscais da execução do currículo. Sobre o diretor escolar, já foi dito em subseção anterior que sua figura se origina da necessidade de o poder público ter um representante no espaço escolar, e, mesmo atualmente, o sujeito diretor é visto como um preposto do Estado para se fazer cumprir as leis, as normativas e os programas educacionais dentro da escola. Diante do exposto, podemos inferir que há fatores externos baseados nas relações de poder que influenciam na forma de conceber as identidades de tais profissionais.

Neste jogo de forças e poderes, o diretor de escola Cândido Portinari relata a tentativa de mediação, estabelecimento de pontes e pensamento de proporcionar um ambiente de colaboração no microcosmos do espaço escolar. Ocorre que em diversos momentos esta tentativa é atravessada por novos decretos e prescrições que tiram direitos e o trabalho retrocede, pois o profissional vê na figura do diretor um representante do Estado, conforme podemos indentificar no relato seguinte.

(...) ali na escola a gente tem que usar aquele tato né?... com professores... às vezes tem uma situação tensa né?... eles estão um pouco desgostosos com alguma situação... você vai construindo pontes né?... trazendo eles de volta... sempre bati muito nessa tecla... vamos pensar primeiramente na nossa escola éh:: é o nosso ambiente... ah:: aconteceu isso... o estado fez isso... fez aquilo... isso lá né? a nível de estado... de rede... mas vamos pensar primeiro em nós... no nosso microcosmos aqui né?... vamos manter esse ambiente melhor... o mais gostoso possível... aí às vezes você está conseguindo avançar nisso... aí vem uma bomba lá né?... algo... o estado éh:: uma legislação que muda... tira direitos ((risos))... acontece isso... aí vem contra... vem contra isso... aí você vê a revolta do profissional... aí às vezes você é o primeiro que ele vai querer descarregar né?... é o primeiro porque é como se você fosse o estado ali né? ((risos)) representado... e aí eu sempre falo muito para eles... gente... a gente enquanto diretor filtra muita coisa para não chegar para vocês da forma que chegaria. (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

No entendimento de Gomes (2021), na perspectiva sociológica, identidade pode ser definida como um conjunto de características segundo as quais um sujeito ou um grupo pode ser reconhecido. A identidade também apresenta características de singularidades, pertencimento e constante transformação.

O processo de constituição do “ser professor” passa, primeiramente, por uma compreensão de reconhecer-se na profissão, a partir de fatores como sentir-se pertencente àquele espaço, ao grupo de trabalho e realização no seu fazer cotidiano; ter a percepção de que a escola possui singularidades se comparada a outras instituições. Além disso, o “ser professor” se constrói a partir da prática e do exercício em sala de aula, na interação com os seus pares e a equipe escolar.

No tocante aos diretores escolares, o processo de transição do “ser diretor” carrega as marcas da trajetória de escolarização/formação, que produz saberes importantes para a construção da identidade deste profissional. Porém, a escola é o *lócus* de atuação dos diretores, e é na prática cotidiana, ao longo dos enfrentamentos e desafios, que este profissional vai se constituindo.

O ingresso em uma nova carreira leva em consideração a questão do tempo/espaço/trajetória de vida/formação e interação social. É preciso atentar-se para a questão do tempo e espaço institucional na profissionalidade do sujeito diretor ingressante, visto que são diversas as variáveis que influenciam no modo como estes profissionais constroem e se constituem na nova carreira. Nessa ótica de entendimento, o subjetivo e o relacional estão imbricados na construção da identidade profissional do diretor escolar, pois o espaço de trabalho e o exercício da profissão carregam identidades atribuídas, propostas por outrem e assumidas pelo sujeito que ingressa na nova carreira.

É imprescindível ressaltar que também há o processo de pertencimento do sujeito

que, ao ingressar na carreira e atuar na prática cotidiana da profissão, pode identificar-se com o espaço de trabalho, com a equipe de trabalho. No caso do diretor, que não trabalha com os pares, e, sim, com os docentes, funcionários, pais e estudantes; com as funções e saberes que lhe são atribuídos; pode ou não se reconhecer na profissão devido a diversas variáveis entre as quais: as relações de poder que se dão na escola e fora dela; as discriminações e estratificações presentes; as resistências; a não concordância com o modelo de trabalho que está posto; e, por vezes, acabam gerando um mal-estar no exercício da profissão, podendo ocasionar adoecimento ou desistência da profissão.

A diretora escolar Anita Malfatti, demonstra em seu relato se identificar com a nova profissão, e fica perceptível em seu percurso de vida o processo de construção profissional com experiências tanto administrativas quanto pedagógicas, atuando como funcionária pública desde 1986 em cargos técnico-administrativos – escriturária, secretária de escola, secretária administrativa; assim como cargos e funções pedagógicas – docente, coordenação pedagógica, vice-direção e direção escolar. Tem clareza que a função do diretor na escola é pedagógica devido ao ensino e à aprendizagem, mas que o cargo de diretor permeia todas as gestões (gestão pedagógica, gestão democrática, gestão de processos administrativos, gestão de pessoas e equipes).

(...) quanto ao ingresso de diretor... para mim não foi uma situação muito difícil não quanto aos desafios do cargo porque:: como eu já vinha no percurso né?... a minha vida profissional foi praticamente toda dentro da escola... então eu já tinha uma vivência assim bem grande de escola... eu fui escriturária... eu fui secretária de escola... eu fui assistente administrativa... fui professora... fui coordenadora... fui vice-diretora... depois diretora né?... então é uma carreira mesmo dentro da educação... apesar de não ter sido na mesma instituição né?... porque:: foi na instituição... secretária de educação por um período... depois na::: éh::: instituição privada né?... Senai... Sesi e tal... e depois estado de novo... mas:: uma complementou a outra e aí a experiência tanto administrativa quanto pedagógica... ela veio se firmando... se calçando né?... e eu gosto muito dessa parte do desenvolvimento administrativo também... mas eu sei que na escola a principal função é do diretor... ensino e aprendizagem portanto é pedagógica... mas não tive muita dificuldade em relação ao desenvolvimento da::: das da função né?... (Excerto da narrativa da Anita Malfatti).

Ainda sobre os espaços de identificação, Dubar (2005) ressalta a importância de os sujeitos sentirem-se reconhecidos e valorizados no espaço profissional, no entanto, tudo dependerá das relações de poder existentes neste espaço, da posição e do sentimento de pertencimento. Em suas palavras,

O espaço de reconhecimento das identidades é indissociável dos espaços de legitimação dos saberes e competências associados às identidades. A transação objetiva entre os indivíduos e as instituições é essencialmente a que se organiza em torno do reconhecimento das competências, dos saberes e das imagens de si que

constituem os núcleos das identidades reivindicadas. (Dubar, 2005, p. 155).

Nessa linha de pensamento, as identidades profissionais não são estáticas, estão em movimento contínuo devido ao próprio amadurecimento pessoal do sujeito, assim como as transformações das conjunturas histórico-sociais e econômicas. Silva (2011) afirma que, entre as representações sobre o papel dos diretores escolares, existem discursos legitimados que foram sendo constituídos historicamente e salienta que:

A construção de uma identidade dos diretores como autoridade hierárquica na escola, gerando comportamentos autoritários e centralizadores que dificultam uma prática de gestão que considere todos como parceiros no processo decisório. O contexto de uma cultura nacional centralizadora e autoritária contribui para construção de identidades dessa natureza, por meio dos discursos oficiais e de práticas institucionais. (Silva, 2011, p. 216).

Dessa forma, como já exposto ao longo do trabalho, a cultura centralizadora do Estado brasileiro criou a figura do diretor escolar para que esse representasse o governo e garantisse uma administração que coloque em prática as reformas educacionais.

Em vista disso, é essencial que os diretores escolares identifiquem as tendências educacionais ligadas as políticas públicas de gestão da Educação e compreendam a importância do seu papel e forma de atuação no espaço escolar, que pode reproduzir os interesses de classes baseadas na lógica capitalista, ou conduzir a organização da coletividade no espaço escolar com uma autoridade baseada no respeito à subjetividade do outro, sem o peso do mando e submissão dos autoritarismos verticais, com uma gestão democrática que leve em conta a singularidade da escola para superação de uma gestão escolar baseada apenas em gerencialismos e na performatividade.

A participante da pesquisa Anita Malfatti relata que sente dificuldades nas relações de poder que são inerentes à função, tendo em vista que precisa orientar, coordenar, buscar resultados pautados na legislação vigente e, neste sentido, existe certo desgaste na equipe, que faz críticas negativas sobre o trabalho. Ao relatar sobre os relacionamentos interpessoais a colaboradora da pesquisa diz:

(...) mas eu sinto dificuldade ainda até hoje... eu sei que eu vou continuar sentindo também... é na parte dos recursos humanos... tá?... tanto quanto ao quadro né? para o desenvolvimento satisfatório da::: da função pedagógica e administrativa quanto a questão da convivência também. mas não é o que me incomoda mesmo muito... o que me incomoda mais na escola na função de diretor são os relacionamentos... porque::: o diretor ele é::: quase que::: é::: mal visto porque ele precisa trabalhar seguindo a legislação. Precisa de resultados... precisa coordenar... orientar... e::: muitas vezes muitas vezes mesmo. O relacionamento se::: torna é::: desgastante porque os pares não aceitam muito bem né? o desenvolvimento do trabalho dentro de uma rotina embasada muito na legislação... e as críticas elas não são só críticas assim positivas né?... para melhorar são muitas críticas negativistas e isso atrapalha um

pouco o desenvolvimento... (Excerto da narrativa da Anita Malfatti).

Este sentimento descrito pela participante da pesquisa representa o fato de os docentes e de a equipe visualizarem na figura do diretor um representante do Estado, e não como o par entre eles. Esta foi uma identidade criada, de modo que o gestor fica em um posicionamento entre o poder público e a comunidade escolar, porque o dirigente de uma instituição pública possui, entre as suas atribuições, a função de atender aos interesses educacionais dos sujeitos que estão na escola, mas também é responsável pela implementação das políticas públicas impostas pelo Estado. Essa imagem foi construída historicamente e ainda está muito presente no imaginário social da comunidade escolar como um todo. E em algumas situações as relações ficam tão tensas a ponto de enxergarem o diretor escolar como um inimigo.

Fica evidente no relato de Anita Malfatti que sua trajetória de vida/formação e experiências contribuíram para a constituição da profissional que construiu sua vida ligada à Educação, passou por funções administrativas e pedagógicas, ficando notório em seu discurso, o sentimento de pertencimento e de identificação com a profissão. Nota-se, ainda, uma preocupação com o desenvolvimento de uma gestão que pudesse ser mais voltada para os fins reais da educação, com valores mais humanos e menos centrados em interesses pessoais de cada um.

Tal constatação, corrobora para o que defendo neste estudo de que o processo de construção do “ser diretor” se constrói de diferentes maneiras, a partir das experiências subjetivas vivenciadas pelos sujeitos durante suas trajetórias de vida, formação e ingresso na carreira docente. Os modelos e as referências com os quais este sujeito estabeleceu suas experiências, os fatos, os acontecimentos, as situações e as vivências significativas que marcaram suas memórias foram estabelecendo padrões, comportamentos, valores, que levaram este sujeito a ir fazendo escolhas que o trouxeram para a carreira do magistério e para a gestão escolar.

5.2 NARRATIVAS CRUZADAS: CONSTITUIÇÃO DO “SER DIRETOR”

A constituição do “ser diretor” se dá na prática cotidiana, mas tem início em todo o seu percurso de vida, desde as etapas de (pré) escolarização e de formação inicial na condição de aluno. São importantes, nesse contexto, familiares, professores ou diretores que de alguma forma foram referências e deixaram marcas significativas, os quais se tornam modelos para o sujeito em construção.

Os conhecimentos teóricos e metodológicos aprendidos na formação inicial são importantes, no entanto, é a prática que vai contribuindo para a melhoria contínua do seu trabalho. Em face disso, a direção se constrói no convívio com a coletividade, nos espaços de gestão e formação.

Nesse viés, o meu percurso de formação inicial se deu na década de 1990. Cursar uma licenciatura não foi apenas opção, foi a condição possível naquele momento. O fato de cursar o que era possível para época provocava em mim diferentes sentimentos: ora de dedicação, ora de momentos de dispersão. Enfim, a formatura chegou e com ela a sensação de ter que decidir o que queria para minha vida profissional. Dar aula? Não! Houve um sentimento de negação da carreira docente.

Após a formatura, fiquei alguns poucos meses me negando à docência, me aventurando em empregos temporários. No entanto, diante da realidade financeira que a docência poderia proporcionar, optei pelo ingresso no magistério. Após minha decisão, as portas se abriram rapidamente para a docência, logo passei em concurso público e deu-se início à minha carreira docente.

Nos primeiros anos de docência carregava comigo um pouco de insegurança, mas, aos poucos, fui me conectando à profissão de uma forma tão profunda, querendo ajudar a transformar o mundo dos estudantes que faziam parte do meu cotidiano. Coragem, determinação e idealismo foram adjetivos que me auxiliaram a trilhar o caminho da docência, sempre investindo em formação continuada para crescer e consolidar a minha trajetória profissional.

Nesse ínterim, trabalhei por 15 anos na carreira docente. Mas a vida prega peças ou nos testa para ver até onde vai a nossa coragem, ousadia e força de vontade. De repente, veio um câncer, a aprovação no concurso para o cargo de direção escolar (2017) e na sequência o ingresso no doutorado (2019).

E foi nesse contexto que deixei a docência na educação básica e ingressei na gestão escolar. O primeiro ano na carreira exigiu de mim muita observação e aprendizagem das novas funções que me foram colocadas. O segundo ano foi o início da luta para a reconstrução da identidade da escola, ser aceita pela comunidade escolar e o corpo profissional, e buscar o que era a minha essência: tentar ajudar os estudantes a terem sonhos e lutar por um mundo de possibilidades. Mas a luta foi muito grande, as dificuldades e os desafios sugaram as minhas forças.

No terceiro ano como gestora escolar, me vieram as dúvidas, as incertezas, o sentimento de insegurança... será que fiz a escolha certa? Realmente concordo com Souza

(2006) que aborda que os primeiros anos na profissão são essenciais para a configuração da identidade profissional. A docência faz parte de mim, é o que eu sei fazer de melhor, me realiza, me completa. E a gestão escolar seria uma segunda identidade que está sendo construída, com avanços e recuos. Não quero viver com um sentimento de mal-estar na carreira de diretora escolar. Muito pelo contrário, quero caminhar para uma maior estabilização nesta nova carreira. É um processo de amadurecimento e crescimento profissional, no qual procuro me identificar com o novo papel assumido frente à liderança de uma escola. Aprender com os erros, saber escutar, dialogar, mediar, ter bom senso e acreditar que a mudança é possível, tenho aprendido que são os pilares principais para que eu continue na luta pelos meus ideais como diretora de escola.

Docência ou gestão escolar? Eis a questão. Identidades que precisam ser reconstruídas, assumidas e valorizadas. Cabe destacar que a inter-relação entre a dimensão pessoal e profissional se constroem concomitantemente no processo identitário, visto que é indicotomizável a relação entre “o meu eu pessoal e o meu eu profissional”.

Cabe salientar também que a minha trajetória acadêmica não contemplou uma formação específica em gestão escolar; sou graduada em Geografia e em Pedagogia, com Mestrado em Educação. No entanto, o curso de Pedagogia não proporcionou os saberes básicos necessários relacionado à administração escolar.

Em meu percurso profissional, nunca havia atuado como diretora escolar. Na minha trajetória de 15 anos na educação pública estadual, tive experiência somente como docente e coordenadora pedagógica. Em vista disto, múltiplos foram os obstáculos e desafios enfrentados no cotidiano das escolas por onde passei nestes primeiros cinco anos de atuação como diretora escolar.

Nessa linha de pensamento, eu e os demais sujeitos participantes desta pesquisa, como diretores ingressantes, precisamos estar abertos para o processo de reflexão dentro da nova profissão e iniciar um processo de reconstrução permanente da profissionalização.

Os primeiros anos na carreira podem ser decisivos para quem está dando os primeiros passos na constituição do “ser diretor escolar”. E, nesse ínterim, o contexto escolar (perfil dos estudantes, familiares, equipe de funcionários, docentes, política educacional vigente, suporte das Diretorias de Ensino) pode possibilitar experiências positivas ou desafiadoras a este sujeito, proporcionando ora sentimento de receio ora de confirmação de sua inserção na carreira de gestor escolar.

Huberman (2000), ao estudar a carreira profissional docente, explicita fases pelas quais o professor passa desde o ingresso no magistério até o encerramento da carreira,

caracterizando cada uma delas. Nesse contexto, utilizaremos as fases estabelecidas pelo autor para fazer uma analogia com o ser e estar diretor nos momentos iniciais de sua carreira profissional. Nesse viés, o autor estabelece que do primeiro ao terceiro ano de carreira, os sujeitos estão na fase da entrada, no sentido de um tateamento. Os primeiros anos da carreira podem ser considerados como de um estágio de “sobrevivência” e de “descoberta”. O aspecto da “sobrevivência” traduz o que se chama vulgarmente o “choque do real”, a preocupação consigo próprio (“Estou-me a aguentar”), a distância entre os ideais e as realidades cotidianas, a fragmentação do trabalho.

O diretor de escola Cândido Portinari, também relatou ter tido dificuldades no seu primeiro ano de ingresso. O processo de transição do “ser professor” para o “ser diretor” não foi tranquilo, pelo contrário, ele relata ter sido bastante desafiador, em suas palavras *“um baque de recomeço”*. Passando a ter papel nas tomadas de decisões que eram urgentes, e tendo em vista que os demais sujeitos da equipe escolar tinham expectativas e representações sobre a chegada de um diretor em uma visão mais autoritária, relata que, em um primeiro momento, a gestão democrática não era bem-vista por alguns. Em uma das escolas de ingresso, Portinari relata que o gerente de organização escolar via a chegada da figura de um novo diretor como uma espécie de “oásis” de alguém que poderia exercer um diálogo e poderia trazer novas ideias, porém uma parcela significativa da equipe ficara moldada em uma cultura que via o diretor em um sentido mais tradicional de sua figura. Assim descreve:

(...) teve situações muito difíceis... estava comentando com você agora a pouco também né?... do gerente... de outros que eu percebia que gostavam da escola... que viram em mim chegando como um gestor novo uma:: um oásis de alguém que tinha diálogo... de trazer novas ideias... porque o que estava ali estava muito consolidado... (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

Em alguns momentos difíceis no meu primeiro ano de ingresso na escola, também me deparei com diversas dificuldades, entre elas os desafios pessoais, formativos e psicológicos, relações interpessoais, rotina e organização do trabalho, questões diretamente relacionadas à conjuntura e às políticas educacionais, o excesso de burocracia, a falta de funcionários, culturas arraigadas, resistência de professores, que me levaram a pensar em desistir da nova profissão e a adoecer pelo choque com a realidade. Isso porque a escolha por prestar concurso para ser diretora de escola não foi apenas para sair da sala de aula ou por desenvolvimento profissional, mas se deu por acreditar que à frente da direção de uma escola, eu poderia contribuir de forma mais efetiva para a transformação social da realidade de uma comunidade escolar.

Em face disso, acredito em uma educação humanizadora, acolhedora, baseada nos

princípios do respeito, da solidariedade, da equidade. Vejo a escola como um lugar para a construção de sujeitos históricos. Sou adepta ao discurso reflexivo e à prática crítica, entendendo que não sou um objeto moldada ao silêncio imposto pelos dominadores. Sou resistência, sou luta, sou sujeito que acredita em um mundo de possibilidades e no meu/ nosso papel de intervenção das realidades. Nessa linha de pensamento, Freire (2019) nos situa,

Mulheres e homens, seres histórico-sociais, nos tornamos capazes de comparar, de valorar, de intervir, romper, por tudo isso, nos fizemos seres éticos. Só somos porque estamos sendo. Estar sendo é a condição, entre nós, para ser (Freire, 2019, p. 34).

E a partir destes ideais, foi possível continuar seguindo em frente no desenvolvimento da profissionalidade na nova carreira.

Para o sujeito diretor escolar que se entende como a favor de uma prática político-pedagógica democrática, suas ações e o seu fazer no espaço escolar serão para uma escuta ativa, a favor de uma gestão compartilhada conduzindo a equipe escolar com base na premissa da corresponsabilidade. Assim como para a apropriação dos princípios democráticos para embasamento do seu trabalho nos campos teórico, discursivo e prático.

5.3 O DIRETOR E A DEMOCRACIA NA ESCOLA

Em “Escola e democracia no Brasil do século XXI”, Saviani (2020) apresenta uma análise vinda do início do século XIX, com a função clássica da educação escolar de formação para o exercício da cidadania, para, em seguida, abordar a relação entre a escola e a democracia no Brasil do século XXI. O autor sinaliza com dois cenários possíveis de futuro: um *“corresponde à tendência na qual escola e democracia cada vez mais se vergam ante as imposições do mercado”* (Saviani, 2020, p. 35, grifo nosso); o outro futuro, o desejável, para o autor, corresponde à resistência a essa tendência atual em favor da introdução e generalização da escola unitária, que, segundo Saviani (2020), é construída sobre a base do conceito do trabalho como princípio educativo.

Segundo Souza (2006), a gestão democrática é compreendida, então, como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso

às informações aos sujeitos da escola.

Vale ressaltar, nesse contexto, que uma questão que já me incomodava desde os tempos da docência era a de uma parcela dos profissionais que trabalham na escola e que não valorizavam os saberes e as vozes dos estudantes como sujeitos históricos. Desde a minha formação inicial, as correntes progressistas representavam meu modo de pensar educação. No entanto, aos poucos fui percebendo que o discurso democrático das normativas como Constituição Federal de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases na Educação Nacional de 1996, na prática não se efetivavam, de modo que, no cotidiano da escola, havia um longo percurso a se percorrer em busca de uma escola inclusiva, acolhedora, que escuta o estudante e que respeita as diferenças.

Assim, durante a minha trajetória docente no convívio com meus pares, eram poucos os sujeitos que se alinhavam às teorias progressistas tanto no discurso quanto na prática. É notório que quando saímos da Universidade e ingressamos na docência, a prática em muitas vezes se assemelha aos modelos de ensino que vivenciamos durante a nossa trajetória de escolarização. Somente durante o desenvolvimento e o amadurecimento da carreira docente é que vamos refletindo sobre os aspectos que precisam de mudanças como processo avaliativo, gestão da sala de aula, currículo oficial e oculto, entre outros.

Na gestão de uma escola fica ainda mais evidentes as concepções presentes dos docentes, funcionários, pais e estudantes, quanto ao papel que desempenham na escola.

Por isso, ao chegar na escola de atuação, percebi que a equipe escolar esperava um diretor pronto para tomar todas as decisões e ser o responsável geral pela escola, especialmente nas questões disciplinares, organizacionais e administrativas. Pouco se falava do papel do diretor na dimensão pedagógica em uma perspectiva democrática. No entanto, é importante salientar que um diretor escolar não administra a escola sozinho, administrar requer a participação de todos. Direção se constrói no convívio dos espaços da gestão, baseados nos princípios da participação, autonomia e dialogicidade. O processo de gestão compartilhada fundamentada em princípios democráticos não é natural, especialmente pelo estigma histórico construído em torno da figura do diretor escolar como o responsável pelas decisões na escola. É preciso buscar propiciar espaços e possibilidades de cogestão. Nesse contexto, tal processo também é um ato educativo.

O diretor escolar Cândido Portinari relata sua dificuldade em atender à uma expectativa da comunidade da escola de ingresso de um diretor com perfil mais autoritário, visto que, em sua formação, sua concepção caminha no sentido de um diálogo democrático para gerir as diversas situações vivenciadas na escola, a saber:

mas a gente vê que às vezes a equipe fica moldada àquilo com coisas muito pequenas... simples que a vice resolve né? e era isso... então esse é um trabalho... porque:: eu não consigo... não sei se passa pela minha formação pessoal... profissional... eu não consigo ter esse perfil autoritário... é meu... então assim... vou tomar uma decisão até... é um aprendizado nisso né?... nesse período... tenho que tomar as decisões... mas eu gosto muito de sentar... ouvir todos os pontos de vistas... escutar... junto... ponderar e aí tomar as decisões ou os caminhos né?... mas é assim... realmente um aprendizado diário e:: o ser gestor está sendo construído ((risos))... (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

É oportuno repetir que ser diretor de escola pública não tem sido tarefa fácil. A sensação de solidão está constantemente rondando o diretor escolar, especialmente porque nas relações sociais que se dão na escola, ele não trabalha com os seus pares, ele desenvolve seu trabalho com sujeitos que historicamente se sentem submissos à sua figura. A respeito desse sentimento, Freire (2018) nos ensina que

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação e reflexão... o diálogo é a exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode se reduzir a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco torna-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes. (Freire, 2018, p. 109).

Para os sujeitos que passam pela transição de professor para diretor, um grande desafio está ligado às relações interpessoais com a equipe com a qual o diretor se depara ao ingressar em uma unidade escolar.

Nessa linha de pensamento, o meu primeiro ano de ingresso na carreira de diretor escolar foi o mais assustador. Houve um choque de realidade, pois eu tinha muitas expectativas para o ingresso na nova carreira, no sentido de ter a possibilidade de fazer um trabalho para somar forças em prol do desenvolvimento e da valorização da comunidade escolar como sujeitos capazes de realizar sonhos, terem projetos de vida e acreditarem, efetivamente, no poder da educação.

Aos poucos, fui percebendo, até mesmo entre meus novos pares diretores, em encontros para orientações da Diretoria de Ensino, a falta de reflexão e clareza sobre o papel do diretor escolar, muitas vezes ainda marcado por uma perspectiva tradicional que perdurou durante anos ligada às teorias da Administração Escolar do início do século XX. E anterior a essa questão, ocorre que ainda nos dias de hoje encontramos no meio educacional, profissionais que adotam práticas lineares e generalistas na organização do conhecimento acadêmico, com visão de mundo e práticas marcados pelo positivismo. Tal fato pode ser explicitado nas palavras de Vaz (2018),

[...] uma característica importante da universidade brasileira é que ela nasceu em berço esplêndido, mas com um atraso de mais de 800 anos em relação a primeira

universidade do mundo, a Universidade de Bolonha. Esse atraso, embora não justifique sua lenta evolução pode ser responsável por sua vulnerabilidade em relação as influências de diferentes concepções de universidades estrangeiras, e a não adoção de uma identidade própria. Como foi visto, a exemplo, a Universidade de São Paulo (USP), foi inspirada no modelo alemão-humboldtiano, enquanto que a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) foi pensada a partir do paradigma francês-napoleônico. E foi justamente o estilo napoleônico que perdurou por mais de 100 anos nas universidades brasileiras provocando práticas positivistas e centradas na valorização de um conhecimento abissal, legitimado pela ciência, mas adotado de forma exclusiva em detrimento de novos desafios do conhecimento empírico. Esse paradigma não reconhece a experiência do presente e nem a relevância que novas práticas e descobertas podem oferecer para melhorar o presente e o futuro. (Vaz, 2018, p. 305).

Pelo exposto, podemos inferir que existe um jogo de forças, o qual, se não for trabalhado, dialogado e compreendido dentro das atribuições e do papel de cada membro da comunidade escolar, pode gerar um mal-estar entre a gestão e a comunidade escolar como um todo.

Este discurso, historicamente constituído, de uma verticalização das relações que se dão dentro da escola, baseado em ideologias dominantes, posicionamentos dogmáticos e tendências ligadas ao autoritarismo, e que acabam sendo cotidianamente retroalimentado por discursos e práticas que, sem uma reflexão profunda da função social da escola, dos fins reais da educação, baseados em princípios democráticos e participativos, podem contribuir para este jogo de forças e saberes que induzem a quadros normalizadores e naturalizando a ideia de verticalização e concepções engendradas em uma pedagogia voltada para interesses individuais. Nas palavras de Foucault (2022):

Não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. O poder não é um objeto natural uma coisa, é uma prática social e, como tal, constituída historicamente. (Foucault, 2022, p.12).

Historicamente, o processo de redemocratização trouxe avanços significativos para o Brasil, através da conquista de leis que fundamentavam a democracia nas diversas instâncias da sociedade. No final da década de 1980 com a promulgação da Constituição Federal em 05 de outubro de 1988 e na década seguinte com a Lei de Diretrizes e Bases - LDB/1996, se estabeleceram determinações sobre a gestão democrática, quais sejam: elaboração coletiva da Proposta Pedagógica da escola, autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observando as normativas que fundamentam esta autonomia. A implantação dos colegiados escolares com fins deliberativos, entre os quais, Grêmios Estudantis, Associações de Pais e Mestres, Conselho de Escola e Conselhos de Classes, evidenciam e consolidam a gestão democrática na escola.

A participação dos sujeitos nas decisões escolares, via Conselho de Escola, Associação de pais e mestres, órgãos colegiados, entre outros, é uma maneira efetiva de democratização das decisões nos espaços escolares e na medida em que a comunidade interna e externa da escola toma decisões, se torna coparticipante desse espaço e, portanto, também se sente parte e responsável por ele.

Entretanto, apesar das garantias legais que conferem à escola a necessidade e a obrigatoriedade da participação e da democratização das decisões, no interior da instituição escolar, ainda existem muitos entraves para a sua efetivação. Nesse contexto, o Conselho Escolar e os demais órgãos colegiados, assim como a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico são ferramentas que contribuem para o fortalecimento da democratização nos espaços escolares. No entanto, até que ponto os conselhos cumprem realmente as demandas democráticas?

Para Souza (2009) à medida que as instituições e, entre elas, o Conselho de Escola “tecnificam o diálogo” mediante normatizações e organizando em demasia a participação dos sujeitos por meio de procedimentos formais, o objetivo de promover a democracia fica prejudicado, sendo que as pessoas perdem sua condição de sujeitos, passando a configurar meros recursos para a realização dos objetivos burocráticos.

Destarte, o Conselho de Escola também é um espaço de contradição, pois essa é a dinâmica dos sujeitos enquanto seres sociais e o ambiente educativo propicia tanto conflitos institucionais como educacionais.

Mas, atualmente, como fica a Gestão Democrática na prática do cotidiano da escola? Será que se tornou discurso, narrativas de pessoas que querem ter sua voz ouvida, mas não respeitam e valorizam a opinião dos outros? Discursos sobre direitos, especialmente ligados à vida funcional, o que realmente procede devido a todo um processo de precarização do trabalho docente nos últimos anos. Entretanto, quem luta pelos direitos das crianças e dos adolescentes efetivamente? Pelo direito de serem acolhidos, valorizados, respeitados em seus saberes e na cultura adquirida fora do espaço escolar. Isso diz respeito a acreditar de fato nestes estudantes e os inspirarem a sonhar com os seus projetos de vida.

Diante disso, ressaltamos que mais do que nunca, a escola precisa ser um lugar não apenas de desenvolvimento de conteúdos cognitivos, mas, sim, de horizontalização das relações, espaço de dar ênfase à dialogicidade dos sujeitos, empoderar os estudantes no desenvolvimento do seu protagonismo e promover discussões férteis sobre os modos de resistir à crise instaurada na democracia nos dias atuais.

Destarte, no discurso da diretora escolar Anita Malfatti, nota-se a percepção de uma

gestão democrática em que fica explícito o desejo de desenvolver atitudes baseadas em valores humanos dentro da escola, porém a participante sente as pessoas voltadas para os seus interesses pessoais. Podemos inferir sobre a influência da lógica individual racionalista nas diversas esferas da vida social, inclusive nas relações dentro do espaço escolar que também são marcadas pela lógica do sistema capitalista de produção. Ademais, a autoridade democrática supõe a *“concordância livre e consciente das partes envolvidas”* (Paro, 2015, p. 119).

Diante disso, ressalta-se que não é possível construir um ambiente democrático sem a ênfase na dialogicidade dos sujeitos que compõem o conjunto da vida escolar. Além disso, o diretor escolar precisa acreditar que o seu trabalho pode promover uma gestão que conduz à emancipação dos sujeitos por meio da educação.

Ser diretor de escola requer a compreensão de que é preciso estar à serviço do outro, da totalidade dos sujeitos que fazem a vida da escola. E mesmo diante de tantos desafios, é preciso aprender a conviver com o outro de forma democrática. O discurso freiriano nos ensina a compreender que a escola precisa ser um espaço acolhedor, que goste de ouvir os outros, no sentido do respeito às decisões coletivas, da tolerância à opinião contrária. Segundo Brandão (2014), Paulo Freire foi aprendendo a conhecer a diferença entre falar para alguém e falar com alguém, ou seja,

Uma coisa é falar como quem só fala, pensando que sabe tudo. Pensando que sabe tudo e dizendo o que pensa que sabe só para as outras pessoas ouvirem e pensarem que aprendem. Outra coisa é saber falar ouvindo os outros. Falar como quem primeiro escuta. Como quem aprende primeiro, antes de dizer o que sabe... antes de ensinar. (Brandão, 2014, p. 34).

Em vista disso, os meus três primeiros anos na nova carreira foram muito difíceis. Em diversos momentos surgiram sentimentos de falta de competência em saber lidar com os anseios e desejos dos professores e funcionários, acostumados aos aspectos tradicionais do papel da direção escolar, ligados à ordem, à disciplina e à burocracia; familiares que não participam da vida escolar dos filhos por uma diversidade de fatores, entre os quais trabalho, tempo e cultura; engessamento político que proporciona para a escola uma autonomia relativa. Tais fatores geraram pensamentos de desistência da nova carreira. A sensação de solidão é um peso, que, se não dialogado na tentativa de estabelecimento de estratégias para minimizar este sentimento, pode gerar problemas no estabelecimento e na consolidação na nova carreira.

Os docentes estão entre pares, mas o diretor não. E por mais que em diversas situações o diretor possa não concordar com as políticas da sua Secretaria, que têm caminhado para vertentes mais gerencialistas, ainda sim o diretor tem responsabilidades em se fazer cumprir as normativas colocadas pelos seus superiores.

Diretores escolares alinhados às correntes progressistas têm maior sensibilidade, percepção sobre o devido equilíbrio entre as normativas ligadas as políticas da atual gestão governamental, e a necessidade de reflexão permanente sobre a função social da escola, que mais do que nunca precisa repensar sobre democracia, ética, respeito, justiça social, no sentido de construir e vivenciar uma Proposta Pedagógica que realmente considere as pessoas que participam da escola como sujeitos históricos de direitos e deveres.

Nesse sentido, administrar uma escola requer um equilíbrio entre as exigências normativas e legislativas do Estado e saber ter uma escuta sensível para as necessidades da comunidade escolar. Ter maturidade profissional para saber mediar estas situações é essencial, e se faz necessário buscar refletir constantemente sobre sua prática, procurando fazer da escola um espaço de formação coletiva.

Administrar uma escola é um ato político. A Educação é política por natureza. Para Foucault, *“Não há saber neutro. Todo saber é político. Todo saber tem sua gênese em relações de poder”* (Foucault, 2022, p. 28, grifo nosso). Neste viés, não há neutralidade política no exercício da função da gestão escolar. Existem aqueles que cruzam os braços justificando a fatalidade do mundo como está posto. Existem aqueles que reproduzem ideologias e discursos dominantes, mesmo que de modo inconsciente. Porém, cabe aqui a lembrança das palavras de Saviani (2013): *“Todo saber-fazer contém certa visão de mundo e é um ato político no qual se concretizam certas intenções sociais gerais”* (Saviani, 2013, p. 44, grifo nosso). E existem aqueles sujeitos que se percebem no mundo com os outros, são mais voltados para as correntes progressistas e compreendem a escola e o exercício da gestão como um modo de intervenção no mundo, cheio de possibilidades de valorização do ser humano enquanto sujeito histórico, e a necessidade da interrelação entre a prática social e a prática educativa. Para estes, as palavras de Freire (2019) ensinam:

O fato de me perceber no mundo, com o mundo e com os outros me põe numa posição em face do mundo que não é de quem nada tem a ver com ele. Afinal, minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta, mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas objeto, mas sujeito também da história. (Freire, 2019, p. 53).

Uma gestão comprometida com a função social da escola, qual seja, contribuir para formação integral dos estudantes enquanto sujeitos históricos capazes de se moverem para uma transformação social e para constituição da autonomia do ser sujeito, não compactua com ideias e práticas autoritárias, excludentes e sem consciência de classe. Neste sentido, meu posicionamento tenciona para correntes progressistas e para a gestão democrática, entendendo que não é possível atuar no exercício da gestão alegando neutralidade política.

É imprescindível considerar que “*Pensamento e prática não são realidades dicotômicas, são dialéticas* (Ribeiro, 2021, p. 28, grifo nosso)”. Um diretor crítico atua com bom senso, equilíbrio e prática reflexiva, de modo que as suas ações envolvem um movimento dialético e dinâmico entre a ação e o pensar sobre a ação, e intencionando por uma gestão que considere toda a comunidade escolar como parceiros no processo decisório.

5.4 DESAFIOS DA TRANSIÇÃO DO “SER PROFESSOR” PARA O “SER DIRETOR”

O processo de transição do “ser professor” para “ser diretor” escolar se faz diante de um movimento carregado por diversas variáveis pedagógicas, administrativas e relacionais que podem influenciar no modelo de gestão, do qual este recém-gestor escolar se apropria para atuar na sua realidade profissional. No entanto, além dos desafios já elencados nesse texto, somavam-se questões como autonomia relativa da escola, nova geração de professores com formação insuficiente e as dificuldades em cuidar das questões financeiras, além da prestação de contas de uma forma mais democrática.

Outro grande desafio se refere aos aspectos burocráticos. Em minha trajetória de formação inicial e continuada, os saberes desenvolvidos caminhavam para o processo pedagógico de ensino e de aprendizagem. E mesmo no curso de Pedagogia (2ª Graduação), os aspectos administrativos/financeiros não foram contemplados no currículo de forma efetiva. E, ao ingressar na carreira de diretor escolar, os aspectos burocráticos parecem querer sucumbir às forças/espço/tempo, fazendo com que muitos diretores não tenham a possibilidade de contribuir com a dimensão pedagógica.

O diretor de escola Cândido Portinari, reflete também sobre a ideia de ter na gestão alguém que tenha tido experiência docente, pois, nesse contexto, a ideia seria de se ter um educador na gestão, e, atualmente, busca-se um administrador de empresa, contador, com visão matemática. Seu discurso aponta para uma sensação de mal-estar, gerado pelo conflito instalado na medida em que ele se vê com uma concepção mais pedagógica com vistas para uma gestão democrática, enquanto as atuais políticas gerencialistas da educação do estado de São Paulo tencionam um neoliberalismo atuante no cerne da escola e em sua função.

Nota-se a capacidade de uma reflexão no discurso do diretor Cândido Portinari ao indagar se sempre foi assim o trabalho do diretor, ou a ênfase nos procedimentos gerencialistas foram se aprofundando nos últimos anos no interior das escolas.

Ademais, a situação fica mais desafiadora à medida em que o sujeito, que até então estava voltado para o pedagógico enquanto docente, ao ingressar no cargo de diretor escolar,

sente dificuldades em tentar equilibrar seu sentimento de educador e querer estar próximo ao pedagógico, com os estudantes e com as necessidades formativas da equipe; ou se atua apenas na esfera administrativa em atendimento às demandas gerencialistas e de performatividade do atual modelo de gestão das políticas públicas voltadas para a educação no estado de São Paulo. Os saberes e experiências exigidos entre os critérios para a seleção por concurso público estavam ligados à formação pedagógica, pois o diretor é um educador.

No processo de transição do “ser professor” para o “ser diretor”, a diretora ingressante Tarsila Amaral relata sobre a dificuldade que sente em compreender qual é de fato o seu papel à frente da gestão escolar. Se deve priorizar a dimensão pedagógica ou a dimensão administrativa. A participante da pesquisa relata sentir dificuldades em deixar o pedagógico nas mãos do coordenador, sendo que entende que o diretor precisa compreender o pedagógico, faz planos e metas para aprendizagens dos estudantes e necessidades formativas dos docentes, porém o tempo do diretor é consumido pelas demandas administrativas, quais sejam: prestação de contas, contratação de serviços, preenchimento de planilhas e formulários, fazer horário das aulas, merenda, dar baixa diária no estoque da merenda, documentos que a Diretoria de Ensino pede constantemente. A esse respeito convém destacar a concepção de uma pesquisada:

(...) luta para o diretor e para quem saiu do pedagógico... até hoje eu:: eu me questiono muito... a gente enquanto diretor... você sabe... não consegue ajudar muito no pedagógico... a gente cobra mais do que ajuda... às vezes eu estou vendo a necessidade de uma formação... mas eu não tenho condições de fazer essa formação... eu tenho que orientar o coordenador para que ele faça aquela formação e depois o acompanhamento é por conta deles... então... eu sofri muito no meu primeiro ano... até me desligar disso daí... porque eu ficava indignada... principalmente com o ciclo um... que era a minha área de formação... com o que acontecia na escola né?... e eu queria ajudar e não conseguia tempo para formação... e até hoje eu fico me perguntando... o::: gestor tem que compreender do pedagógico?... sim... a gente faz MRR... você faz o plano de ação da escola... você tem que olhar para os índices todos... mas a sua função de formador.. ela é vaga... eu acho muito vaga ainda... por quê?... porque o que me consome na escola... é o administrativo... né?... a parte de prestação de contas... de contratação de serviços... de documentação que a D.E pede constantemente e que aqui eu estou sofrendo mais... (Excerto da narrativa da Tarsila Amaral)

Na seção anterior, abordamos sobre vertentes antagônicas coexistindo no âmbito da gestão escolar atualmente. De um lado, a produtivista gerencialista; e do outro, a vertente democrática. E, nessa configuração atual, o diretor de escola vive em meio a essas tensões e disputas ideológicas, que geram limites nos modos de atuar e um certo mal-estar sobre qual o papel do diretor escolar diante de modelos de gestão conflitantes.

(...) educador... ou é realmente um administrador de empresas... alguém mais voltado aos números... metas né?... e menos um educador... porque a gente fala hoje de uma carreira que você sai de um professor... teoricamente sala de aula... um PEB... um

PEBII... PEBI... PEBII... e ele passa a ser o gestor... então eu entendo que quando isso foi concebida... a ideia era ter um professor... um gestor né?... e hoje busca-se mais um administrador de empresa... um contador... alguém com uma visão mais matemática das coisas né?... eu não sei... e a gente fica nesse conflito né? porque a gente tem uma concepção pedagógica e se depara com isso...(Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

Diretores em construção nos anos iniciais na nova carreira têm sentido o impacto gerado pelas novas tendências gerenciais nas políticas públicas voltadas à Educação no estado. Tal assertiva nos permite inferir que estas políticas provocam nos diretores sentimentos de estranhamento entre os seus saberes mais ligados aos aspectos pedagógicos formativos, visto que são educadores, para com as novas exigências técnicas e burocráticas em excesso no cotidiano do seu fazer na gestão de uma escola pública do estado de São Paulo.

O diretor escolar em seu cotidiano, por vezes, e mesmo que de forma inconsciente, acaba reproduzindo interesses dos sistemas e do mercado, visto que os programas e as propostas das políticas educacionais têm imposto uma série de atribuições e instrumentos normativos em que o diretor de escola é pressionado pelos órgãos centrais a ser aquele que faz cumprir tais programas e reformas do Estado, que atualmente enfatizam produtividade, metas e performatividade dos docentes e estudantes. E o diretor torna-se parte deste jogo de convencimento de uma educação voltada para abordagens administrativas e pedagógicas gerencialistas.

Contudo, há sujeitos que percebem tal jogo e se posicionam para uma reflexão crítica sobre o que está posto. Ao analisar o discurso do diretor Cândido Portinari, notam-se reflexões sobre o gerencialismo e a sobrecarga de trabalho, por meio das quais o sujeito questiona se são inerentes à função da gestão ou se possuem influência do modelo de gestão que a atual secretaria promove.

(...) eu já escutei mesmo de vice... várias vezes até né?... de falar assim ah::: eu não sou o diretor... eu estou tomando essas medidas... mas é o diretor... então né?... no fim é o diretor que fica sozinho ali né? com as suas decisões e com as suas resoluções... então... assim... eu acho::: eu acho um pouco difícil né?... eu sei de alguns colegas ingressantes que desanimaram bastante também... e alguns por conta dessa questão de expectativa... outros por conta dessa rotina éh:: extenuante aí de::: de trabalho... de cumpridor de tarefas e de não conseguir às vezes ficar mais próximo do dia a dia da escola... e eu tenho:: né? (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

O diretor escolar que reflete constantemente sobre o seu papel na educação, terá maior probabilidade de ser assertivo em suas ações, especialmente para aqueles que estão atentos a questão de que sua atuação se dá em função dos objetivos da escola pública nos dias atuais, qual seja: aprendizagem efetiva dos estudantes. Dessa forma, a administração da escola necessita estar à serviço da prática educativa. Administrativo, burocracia é meio, pedagógico é

fim. Partindo dessas considerações, Paro (2012, p.200 , grifo nosso) nos situa sobre a Administração Escolar que *“são os fins que se buscam que acabam por determinar a forma de se utilizarem os recursos disponíveis para tal”*.

É essencial que se inicie uma prática reflexiva sobre os meios ou as estratégias para o desenvolvimento de um trabalho que fortaleça a democracia na escola. Talvez uma prática pedagógica-administrativa empenhada em promover diálogo, compartilhar ideias, fomento da corresponsabilidade entre as tarefas burocráticas da escola, investimento de tempo/espço para formação continuada em serviço para toda comunidade escolar, que possibilitem a ressignificação do papel da escola em meio a um mundo contemporâneo imerso em desafios referentes à nova cultura digital, desigualdades de classe, gênero e raça, assim como o impacto da racionalidade capitalista nas políticas públicas voltadas para a educação.

Também, parafraseando Paro (2015), não há nada de errado em trabalhar com a racionalidade interna na escola, do ponto de vista da sua produtividade, desde que esta produtividade se refira à natureza do seu objeto e aos fins reais da educação, que dizem respeito à formação do sujeito histórico e à aprendizagem dos conteúdos historicamente sistematizados. Nessa linha de pensamento, a atividade administrativa pode corroborar em seu caráter de transformação social. Sobre Administração Escolar como práxis criadora Paro (2012) afirma que

Uma Administração Escolar verdadeiramente revolucionária deve poder elevar-se de uma práxis espontânea a uma práxis reflexiva. Nesta, como sabemos, a consciência do sujeito (individual ou coletivo) se faz presente não apenas na forma de consciência prática, representada pela utilização racional dos recursos, mas sobretudo enquanto consciência da práxis ou autoconsciência prática, representada pela consciência que ele, sujeito, tem da racionalidade do processo e da participação neste de sua consciência. Esta passagem de uma prática administrativa espontânea para uma prática administrativa reflexiva e intencional é que pode configurar a Administração Escolar como processo criador capaz de atender aos objetivos identificados com a transformação social”. (Paro, 2012, p. 207)

Portanto eu, enquanto diretora escolar comprometida com uma prática progressista, compreendo que todo diretor é um educador. E no meu modo de atuar no exercício da gestão, não só aponto um caminho, mas digo como se toma esse caminho, e, na medida do possível, percorrendo o caminho junto com a equipe, buscando, refletir sobre o nosso caminhar. Nem tudo são flores, pois alguns discordam desse caminho, mesmo que tenha sido discutido e decidido coletivamente.

Todavia, uma gestão escolar humanizada entende a escola como espaço de respeito e dignidade para com todos que ali estão inseridos. Este respeito evidencia-se, inclusive, na forma como a gestão significa a ética e o estético no acolhimento para com as pessoas e para

com o espaço físico escolar, que vai desde a limpeza do chão, à organização e ao embelezamento das salas de aula e de outros espaços de convívio comum, na higiene dos banheiros, nas plantas e flores que adornam e trazem boniteza para a escola. Nesse viés, Freire (2019, p. 45, grifo nosso) nos ensina que *“Há uma pedagogicidade indiscutível na materialidade do espaço”*, proporcionando, assim, uma intenção educativa em tudo o que se faz na escola.

Após o término do meu estágio probatório, com duração de três anos, o quarto ano na nova carreira foi de uma harmonização e início de identificação com a profissão. Foi possível agir e atuar com maior segurança, apropriação e autoridade sobre as diversas dimensões de atuação do gestor escolar. E por mais que existam as relações de poder dentro da instituição escolar, não há sentido acirrar um jogo de forças entre gestão e docentes, pois a razão de ser e existir da escola é a aprendizagem e a formação dos estudantes.

5.5 SER DIRETOR HOJE: POSSIBILIDADES NA GESTÃO ESCOLAR

Narrar a vida é um desafio, é uma forma de resistir. Narrar é um modo de resistência. A pessoa que narra organiza sua história a partir de uma razão narrativa. Pensar como os sujeitos se constituem a partir do que eles narram. Em face do cenário narrado pelos participantes da pesquisa, destacamos alguns apontamentos com relação ao exercício da função gestora.

Após o meu segundo ano de atuação, foi possível, a partir de toda a observação para realização de um diagnóstico do perfil dos estudantes, dos docentes e da comunidade escolar em geral, começar a traçar um plano de ação para reconstrução da identidade da escola e delinear uma série de possibilidades que fomentassem a melhora da qualidade da educação da escola como um todo.

Uma das primeiras ações foi a de mobilizar a equipe escolar em torno da reconstrução da Proposta Pedagógica, discutindo e definindo a missão, a visão e os valores que a escola quer para si enquanto princípios que norteiam todo o trabalho pedagógico. Estabeleceram-se parcerias com diversas instituições públicas, privadas e com o comércio local para que pudessemos intensificar ações e projetos com vistas à maior valorização do espaço escolar enquanto espaço educativo, cultural e de convívio. Foram promovidos diversos eventos que pudessem demonstrar a importância da escola para o futuro dos estudantes, entre estes: feira de profissões (parceria com a Universidade Estadual Paulista - UNESP), feira de ciências, festas juninas, festa das crianças, concurso cultural para nova logomarca da escola.

Houve reorganização dos espaços escolares, pois o espaço físico estava em desacordo com uma utilização mais funcional para a prática pedagógica. A sala de leitura foi reorganizada e ativada para que os estudantes tivessem oportunidade de terem aulas nesse

ambiente. Foram realizadas a readequação da sala de informática e a manutenção contínua dos equipamentos. O espaço externo foi melhorado com colocação de mesas e bancos no jardim para que os estudantes e docentes pudessem ter mais um ambiente com possibilidades pedagógicas; foi realizada a identificação na fachada da escola e readequação do espaço da secretaria, pois a entrada é o “cartão de visitas” da escola. Ademais, estabeleceu-se maior aproximação da escola com as famílias pelas redes sociais, assembleias, conselhos e reunião de pais.

Sobre as possibilidades de realização de um trabalho mais efetivo na carreira de diretor escolar, os sujeitos participantes da pesquisa relataram necessidade de preparação e controle emocional para saber lidar com as relações interpessoais na escola, maior ênfase na valorização dos sujeitos enquanto seres humanos históricos e com uma formação voltada para valores humanos, maior possibilidade de o diretor se fazer presente nos assuntos formativos e pedagógicos, e, por fim, aprofundar e ampliar a discussão e a prática de uma gestão democrática, dialógica e compartilhada na escola.

Nesse viés, é importante ressaltar uma fala bastante significativa no discurso do diretor Cândido Portinari, em que expressa na sua narrativa o sentimento de desejo de ter mais tempo para “VIVER A ESCOLA” em sua capacidade criativa. Aqui é possível identificar uma singularidade de extrema importância materializada no discurso deste diretor ingressante e que vem ao encontro do sentimento de esperança e resistência no qual comunga o meu “eu” que, para além do papel de pesquisadora neste estudo, também me coloco enquanto sujeito do objeto pesquisado e em processo de construção da identidade profissional de diretor escolar. A esse respeito, Portinari relata:

(...) eu acho que a gente precisa mesmo de tempo para viver a escola e viver a nossa vida profissional... então... momentos assim são muito bons... eu acho que a entrevista ou a PESQUISA em si né? tem muito a contribuir com isso... contribuir... eu acho que é uma área que a gente precisa tocar né?... é sensível... há uma mudança né? da gestão... a própria bibliografia do concurso trazia isso né?... a gestão democrática... a ideia do curso de formação... que pode ser aprimorado né?... acho que... talvez né?... para os próximos ingressantes... a gente não sabe né?... talvez até hoje a secretaria busca um outro perfil né?... através de líderes públicos né?... mas que perfil é esse também?... (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

Identifica-se, ainda, no discurso do sujeito pesquisado um idealismo de atuar com uma gestão que tenha uma capacidade criativa de estimular outras pessoas a se desenvolverem, e critica o modelo gerencialista de gestão que coloca o diretor como executor de tarefas e preenchedor de planilhas, a saber:

(...) pensando na nossa rede estadual de São Paulo... eu assim... tenho sentido que

o:: o diretor às vezes ele não consegue... não tem conseguido... pelo menos para mim... na minha concepção... atuar em algumas frentes que precisariam... eu sempre falo que eu sinto falta... muitas vezes... ali mais do dia a dia da escola e não é porque a gente não está na escola né?... éh:: eu acho que pra:: para gente conseguir desenvolver melhor essa:: essa capacidade criativa de estimular outras pessoas a:: a se envolverem... a desenvolverem né? coisas bacanas mesmo ali na escola... às vezes falta um pouco de tempo para isso né?... a gente está muito executor de tarefas né?... e aí até tento né? (Excerto da narrativa de Cândido Portinari).

Destarte, a minha postura neste estudo é de resistência à forma de fazer educação nos moldes de tais políticas educacionais engessadas e ligadas à razão mercantil. Assim, infiro que a escola não é uma empresa, estudante não é um objeto, diretor escolar não é um gerente-executivo, docente não é um mero reproduzidor de apostilas. A escola é educadora, estudante é sujeito, diretor é educador, docente tem autonomia para construir conhecimento a partir dos contextos e saberes que circulam dentro e fora dos espaços escolares.

Resistir é, portanto, algo que faz parte da minha essência, talvez herdada de uma ancestralidade que faz parte da minha identidade pessoal. E meu percurso de vida, marcado por memórias nas quais, para cada um “sim” já havia recebido uns dez “nãos”, e talvez os que vieram antes de mim, tivessem recebido “1.000” nãos. De tal modo, tal espírito de luta e militância por uma Educação que possibilite oportunidades para todos os envolvidos na e com a escola, me fizeram querer continuar o processo de construção da identidade como diretora escolar.

Resgatar o significado de “Viver a alegria” da e na escola. Perspectivando um afeto e bem-querer nas relações que se dão dentro da escola, tanto para com os educandos e todos aqueles que fazem parte dos processos de ensino e de aprendizagem. Compreendendo o valor humano que cada um tem, desde os que cuidam da limpeza, secretaria escolar, merenda, coordenação, docentes e discentes. Procurando fomentar uma convivência pacífica, e não exatamente passiva, pois a escuta ativa e a democrática significam estar aberto à fala do outro, mesmo que sua opinião seja contrária, e seja preciso se posicionar criticamente para defesa do que é melhor para a coletividade dos sujeitos que estão na escola.

Resistência crítica, perseverança, ver com acuidade, ter foco, alegria, gostar de pessoas, escutar com atenção e respeito o que o outro tem a dizer, estar disponível ao outro, querer gerir o espaço escolar para proporcionar acolhimento, fazer da esperança algo que te pulsa e te move para tentar promover o movimento e o crescimento do outro. Segundo Foucault, “*A partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência*” (Foucault, 2022, p. 360, grifo nosso).

Por isso, é necessário conduzir a gestão escolar para a união de esforços da coletividade no combate à negação dos sujeitos como seres humanos. Posiciono-me juntamente a outros diretores escolares, cujas trajetórias de vida e formação os conduziram para uma leitura

de mundo que compreende a necessidade do resgate da humanidade que existe em nós. Sujeitos capazes de moverem-se com vistas à resistência, a não humanidade que a racionalidade capitalista nos impõe. Me movo junto com aquilo que as feministas, os estudos sobre raças/etnias e os pós-colonialistas apontam como necessário para ainda nos sentirmos sujeitos. A subjetividade que existe em mim e o respeito à subjetividade que há no outro. Compactuo das ideias freirianas sobre o ser e estar neste mundo, com e para o outro, com a consciência do nosso inacabamento, compreendendo a história como possibilidade, fazendo do nosso trabalho na educação uma forma de intervenção no mundo, enxergando a politicidade no papel do diretor escolar e a apreensão de que,

É preciso, porém, que tenhamos na resistência que nos preserva vivos, na compreensão do futuro como problema e na vocação para o “Ser Mais” como expressão da natureza humana em processo de estar sendo, fundamentos para a nossa rebeldia e não para nossa resignação em face das ofensas que nos destroem o ser. (Freire, 2019, p. 76).

No cruzamento das narrativas e o entrelaçar das experiências dos sujeitos diretores escolares ingressantes, compreendemos o sentimento de estarmos em um processo de construção de identidade profissional na gestão, com preocupações latentes sobre como serão os rumos da educação e da gestão escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sou luta, sou resistência! Existe no âmago do meu
ser uma força que brota do Divino criador;
Força transformadora que ilumina meus olhos e
sorriso, mesmo em meio ao caos. A desesperança
nos imobiliza, porém creio que os percalços são
temporários; Sou criticamente esperançosa e vejo
que há luz no fim do túnel.
(Juliane Muraro)



(MURARO, Juliane. **Força e Fé**¹⁴, 2022. Acrílica sobre tela. 60 cm x 70 cm. Presidente Prudente – SP. Arquivo pessoal da artista.)

¹⁴ Reflexão – Vista-se de coragem, esperança, amor e fé.

Fica evidente, na presente tese, através da análise das narrativas dos sujeitos participantes da pesquisa, mediante a qual buscamos primeiramente compreender o processo transição do “ser professor” para o “ser diretor” no processo de construção de identidade profissional dos diretores escolares ingressantes das escolas públicas do estado de São Paulo, a importância de se refletir sobre a prática de atuação dos diretores de escola, pensando no seu papel e nas formas de atuação levando em conta os modelos de gestão nos quais este diretor se identifica para atuar, bem como os desafios e as possibilidades do seu cotidiano, a partir da política e do contexto educacional atual do estado de São Paulo.

A metodologia amparou-se na pesquisa narrativa, através das “entrevistas narrativas”, por ser um gênero que permite ao sujeito que narra um rememorar das experiências vividas, as quais podem organizar ideias e pensamentos, o que possibilita (e potencializa) reflexões e aprendizagens sobre sua prática na gestão.

A análise e a interpretação do corpus da pesquisa, a partir das entrevistas narrativas, fundamentaram-se nos estudos de Souza (2006), que trabalha com uma metodologia de leitura em três tempos. Tempo I – pré - análise/leitura cruzada; Tempo II – leitura temática – unidades de análise descritivas; Tempo III – leitura interpretativa – compreensiva do corpus. Levando em consideração os resultados obtidos, pudemos compreender, de modo geral, que as narrativas analisadas dos sujeitos entrevistados desvendam algumas dimensões importantes no seu conjunto, dentre as quais destacamos:

- Que sobre o perfil dos diretores escolares participantes desta pesquisa, todos estudaram em escolas públicas, em sua maioria do gênero feminino, todos com mais de 11 anos de tempo de serviço no magistério como docentes. A maioria dos sujeitos possui graduação em uma licenciatura específica e em Pedagogia, e que a maioria dos sujeitos que participaram da pesquisa não tinham experiência na gestão anterior ao ingresso como diretor efetivo;
- Que as influências dos modelos de gestão das quais os sujeitos pesquisados se apropriam para atuar no exercício da gestão têm relações com as marcas das suas trajetórias de vida, visto que nos relatos sobre origens, infância e entrada na escola trazem à memória experiências com familiares, vizinhos, professores, que são referências importantes para o desenvolvimento do “eu” (identidade pessoal) e que, de certa forma, contribuíram para a constituição destes sujeitos. E pela análise do *corpus* da pesquisa, fica perceptível que as primeiras experiências destes sujeitos na escola de ingresso são bem marcadas pelos modelos e pelas tendências pedagógicas que fizeram parte de seus percursos de escolarização/formação/docência. Em alguns sujeitos com mais ênfase de um ensino e organização geral do espaço escolar tradicional, e em outros com experiências mais

democráticas, pensando na formação humana das pessoas;

- Que a transição para carreira de diretor escolar tem se apresentado complexa e desafiadora, especialmente para os ingressantes que não tinham experiência na direção escolar anterior ao ingresso como diretor efetivo. A transição do “ser professor” para o “ser diretor” revela-se complexa à medida em que o trabalho de gestão escolar atualmente no estado de São Paulo tem requerido competências técnicas e burocráticas, domínios ligados aos aspectos administrativos e gerencialistas em excesso no cotidiano do seu fazer na gestão da escola. No entanto, sem propiciar aos gestores ingressantes formações específicas para as demandas burocráticas do atual modelo de escola pública. E que a escola é o *locus* de atuação dos diretores, e é na prática cotidiana, ao longo dos enfrentamentos e dos desafios, que este profissional vai se constituindo na nova profissão;

- Que os sujeitos pesquisados têm sentido o impacto gerado pelas novas tendências gerenciais nas políticas públicas voltadas à Educação e que todo o ideário gerencialista e performático tem trazido a lógica racionalista para a gestão escolar e as concepções de alguns sujeitos podem estar mais alinhadas à imagem do gestor como principal responsável por tudo na escola, com uma atuação centralizadora e focada na burocracia e em trâmites administrativos, com marcas profundas dos modelos da administração geral;

- Que, no entanto, existem diretores nos quais as políticas gerencialistas provocam sentimentos de estranhamento e que têm atuado no sentido de resistir ao que lhes é imposto, dando ênfase ao que entende ser prioridade no microcosmos do cotidiano da gestão, caminhando na direção de ampliação das possibilidades para uma gestão democrática, com tomada de decisões compartilhadas e se fazer presente nos assuntos formativos e pedagógicos, visto se verem como educadores e compreenderem a administração como um meio para atingir os fins educativos na escola;

- Que o ingresso na nova carreira leva em consideração a questão do tempo/espço/trajetória de vida/formação e interação social. Portanto, é preciso atentar-se para a questão do tempo e do espaço institucional na profissionalidade do sujeito diretor ingressante, visto que são diversas as variáveis que influenciam no modo como estes profissionais constroem e se constituem na nova carreira.

Assim, o que ficou de latente no cruzamento das narrativas e o entrelaçar das experiências dos sujeitos diretores escolares ingressantes é o sentimento de estarmos em um processo de construção de identidade profissional na gestão, com preocupações genuínas sobre como serão os rumos da educação e da gestão escolar no estado de São Paulo e no Brasil.

Em síntese, os diretores relataram a necessidade de preparação e do controle

emocional para saber lidar com as relações interpessoais na escola, maior ênfase na valorização dos sujeitos enquanto seres humanos históricos e com uma formação voltada para os valores humanos.

Por fim, em virtude dos relatos colhidos, a partir das entrevistas narrativas com os sujeitos diretores escolares ingressantes, todos os entrevistados estão em exercício na rede pública de ensino de São Paulo, e, conforme a minha vivência como sujeito do objeto estudado, é possível apontar algumas possibilidades para que a transição do “ser professor” para o “ser diretor” possa ocorrer de forma mais tranquila e o processo de construção da identidade na nova carreira se dê com mais assertividade.

Pensando no nosso papel, no sentido de contribuir para uma práxis transformadora, isso implica um modo de atuar cotidianamente rompendo com a escola conservadora tradicional e com os modos operacionais de trabalho do diretor, buscando uma gestão criativa, que tenha autenticidade, ousadia, bem como siga os princípios democráticos respaldados na Constituição Federal, na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996). Para tanto, é necessário ter posicionamento político e compromisso real com a Educação e os sujeitos históricos que vivem e fazem a escola.

Ressaltamos que é essencial, nesse contexto, a proposição de estudos e discussões sobre a importância de uma revisão curricular nos cursos de licenciaturas e em especial na pedagogia, com o intuito de possibilitar a implementação de disciplinas que, de fato, entrelacem teoria/prática da gestão escolar, especialmente no estágio supervisionado obrigatório nos cursos de graduação.

Ainda, acreditamos ser urgente o engajamento coletivo em rede entre instituições educativas para refletir sobre meios de criação de mecanismos legais de estreitamento de vínculos entre as Universidades e as escolas básicas, com vistas à fazer das escolas espaço privilegiado para a formação docente/gestora, alinhando teoria, prática e pesquisa.

Há aqueles que dizem que sou ideologicamente romântica e que sonho com uma Educação muito distante para acontecer neste país, no estado e na realidade escolar onde estou inserida. Porém, só sou o que sou porque estou constantemente em estado de quem sonha, de quem espera esperançosa por um amanhã melhor. Sinto que não estou só nesta jornada, junto comigo há outros diretores escolares e educadores que sonham com uma escola verdadeiramente democrática, que valorizam todos os sujeitos que fazem parte e dão vida à escola (equipe, estudantes, pais...). Mas não se engane, sonhar, não quer dizer ausência de ação, pois a minha posição é a de quem luta para não ser apenas objeto e, sim, sujeito capaz de me rebelar em face das injustiças. É a resistência que me mantém viva, ativa, pulsante. Nas

palavras de Freire (2019), *“A esperança é um condimento indispensável à experiência histórica. Sem ela não haveria história, mas puro determinismo. Só há história onde há tempo problematizado e não pré-dado. A inexorabilidade do futuro é a negação da história”* (Freire, 2019, p. 71, grifo nosso).

Assim, que nós possamos unificar lutas, acumular forças, e caminhar para consolidar os avanços já alcançados na esfera dos direitos no campo educacional, e que em relação à gestão escolar possamos ir em busca de reflexões, a partir da realidade cotidiana e identificarmos formas adequadas de defesa dos direitos dos sujeitos que vivem a escola com vistas a transformações significativas em prol das camadas trabalhadoras, de uma sociedade mais justa, com lideranças políticas que tenham maior compromisso com a Educação, para que esta seja questão de estado e não de governo, e que os diretores escolares, de modo geral, desenvolvam competência técnica necessária para avançar e consolidar a gestão educacional e intitucional com profundidade, compromisso e efetividade.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z., LIMA, M. R. C. Descentralização do Ensino e Administração da Educação: Perspectivas Diante do Cenário Atual. In: QUAGLIO, P., ABDIAN, G. Z., MACHADO, L. M. (org.). **Interfaces entre política e administração da Educação: algumas reflexões**. Marília: Fundepe Publicações, 2006, p. 28-64.
- ABDIAN, G. Z., NASCIMENTO, P. H.C & SILVA, N. D. B. Desafios teóricos-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação & Sociedade**, 2016, p. 465-480. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/MmNSqGmgByQFGGXS97MTFTD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- ABDIAN, G. Z. O cotidiano escolar como princípio das pesquisas em Educação. **Acta Scientiarum. Education (online)**, v. 42, p. 1-11, 2020. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012020000100212. Acesso em: 14 jun. 2023.
- ALBERTI, V. Histórias dentro da História. In: PINSKY, Carla Bassanezi (Org.). **Fontes históricas**. São Paulo: Contexto, 2005.
- ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, 1983, n. 45, p. 66-71.
- ARROYO, Miguel G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: RETO, L. A.; PINHEIRO, A. São Paulo: Edições 70, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: RETO, L. A.; PINHEIRO, A. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BENJAMIN, W. **O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov**. In: Obras Escolhidas. Vol. I, Magia e técnica, arte e política. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 197- 221.
- BISSOLI, L. M. S. **Construções identitárias de diretores de escola da rede municipal de ensino de Rio Claro**. 2022. Tese (doutorado em educação). Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências do Câmpus de Rio Claro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/29c6034c-b5af-445d-bbf8-78efe9150da5/content>. Acesso em: 16 nov. 2024.
- BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Revista Brasileira de Educação*. [online], n.19, p. 20-28, jan./abr. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Ycc5QDzZKcYVspCNspZVDxC/>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- BOSI, E. O Tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004.
- BRANDÃO, C. R. **História do menino que lia o mundo**. 1. Ed. – São Paulo: Expressão Popular, 2014.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB. Brasília, DF, 1961. Disponível em: <http://wwwwp.fc.unesp.br/~lizanata/LDB%204024-61.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

BRASIL. **LEI nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5692.htm. Acesso em: 19 jun. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 18 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. LDB: Lei das Diretrizes e Bases da Educação nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

BRASIL. **Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília: DF, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 19 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Educação é a base. Brasília. 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf. Acesso em: 02 fev. 2023.

CAMPOS, D. A.; FERREIRA, M. A. C. Percursos e trajetórias: a identidade do diretor de escola negro nas escolas municipais da cidade de São Paulo. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 30, p. 1069-1088, 2022. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v30n117/1809-4465-ensaio-30-117-01069.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2024.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Pesquisa narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. Tradução: Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEI/UFU. Uberlândia: EDUFU, 2011.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F.M. **Pesquisa Narrativa**: experiência e história em pesquisa qualitativa. 2. ed. rev. Tradução Grupo de Pesquisa Narrativa e Educação de Professores ILEEL/UFU. Uberlândia, MG: EDUFU, 2015.

CONTI, C. L. A.; LIMA, E. F.; NASCENTE, R. M. M. **POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NA VISÃO DE DIRETORAS DE ESCOLA**. 38ª Reunião Regional ANPed, São Luís – MA, 2017. Disponível em:

https://anais.anped.org.br/sites/default/files/arquivos/trabalho_38anped_2017_GT05_254.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

CUNHA, D. O. **Projeto de vida e constituição de identidade**: um estudo com diretores de escola pública. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/16524>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CUNHA, M. I. Conta-me agora! As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. **Revista da Faculdade de Educação**, vol. 23, n. 1-2, São Paulo, jan/dez. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rfe/a/ZjJLFw9jhWp6WNhZcgQpwJn/>. Acesso em: 18 set. 2022.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Tradução: Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FERREIRA, M. A. C. **A constituição da identidade do Diretor de Escola de Educação Básica Negro**: articulações entre a identidade étnico racial e a identidade profissional. 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação) Universidade Federal de São Carlos, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/11894>. Acesso em: 14 jun. 2024.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 66ª ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 58ª ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FREITAG, B. **Escola, estado e sociedade**. 4. ed. São Paulo: Moraes. 142 p., 1980. (Coleção educação universitária).

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2022.

GLAT, R. O Método de História de Vida na pesquisa em Educação Especial. **Revista Brasileira Educação**. v. 10, n. 2, p. 236, 2004.

GOMES, A. A. Apontamentos sobre a pesquisa em educação: usos e possibilidades do grupo focal. In: **EccoS – Revista científica**. São Paulo, v. 7, p. 275-290. Jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/417>. Acesso em: 06 ago. 2021.

GOMES, A. A. **Identidade profissional e representações sociais**: a construção da identidade profissional do professor. Curitiba: CRV, 2021.

HUBERMAN, M. O ciclo de vida profissional dos professores. In: NÓVOA, A. (org.). **Vidas de professores**. Porto: Porto Editora, 2000, p.31-61.

GUEVARA, E. A. B.; PERES, E. C. S.; VIEIRA, L. G.; GUEVARA, N. G. A. O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS NO CONTEXTO ESCOLAR. **Instituto do Saber de Ciências Integradas**, 2021, s. p. Disponível em: <https://isciweb.com.br/revista/37-numero-1-2021/2292-o-papel-do-gestor-na-mediacao-dos-conflitos-no-contexto-escolar>. Acesso em: 29 out. 2024.

HUMANOS, DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS. **Declaração universal dos direitos humanos**. Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. 1948. Disponível em: <https://reformar.co.mz/documentos-diversos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos-1948.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2024.

JACOMELI, M. R. M. As Políticas Educacionais da Nova República Do Governo Collor ao de Lula. **EXITUS**, v. 1, p. 119-128, 2011. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/211>. Acesso em: 17 jan. 2022.

LARROSA, J. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. Trad. João Wanderley Geraldi. **Revista Brasileira de Educação**, Anped, São Paulo, n. 19, p 20- 28, jan./abr. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Ycc5QDzZKcYVspCNspZVDxC/?format=pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção de conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, v.10, n. esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvvhc8RR/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

LÜCK, H. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MARCÍLIO, M. L. **História da escola em São Paulo**. 2. ed.- São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, 2014. 496 p.

MAZON, C. C. X. O mal-estar docente em gestores escolares. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/b8f28f0c-1674-4734-981d-af12e49d1bd9>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MELO, L. L. **Os desafios da Gestão Escolar na rede estadual de São Paulo: um estudo exploratório com diretores ingressantes** (Dissertação de Mestrado), Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), 2019.

OLIVEIRA, L. H. M. M.; GATTI JÚNIOR, D. (2008). História das Instituições Educativas: um novo olhar historiográfico. **Cadernos De História Da Educação**. Disponível em <https://seer.ufu.br/index.php/che/article/view/310>. Acesso em: 24 jan. 2023.

PARENTE, J. M. **Gerencialismo e performatividade na gestão educacional do Estado de São Paulo** (Tese de Doutorado), Faculdade de Ciências e Tecnologia – UNESP, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/139561>. Acesso em: 24 jan. 2023.

PARENTE, J. M. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, v. 42, n. 2, p. 259-280, 2017. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/roteiro/v42n2/2177-6059-roteiro-42-02-00259.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2024.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

POLLAK, M. Memória, Esquecimento, Silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol. 2, n.3, 1989, p. 3-15.

QUEIRÓZ, M. I. P. Relatos orais; do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. V. **Experimentos com história de vida: Itália e Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988, p. 14-43.

RIBEIRO, C.; CAMPOS, S.; COELHO, M. Luz; PEREIRA, P. A. O perfil do diretor da escola: a importância das competências emocionais. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 257-290, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337405440_O_perfil_do_diretor_da_escola_a_importancia_das_competencias_emocionais. Acesso em: 10 nov. 2024.

RIBEIRO, D. **Lugar de fala: feminismos plurais**. São Paulo: Ed. Jandaíra, 2021.

SAM-LA ROSE, J. Poesia. In: KILOMBA, Grada. “**Plantation Memories: Episodes of Everyday Racism**”. Münster: unrast Verlag, 2012. P. 12. Disponível em: <https://goo.gl/w3ZbQh>. Acesso em: 29 jun. 2024.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações – 11. ed. rev – Campinas, SP: Autores Associados**, 2013.

SAVIANI, D. Escola e democracia no Brasil do século XXI. In: BOTO, C.; SANTOS, V. M.; SILVA, V. B.; OLIVEIRA, Z. V. (Orgs.). **A escola pública em crise: inflexões, apagamentos e desafios**. São Paulo: FEUSP, 2020.

SANDES, C. A. ANDRADE, T. O. Gestão Escolar: Os principais desafios do diretor de Escola Pública Municipal. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 10, Vol. 12, pp. 123-136. Outubro de 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-publica-municipal>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SÃO PAULO. Resolução SE 56 - **Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas. 2016** Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/56_16.HTM?Time=04/06/2017%2017:25:14. Acesso em: 18 ju. 2024.

SILVA, C. F. **Necessidades formativas dos diretores de escola iniciantes na rede municipal de ensino de São Paulo**. 2018a. Dissertação Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/21627>. Acesso em: 17 mar. 2023. 2018b

SILVA, F. **Sociedade administrada e a organização da burocracia escolar por meio de**

seus planos de gestão. História e Democracia: precisamos falar sobre isso. 2018b, Guarulhos (SP). Disponível em: https://www.encontro2018.sp.anpuh.org/resources/anais/8/1525350536_ARQUIVO_Artigo4.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

SILVA, J. M. P. A. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. **Educação em Revista**, v. 27, p. 211-230, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/Z4d3fFNdJTHCmGXCZDTdGYD/>. Acesso em: 17 fev. 2023.

SOLIGO, M. G; ESTRADA, A. A. IMPACTOS DA BUROCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR: RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA OU LEGITIMAÇÃO DA DOMINAÇÃO DE CLASSE? **Eumed.net**, 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/12/burocracia-gestao-escolar.html>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SOLIGO, V; SOLIGO, M. G. Relações e Tensões entre Burocracia e Gestão Escolar. **Revista Pleiade**, v. 10, n. 19, p. 44-52, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/267029312.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SOUZA, Â. R. de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1–19, 2017. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/retepe/article/view/10692>. Acesso em: 17 nov. 2023.

SOUZA, Â. R. Conselho de escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. **Perspectiva**. Florianópolis, v. 27, n.1, p.273-294, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rp/v27n01/v27n01a14.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SOUZA, Â. R. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pós-Graduação em História, Política e Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, São Paulo - SP, 2007. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/10567/1/ANGELO%20RICARDO%20DE%20SOUZA.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SOUZA, E. C. **O conhecimento de si:** narrativas do itinerário escolar e formação de professores. 2004. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/10267/1/Tese_Elizeu%20Souza.pdf. Acesso em: 14 jan. 2023.

SOUZA, E. C. Diálogos cruzados sobre pesquisa (auto)biográfica: análise compreensiva-interpretativa e política de sentido. **Educação**. Santa Maria, v. 39, n. 1, p. 39-50, jan./abr. 2014. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1984-64442014000100004&script=sci_abstract&tlng=en. Acesso em: 12 fev. 2023.

SOUZA, E. C. **O conhecimento de si:** estágio e narrativas de formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A; Salvador, BA: UNEB, 2006.

SOUZA, E. C. Territórios das escritas do eu: pensar a profissão – narrar a vida. **Educação**, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 213-220, maio/ago. 2011.

TEIXEIRA, G. M. A. **As “artes do fazer” no cotidiano de um novo diretor de uma escola pública de ensino básico** (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/161368780>. Acesso em: 12 mar. 2023.

TEIXEIRA, I. A. Castro; PÁDUA, K. C. Virtualidades e alcances da entrevista narrativa. In: **Congresso internacional sobre pesquisa (auto) biográfica**. Salvador, v. 2, 2006. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6944887/mod_glossary/attachment/53883/VIRTUALIDADES%20E%20ALCANCES%20DA%20ENTREVISTA%20NARRATIVA.pdf. Acesso em: 18 mar. 2023.

THOMPSON, P. **A voz do passado** – História Oral. 2. edição. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

VAZ, T. R. D. **Para Além dos Nascidos em Berço Esplêndido** – Narrativas Docentes sobre o Trabalho do Professor no Campo das Políticas de Ações Afirmativas na UFMS. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – UNESP, Faculdade de Ciências e Tecnologia – campus de Presidente Prudente, 2018. Disponível em: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2654872?show=full>. Acesso em: 14 abr. 2023.

VILELA, E. G.; BORREGO, C. L.; AZEVEDO, A. B. Pesquisa Narrativa: uma proposta metodológica a partir da experiência. **Revista de Estudos Aplicados em Educação**, v. 6, n. 12, 2021. Disponível em: tps://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/article/view/8129. Acesso em: 17 nov. 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A - EIXOS NORTEADORES DA ENTREVISTA NARRATIVA:

O objetivo desta entrevista é resgatar a sua história de vida, a partir da narrativa da sua trajetória de escolarização, formação, magistério e ingresso na gestão escolar. Você é o narrador e sua história é única. Busque rememorar e refletir sobre os momentos significativos da sua história de vida que contribuíram para a construção do sujeito gestor que você é hoje.

- Dados pessoais (perfil) e trajetória de vida
- Trajetória de formação
- Trajetória e experiência profissional (Desenvolvimento Profissional)
- Ingresso na nova carreira (expectativas, ingresso, desafios, possibilidades de atuação, perspectivas da carreira)
- Relato de si (experiência com a pesquisa narrativa)

ANEXOS

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DA PARTICIPANTE TARSILA AMARAL

Entrevistadora: isso:::... começou... ((risos))... então “Tarsila”... eu queria agradecer né? novamente você por essa::: possibilidade né?... essa oportunidade de você estar participando... contribuindo com a pesquisa que é na área da gestão escolar... o quanto é importante a gente poder éh::: estudar um pouquinho né? sobre a gestão... sobre o nosso dia a dia... sobre o chão da escola... éh::: e aí para contribuir com pesquisas futuras e também aí para a gente:: éh::: estar pensando em propostas para como melhorar o nosso trabalho né?... como melhorar aí o trabalho dos gestores tá?...

“Tarsila”: uhun...

Entrevistadora: então essa entrevista... “Tarsila”... é uma entrevista narra-ti-va tá?... eu trabalho com... com narrativas éh::: e éh::: então você éh::: na entrevista narrativa a gente não faz assim perguntas estruturadas e tal... é uma conversa onde éh::: eu separei aí o roteiro de entrevista por alguns eixos... né?... e a gente vai conversando a partir desses eixos tá?...

“Tarsila”: está bem...

Entrevistadora: éh::: para poder resgatar um pouquinho sobre a sua história de vida... sobre a sua trajetória de escolarização... a sua formação... como que você entrou no magistério e o ingresso na gestão como se deu... como está sendo né?... e a gente vai conversando nesse sentido... tudo bem?...

“Tarsila”: tudo bem...

Entrevistadora: então assim... você que é a protagonista aqui agora tá?... eu assim... como eu também sou sujeito porque eu também sou... éh::: ingressei agora na gestão... então... às vezes... eu fico me coçando aqui para poder falar também... só que assim... é você tá?...

“Tarsila”: sim...

Entrevistadora: (...) que a gente vai dar prioridade para poder estar falando da sua experiência... tudo bem? ((risos))...

“Tarsila” tudo bem...

Entrevistadora: óh::: então a gente começa falando sobre os seus dados pessoais... sobre o perfil mesmo... a gente precisa aí entender o perfil dos nossos sujeitos que nós estamos entrevistando tá?... então... eu queria que você começasse falando assim quem::: quem é você... quem é a “Tarsila”... quais são as suas origens... falar um pouquinho sobre éh::: assim... como foi a sua infância... os momentos mais significativos para você... quem é a “Tarsila”?...

“Tarsila”: bom... quem é “Tarsila”... eu sou mineira né?... éh::: filha de pais que tiveram éh:: apenas o início da escolarização... então éh::: meu pai contava que ele frequentou muito pouco a escola... ele não gostou da escola porque na primeira semana de aula dele... ele relatava que uma professora era muito brava e ficou brava com ele e acho que ela chegou a bater na mão dele... e ele desistiu da escola porque ele era filho mais velho de uma família numerosa que morava no sítio né?... na roça... e ele era acostumado a uma vida livre de trabalho na roça... já aos sete anos de idade... ele contava que ele já trabalhava com o pai... éh::: plantando... colhendo... cuidando dos animais... e aí o pai dele... meu avô... dizia que ele era professor né?... na roça... você sabe que no início éh::: qualquer pessoa que chegasse a concluir a quarta série que eles falavam... o quarto ano... já podiam dar aula para os que não sabiam lá na roça... e o pai dele... meu avô... tinha uma letra muito bonita... eu tenho até hoje a escrita dele nas fotos que ele escrevia para a família... né? aquela letra toda desenhada... própria de quem fez muitos anos de caligrafia... e era um sujeito que gostava de ler né?... então não sei com que idade meu pai foi para a escola... mas certamente não foi aos sete anos... foi um pouco mais velho já... por volta dos nove... dez anos para se alfabetizar... porque o pai dele achava isso importante... e a experiência dele com a escola não foi boa... então ele desistiu de estudar... ele não quis estudar... minha mãe é:: ao contrário... não tinha ninguém alfabetizado na família... mas ela já era a terceira filha de uma turma aí de seis mulheres na casa... e aí ela foi para a escola e ela chegou a concluir o quarto ano na época né?... então ela escrevia e tinha mais facilidade... meu pai também... ele escrevia pouco e soletrava vamos dizer as letras aí... ele conseguia ler as palavras... mas não conseguia ler um texto... minha mãe já lia... ela gostava de ler jornal... gostava de ler livros né?... e aí::: eu sou filha mais velha desse casal... eu me lembro muito bem que eu fui apresentada... foi me apresentada o meu nome... a escrita do meu nome por uma tia... que também hoje ela é professora aposentada... e eu me lembro... eu falo assim que isso ficou muito gravado na minha memória... eu tive uma infância que eu mudei muito de cidade né?... meu pai era... trabalhava com barragem... o barrageiro... ele vai aonde tem o emprego... então morava... éh::: morei muito assim em cidades que tinham construção de hidrelétricas na época... que eram muitas né?... a última que ele trabalhou foi aqui na barragem de Primavera... era engenheiro Sérgio Mota se eu não me engano... eu não me lembro mais o nome da barragem... engenheiro Sérgio... não sei o restante do nome...

Entrevistadora: acho que é sim...

“Tarsila”: acho que é Sérgio Mota mesmo...

Entrevistadora: eu acho que é...

“Tarsila”: então éh:: numa dessas voltas nossas... porque o meu pai mudava né?... e a família dele mineira... então ficava lá na minha cidade... eu me lembro assim muito claramente na minha memória que a gente estava morando em Mogi das Cruzes na época... que eu falo que foi uma época que eu tive uma infância maravilhosa num sítio né?... com a minha avó materna... minhas tias... minha família ali... e quando terminou o trabalho lá... nessa época eu já tinha aprendido... olha só... com as minhas tias... mãe da minha mãe... eu já tinha aprendido a bordar porque elas sabiam bordar e elas iam casar... então tinha aquela coisa de fazer enxoval... elas me ensinaram... eu sempre fui muito éh:: curiosa... uma criança que gostava muito de aprender... mas ninguém tinha me apresentando ainda... eu conhecia o desenho... porque o desenho elas faziam para eu bordar junto com elas... alguma coisa ali... o desenho de uma fruta... e me ensinavam a bordar... mas eu mesma... com lápis e borracha... ainda não... ninguém tinha me dado um lápis e uma borracha até então... eu tinha por volta dos seis anos... meu pai voltou para Minas... terminou o serviço lá e ele voltou para Minas... quando eu cheguei na casa da minha avó... essa minha tia... que na época devia ter uns dezesseis anos... éh:: saiu comigo na rua para comprar um doce e na volta nós paramos em frente à casa da minha avó... e ela pegou um graveto e escreveu na areia porque as ruas ainda eram de terra né? naquela época... ela falou assim... Isinha... porque elas me chamam até hoje assim... Isinha como que escreve o seu nome?... você sabe?... eu falei assim não... então eu vou escrever... escreveu A... I... e escreveu o meu nome com Z... o meu nome é escrito com S... A... o I... o Z e o A... Aiza... olha só como escreve o seu nome... eu gravei aquelas letras e nunca mais eu esqueci... aí desenhou uma flor... e eu achei aquilo o máximo... ela desenhar na areia né?... nós passamos um tempo ali na areia brincando... desenhando... ela desenhava... eu desenhava... não me lembro o restante... eu me lembro... isso ficou gravado... devo ter entrado para dentro de casa... acabou o dia né?... e a gente estava de mudança... meu pai tinha comprado uma casa... e a gente estava aguardando... eu acho que o término ou alguma coisa... para mudar para a casa... que é ao lado da casa do meu avô... nós ficamos ali uns dias... quando eu mudei para a casa que era a nossa casa... a minha mãe... éh:: para a gente parar dentro de casa... a minha mãe fazia qualquer coisa porque a gente gostava de brincar na terra né?... era eu e meu irmão mais velho... aí ela tinha acabado de dar banho na gente e falou assim... vocês não vão sair para a terra agora... aí eu falei assim... então me dá um lápis que eu vou escrever... ela falou o quê que você vai escrever?... eu falei assim... meu nome... ela... quem te ensinou a escrever o seu nome?... aí eu falei ah:: minha tia... a tia Marilda que me ensinou... aí ela pegou um pedaço de papel de pão sabe?... não sei se você conhece o tal do papel de pão... né?...

Entrevistadora: sim... conheço ((risos))...

“Tarsila”: aquelas folhas né? coloridas... só que ela era uma cor acinzentada e me deu uma caneta porque na minha casa não tinha um lápis... me deu uma caneta e aí eu escrevi o meu nome para ela ver... aí ela falou assim ah:: então eu vou comprar lápis para você... saiu e foi numa venda... em Minas chamava venda... aqui era uma mercearia... foi lá na venda da dona Maria... foi lá e comprou o lápis que eu não esqueço até hoje... está na minha memória... um lápis que era um bambuzinho... o modelo do lápis que era encapado tipo um bambuzinho... ela comprou um lápis e me deu... aí quando ela chegou que eu comecei a escrever... eu falei assim para ela... mas falta borracha... eu quero uma borracha... aquilo foi o máximo... a apresentação da borracha... se deu em outro momento... foi na casa de uma amiga da minha mãe que mora de frente... vizinha na época... somos vizinhas até hoje lá né?... quer dizer... a minha mãe já faleceu... essa mulher já faleceu... mas é uma memória boa também que ela tinha três filhas e eu cheguei... duas filhas já eram moças... eu não sei a idade... mas por volta aí de uns quinze anos... e a mais nova que é da minha idade... estava sentada junto com as irmãs e estavam escrevendo... as meninas estavam fazendo lição de casa e passava aquele negócio no caderno... eu falei o que é isso?... borracha... aí me mostrou como que a borracha né? funcionava... apagava... ah:: eu voltei para casa e falei para minha mãe... eu quero uma borracha... minha mãe saiu e comprou a borracha... aí eu ficava... desenhava e apagava... desenhava e apagava... e ali eu fui desenhando e apagando mil vezes... aí eu descobri o lápis de cor... eu quero lápis de cor... aí a minha mãe ia lá e comprava... quando eu pedia... eu acho engraçado que ela não me oferecia antes... ela esperava eu pedir... comprou o lápis de cor... aquilo foi também uma descoberta na minha vida né? porque:: aí eu vi as flores... a minha avó gostava muito de plantar flores... aí na casa dela tinha flores de todas as cores e ela falava... eu ia muito na minha avó também... que é a mãe do meu pai né?... então eu tive avó do lado da mãe que eu morei um tempo e o outro tempo perto da avó mãe do meu pai... então ela me mostrava as flores... e falava olha que cores lindas... essa é laranja né?... essa é maravilha... o rosa pink eles falavam que era maravilha... vermelho... aí eu descubro o lápis de cor... aí eu comecei a desenhar as flores e pintava... e esmalte porque eu era uma criança que adorava esmalte porque as minhas tias usavam esmalte e eu achava lindo... aí eu comecei a desenhar a minha mão e fazer a unha... cada dia eu fazia a unha de uma cor e isso foi... isso durou por volta de um ano em casa né? aprendendo a fazer essas coisas em casa e fui para a escola no primeiro ano... é uma escola perto da minha casa e eu falo que eu tive a sorte... a benção de ter professoras maravilhosas porque eu entrei numa turma... uma professora brava... porque naquele tempo era assim né?... tinha os extremos... a professora muito brava e tinha a professora que era mais tolerante... eu acho mais jovem... eu entrei na classe de uma professora muito brava e ela passava lição na lousa e se a gente não

terminasse... ela ficava brava e apagava... as lições que passavam no primeiro ano eram as lições que eles chamavam de treino né?... para treinar a mão... então era... ia cantando... até hoje eu me lembro claramente das musiquinhas... então desenhava aquele ezinho né?... o E e cantava... a sardinha apareceu lá no fundo do mar ((cantando)... aí ia cantando essa musiquinha e fazendo o desenho no caderno... o caderno era um caderno:: de desenho sem pauta e eu não via a hora de ter um caderno com linha e aí a professora dava para a gente depois... eu acho que tirei uma semana de aula... numa plaquinha com o nome para copiar... toda em letra de forma... essa plaquinha era feita na cartolina escrita com canetão que a professora escrevia... mandava para casa e mandava as mães fazer um saquinho de plástico ou colar alguma coisa para não perder... todo dia eu tinha que usar aquilo lá... aí eu ganhei essa plaquinha com o meu nome escrito e aí eu já sabia o meu nome... só que eu escrevia com Z e aí a professora provavelmente também não olhou para os registros né? de nascimento e escreveu o meu nome com Z... então foi muito fácil escrever o meu nome... o Aisa eu já sabia de cor... agora o Gorete de Andrade que é o meu nome... eu aprendi com a professora nessa plaquinha e aí cheguei em casa... eu me lembro muito claramente assim do rosto dessa professora... a minha mãe pegou essa plaquinha e costurou na máquina de costura... assim... foi em um plástico de saquinho de arroz né?... a parte branquinha do saquinho de arroz e encapava aquela plaquinha... costurazinha em volta... daí eu cheguei no outro dia... e a professora elogiou o capricho da minha mãe né? e aí olhou para o caderno e aí viu que a minha letra estava perfeita já... a minha escrita né?... o desenho da letra né?... e falou para mim... escreve para eu ver o seu nome... e aí eu escrevi para ela ver... aí ela me trocou de sala... e essa professora era brava... aí falou para mim assim que ia me trocar de sala porque eu já era adiantada... eu tinha que ir para a sala dos adiantados... que aquela sala era dos que não sabiam muita coisa ainda... e eu aceitei... a gente não discutia com professor... a gente não perguntava... éh::: fui para a outra sala... nessa sala eu tive a professora que eu me lembro mais... eu me lembro assim... o nome dela era Nésia... sabe?... era uma mulher jovem... bonita... uma morena muito bonita... eu lembro dela assim... do rosto... cabelo... ela era bonita... ela usava um batom bonito... ela ia muito bonita para a escola e aquilo chamava muito a atenção... e mui:::to querida assim... muito doce sabe?... e aí eu me apaixonei né?... porque ela ensinava e ela não era brava que nem a outra... ela perguntava... você entendeu?... você quer que explique de novo?... aí passava na carteira... olhava o caderno e dava parabéns... colava... colava não... carimbava o caderno com aqueles carimbinhos de:: muito bem... parabéns... estrelinha para a gente pintar e a gente tinha um outro problema na escola... que hoje eu não vejo... né?... naquela época a gente só podia pintar o que a professora autorizasse... então a gente esperava aquele carimbo para pintar porque... se pintasse onde não era para pintar... levava bronca... e essa

professora dava esse carimbo e aquilo era o máximo porque aí eu tinha lápis de cor e eu podia pintar e essa professora... depois... éh:: ficou... fiquei sabendo que ela era vizinha da minha casa e ficou conhecendo a minha mãe... eu passava para ir no mercado com a minha mãe e ela estava sempre ali na frente da casa... conversava comigo... conversava com a minha mãe... pedia favor sabe?... ai:: a senhora vai no mercado... a senhora não traz tal coisa para mim?... a minha mãe trazia para ela... ela dava o dinheiro... ai... eu estou com pressa que eu tenho que me arrumar para ir para a escola... ela era recém-casada... aí um dia ela me chamou para conhecer a casa dela... uma casa linda que tinha acabado de ser construída... até hoje eu passo na frente dessa casa... ela não mora mais lá... mas era a casa mais bonita assim da época né?... porque nova::... e aí essa professora me colocava para fazer leitura na frente do palco... para fazer jogral... participava de tudo na escola... dancinha e tudo... e aí naquele momento... eu falei para a minha mãe... eu vou ser professora... porque:: eu me encantei... foi muito mágico aquele:: aquela professora... aquele momento ali... e aí eu falava... eu vou ser professora... e o meu pai falava não minha filha... meu pai não gostava e falava não... eu não quero que você seja professora... eu quero que você seja costureira...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: porque:: na minha cidade lá... tem muita fábrica hoje... eu falo que se eu tivesse escutado... talvez também tinha dado muito certo... porque lá tem fábrica de roupa... o meu pai não sei... naquela época não tinha... mas naquela época o meu pai já tinha até comprado a máquina de costura para eu aprender... ele falava que trabalhar com criança... Deus me livre... você vai mexer com menino?... menino dá muito trabalho... mas eu falava não... eu vou ser professora... então ali começou né?... eu tinha certeza do que eu queria... aí segui a minha trajetória de estudante... eu mudei muito como eu te falei... cada ano em um lugar... eu fiquei nessa escola... a minha primeira escola até a metade do segundo ano né?... então eu fiz o primeiro com essa professora... quando eu mudei para o segundo ano... eu já mudei de sala e fui ser aluna dessa mesma professora... e aí eu tive que mudar... mudei para uma cidade que chama:: éh:: Frutal...

Juliane: ai... Frutal!...

“Tarsila”: é... porque o meu pai foi trabalhar... foi trabalhar... trabalhava em Fronteira né? que é uma barragem também... então até ele conseguir uma casa da empresa e a gente morava na cidade mais próxima... é sempre assim... em Frutal eu tive a sorte de chegar também em uma escola e encontrar no meu primeiro dia de aula... uma festa... uma professora que também eu nunca mais esqueci... eu vi ela só esse dia... Maria Zilda... eu tinha o copinho que ela deu de presente no dia... ela estava gestante e ela saiu para ter o bebê dela... só que ela

era filha da diretora... então ela teve o bebê... ficou de licença e de vez em quando ela voltava na escola e ia lá falar oi para a gente... aí fiquei nessa escola um tempo... aí depois... aí... depois eu fui mudando... meu histórico é todo cheio de mudança...

Entrevistadora: ((risos)) de mudanças né?...

“Tarsila”: (...) das escolas que eu passei...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: e eu falo que isso foi muito bom porque por onde eu passava... eu tinha a sorte de pegar uma sala que era boa... que os professores... que a professora né? porque era uma... era bacana e eu era uma boa aluna... então eu não tinha problema com não fazer tarefa ou com conversa... então eu sempre chegava e me dava bem... isso durou até os meus dezessete anos quando o meu pai mudou para essa região... que ele veio trabalhar aqui nessa barragem de Primavera e aí eu já estava fazendo habilitação para o magistério... então eu fiz um ano que era o básico né?... que era o primeiro colegial que é o básico... depois o segundo ano já era habilitação para o magistério... aí fazia o terceiro ano e você já era professora primária... então eu fiz o meu segundo ano em Terra Rica... Paraná... porque::: meu pai mudou então para Primavera... para Primavera não... ele trabalhava em Primavera... mas ainda não tinham sido construídas todas as casas que a gente chamava de acampamento né?...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: (...) a cidade construída... planejada...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: então não tinha casa lá e aí eu mudei para Terra Rica... cheguei numa escola né? muito diferente... eu estava concluindo::: o primeiro ano do ensino médio e ia fazer o segundo ano ali... meu pai mudou em setembro e aí::: ele não queria mudar... meu pai falava para a minha mãe... aí... espera os meninos terminarem a aula... minha mãe falou não... vou embora... vou embora... a minha mãe queria vir... não tem problema... pega a transferência e vai todo mundo embora e assim nós fizemos... eu cheguei em Terra Rica... a escola era uma escola muito pequena... éh::: o magistério só tinha uma turma de cada ano série e era no período da tarde... eu era acostumada estudar sempre em escola numerosa de manhã... aquilo assim foi um susto né? na hora que eu cheguei... mas tudo bem... meu pai sempre muito cuidadoso... ele alugava a casa sempre próximo da escola para a gente não ter problema e ia à pé para escola e voltava... morava na mesma rua da escola e aí nessa escola::: eu tive também uma sorte que::: assim... pensa assim numa turma bacana e eu falo que eu tive muita sorte em todos os lugares que eu passei... quando eu ingressei no quinto ano que é uma mudança muito severa para o aluno... eu fui morar em Santa Vitória e é Minas Gerais... também próximo à barragem de São

Simão... nesse quinto ano que foi né? a primeira grande mudança assim na vida escolar do aluno... que hoje a gente fala que é sexto ano... naquela época era quinta série que chamava... é o sexto ano de hoje... eu fui para uma turma também numa escola que eu nunca esqueço... eu falo que um dia eu ainda vou voltar um dia naquela escola para ver se está daquele jeito... do lado de uma igreja católica e eu tinha medo da igreja... porque::: hoje eu sei que é uma construção gótica... mas naquela época a gente achava estranho né?...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: (...) as igrejas mineiras... porque até então só tinha ficado naquela região as igrejas mineiras são muito bonitas né?... muito antigas... aquelas construções antigas... muito decoradas e tal... aí eu mudo para esse lugar... uma igreja escura e ela é toda de uma pedraria preta na frente e dentro da igreja tinha um::: uma urna de vidro que tinha um Cristo deitado do tamanho de uma pessoa e eu entrava ali e saía com medo... mas era o lugar que as crianças esperavam até o portão da escola abrir... era na escadaria da igreja... então todo dia eu sentava ali com as meninas e ficava esperando a igreja abrir... mas eu tinha medo de entrar lá dentro... aí eu fui para essa turma... eu era a menorzinha da turma... olha só que engraçado né?... as mudanças que a escola brasileira passou... não era separado por idade... e eu tinha onze anos... uma criança... só que eu já me achava... e eu fui estudar numa turma que as meninas tinham dezesseis... quinze...

Entrevistadora: eita:::...

“Tarsila”: tudo moça já... tudo com namorado e elas eram alunas que vinham de da::: da::: da escola rural... todas moravam ali na::: numa:: área rural e os pais esperavam elas terem uma certa idade... porque elas vinham morar na cidade para irem para a escola e eu cheguei e caí nessa turma... só tinha essa turma... só que era uma turma tão bacana que eu tenho guardado até hoje cartãozinho que elas fizeram quando eu mudei... eu estudei um ano lá... uma escola... cada escola tem o seu::: a sua característica né?... aquela escola era a escola que tinha muita festa... que tinha muito artesanato que as meninas produziam e aí quando eu falei que eu vinha embora... eu não sei como descobriram e fizeram uma festa surpresa que eu não imaginava e me deram um monte de cartãozinho e eu tenho guardado... eu não tenho foto porque naquela época... foto era uma coisa que não era fácil de ser tirada né?... não é como hoje... mas eu tenho muito claro assim na minha memória o rostinho das meninas... principalmente de uma delas que é a que fez a festa na casa dela... ela já era independente... ela dirigia... não sei que idade que aquela moça tinha...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: ela fazia tudo... ela era filha de um fazendeiro poderoso lá... então ela levantava de manhã... ela fazia panelada de doce de leite e levava para a escola para a gente comer...

Entrevistadora: ai... que legal...

“Tarsila”: outro dia ela fazia bolo... outro dia ela fazia pamonha... ela era cozinheira de mão cheia... então era bem bacana... daí eu sempre falo isso para os meus alunos... o que eu aprendi nessa... além de tudo o que eu aprendi lá... o que eu me lembro muito claro... eu cheguei na cidade e não existia livro para comprar... naquela época o governo não dava livro... tudo o pai tinha que comprar né? e era caro... os livros eram todos caros... e não tinha acordo... tinha que comprar e tinha que comprar... e eu cheguei na cidade... e cheguei depois do início do ano letivo... e:: todos os pedidos de livro já tinham sido feitos na livraria... na única livraria que é papelaria né? da cidade... daí eu cheguei sem livro... aí a professora falou não... você tem que procurar lá na papelaria tal... que a minha mãe mandou perguntar onde que comprava os livros... vai lá e conversa lá... aí a minha mãe foi comigo... chegando lá... eles falaram que não tinha livro novo... não tinha como pedir... o que eles podiam conseguir é livro de outro aluno que passou pela escola e trazia e vendia para a minha mãe... e assim foi... arrumaram todos os livros e me entregaram... eu gastei na época três borrachas desse tamanho ((fazendo o tamanho com os dedos)) para apagar tudo... porque tinha que apagar tudo e levar para a professora visar... cada professor que entrava de cada disciplina vistava o livrinho... eu tinha apagado para eu poder usar... e aí eu morei nessa cidade eu acho que um ano... dois anos... eu acho que um ano e meio por aí... mudei de novo... para a sexta série... aí eu fui para São Simão... Goiás... que era onde era a barragem... lá eu permaneci eu acho que uns três... quatro anos... não me lembro mais... era uma escola muito melhor... era uma estrutura melhor porque era bancada pela empresa né?... então era muito bom... nessa escola eu lembro de muita coisa também... lembro dos professores... de alguns... mas sempre assim... a minha intenção era ser professora...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: só que quando me perguntavam de qual matéria que eu queria ser professora... não... eu queria ser professora de criança...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: eu não queria ser de história... de ciências... de matemática... matemática eu não gostava... eu gostava de língua portuguesa... de história... de geografia e de ciências... mas eu não queria isso... eu queria ser professora de criança para alfabetizar... eu não sabia falar a palavra... mas eu queria ser professora primária eu falava...

Entrevistadora: uhun... uhun...

“Tarsila: e aí permaneci nessa trajetória... a última escola que nem eu te falei foi Terra Rica... que eu fiz habilitação para o magistério e aí nessa escola... eu:: tive a oportunidade de fazer estágio e de substituir professor porque o segundo ano:: a gente já podia estagiar...

Entrevistadora: que legal...

“Tarsila”: e aí eu sempre... eu falo que são coisas que acontecem na vida que só depois de um tempo que a gente vai se dar conta... não sei por que... deve ser porque estava traçado um caminho aí né? e eu fui para a escola para fazer o meu estágio... fiz o meu primeiro dia de estágio e fui para casa né?... o estágio supervisionado né?... então com um professor dentro da sala... assisti aula... anotei tudo o que ele fez... e fui para casa... no segundo dia de estágio... porque era a escola que marcava... não era a gente porque era uma escola... era uma única escola lá né?... de manhã funcionava assim... eram os meninos do:: primeiro... olha que engraçado... do primeiro até o quinto ano... à tarde era o ensino médio que eram as nossas de... as três turmas de habilitação para o magistério e as três turmas que eles falavam do antigo colegial que é o ensino médio normal né?... e era assim que era dividida a escola... e aí eles marcavam o horário do estágio... e aí eu fui para o segundo dia de estágio e chego lá... o professor do estágio era um moço que faltou... a diretora olhou para mim e falou ai... “Tarsila”... hoje você fica com essa turma... eu falei assim... eu?... sozinha?... ela falou é... você está fazendo estágio... vai lá e passa tarefa para eles e dá a sua aula... aí você vai contar o dia inteiro... vai contar as quatro horas de estágio... eu fiquei sem saber o que falar...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: porque:: a diretora da escola era a minha professora no magistério à tarde... como que eu ia falar não?...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila”: morrendo de medo e fui... e fiquei nessa sala... era uma sala de quarta série e aí nessa:: no meio da aula eu tive um problema que eu falo que marcou muito a minha vida... tinha um menino que ele tinha convulsão... ele era epilético e eu não sabia... e um colega pediu a régua emprestada... e:: ele falou não para o menino e o menino pegou a régua dele... ele ficava nervoso... ele desmaiava... só que eu não sabia... ele pegou a régua e ele desmaiou... convulsionou... eu lembro que foi um desespero... eu quase morri né?... imagina... uma criança ainda com dezesseis anos numa sala de aula pela primeira vez e acontece um negócio desses... mas aí chamei né?... gritei socorro lá e saíram correndo... foram chamar as pessoas lá da secretaria... vieram e aí falaram para mim que isso acontecia mesmo... perguntaram o quê que tinha acontecido... eu falei... e isso já era quase final de aula... terminei a minha aula... voltei para casa e falei eu não quero mais ser professora... falei para a minha mãe... estou fora... eu

não vou ser mais professora mais... eu não quero... a minha mãe falou agora você vai falar que não quer?... agora que você já fez tudo isso?... eu falei não... eu não vou querer... eu não quero... a minha mãe falou... mas agora você vai terminar... aí voltei para mais uns dias de estágio... o professor estava na sala... correu tudo bem... terminei aquele ano letivo... tinha uma pasta de estágio que a gente fazia... eu tenho ela guardada até hoje... e aquela pasta também foi um dilema para eu construir porque:: nas escolas que eu passei nunca me ensinaram a pintar desenho... pintar... colorir... eu pintava normal sem sair da linha... o que a gente sabe normal... e eu chegando em Terra Rica... lá tinha uma cultura de fazer essa pasta de estágio com a capa... a capa do trabalho que naquele tempo era tudo feito manual ou datilografado ou feito no mimeógrafo né?... então a:: a:: capa era por conta do aluno... o aluno que desenhava e aí as meninas desenhavam muito bem... pintavam que parecia uma tela de tão bem pintado... quando eu vi aquilo eu falei ah... não dou conta disso não... eu sei pintar normal... aí elas falaram é... mas vale nota né?... as meninas da minha escola... você tem que aprender e começaram a me ensinar como que fazia... por exemplo... combinar cores e:: e:: fazer sombra no desenho que eu não sabia... aí eu comecei a gostar de pintura também né?... e aí fiz essa pasta e tudo... consegui terminar e entregar tudo bonitinho... o meu terceiro ano eu mudo para Primavera que é onde que o meu pai estava trabalhando né?... que daí terminou a construção de algumas casas e ele éh::: mudou para lá e ele me fez a proposta... lá não tinha magistério... era o meu último ano... ele me fez a proposta de eu continuar morando sozinha em Terra Rica... eu não quis... aí ele falou então vai morar com a sua avó lá em Minas para você terminar... aí eu falei muito menos ir morar com a minha avó... longe... imagina... de Primavera a lá na minha cidade... Minas... dá mil quilômetros... eu falei eu não vou... eu não ficava sem a minha mãe... falei eu não vou... parei de estudar...

Entrevistadora: uhn::...

“Tarsila”: mudei para lá e parei de estudar no último ano... aí fui trabalhar... fiquei alguns meses em casa sem fazer nada... mas a gente éh::: quando gosta da escola... quando éh::: eu sentia muita falta da escola... aí a minha mãe falou olha... então já que voce não vai estudar e lá tinha cursos... mas eu não quis... eu bati o pé e não fui... tinha o ensino médio normal... tinha contabilidade... tinha edificações que era um curso que na época estava no auge e eu não quis nenhum... aí fiquei sem estudar... parei mesmo... aí eu falei não... na hora que mudar de novo... eu continuo... ou na hora que começar o curso... aí a minha mãe se informou lá... a diretoria de ensino que atende Primavera é a diretoria de Mirante do Paranapanema... aí falaram assim... faz uma lista com::... procura saber quem quer fazer o curso que a gente encaminha... na escola lá de Primavera né?... que a gente encaminha para a diretoria de ensino... de repente

abre o curso aqui... eu saí... eu colhi essas assinaturas com um monte de meninas da rua e levei... só que não teve resultado a lista né?... encaminhei e tudo... então não me deram nenhum retorno e eu também não fui lá em Mirante para saber... como não teve... eu falei ah:: eu já encaminhei... o ano que vem de repente abre o curso... eu vou ficar esse ano sem estudar... eu achava que era só aquele ano... aí comecei a trabalhar num supermercado... abriu um supermercado e uma amiga minha... o pai dela passou e viu uma fila de jovens para arrumar emprego e chegou e falou para ela... por que você não vai lá fazer o:: a prova?... que estão contratando... e aí ela foi na minha casa me chamar... eu falei ah não... não vou não... a minha mãe falou... vai... ela falou vamos comigo... você estudou mais do que eu... ela tinha parado de estudar bem:: antes lá no... talvez no sétimo ano por aí... sétima série... vamos que daí você faz comigo a prova e não sei que... eu falei eu não vou saber... eu parei de estudar... eu não sei o que vai cair... não... vamos... vamos... fui junto com ela nesse supermercado... ela me convenceu... chegamos lá... já tinha terminado o horário da prova... mas o gerente ainda estava lá corrigindo as provas... ele falou assim óh:: como vocês chegaram atrasadas e vocês não sabiam... eu vou dar a prova para vocês... deu a prova e mandou eu sentar eu num lado e ela no outro... me lembro também dessa prova assim... que caía muito que era muito comum decorar o nome do governo né?... então quem era o presidente... quem era não sei quem... e eu sabia... fiz essa prova... ainda dei cola para ela porque ela não sabia...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: dei a cola para ela passar e a gente trabalhar juntas... fomos contratadas... eu era caixa de supermercado e ela também... fomos escolhidas no meio de uma multidão... chegamos lá e aí quando ele falou assim... passado quinze dias... a gente foi ver o resultado da prova e tinha sido aprovada... aí mandava subir para o escritório para fazer a documentação... aí eu comecei a trabalhar... tinha dezessete anos... ao mesmo tempo eu estava frequentando a igreja católica e aí:: eu comecei a frequentar o grupo de jovens... e aí no grupo de jovens... eu gostava também de desenhar... a primeira coisa que eu fiz lá foi um cartão para distribuir na missa e era Páscoa né?... então eles davam... faziam uns cartõezinhos e a gente distribuía e aí eu conheci o que hoje é meu marido... a gente se conheceu nessa época... e aí começamos a namorar... aí naquele ano eu trabalhei no supermercado e no final do ano:: nós ficamos noivos... namoro de seis meses e já ficamos noivos... só que a gente ia casar no final do outro ano... e aí:: o meu pai saiu da empresa e voltou para Minas...

Entrevistadora: no::ssa...

“Tarsila”: é... aí eu saí do emprego... e larguei o noivo ali em Primavera e fui para Minas... mas aí:: como a gente já ia casar... ele foi lá já depois de quinze dias que eu tinha

mudado... ele foi me ver... ele começou a ir a cada quinze dias... aí nós casamos em julho do ano seguinte... porque o meu pai falava assim não... vai ficar um ano namorando... noiva e ele vindo a cada quinze dias... daqui a pouco ele perde o emprego também... então já que vai casar... casa logo... era assim né? a conversa...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: se era isso que a gente queria... ele queria e eu também ((risos))...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila”: aí nós nos casamos e voltamos para Primavera... nesse ano... você vê que é tudo muito rápido... é pouco tempo né?... era tudo muito rápido...

Entrevistadora: com quantos anos você se casou?...

Tarsila” com dezoito...

Entrevistadora: Je:::sus...

Tarsila: dezoito anos... e aí a minha mãe morando lá em Minas e eu vim para Primavera... aí larguei a minha mãe né?... não quis largar para estudar... mas aí casei e vim... aí nós mudamos para Primavera... naquele ano começou o magistério em Rosana... éh:: quinze quilômetros de Primavera... e aí o meu marido falava assim não... você não vai não porque o ônibus que ia para a escola... a gente não tinha carro...

Entrevistadora: uhun...

Tarsila” (...) e tinha que pegar circular e o circular ia cheio de homem porque né? barragem...

Entrevistadora: uhun...

Tarsila” aí eu fiquei sem estudar... não voltei a estudar... aí fiquei... fiquei casada um ano... no ano seguinte eu engravidei... aí nasceu o Tiago... aí eu não quis mais estudar... porque como eu falei... eu não queria largar eles com ninguém... era eu que cuidava... aí... mas aí me dediquei a outras coisas... eu falo que eu não parei também porque a gente... apesar de eu não estudar... mas a gente era muito::: trabalhava muito na igreja católica... a gente participava de grupo jovem... depois que o neném nasceu... eu parei de frequentar o grupo jovem... mas o meu marido era:: éh::: ministro de eucaristia... então tinha reunião constante... tinha muito trabalho... a gente trabalhava muito... e aí o Tiago cresceu... quando o Tiago estava com cinco anos... eu quis ter outro filho... eu tive o Igor... aí o Igor nasceu... eu falei bom... a hora que o Igor crescer... eu vou estudar... quando o Igor estava com sete anos... eu tive o Danilo que é o meu caçula...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” aí o Danilo... quando nasceu... eu já estava aí com trinta e três anos né?... aí eu falei bom... e agora né?... agora eu vou ter que estudar... agora nasceu mais um... se eu precisar trabalhar... eu vou fazer o que?... meu marido na época falava é... vou ter que fazer uma faculdade também porque estava exigindo na empresa... aí eu falei bom... então voce faz a faculdade... e não tinha faculdade em Primavera... tinha que viajar para Prudente que é duzentos quilômetros... para quem levanta cinco e meia da manhã todo dia... você imagina... chegar em casa três horas... é uma luta... ou tinha que ir para Paranavaí que é a cidade mais próxima... mas que também não fazia muita diferença por conta de ser de ônibus e ia muita gente... acabava chegando quase no mesmo horário... aí:: ele ia estudar naquele ano... o Danilo estava com::: um ano e meio... é... a gente viajou... saiu de férias no final do ano... nós fizemos um::: uma viagem longa... fomos para Santa Catarina... depois voltamos... fomos para Minas... eu viajei um mês... com ele e os meninos... no retorno... estava combinado que naquele ano ele ia voltar a estudar e aí:: depois eu ia ver o que eu ia fazer da vida... mas eu ia ter que estudar... só que eu não me animava a ir para tão longe sabe?... eu pensava ai meu Deus... todo dia chegar três da manhã em casa né? e tudo... no outro dia três crianças para cuidar e tudo... cheguei e estava embaixo da minha porta... da porta da minha casa quando nós chegamos de férias... um anúncio que tinha aberto a faculdade de Primavera...

Entrevistadora: olha...

“Tarsila”: era o primeiro ano... era uma faculdade que foi aberta pelo dono da::: da faculdade Adamantina ali... e o primeiro curso seria administração de empresa que era o que o meu marido teria que fazer... aí eu falei não... vai fazer... vai fazer... vai fazer... fui lá e fiz a inscrição dele para o vestibular... aí perguntei... vai ter alguma coisa ligada à área do magistério?... aí falaram assim... esse ano não... mas talvez para o ano que vem tenha pedagogia... (...) então... aí ele foi... começou... ele fez o vestibular... ajudei ele a estudar né?... ele preocupado se ia passar... ele passou... passou até bem que ele tinha feito supletivo e aí:: como eu não tinha terminado... como eu te falei que eu parei no meio do:: não... no início do terceiro ano da habilitação para o magistério... eu falei bom... então agora eu tenho que voltar e terminar porque vai abrir pedagogia e é o que eu quero fazer...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” se tiver esse curso aqui... eu vou fazer... independente do sacrifício que eu tiver que fazer... e aí foi isso que eu fiz... eu fui para a escola... éh::: fiz supletivo em seis meses... o terceiro ano... e aí lá em Primavera na escola Maria Odenir tem... até hoje eu acho que.. não sei se hoje tem integral... mas tinha suplência e era lotado... era mui:::ta gente fazendo suplência... e aí o meu marido tinha terminado a dele... e aí eu falei... agora vou eu... e aí como

o meu filho mais velho - - que é o pai desse nenê - - ele já tinha doze anos... e o outro já tinha sete e o pequeno estava com um ano e:: não... estava maior... com uns quatro anos já... éh:: é quatro... porque eu falei bom... já dá para deixar ele sozinho... porque a minha preocupação era deixar com gente estranha né?...

Entrevistadora: sim:::...

“Tarsila”: aí a minha sogra morava na cidade... eu falei o dia que eu precisar... eu deixo com ela... mas vou deixar os três sozinhos em casa... e aí eu fui... o meu marido ia para a faculdade... o primeiro ano de faculdade dele e eu ia para a escola fazer... terminar a suplência que era seis meses... éh::: encontrei uma escola totalmente nova... mudada... eu falo que eu tive a graça de:: de poder observar tudo isso e depois estudar sobre isso né?... porque era outra::: outra::: outro mundo para mim aquela escola que eu entrei... os professores que davam aula na suplência eram os mesmo que davam aula para os meus filhos lá na mesma escola... porque durante o dia eles estudavam os dois né? na mesma escola que eu estudava à noite... mas muito diferente... uma escola muito mudada... e aí eu fui destaque... eu fui a melhor aluna do terceiro ano... os professores... eu me lembro... por várias vezes eu já passei por isso... éh::: então eu entendia... mas eu tive uma professora de matemática que eu conheço ela até hoje... ela chegou a fazer... a dar a prova... quando eu entreguei a prova com dez de matemática... ela pegou outra prova e achou que eu tinha colado...

Entrevistadora: ah:: ((risos))...

“Tarsila” e fez eu fazer de novo na frente dela...

Entrevistadora: aconteceu comigo uma vez isso... ((risos))...

“Tarsila” : é... você acha?...

Entrevistadora: é ((risos))...

“Tarsila” fazer na frente dela... para fazer a prova... eu já uma mulher casada... fiz a prova... mostrei que eu sabia e aí:: falou nossa... você é ótima... não sei que... e aí as professoras perguntavam por quê que você voltou para a escola? porque numa cidade pequena... todo mundo sabe da sua vida né?... e meu marido era supervisor de produção... eu tinha uma vida confortável né?... não era por falta de::: a necessidade naquele momento não era financeira... eu tinha condições... tinha uma casa boa... tinha carro... eu já estava dirigindo... eu pagava gente para fazer o meu serviço... eu cuidava dos meninos... os meninos faziam inglês... faziam o que eles queriam né?... a gente::... então acharam assim... ué... o quê que aconteceu que essa mulher veio fazer né?... aí até o rumor de que eu estava separando...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: cidade muito pequena... o povo com uma cabeça né?... eu falei não... é porque eu vou terminar... eu quero fazer faculdade... aí terminei aquele terceiro ano... aí no final do ano... tinha vestibular... eu não lembro se foi no mês de janeiro ou se foi no final de dezembro... eu não me lembro agora... e aí eu fui para esse vestibular... era a segunda turma já de pedagogia porque a primeira abriu no início do ano e eu não podia porque eu tinha que concluir o terceiro... estava terminado... e aí ia abrir a segunda turma... aí o meu marido me falou óh:: vai ter vestibular... então você já pode fazer a matrícula... aí eu fiz a matrícula... fiz o vestibular... passei em primeiro lugar na redação e fui muito bem... só que eu não sabia que eu tinha passado em primeiro e nem que eu tinha ido bem... eu:: nesse vestibular foi muito engraçado também porque veio o dono da faculdade de Adamantina... agora eu não lembro o nome dele... como eles falam que para abrir uma faculdade tem que ter um:: um:: como que chama o::... não é um reitor... mas tem que ter uma faculdade... eu:: eu:: agora eu não estou lembrando do nome que eles falaram... ele foi lá para falar sobre isso... tem que ter a mantenedora...

Entrevistadora: isso... isso...

“Tarsila” a mantenedora... é... ele foi lá que ele era o mantenedor da faculdade... que ele estava muito contente porque a faculdade teve uma adesão muito grande da população... então tinha duas turmas de:: administração de empresas... uma de pedagogia e já era a quarta turma então que teria então na faculdade... primeira turma de pedagogia de novo... e aí:: ele fez um discurso... ele chegou na cidade de avião... ele é poderoso né?... o homem... fez um discurso... contou um pouco da trajetória escolar dele e aí na hora que ele falava... eu falei nossa... o que que será que vai cair nessa redação né?... e aí o tema da redação casou muito com o que ele falou... e aí eu escrevi muita coisa ali... mas eu nunca imaginei que eu ia tirar uma nota muito boa... mas eu sabia que eu tinha ido bem porque eu consegui resolver todas as questões... mas não esperava o primeiro lugar... quando terminou a prova... as meninas da secretaria conheciam o meu marido... porque é uma cidade pequena que todo mundo se conhece... veio e falou assim comigo... uma delas... oi... você que é a esposa do (Sadi)?... eu falei sou... eita hem... arrasou... eu falei assim... como assim?... ela ai... eu não posso falar... eu falei assim... ela falou não... é que o::... ela falou o nome dele que eu já esqueci... estava corrigindo as avaliações e eu vi que você foi bem... ele corrigiu as redações esse reitor... aí fui embora... falei ai... fui tranquila para casa... falei ai... passei né?... vou fazer a pedagogia que eu quero e aí vamos ver o que o futuro nos reserva... eu falava assim... não tinha muita expectativa de dar aula porque Primavera era difícil para pegar aula lá né?... mas eu queria terminar os meus estudos porque se um dia eu precisasse... eu tinha feito... aí fui para casa... eu acho que era final

de ano mesmo... que ainda demorou para sair o resultado... quando saiu o resultado... éh::: que divulgaram na cidade que estava aberta as inscrições... eu fui lá para fazer a minha inscrição... cheguei lá e não me deixaram fazer... pegaram o meu nome porque não tinha dado turma até então...

Entrevistadora: ai...

“Tarsila” tinha somente três pessoas... das que foram aprovadas que deram o nome para fazer o curso... aí pediram um tempo... falaram que entrariam em contato e aí na hora da matrícula... a que hoje ainda deve estar lá como diretora... na época ela era coordenadora do curso... falou assim para mim... nossa... você foi a primeiro lugar em redação... parabéns e tal... olha... aguarda né?... e aí eu falei nossa... eu não acredito... aí eu falei assim... e não dá para eu entrar na turma que já está?... ela falou eu não posso fazer a matrícula... mas fica tranquila que vai dar certo... aí eu voltei para casa chateada... eu falei bom... a hora que tiver que ser... vai dar certo... no meio daquele ano... em julho... começou... fizeram outro vestibular... só que aí queriam que eu fizesse de novo... eu falei... ah... eu não vou fazer outro vestibular... já fiz... já passei... por que que eu tenho que fazer outro?... vocês falaram que valia... aí ela falou assim... tudo bem... só que aí eu vou te explicar uma coisa... só que aí eu tenho que te classificar na nota dos demais se não vai ser primeiro lugar... tudo bem?... eu falei tudo bem... o que que vai mudar isso na minha vida?... nada né?... aí ela me classificou junto com a turma que fez o vestibular e eu acho que eu fui para o sétimo lugar... aí deu turma né?... uma turma de quarenta alunas... por quê que deu turma?... porque na época tinha saído a resolução que a partir de dois mil e dez... eu me lembro muito bem assim... é... eu acho que era dois mil e dez... todas as professoras éh::: primárias né?... PEB I teriam que ter pedagogia...

Entrevistadora: ah:: é... isso mesmo...

“Tarsila” todas as professoras da região foram fazer pedagogia... então eu fui para uma turma que a maioria das professoras eram de Euclides da Cunha Paulista...

Entrevistadora: então que ano que foi isso aí?...

“Tarsila”: dois mil e quatro...

Entrevistadora: dois mil e quatro...

“Tarsila” não... dois mil e quatro?... não... foi menos... dois mil e um... por aí... em dois mil e quatro eu tinha terminado... foi em dois mil?... dois mil e dois?... meu marido disse que é dois mil e dois...

Entrevistadora: uhun...

Tarsila” é... aí essa turma tinha muitas professoras já né?... que já trabalhavam há muito tempo... e nessa turma tinha eu e mais duas colegas que não tinham trabalhado em lugar

nenhum na escola ((risos))... éramos em três éh:: e eu conheci as duas meninas assim... da igreja... a gente já tinha se conhecido há muito tempo... uma delas... eu conheci ela quando eu conheci o meu marido na igreja... então aí chegamos as três e nós falamos... nós temos que nos unir aqui porque com esse monte de professora tudo trabalhando... nós vamos fazer o que aqui?... menina... e foi tão bom... foi um curso maravilhoso... foi um ano muito bom... foram anos né?... quatro anos de pedagogia com professores mestres e doutores... por quê?... a faculdade queria ter a certificação dela... então é obrigatório na grade professores formados né?... então eu tive mu::itos professores excelentes assim... que amavam o que faziam... e aí quando terminei éh:: eu estava com quarenta anos aí né?... eu falava assim ah:: eu falava para os meus professores de lá da faculdade... com quarenta anos vou fazer o que?... vou pendurar esse diploma na parede né?... vai ficar de enfeite né?... os meus filhos vão saber que eu fiz faculdade e tudo bem... e se eu precisar trabalhar pra alguma coisa vai servir... porque a gente nunca sabe... e eu tinha uma amiga... tinha não... tenho... que é minha amiga até hoje... ela era muito preocupada... ela falava assim... ai... eu preciso arrumar um trabalho... o marido dela é dentista e ela começou a faculdade de farmácia... mas também por dificuldade financeira... parou... e ela falava não... eu preciso fazer alguma coisa... eu vou fazer pedagogia e vou começar a trabalhar... já pensou se acontece alguma coisa?... Deus me livre... eu precise arrumar dinheiro para cuidar da minha filha... eu vou fazer o que?... e eu falava assim... você está preocupada com um?... e eu tenho três... eu falava para ela... ai... eu nunca fui preocupada com essas questões sabe?... eu sempre coloquei tudo nas mãos de Deus... eu falava assim... Deus sabe do que eu preciso...eu sempre falava assim... o meu marido se preocupava... eu falava ah:: eu sempre me apeguei aquela passagem assim que até os lírios do campo se vestem né? melhor do que Salomão... nem Salomão se veste tão lindamente como os lírios...

Entrevistadora: quanto mais nós ((risos))...

“Tarsila”: quanto mais nós... que Deus nos ama... então nunca me preocupei muito com isso... mas aí eu comecei a falar assim... bom né?... agora eu tenho um pequeno que foi o meu terceiro filho né?... porque os outros já estavam grandes... e o meu marido já ia aposentar... olha só...

Entrevistadora: no::ssa...

“Tarsila” ele fez a faculdade dele... nós terminamos junto... mas ele já tinha... ele começou a trabalhar com quatorze anos... então ele já ia aposentar... então eu comecei a me preocupar porque a aposentadoria... querendo ou não a sua renda cai muito... o seu padrão de vida e com o tempo a idade vai chegando né?... e ele falava assim ai... tem que arrumar alguma coisa para fazer... eu falei bom... eu preciso trabalhar... e só o que vinha na minha mente... eu

nunca quis... óh:: eu tentei ser costureira... eu não gosto... eu gostava de cozinhar na época porque eu fui escoteira também... ah:: minha vida é uma::...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” (...) eu fui escoteira junto com os meus filhos e aprendi a cozinhar em grande quantidade... aí eu falei vou montar uma:: um negócio de vender comida... aí quando eu fui ver tudo... eu falei não... eu não quero isso para mim não... ficar lavando louça... fazer comida... não... fazia bolo para os vizinhos... a gente fazia festa... numa cidade pequena é diferente a vida né?...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: os meus vizinhos falavam aí... você tem que fazer esse bolo para vender porque é uma delícia e tal... eu falei não... isso não vai dar resultado não... isso não vai dar certo... eu vou ser professora mesmo... e aí fiz então a pedagogia... quatro anos... éh:: fui destaque também... eu e essas minhas amigas... por quê?... as outras já eram professoras... eu acho que elas só queriam mais era o canudo para continuar onde estava... e a gente não... a gente tinha que correr atrás... eu não fui a melhor nota... mas essa minha amiga foi a aluna destaque... foi a melhor nota dos quatro anos de pedagogia... então na formatura teve a homenagem para ela... mas eu estava ali junto sabe?... participava de tudo... trabalhei na brinquedoteca com a outra minha colega... nós tocamos a brinquedoteca da faculdade durante dois anos... então com isso eu ganhava curso... eu ganhei um curso de contação de histórias com a Renata Junqueira...

Entrevistadora: a:: a Renata ((risos))...

“Tarsila”: é... ela ia fazer cursos para a turma do primeiro ano... e aí a diretora da faculdade perguntou o quê que a gente queria para continuar tocando a brinquedoteca... eu abri a brinquedoteca duas vezes na semana sem ganhar um centavo... recebendo as crianças das escolas... era uma delícia... eu brincava com eles... sabe?... cantava... organizando... fizemos aí... tapete de sensações... fizemos muita coisa para a faculdade... e nós falamos para ela que a gente só queria então... éh:: cursos... a hora que tivesse oportunidade... aí lembrei... não foi para a primeira turma não... abriu uma pós-graduação... e um dos:: das:: das disciplinas incluía essa contação de história... que eu já não me lembro mais... e aí ela deu para a gente de presente... para mim e para a minha colega... esse curso com a Renata Junqueira e deu também uma oficina com uma outra moça que eu não lembro o nome agora... e a gente recebia certificado... que... na verdade... não serviu para nada aquele certificado... mas o que a gente aprendeu... serviu muito... né?... porque aprender a contar história na brinquedoteca... eu aprendi com a Renata e depois eu coloquei em prática nessa brinquedoteca...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: aí quando terminou a faculdade... eu fiquei um ano em casa sem trabalhar... nesse um ano... a escola que eu fiz estágio... que novamente eu fui colocada à prova... durante o meu estágio de pedagogia... eu cheguei para fazer o estágio e estava faltando um professor e a diretora da escola me tacou num quinto ano lá que olha... só por Deus... eu tive a sorte de pegar só problemas... os meninos só faltou botar fogo no mundo...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: tudo o que eu ia passar na lousa... eles falavam que eles já tinham feito e que eles não iam fazer... foi um dia terrível... eu voltei para casa... sinceramente me questionando... será que vale a pena?... falei para o meu marido assim... olha... agora que os meus filhos não estão dando mais trabalho... eu ter que aguentar esses meninos dando trabalho assim?... ele falava assim... aí... isso é porque você está substituindo... e tal né?... mas voltei com essa impressão... eu falei... eu não sei se eu vou dar conta disso não... é muito difícil... é muito trabalho para pouca coisa... eu falava para ele... eu não sei se eu quero isso... ele falava ah:: mas você sempre quis... eu falava ah:: mas pegar uma turma igual àquela que eu peguei?... não vou dar conta... aí... dei aquela aula... e nesse dia... muito engraçado se você ver... ((risos)) porque como eu não queria ficar na sala porque eu tinha os meus filhos para pegar na escola... e ela insistiu tanto... a escola precisava tanto que ela me mandou ligar na minha casa... eu liguei para a mulher que estava na minha casa para ela ir buscar o meu filho no ponto... porque eles vinham de ônibus da escola... buscar ele no ponto para mim e me esperar porque eu ia ficar na escola até as cinco... aí ela abriu portaria né?... eu lá sabia o quê que era portaria... abriu portaria... um dia de aula... eu recebi por esse dia de aula...

Entrevistadora: olha...

“Tarsila”: eu nem sabia que eu tinha recebido... ela falou que ia abrir portaria... para mim aquilo lá... falar para um leigo né?... vou abrir portaria... o que que é isso?... tá bom... contei como hora de estágio aquele dia...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: tive... ah:: tive também... olha só... a Sônia Pelegrini foi a minha professora lá na faculdade... ela era coordenadora...

Entrevistadora: ah:: que legal... legal...

“Tarsila” é... e aí o meu estágio final... a gente fazia o estágio e ela ia assistir... aí ela foi assistir a minha aula e eu quase morri né?... porque tinha um respeito assim... foi e assistiu a minha aula... eu fiz uma aula que hoje... do ponto de vista do que eu sei hoje... totalmente errada... mas eu fiz e foi o máximo... foi a sensação... olha o que eu e essa minha amiga fizemos... fizemos um cartaz de receita... trabalhando receita com os meninos e no lugar dos

ingredientes... eu colei doce... então amendoim... eu punha um amendoim lá ((risos))... aí:: achava né? que ia facilitar a aprendizagem ((risos))... aí dei essa aula... e passei no estágio e tudo... aí fiquei esse um ano em casa e com essa portaria que a::: que a::: diretora abriu... eu poderia substituir... só que eu nem sabia disso... nesse um ano que eu fiquei em casa... uma escola particular me chamou para substituir... que as meninas me conheciam... e aí eu substituí três dias consecutivos... numa::: numa salinha de maternal... meu Deus... bebezinhos... fiquei quase louca também... porque a professora... o primeiro dia eu fui assistir aula junto com a professora para entender como que ela trabalhava porque depois nos três dias seguintes eu ficaria sozinha... a professora veio fazer um curso aqui em Prudente e não tinha ninguém para substituir e fui eu lá... e aí tinha um negócio de colocar os meninos no tapete... quando estava de castigo... ia para o tapete quadrado... a hora que ia para o banheiro... você tinha que ir junto... o banheiro adaptado para bebê... né?... aí tinha a hora do lanche que era dentro da própria sala e não podia deixar um pegar o lanche do outro... e eu achei aquilo um absurdo... eu fiquei indignada com aquilo... porque a criança levava um lanche muito bonito e o outro levava só bolacha... o outro queria comer e não podia... eu saí indignada com aquilo lá... eu falei... eu não dou conta... e no começo... eu fiz estágio na creche... mas na creche com a supervisão... eu queria muito trabalhar com os pequeninhos... porque eu adoro bebê né?... com essa experiência... eu falei... eu não dou conta... eu trabalhei três dias... eu cheguei em casa que eu não aguentava fazer janta... aí falava para o meu marido... ai não... não vou dar conta... eu falei eu não quero isso para mim... não vou... não vou trabalhar com bebê... porque é bebê... você pega no colo... você tem que trocar fralda... você tem que levar no banheiro... você tem que trocar a roupinha dele... éh::: eles não param... eles estão sendo ensinados ali naquele momento... não escreve nada né?... era só desenho... era só tinta guache... a sujeira que vira e você tem que dar conta da sala... eu falei eu... os meus filhos já cresceram e eu vou cuidar de bebê dos outros?... não vou mais... não quero... não quero... não quero... e aí a escola estava passando por dificuldade financeira... elas queriam que eu entrasse como sócia... vem Aisa... vem... aí você... queriam me vender uma parte lá... uma cota dessa escolinha... daí o meu marido fez as contas e falou assim... olha... o meu filho mais velho já ia começar a estudar aqui em Prudente... ele falou... você compra isso daí e depois para vender é difícil e daí os meninos vão mudar e você vai querer ir atrás que eu sei... e aí você não vai poder... eu acho melhor a gente não mexer com isso não... aí eu desisti da ideia de comprar essa escola... aí eu tinha uma casa lá... a gente queria montar ((risos))... eu e a minha colega ia montar uma escolinha para cuidar de criança... mas não assim... o dia todo... a nossa ideia era montar uma escola pra::: cuidar de criança quando a mãe precisasse estudar... porque lá falta isso né?... estudar ou fazer um curso

fora... por horas ali... aí eu fui me informar da documentação... quando eu vi a documentação e o trabalho que dá para cuidar de uma escola... eu desisti... eu falei não... eu não vou fazer isso não... depois eu tiro... eu tinha inquilino na casa... monto essa escola e depois não dá certo... eu vou ficar com esse problema na mão... desisti também... aí ((risos)) fiquei um ano em casa... aí o meu marido comprou uma casa lá e eu comecei a reforma dela... e ele foi trabalhar fora... ele foi transferido... foi trabalhar em Eptácio e eu fiquei cuidando da reforma sozinha com os meninos... naquele mês quando terminou a reforma da casa... ele veio para a gente mudar... eu estava começando a fazer a mudança... a escola de Primavera me ligou que queria que eu fosse substituir uma professora na escola uma semana... como eu tinha portaria aberta... aí eu entendi o que que era essa portaria... se eu podia ir substituir... aí eu tive que dispensar... eu falei... eu não tenho condições... estou mudando hoje... estou com as coisas em cima do caminhão... não dá para eu ir... aí ela ficou muito chateada... não gostou... mas não tinha como naquele momento... e aí o secretário da escola falou assim para mim... olha... eu vi aqui que você ainda não veio pegar o seu holerite que está aqui... eu falei holerite?... é... daquele dia que você deu aula... está aqui... vem aqui pegar... aí eu passei lá e peguei o tal do holerite... um dia de aula... aí o dinheiro tinha caído na conta e eu nem tinha percebido... era trinta reais... aí fui ver e estava lá os trinta reais do depósito... guardei... aí aquele ano eu não trabalhei... no final do ano nós ficamos sabendo que ia ter concurso de PEB I... e aí essas minhas duas amigas que fizeram faculdade junto... falaram... nós vamos fazer... eu falei ah... eu não sei se eu quero... não... nós vamos... nós vamos... aí eu falei bom... então vamos começar a estudar... só que com tudo... com a reforma da casa... a gente marcava de estudar e não conseguia porque sempre acontecia alguma coisa... todas as três tinham filho pequeno... era filho para levar na escola... filho para buscar na escola... eu com três... a outra com um e a outra com dois meninos... então nunca dava certo... a gente estudou muito pouco... e aí chegou o dia do tal concurso... e aí nós viemos para Mirante... que a prova foi em Mirante... uma das minhas amigas... ela já tinha dado aula... ela fez o magistério... ela já tinha concluído... ela já tinha sido professora... tinha parado... fez pedagogia porque a mãe dela é::: uma filha é::: três irmãos e ela de menina... os três formados... fizeram faculdade e ela não... a mãe não aceitava e obrigou ela a fazer... e mandou ela para Prudente... ela não quis ficar... ela voltou... várias vezes ela tentou fazer a faculdade e não deu certo... aí ela fez a pedagogia... só que ela não gostava de ser professora... ela veio fazer a prova junto com a gente... diz que no meio da prova... ela riscou tudo a prova e entregou... só para falar que fez porque ela não queria passar... porque se ela passasse... a mãe dela ia fazer ela ser professora ((risos)) e ela não queria... a outra saiu muito nervosa porque estava uma chuva... foi um dia de chuva intensa... frio... e a gente não sabia que em Mirante não tinha

restaurante... nós ficamos sem almoço... comemos só umas batatinhas que nós compramos num boteco que já estava fechando... e ela estava irritada e diz que na última parte da prova... ela queria ir embora... e eu fiz a prova como sempre... eu entro para fazer uma prova de concurso e enquanto eu não termino ela... eu não saio... eu baixo a minha cabeça ali e fico... fiz a prova inteira... quando eu terminei... elas estavam bravas comigo... pelo amor de Deus... você demorou demais... e não sei que... eu falei ué... mas vocês não fizeram a prova?... vocês conseguiram terminar rápido?... aí a outra falou... ah:: eu não vou passar não... depois eu te conto o que eu fiz... aí a outra não... eu entreguei sem terminar porque aí... chegou no final e ainda estava demorando... eu estou com fome... eu quero ir embora e aí você não saía e não sei que... eu falei aí... então vamos embora... fomos para casa... aí quando saiu o resultado... eu passei... assim... não lá entre as primeiras... mas passei bem... me lembro até hoje... foi sete mil e alguma coisa... era para dez mil vagas... a minha amiga passou em nove mil e a outra zerou porque ela entregou a prova rabiscada ((risos))... aí o meu marido nessa época... já estava aposentado...

Entrevistadora: que ano que foi isso aí?...

“Tarsila”: aí... dois mil e cinco eu acho que foi o concurso...

Entrevistadora: tá... acho que teve mesmo...

“Tarsila”: eu acho que foi em dois mil e cinco... é... e aí eu achava que eu não ia passar porque quando eu cheguei para fazer a prova... só tinha professora lá... professora quase aposentando... aí eu falei gente... nós não vamos passar nisso... aí fiz a prova... já estou aqui... fiz... quando saiu o resultado que eu passei... foi uma festa na faculdade... porque a faculdade conseguiu aprovar muita gente... inclusive o primeiro lugar do:: do estado eu acho que foi... de lá... teve uma homenagem com uma faixa e tudo e aí falaram para mim nossa... que legal né?... aí eu falei ah:: mas nesse número aí... eu acho que eu não vou não... eles falavam mas você vai perder oportunidade?... vai sim... daí o meu marido estava em casa né?... ele tinha terminado a barragem de onde ele tinha ido... tinha acabado o serviço e ele foi dispensado... estava aposentado e falou não... agora para onde você for... eu vou... e aí eu fui para São Paulo escolher...

Entrevistadora: aí já foi para São Paulo... mas você escolheu lá?...

“Tarsila” não... escolhi... na época escolhi... escolhi Guarulhos porque:: eu não queria ficar dentro de São Paulo... o meu marido nesse meio tempo... ele trabalhou várias vezes em São Paulo transferido...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: e eu nunca quis mudar... várias vezes eu tive a oportunidade de mudar para São Paulo né?... mas eu preferia ficar em Primavera porque ali a vida era muito tranquila... os meus filhos andavam de bicicleta né?... então todas as vezes que eu pensava em ir para São Paulo... eu pensava naquele trânsito... naquela vida tumultuada... então eu não quis ir... eu falava assim:: eu não quero ir para São Paulo... mas aí na hora da escolha... você sabe como que é rápido...

Entrevistadora: sei...

“Tarsila” o interior que sobrou para mim ali naquele momento foi Guarulhos e eu peguei... peguei... e meu marido falou... nós vamos lá... ele falou assim... se a gente ver que não dá para encarar... você desiste... eu escolhi... nós descemos e foi só eu e ele... deixei os meninos em casa... nós fomos... aí descemos para Guarulhos... aí cheguei lá e a escola que eu tinha escolhido dava para encarar... sabe?...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: um lugarzinho... tinha uma favela para baixo... mas era na onde era a escola tinha o habibs... tinha uma super Casas Bahia... um lugar que dava para morar...

Entrevistadora: uhn...

“Tarsila”: era final de ano... eu vim e escolhi... viajei... estava na casa da minha irmã lá em Minas... não... aí antes disso... nós fomos para Guarulhos... alugamos um apartamento e eu ia deixar todos os móveis na minha casa aqui e a gente ia mudar para Guarulhos... morar num apartamento já mobiliado...

Entrevistadora: mobiliado...

“Tarsila” só ia levar é::: a roupa mesmo... aluguei esse apartamento... aí... foram várias viagens para São Paulo até conseguir... porque é muito difícil conseguir alugar casa lá...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” (...) aí fizemos toda a documentação... quando terminei tudo... estava tudo certo que eu ia mudar para São Paulo... que eu ia trabalhar nessa escola... éh::: tinha que ir para a escolha... para a atribuição né?... estava já com data marcada da atribuição... éh:: aí viajei... era férias... nós fomos para Minas... fui lá... passei o endereço do apartamento para todo mundo... meu filho do meio muito ligado... ele sempre foi muito ligado... viu na internet... mãe... vem ver... porque ele que me ajudava a consultar as vagas... o governo de São Paulo liberou um negócio aqui óh:: para os professores que vão ingressar... que vai poder ir trabalhar em outra cidade... e meus filhos não queriam mudar para São Paulo de jeito nenhum... eles choravam todo dia...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: e aí eu fui ler... e era o artigo vinte e dois...

Entrevistadora: ah::::...

“Tarsila” pela primeira vez foi liberado para quem entrava no concurso participar do artigo 22... aí eu li aquilo... conversei com as minhas amigas aqui por telefone... e aí:: tinha uma professora que foi a minha professora na faculdade... eu liguei para ela... para ela me explicar melhor porque você não está na rede... você não entende... ela me explicou direitinho... aí tinha também uma outra professora que também é minha amiga... que foi professora dos meus filhos... me ligou... e falou Aisa... agora é a sua oportunidade... agora vai dar certo de você ficar aqui... não vai mais para São Paulo... eu falei bom... mas tem que esperar né?...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila” não... faz a sua inscrição... e me deram o caminho porque tinha que fazer a inscrição pela vinte e dois... fiz e coloquei na inscrição... Primavera que era né? onde eu tinha minha casa...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila” coloquei a D.E de Mirante... eu acho que era por D.E... D.E de Mirante... que é a D.E de lá... é... não era por cidade não... D.E de Mirante eu escolhi... e era manual né?... era feito tudo manual... e você tinha que... era um processo...

Entrevistadora: é...

“Tarsila”: fiz tudo e aí quando chegou o dia da:: dessa atribuição pela vinte e dois... eu fui para São Paulo... participei da atribuição lá porque era obrigatório... peguei aula lá... peguei um segundo ano... morrendo de medo porque nunca fui alfabetizadora... eu falava né?... eu vou começar já com criança pequena e tal... aí vim pra:: pra atribuição pela vinte e dois... porque você tinha que ir para São Paulo pegar a carta de anuência... vim para Mirante... com essa carta na mão... aí na hora de eu participar lá em Mirante... meu marido ia sempre comigo... largava os filhos em casa e ele estava desempregado né?... então só com a aposentadoria... que eu vi aquele monte de gente... eu falei ah:: não tenho chance não... não tem nenhum ponto... o que que eu vim fazer aqui?... vamos embora... e a gente lá... ligaram para ele... o amigo dele ligou... engenheiro... pedindo para ele ir para Goiás porque precisava dele lá... ele falou... mas agora?... dá par você me dar uma semana?... ele falou ah... uma semana é muito... não... me dá uma semana que aí eu vou... aí ele falou... ah:: então vamos embora... você vai perder o seu emprego e eu vou ficar nisso aqui e não vai dar nada... ele falou não... agora nós vamos ficar até o último minuto... você não queria vir?... agora vamos ver o que vai dar isso aqui ué... a gente não sabe né?...

Entrevistadora: é...

“Tarsila”: não vou embora... se depender de eu perder... eu perco esse e depois eu pego outro... não sei... mas você vai ficar até o final... aí eu fiquei... e aí é uma caixinha de surpresa uma atribuição né?... e aí tinha aula a hora que eu fui chamada... tinha aula em Teodoro Sampaio...

Entrevistadora: nossa...

“Tarsila”: e Teodoro é perto né? de Primavera...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila”: eu falei nossa... em Teodoro tem aquele vila construída que é igual Primavera... a gente pode alugar uma casa e:: os meninos não vão sentir tanta mudança... nisso o meu filho mais velho já estava estudando aqui em Prudente... estava com dezessete para dezoito anos... aí eu falei não... tranquilo... e eu vou ficar sozinha porque eu sabia que ele não ia ficar... que ele ia trabalhar fora... o mais velho já estava aqui... então ia ficar eu e os dois mais novos... então eu fui para Teodoro... fui para uma escola que chama Pedro Caminoto... minha única preocupação na hora que eu participei da atribuição era saber se a escola era dentro da cidade ou se era na zona rural porque ali tem zona rural que é muito longe... como a gente conhece a região... eu falava zona rural não dá... vou para dentro da cidade... aí eu fui para essa Pedro Caminoto... eu peguei um quinto ano... um quinto ano mu:::ito difícil...

Entrevistadora: uhn:::...

“Tarsila”: muito complicado... numa escola de periferia...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: que foi um choque assim quando eu comecei e aí nós fomos para casa éh::: saí de Mirante... Passei em Teodoro... o meu marido falou então vamos ter que procurar casa... vamos procurar logo porque daqui a pouco vem mais gente e acaba as casas de aluguel... vamos primeiro ver onde é a escola... se for que dá para você ficar... nós já procuramos casa... aí nós saímos de Mirante... passamos na escola... olhei onde era a escola... voltei... passei na imobiliária... procurei uma casa... tinha uma casa na vila... a única... eu já falei essa casa é minha...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” aluguei essa casa e fui para casa... cheguei em casa e falei para os meus filhos... óh::: nós não vamos mais para São Paulo... aí o meu marido ligou em São Paulo... teve que pagar multa porque tive que devolver o apartamento... aí liguei para a escola... fiz todo o trâmite... fui para casa e eu tinha uma semana para arrumar a mudança porque já ia começar as aulas... consegui arrumar tudo... mudamos... eu comecei a dar aula com a mudança toda desmontada dentro de casa... e aí à noite... o meu marido já viajou e ficou só eu e os meninos lá

em Teodoro... ele foi trabalhar... aí peguei esse quinto ano... foi muito difícil... foi mu::ito desafiador... era a turma... aquela turma que tiraram todos os alunos problema...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: (...) e colocaram naquela turma... então o meu primeiro dia de aula foi assim... eu entrei para falar o meu nome e eu não conseguia falar... de tanto que eles gritavam... de tanto que eles xingavam e falavam palavrão... o moleque pegava a carteira da:: da:: porta assim... a primeira lá da fila... e jogou ela... ela foi bater lá na parede do outro lado...

Entrevistadora: gente::...

“Tarsila”: e eu tinha... e era uma diretora nova... a diretora tinha acabado de entrar no concurso... a Maria Helena Padovan... hoje ela é supervisora lá em Mirante... era o primeiro ano dela na escola também... como diretora...

Entrevistadora: nossa...

“Tarsila”: não conhecia a escola... e aí quando ela viu aquela situação... acho que ela falou... não vai ter jeito... ela chamou a ronda escolar e pôs na porta da escola... e aí eu tive a colaboração de várias pessoas naquela turma... e era o primeiro ano de escola de tempo integral também... os alunos estavam muito revoltados porque eles eram crianças de periferia... acostumados a ficar na rua e foram informados que aquele dia eles iam ficar até as quatro na escola...

Entrevistadora: no::ssa...

“Tarsila”: eles queriam quebrar tudo... xingavam... e aí eu era a professora PEB I e à tarde eles tinham as oficinas...

Entrevistadora: ahn...

“Tarsila”: e aí alguns cobravam que disse que tinham prometido que essa escola ia ter piscina... e cadê a piscina?... eu nem sabia o quê que era... porque eu não estava inteirada dos programas do governo... eu falava gente... eu não sei... depois a gente pergunta... e aí eu trabalhei com essa turma o ano inteiro... nos primeiros meses de aula foi muito triste... foi muito difícil... a ponto de eu chegar em casa e falava assim... o quê que eu fui fazer?... eu desistir agora... ter que pagar um ano de aluguel... porque você aluga uma casa com um contrato... é no mínimo um ano e dois meses...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: eu não mereço isso eu pensava comigo... eu não mereço isso... meus filhos não me dão esse trabalho... agora eu ter que ficar aguentando palavrão... xingamento desses alunos... eles não querem nada com nada... aí eu ia dormir e eu não dormia... eu punha a cabeça no travesseiro e eu não conseguia dormir... eu falava o que que eu vou ensinar?... tudo

que eu propunha... nada dava certo... aí eu falei bom... vou ter que buscar ajuda né?... pedi ajuda... aí eu pedi... graças a Deus eu sempre tive muita gente que me ajudou... então aí a diretora quando ela viu a situação... ela começou a ir mais na sala chamar a atenção... tinha um::: um secretário muito bravo que todo mundo tinha medo dele na escola e ninguém... diz que ele não atendia ninguém... mas comigo ele era uma benção... ele ia lá e ele dava um grito com aqueles moleques... ele falava... eu vou chamar o conselho tutelar aqui... eles davam uma acalmada... aí eu comecei a conquistar eles... comecei... aí eu fui vendo que o que eu queria ensinar estava além do que aquilo que eles eram capazes de aprender... por quê?... eu me baseava muito no que os meus filhos aprendiam na escola... e os meus filhos já estavam na escola particular... eu achava o máximo aqueles textos das cartilhas porque a gente não tinha muito também o que a gente tem hoje de currículo... então pegava a cartilha... cartilha né?... não tinha... a apostila do positivo... copiava aqueles textos do menino maluquinho... eu me lembro até hoje... ficava lá mimeografando porque ainda usava o tal do mimeógrafo... aí eu comecei a imprimir porque eu já tinha computador em casa com impressora... eu comecei a procurar coisas na internet junto com os meus filhos e imprimir... tive problemas... as professoras da escola reclamaram que tinha uma professora que estava levando tudo xerocopiado e estava atrapalhando porque os meninos não queriam copiar da lousa... e eu já entendi que era para mim ((risos))... aí comprei o tal do mimeógrafo que eu tenho ele guardado aqui em casa até hoje e comecei a usar aquilo... eu nem sabia usar aquele negócio... era horrível... eu comecei a fazer igual elas faziam... fazia tarefa no mimeógrafo né? porque:: senão ficava diferente... e aí eu levava muito presente para eles... eu comprava caneta... eu comprava bala... na hora do intervalo... tinha uma cantina... eles iam me pedir... professora... me dá um doce... eu tinha conta lá... eu dava doce para eles... e aí eu fui cativando... e aí eu fui conhecendo os alunos porque isso faz parte da minha pessoa... eu acho sabe?... não era a minha função... mas faz parte de mim... na hora da educação física... o PEB I acompanha né?... eu sentava na quadra... e aqueles que estavam tristes... que não queriam fazer... eu chamava para conversar e aí eu fui entendendo a realidade deles e comecei a ter a confiança deles... então era aluno que os pais eram alcoólatras... eram alunos que chegavam com cheiro de bebida alcoólica... e a gente falava para a diretora e ela falava olha... eu não tenho o que fazer porque:: a família é alcólatra... eles já foram recolhidos... é muito duro... aí ele me contava... esse menino me contava... ele vinha alcoolizado e aí eu perguntava o que ele estava fazendo porque ele faltava por dias na escola e por conta do bolsa... ele tinha que estar na escola... ele aparecia... aí não sabia escrever o próprio nome... no quinto ano... sujo... cheirando suor... aí ele falava para mim que ele estava com fome... que a mãe e o pai tinha bebido... estava caído dentro de casa... que não tinha comida... que ele não estava vindo

na escola porque ele ia para fazenda tirar o leite para ganhar o leite para dar para nenezinha que tinha em casa... e daí eu comecei a buscar ajuda para essa família... aí a assistente... chamei a assistente social... foi lá... fez visita... essa mãe éh::: foi atendida... internaram o pai aqui em Prudente... até a mãe foi depois me agradecer... por um tempo consegui mudar a realidade deles... mas depois fiquei sabendo que voltaram para a estaca zero... pararam de beber... mas depois retornaram... e aí::: foi assim que eu fui conquistando... ao final do ano... então naquele ano teve uma formação que é educando pela diferença para a igualdade...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila”: que foi quando começou a::: trabalhar a legislação né? do::: da cultura africana...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” e eu fiz um projeto junto com a Zuleica que hoje ela é supervisora também lá em Mirante... na época ela era professora... ela era de uma outra escola... mas na hora do curso... nós sentamos juntas e fizemos um projeto para levar os alunos para São Paulo no museu afro...

Entrevistadora: uhn::...

“Tarsila” e nosso projeto foi bem aceito e fizemos na escola... então tinha uma verba que vinha e eu fui para São Paulo com esses alunos...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” (...) você imagina... uma turma desse jeito... levei a maioria... não levei todos... esse menino... inclusive... não pôde ir porque ele não frequentou a escola... e chegou no dia e não tive como pegar a autorização e não tive como levar... mas levei uma grande parte... foi um ônibus e::: aí a Zuleica foi muito camarada... nós organizamos... ela organizou... a gente foi junto no mesmo dia... então foi um ônibus da escola dela e um da que eu trabalhava... nós passeamos com eles em um museu... tinha uma exposição lá que era humana oca... eu pude levar eles para conhecer lá aquele espaço... almoçaram num restaurante... visitaram São Paulo... então foi um sucesso... éh::: eu cheguei ao final do ano... eu falo que com o conteúdo talvez eu não tenha conseguido muito... mas mudança de comportamento... muita mudança houve... e::: uma coisa que eu consegui assim... por mim mesma... porque ainda não tinha formação... foi quando eu percebi que a leitura inicial acalmava eles... então eu comecei a usar as técnicas de contação de história que eu tinha aprendido... na primeira aula... então eu entrava na sala e começava a ler com eles e isso mu/... houve uma mudança... naquele ano eu trabalhei com essa turma... no segundo ano na mesma escola... eu peguei aula na mesma escola... pela vinte e dois... eu peguei um segundo ano... uma segunda série... foi uma graça... aí eu me senti professora

porque eles já eram uma turma mais tranquila e a aprendizagem deles era melhor... então eu conseguia desenvolver aquilo que eu levava para eles... aí foi o ano que começou o programa Ler e Escrever... e a gente recebia formação... isso já era dois mil e sete... dois mil e sete... eu estava com essa turma...

Entrevistadora: você ingressou em dois mil e cinco no concurso e já estava agora em dois mil e sete...

“Tarsila”: é... dois mil e sete com uma turma de segunda série... terminou o ano e eu fui para a atribuição pelo artigo vinte e dois e peguei outra escola... José Amador... que hoje não existe mais lá... mas era uma escola assim... tipo... a mais conceituada da cidade...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” (...) muito grande... e aí era perto da minha casa e eu achei que seria uma boa mudança... peguei essa turma... só que aí eu estava no início do ano letivo... dia cinco mais ou menos de abril... o meu filho do meio tinha vindo fazer faculdade em Prudente... e aí:: nesse ano ele ficou doente... ele pegou uma virose... não... uma virose não... ele pegou um vírus que se alojou na cabeça e ele teve uma encefalite...

Entrevistadora: meu Deus...

“Tarsila”: (...) e aí:: ele ficou seis meses aqui na UTI de Prudente...

Entrevistadora: meu Deus...

“Tarsila”: e aí eu tive que mudar para Prudente porque daí o meu filho mais velho estava trabalhando com o meu marido já lá em Cordeirópolis::... não... meu filho estava e Cordeirópolis e o meu marido estava em:: acho que era em São Paulo... nem me lembro mais... não... o meu marido estava no Mato Grosso... mas na mesma empresa... e aí ele veio morar aqui em Prudente... fazia um mês que ele estava morando aqui... e ele foi para casa... foi num rodeio... no rodeio... ele teve uma convulsão junto com... eu falo que Deus né? vai fazendo tudo certo... naquele dia... ele tinha ido para o rodeio junto com o meu caçula que na época tinha dez anos... foi a nossa sorte... senão o povo tinha matado ele... pisoteado ele... não fizeram nada porque:: o pequeno gritava... aí eu acordei com ele gritando no telefone... mãe... vem... vem... o Igor teve uma convulsão... eu falava... como assim?... o quê que aconteceu?... vem... vem... e eu saí correndo... eu estava sem carro... o carro estava com o meu marido... eu saí correndo e fui parar lá no lugar lá no rodeio... não... ele estava com o meu carro... o meu filho estava com o meu carro... eu fui à pé lá nesse lugar... cheguei e ele estava levantado já... aí levei para o hospital... e aí foi uma luta até descobrir o que ele tinha... a ponto de ele entrar em coma... aí só depois do coma é que descobriram o quê que era... aí ficou seis meses aqui dentro da UTI... eu fiquei aqui... fiquei afastada dois anos da escola né?... de licença para cuidar de pessoa da família... e

aí eu falei bom... eu não sei se eu vou voltar... mas fiz tudo o que tinha que fazer... a gente nunca sabe o dia de amanhã... as minhas amigas lá de:: de:: Teodoro... da escola... foram perfeitas... elas faziam tudo a documentação... só me mandavam para eu assinar... e aí eu fiquei esses dois anos afastada... ao final de dois anos... o Igor saiu do hospital... ficou mais seis meses sem andar.. fazendo fisioterapia...

Entrevistadora: nossa...

“Tarsila” (...) até que ele se equilibrou emocionalmente e aí mais um ano na fisioterapia... só que aí ele já estava bem... e aí a gente já estava morando aqui... eu aluguei uma casa aqui perto do Sarrion... e foi uma mudança brusca na época na nossa vida... o meu marido precisou sair da empresa para me ajudar e tudo... e aí a gente tinha já a proposta de comprar uma casa aqui em Prudente... e com essa doença do Igor... eu falei não... agora a gente precisa ficar aqui até por conta dos médicos que acompanhavam ele... mais fácil... e aí nós:: ficamos um ano morando ali de aluguel e aí eu comprei essa casa onde eu moro hoje... comecei a reforma dela e aí o meu marido voltou a trabalhar porque aí precisava dinheiro... gastamos muito na época porque:: apesar de ele ter um plano de saúde bom... mas tive que pagar muita coisa particular... eu tive que pagar enfermeira particular... éh:: o gasto né? imenso... e aí quando comprou essa casa... precisava de reforma... eu fiquei ainda seis meses cuidando do Igor... fazendo a reforma... quando eu terminei que eu mudei... chegou o final do ano... aí eu não tinha mais direito à licença... aí eu tinha que tomar uma decisão... porque daí foi a perícia e falou não... agora o Igor está bem... acabou... tive a colaboração nesses anos todos de trabalho de toda a equipe gestora... olha... o meu cargo estava lá em São Paulo... depois veio para Mirante... eles cuidaram da minha vida... muito bem...

Entrevistadora: você conseguiu remoção...

“Tarsila” não...

Entrevistadora: pela vinte e dois...

“Tarsila” não... porque PEB I não... tudo pela vinte e dois... aí naquele ano que eu mudei para cá que acabou a minha licença... ia ter atribuição né? pela vinte e dois... aí ia ter atribuição... a escola me avisava os prazos tudo e fiz a inscrição... aí eu participei da atribuição pela vinte e dois ali na D.E de:: daqui de Prudente...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” (...) e aí lá fui informada que aqui só tinha a escola Filomena...

Entrevistadora: uhn::...

“Tarsila”: aí eu falei bom... agora vai ser a hora da decisão... vou ter que desistir do cargo e:: procurar outra coisa... aí sobrou uma sala para mim... tinha oito pessoas e oito salas...

deu certinho... eu fui a última a escolher... aí fui trabalhar lá... trabalhava lá à tarde... peguei um quinto ano de novo... aí eu tinha perdido uma grande parte da formação do Ler e Escrever que aí tinha mudado o currículo... eu corri atrás... eu estudei... e eu fiquei quatro anos trabalhando na escola Filomena... nesses quatro anos de trabalho... foi maravilhoso... o que me angustiava todos os dias era a distância porque eu tinha que ir todo dia... trinta quilômetros para ir e trinta para voltar... meus filhos ficavam aqui... aí o pequeno ainda:: precisava ter alguém junto com ele... aí eu tinha uma pessoa que cuidava da casa e que ficava aqui para fazer companhia... depois eles foram crescendo e já começaram a ficar sozinhos... aí fiquei lá quatro anos... ao final do quarto ano... mais ou menos em:: acho que em agosto por aí... a Carol que era PCNP... ela observava as aulas né?...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: (...) e aí precisava de uma PCNP de alfabetização...

Entrevistadora: ah:::...

“Tarsila”: e aí ela falou que era para eu fazer o projeto porque diz que eu conseguia bons resultados com produção textual e ela foi observar as minhas aulas porque ela queria saber o que eu fazia que ajudava os meus alunos a produzir... e aí ela percebeu que eu utilizava aquilo que eu tinha aprendido no Ler e Escrever... né?... e aí ela falou... faz o projeto... e daí eu fiz... uma outra professora da escola também fez e mais uma pessoa só da rede municipal fez porque o edital estava aberto...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” eu fiz o projeto e entreguei... aí tinha que passar por uma entrevista... ai meu Deus... o quê que eu vou fazer lá?... eu não sei nada né?... mas aí eu tinha feito... você tem que ir né?... e aí eu fui... passei por entrevista com a Maria Eugênia e com a supervisora::: ai meu Deus... agora esqueci o nome dela...

Entrevistadora: ah:: a Maria Eugênia...

“Tarsila” era a Maria Eugenia a diretora do núcleo e a supervisora do Ler que era a:::...

Entrevistadora: ai... eu não vou lembrar... eu tive com a Maria Eugênia sexta-feira ((risos))...

“Tarsila” é... ai... esqueci o nome dela... é a::: a::: que agora ela está cuidando do ingressante também... como que ela chama?... a que cuida do ingressante...

Entrevistadora: Lucilene?...

“Tarsila”: a Lucilene...

Entrevistadora: a Lucilene!...

“Tarsila” é... a Lucilene... passei por entrevista com ela e a Maria Eugenia... aí me fizeram várias perguntas sobre o Ler e Escrever... eu respondi... me perguntaram a minha experiência profissional... aí:: saí de lá... naquele dia... a Magna também estava fazendo entrevista... quando terminou a entrevista... eu vim embora... aí fiquei aguardando o resultado... não me ligaram... não me falaram nada... demorou... aí lá um dia eu recebo a ligação da Naíde... que eu tinha sido escolhida e que era para eu me apresentar... aí eu falei nossa... Naíde... estou indo hoje para São Paulo... tinha terminado o ano letivo e eu tinha que buscar o termo de anuência...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: (...) porque a minha diretora de São Paulo... o meu cargo ainda estava lá... ela não mandava por e-mail de jeito nenhum... tinha que ir lá buscar... aí ela falou não... tudo bem... você vai... mas segunda-feira você se apresenta aqui no núcleo... aí eu fui... peguei o termo de anuência já para PNCP... passei o final de semana porque o meu marido estava lá... nós passeamos... levei os meninos todos né? que era final de férias... aí eu voltei e comecei no núcleo... foi uma luta... foi muito difícil... porque:: eu não tinha nem noção do que eu estava fazendo ali né?... e aí eu tive que começar então a entender todo o processo... o mais difícil não era chegar para o professor e falar para ele... olha... tenta isso que vai dar certo... ou buscar uma atividade que desse certo... isso para mim era tranquilo porque eu estudava o ler e escrever para dar as minhas aulas... o mais difícil era compreender o processo que é ali dentro da D.E... e quando você não trabalha ali... você não conhece como aquilo ali funciona... e aí eu tive também um momento que eu falei... ah... eu não vou aguentar isso... é muito difícil... você trabalha... você imagina... você trabalha numa sala com vinte pessoas diferentes... cada uma com um conteúdo...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” aí vem uma ação que é para todos e aí eu tinha que saber qual era a minha parte e... às vezes... eu ficava sem entender o que eles queriam de mim... e eu muitas vezes chegava e falava... falei para a Maria Eugênia... olha... se eu não estiver dando conta... você me dispensa... eu estou achando muito difícil... ela falava... calma... vai devagar... aí veio outra dificuldade... além de ter que aprender... a documentação que precisa ser feita para mim era uma incógnita... porque eu não entendia aquilo ali... fui aprendendo aos poucos e eles foram me ajudando... a Carol me ajudava na parte teórica... porque se havia equívoco e eu passasse o equívoco para frente... aquilo se perpetua... é uma responsabilidade muito grande... então tem que estar sempre estudando... estudando... estudava... estudava muito... e aí eu comecei a não ter tempo dentro da minha casa porque a hora que eu estava dentro da minha casa... eu estava

estudando... e aquilo estava me sufocando... e aí eu falei... mas agora não dá para voltar atrás... eu tenho que aguentar... ou eu desisto da carreira ou eu continuo... aí teve horas que eu falava não... eu acho que eu vou desistir... é... não vale a pena... se você pensar no seu salário... naquilo que você ganha... você não tem nada a mais quando voce vai para lá... e aí você ainda tem... e aí ainda tinha uma outra barreira que eu tinha que vencer... eu dirijo... mas eu não gosto... e quem trabalha na D.E... tem que dirigir e tem que ir em todas as escolas...

Entrevistadora: tem...

“Tarsila” (...) que era o meu caso... eu ia nas quarenta e cinco escolas... porque eu era a única PCNP de alfabetização no ciclo dois... então a incumbência de visitar as quarenta e cinco escolas... era minha... então eu tive que aprender também a me deslocar dentro de Prudente... encontrar essas escolas... aprender toda a documentação... e a parte teórica que era o que eu ia ter que ensinar... comecei a gostar... por que eu gostava do que eu fazia?... eu adorava quando eu chegava na escola e encontrar aquele aluno que não estava alfabetizado... e eu conseguia mostrar para o professor que ele tinha condições de aprender...

Entrevistadora: ah::::...

“Tarsila” (...) e o que precisava mudar era a metodologia ali... e aí eu comecei a ter resultados... quando eu comecei a ter resultado... aí eu me apaixonei pelo trabalho...

Entrevistadora: ai... que legal...

“Tarsila” é... e aí eu tinha portfólio e aí eu mostrava... e aí tinha as boas práticas... era muito bacana... só que é um trabalho bem cansativo... e aí a minha preocupação era a seguinte... quando você está no núcleo... você tá designado... a qualquer momento pode ser cessado... se muda dirigente... se acontece alguma coisa que muda... porque a gente corria esse risco né?...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” as diretoras de núcleo sempre falavam olha... pode acabar a função de PCNP porque vai mudar o governo e tal... tudo isso né?... você vai ouvindo e o meu cargo estava em São Paulo... e não tinha remoção para PEB I... e eu falava... eu não vou para São Paulo com esse salário... o salário de PEB I em São Paulo não dá para você pagar um apartamento para você morar... eu vou desistir... aí eu fiz concurso da prefeitura... passei... mas não fui chamada... aí eu tentei pegar aula na prefeitura... mas era muito sufoco... trabalhar em dois períodos não valia a pena... porque eu tinha que abandonar a minha casa... meus filhos... o meu marido sempre trabalhando fora... trabalhou nesse meio tempo em São Paulo... trabalhou em Porto Alegre... em Mato Grosso... então eu falava assim não... não dá para deixar os meninos muito sozinhos e aí... quando veio aquele concurso de diretor... eu sempre gostei da sala de aula... eu sempre

queria estar na sala de aula... será que eu quero?... eu nunca imaginei ser diretora... porque eu gosto muito do pedagógico... mas aí a Carol falava assim... você vai fazer... “Tarsila”?... eu falei ah::: eu acho que eu vou... aí a Gilda... você lembra da Gilda?... PCNP de educação especial...

Entrevistadora: ela trabalha no Mirella comigo hoje ((risos))...

“Tarsila”: ah::: ela trabalha com você?... nem sabia... manda um abraço... ela estava no núcleo e ela me pediu para imprimir a apostila que ela tinha baixado do site do governo lá... me deu o Pen drive e falou oh... você vai lá e imprime a minha e a sua... a hora que você passar porque é caminho para minha casa... eu falei imprimo... imprimir a dela... imprimir a minha... entreguei para ela... ela falou assim... vamos estudar... eu falei assim aí... Gilda... eu não dou conta... eu não tenho tempo... minha vida é muito atribulada... é muita coisa... não dá para eu ficar marcando horário para estudar... vamos estudar cada um na sua casa... aí a gente olhava de vez em quando aquela apostila... mas não dava tempo também porque naquela época eu estava escrevendo aquele livro que a::: a diretora do núcleo fez...

Entrevistadora: sei... que aí foi com a Gislene...

“Tarsila” com a Gislene... e aí tinha o portfólio para entregar que é um trabalho imenso... aí tinham as minhas coisas em casa... quer dizer... o concurso de diretor ficou em segundo plano... quando chegou o dia do concurso que a maioria se inscreveu... eu falei ah... eu não vou...

Entrevistadora: ((risos)) “Tarsila”...

“Tarsila”: aí::: a Gilda falou assim... por quê?... eu falei ah::: porque eu não estudei... eu vou fazer o que lá?... eu não vou não... Gilda... eu estou cansada... eu quero descansar... menina... pensa... vai sim... você vai perder uma oportunidade... e não sei que... aí a Carol falou assim... se ela não for... Gilda... nós vamos bater lá na porta da casa dela de manhã... nós vamos acordar ela... ela não vai dormir...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” aí eu levantei e fui... o meu concurso era aqui perto da minha casa... eu moro aqui perto da Santa casa e o concurso foi ali no Sarrion...

Entrevistadora: ah::: eu fui também no Sarrion...

“Tarsila”: você foi?...

Entrevistadora: fui...

“Tarsila” aí eu fui... cheguei lá... peguei aquela prova... ((tossindo))... eu estava muito cansada... eu olhei assim... vi o pessoal... falei um oi... e fiz a minha prova... quando eu levantei a cabeça... girou tudo o mundo assim... me deu uma tontura... de ficar muito tempo eu acho concentrada ali... que eu levantei... eu só queria vir embora para minha casa... que eu só

queria dormir e me preparar para segunda-feira estar no núcleo de novo... ainda saí de lá pensando assim... eu vou chegar em casa e vou pedir uma comida rapidinho... ou então vou chamar os meninos e nós vamos ali que eu não vou fazer nem comida... eu estava muito cansada... quando eu desci a escada... que eu saí pra::: da prova... eu encontrei as pessoas lá que eu conhecia... falei um oi... mas aquele oi assim que você quer ir embora... que você não quer conversar... e o povo comentando... eu saí e eu não falei tchau para ninguém... eu vim embora... peguei o carro e vim embora e cheguei aqui em casa... os meus filhos estavam com as namoradas fazendo churrasco... - - que é a que é minha nora... a mãe dessa benção aqui... - -...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila” quando eu cheguei... mas eu fiquei tão brava... eu falei... como vocês fazem churrasco sem me avisar?... eu cansada e vocês vem fazer churrasco aqui... eu falei para o meu filho né?... lógico que eu não falei para as namoradas deles né?... mas falei para ele... não... mãe... pode deixar que a gente termina aqui e que a gente lava... pode descansar... eu entrei e falei para elas... aí... eu estou muito cansada... eu estou tonta e eu acho que é de cansaço... vou comer e vou descansar um pouquinho... sentei na mesa e comi ali com eles... eles ficaram ali tampando as coisas do churrasco e eu deitei ali no sofá... tirei aquele cochilo ali de uma meia hora e aí acordei bem... aí acordei... eles estavam ali assistindo um filme... aí:: elas me perguntaram o que que eu tinha ido fazer... aí eu falei ah:: fui lá fazer uma prova de diretor... foi difícil?... eu falei não... não achei que foi difícil... mas também não foi muito fácil não... eu não sei se eu vou passar não... mas eu fiz... esqueci... demorou né? para sair o resultado... aí toda vez que falava... aí eu falava ah... eu não vou não... eu não vou não... o quê que eu vou ser diretora?... eu não sei nada...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” aí elas falavam assim... você vai sim... aí saí o tal do resultado... eu chego no núcleo... eu sou tão desligada que nem isso eu fico acompanhando muito... cheguei lá... eles estavam numa festa... contando lá a pontuação... “Tarsila”... você já viu que saiu?... não sei que... a Gilda... aí... conta... vai lá ver... não sei que... aí eu peguei e comecei a contar... contei... na época... eu acho que deu sessenta e um pontos... aí eu tinha sido a::: igual a Carol... as outras tinham tirado menos... ah... vocês vão... aí eu falei... aí elas falaram assim... mas quantas você acertou da parte específica?... aí eu fui contar... eu não tinha visto isso ainda... aí eu fui olhar para a parte específica... eu tinha acertado nove das dez... aí achei mais uma questão que eu tinha corrigido errado... então aumentou a minha pontuação... aí foi aquela festa né?... aí... “Tarsila” ficou em primeiro e não sei que... agora você vai... agora você vai... aí eu falei... não sei... vamos ver... aí demorou a chamada... quando veio a primeira chamada... chamada eu fui...

participei da atribuição e não chegou na minha vez... e eu dei graças a Deus porque eu ia ficar para o final e eu ficava assim... tomara que acaba... tomara que acaba...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” porque o povo lá em São Paulo falava assim... essa escola aí você só entra... mas para sair tem que sair de camburão ou de ambulância...

Entrevistadora: a::ff...

“Tarsila” o pessoal que estava do meu lado assim... e eu escutando assim... e eu tomara que passe a minha vez... né?... e aí passou... e o meu filho do meio tinha ido comigo... aí nós saímos... eu lembro que éh:: eu ainda tive que ir... eu acho que eu não podia dar abonada... eu não lembro como que foi... eu sei que eu tinha que voltar no mesmo dia... nós saímos... nós fomos ali na república... comi um lanche... dei uma volta ali naquelas lojinhas do calçadão da república e fomos para barra fundo e voltamos... e cheguei e falei olha... não chegou na minha vez ainda... vou continuar no núcleo... aí passou... eu acho que terminou um ano né?...aí ia ter outra chamada... aí marcaram lá a chamada... aí falaram e agora você vai... agora não vai ter jeito... vai ser sua vez... aí eu fui e falei para o meu marido... e agora?... ele falou... é... pega... vai e pega... depois você vê o que você faz... aí eu fui... cheguei lá... quando eu olhei lá... eu era a décima a ser chamada na segunda chamada... aí tinha muita escola para escolher... aí estava a Fabiana... que é dali de Epitácio... que também ia escolher... eu escolhi uma escola e falei para ela... óh... essa daqui é boa... eu acho que eu vou pegar ela... eu era na frente dela... depois dela... depois de mim... ela era a terceira... eu era a décima... ela era a décima terceira... menina... não deu tempo de eu pensar... começou a chamada e não tinha ninguém... eu acho que eu fui a terceira a escolher... de décima... eu caí para a terceira...

Entrevistadora: ah:: sim...

“Tarsila” cheguei lá e eu peguei uma escola que não era a que eu tinha selecionado no papel... e depois que você escolheu... já era né?...

Entrevistadora: já era...

“Tarsila” mas eu sempre colocava assim... Senhor... eu quero ficar num lugar que seja fácil eu sair de São Paulo... me mostra um lugar... me mostra um lugar... aí saí de lá... eu e meu marido... ela... quando eu escolhi... ela estava lá atrás... ela falou assim... ué... o que que aconteceu que você ia pegar essa daqui?... por quê que você mudou?... eu falei ah... não sei... eu me embananei... ela falou... então eu vou pegar essa... eu falei pega... e fiquei na torcida para ela conseguir... ela conseguiu... pegou essa escola... que é::: é uma escola pequena e eu peguei uma escola imensa... imensa...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” (...) aí fui para o hotel... nós almoçamos... e meu marido falou... agora vamos pegar um táxi... nós fomos de ônibus... para a gente ver onde fica essa escola... para ver se dá para ir... aí nós fomos... quando eu cheguei no lugar... eu falei... eu não vou dar conta de morar aqui não... um lugar muito feio... zona... já chegando lá na zona norte... casa verde... zona norte... uma escola destruída... depredada... mas aí o meu marido andou lá... ele é acostumado a morar lá... ele falou não... dá para morar aqui sim... vamos começar a procurar um lugar para morar... dá sim... não é tão ruim não... é porque você está acostumada em lugar bonito e não é tão ruim... aí entrei na escola... conversei... perguntei né?... quem estava lá... não conhecia a diretora... só conhecia a secretaria... dei uma olhada assim por cima e fui embora... vim pensando se eu ia ou se eu não ia... aí falei para a Naíde que eu tinha escolhido... não... vai sim... a Gislene não... você fica aqui... aí a Naíde falou para a Gislene... ela vai trabalhar até o dia da escolha... até o dia da escolha não... até o dia da atribuição lá... ela não pode ser dispensada... então mesmo que tenha avaliação e eles peçam... que para eles era melhor... ela ainda me deu essa oportunidade... ela falou não... você não pode sair porque não tinha para onde eu voltar... porque o certo era eu voltar para a escola... né?... e da escola eu sair... como eu era PEB I... não tinha... perder uma professora lá né?... ela falou não... você fica no núcleo até o dia da atribuição...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” e assim foi... eu fui para o exame médico... levei todos os exames... cheguei lá... o médico encanou que eu usava um grau muito alto... pediu para eu fazer uma topografia de córnea... que suspeitavam que eu tivesse ceratocone... me reprovou... aí eu voltei...

Entrevistadora: aí... não acredito...

“Tarsila” é... fiquei mais um mês aqui... fiz o exame... eu sabia que eu não tinha... mas fiz o exame para levar... aí você tem que esperar o chamado novamente... fui chamada e aí fui com a cara e com a coragem... aí chega na parte né?... já te falei a minha trajetória de vida escolar e de vida profissional...

Entrevistadora: isso... era isso o que eu ia perguntar... ((risos))... óh:: porque você... sem eu precisar intervir... você já falou tudo da sua trajetória de formação... ((risos))... como que foi o primeiro emprego... como que foi a vida acadêmica... tu::do... como que foi no magistério... aí agora entra na parte que a gente precisa falar que é da:: GESTÃO né?... que é da gestão...

“Tarsila” isso... da gestão...

Entrevistadora: então... eu só queria assim... dar um direcionamento ((risos)) para você dessa parte da gestão...

“Tarsila” sim... diga...

Entrevistadora: óh::: porque aqui então... seria o ingresso nessa nova carreira... você estava até então né? como docente... trabalhou com coordenação... depois PCNP ligada à coordenação... né?...

“Tarsila” é...

Entrevistadora: e aí nessa nova... ingressando como diretora né?... têm algumas questões que eu gostaria de ler para você... para você:::...

“Tarsila” sim... pode falar...

Entrevistadora: então... a primeira pergunta era... o que te fez querer ser gestora escolar?... você já respondeu... ((risos))...

“Tarsila” a necessidade de um cargo ((risos))...

Entrevistadora: isso... quais eram as suas expectativas para a atuação nessa nova função?... éh::: relatar um pouco como que foi esse ingresso né?... os desafios né?... uma das questões assim que é bem... que é muito importante... esse desafio dessa transição do ser professor para o ser gestor né? que é ser um desafio grande né?...

“Tarsila” isso...

Entrevistadora: dessa transição de carreira... e::: e como que está sendo para você hoje ser gestor... ser gestora...

“Tarsila” então...

Entrevistadora: éh::: as possibilidades que você vê hoje para o gestor atuar... perspectivas da profissão... é isso...

“Tarsila” então... eu vou começar... então o meu ingresso foi assim... através do concurso... havia necessidade... éh::: as dificuldades encontradas no pessoal foi a mudança de::: de cidade né?...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: então deixei a minha família aqui... e fui para São Paulo... lá... os desafios enquanto gestora... primeiro... a falta éh::: de experiência enquanto gestora... isso é algo que pesa muito...

Entrevistadora: muito...

“Tarsila”: éh::: em qualquer momento da vida... eu enfrentei isso enquanto professora porque eu entrei na sala de aula como... com uma formação... mas sem experiência de sala de aula... eu entrei para a profissão de coordenação sem experiência de coordenação porque eu pulei aí uma etapa... eu não fui professora coordenadora... para depois ser professora coordenadora de núcleo...

Entrevistadora: isso...

“Tarsila”: pulei também uma etapa que também foi desafiadora e aí enquanto gestora... eu pulo de professor coordenador que está totalmente focado no pedagógico... para a gestão de pessoas... gestão financeira né?... a gestão da parte pedagógica que agora é um outro olhar né?... então isso é desafiador...

Entrevistadora: demais...

“Tarsila”: éh:: lá em São Paulo... a minha primeira dificuldade foi encontrar uma escola totalmente depredada... então ali começou o meu primeiro desafio porque a primeira coisa que eu enxerguei ao entrar na escola foi que:: éh:: não tinha nenhum cadeado em nenhuma caixa de energia dentro da escola... e tinham várias caixas de energia abertas... com um público muito difícil porque é um pessoal... uma escola grande onde funcionava ali... no período da tarde somente ciclo um que era uma paz... mas no período da manhã do sexto ao nono... era desafiador... jovens né? com todos os problemas que eles trazem da sociedade... uso de droga... éh:: a questão de gênero que é muito:: pesada na região... éh:: era muito difícil lidar com tudo isso... as questões de ansiedade dos alunos... as questões de violência... e:: a primeira coisa que eu enxerguei naquele momento foi aquilo ali... aquilo me deixou apavorada... e aí começa a questão do financeiro... como trabalhar com o financeiro dentro da escola num ano em que só veio uma verba que dava simplesmente para... éh:: manter extintores e a limpeza da caixa d`água... era o que eu tinha de dinheiro para manter aquela escola... do resto...

Entrevistadora: em dois mil e dezenove?...

“Tarsila” em dois mil e dezenove... não tinha o PDDE paulista ainda... era só o PDDE básico lá...

Entrevistadora: no::ssa...

“Tarsila” é... dois mil e dezenove... então eu começo fazendo uma reunião com o pessoal da APM para saber né?... a professora que era a diretora executiva me passou a parte financeira da escola... estava em época de prestação de contas... uma coisa que eu nunca tinha feito na vida... nem sabia por onde começar... essa professora éh:: me ajudou... veio trabalhar comigo várias vezes à tarde... me entregou a prestação de contas da gestão anterior pronta... e aí eu comecei a enfrentar...

Entrevistadora: que bom...

“Tarsila” (...) é... mas não estava totalmente pronta... nós tivemos que... eu tive que... lá em São Paulo já existia o contador... então é o contador que faz... mas toda a documentação tem que ser enviada... então aí começou os desafios... faltava nota... faltava recibo... faltava isso... faltava aquilo...

Entrevistadora: igualzinho ((risos))...

“Tarsila” e aí eu comecei:: éh:: ligar para o contador para conhecer o contador e começa a procurar o prestador de serviço... e aí eu descubro que:: éh:: a verba que eu tinha não dava para tudo o que eu precisava... aí eu vou e converso com o pessoal da secretaria... que lá é muito dividido as funções... coisa que eu ainda não consegui aqui no Tannel... quem fica responsável pelas compras é uma pessoa da secretaria... pedi para ela cadeado... ela já me arrumou cadeado que tinha na escola... e aí eu já saí fechando as caixas de energia... e aí eu começo a ver os problemas de estrutura... banheiro entupido... aquelas coisas que a gente conhece...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” (...) vazamento de torneira... éh:: faltando poda de árvore... éh:: problema na cozinha... problema para todo lado que você imaginar... porta de escola que não fecha... aqui em Prudente não tem nenhuma escola para eu te dar como exemplo do que eu peguei lá... da destruição que era... e aí eu tive a vice-diretora que já era vice-diretora da escola... eu permaneci com ela... duas coordenadoras... uma PEB I e a outra PEB II... éh:: uma equipe grande com muita rotatividade de professores que também eu não imaginava que era daquela forma... mas eu tive a bênção de ter uma secretaria muito estruturada... então muita coisa a secretaria fazia...

Entrevistadora: ai que bom...

“Tarsila” e eu ficava para resolver éh:: aquilo que não era possível a eles...

Entrevistadora: que bom...

“Tarsila” (...) aí tive a bênção também de ter sido recebido pela dona Fátima que é a diretora... a:: a dirigente da D.E centro de São Paulo... porque essa escola pertence à D.E centro... na primeira semana... eu fui para a atribuição... ela me atribuiu... já me apresentou em todos os setores da D.E... já me pegou o meu número e me colocou num grupo de diretores... no WhatsApp... e já falou assim... olha... toda quarta-feira reunião comigo para os ingressantes... né?... tudo bem?...

Entrevistadora: ai... que legal...

“Tarsila” então eu cheguei na segunda... na quarta já tive a primeira reunião... e a reunião dela... eu uso até hoje os slides que ela passou porque ela passou toda a legislação...

Entrevistadora: olha...

“Tarsila” (...) ela passou tudo o que é de:: alerta para o diretor ingressante...

Entrevistadora: o::lha...

“Tarsila” então olha... cuidado com isso... você tem que ter cuidado com isso... se isso acontecer... você procura o fulano... se isso acontecer... você me chama...

Entrevistadora: eu não tive isso aqui não ((risos))... não tive ((risos))...

“Tarsila”: então... eu graças a Deus... por isso que eu falo... eu louvo a Deus porque em todos os momentos eu fui muito bem acolhida e muito bem recebida e muito bem orientada... mui::to ajudada... porque se não fosse essa mulher... todas as vezes que eu encontro ela agora... na última viagem que eu fiz para São Paulo... eu encontrei ela... eu abraço ela e agradeço... por quê?...

Entrevistadora: nossa...

“Tarsila”: (...) ela é tida como uma dirigente muito difícil... mas é:: muito... funciona muito bem a diretoria dela porque ela está acostumada... ela falou para mim assim... que a diretoria centro por ser a diretoria centro... é de muita rotatividade... então quem ingressa que vai para São Paulo... e essa foi uma dica que eu recebi da Carol... vá para a D.E centro porque ali você está perto da Barra Funda e ali você está perto de tudo... então a gente escolhe a centro... meu cargo de PEB I já estava na diretoria centro porque eu ingressei em Guarulhos... depois eu fiquei adida... eu fui para outra direto/... para outra D.E dentro de Guarulhos... daí na outra vez... eu conversando com a Carol e com todo mundo da dificuldade que era quando eu precisava ir para pegar algum documento... aí ela falou põe na centro porque a centro é tudo perto ali da Barra Funda e qualquer escola que você for... e lá tem muita vaga... então meu cargo de PEB I já estava na diretoria centro... só que eu não conhecia a dirigente né?... eu conhecia o pessoal da escola Marechal Deodoro lá... eu ia lá para pegar a documentação... para assinar e tal... ((tosse)) e eu e a dona Fátima começa então na quarta-feira com essa orientação para os ingressantes e essa reunião vai se estendendo... ela... depois de algumas reuniões que ela fez com ingressantes... ela passa a fazer reunião com todos éh:: uma vez ao mês... então toda a quarta-feira... primeira quarta-feira do mês não pode ter nada que é reunião com ela... e com os diretores...

Entrevistadora: olha... que legal... gente...

“Tarsila” é... e aí tudo o que vem... ela participa da reunião do começo ao fim... ela orienta... não é só PCNP... não é só o supervisor... ela... a parte do diretor é com:: ela... e ela tem muita experiência... então ela conta relatos... ela:: ela realmente te orienta... e aí eu fiquei éh:: recebendo essas orientações que até hoje eu uso porque ela te dá os power points com todas as legislações... ela te ensina o que é preciso se preocupar naquele momento... se acontece tal coisa na escola... o quê que você tem que fazer... quais são as providências...

Entrevistadora: você podia mandar esses slides para mim ((risos))...

“Tarsila” ah tá... passo sim...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: e aí eu... quando eu começo na escola... naquela primeira semana... o primeiro desafio é a parte estrutural e entender onde eu ia pegar dinheiro para fazer o que eu precisava ali naquele momento de urgência... teve coisa que o meu marido foi lá e fez... porque:: ele ficou comigo lá uns dias e eu falei vai lá arrumar porque não tem dinheiro e a água vazando para todo lado... torneira que espanou... aí depois::... eu sou informada que tem um processo correndo e o zelador da escola... ele tem que ser retirado... está há vinte anos na escola éh::: a escola faz divisa com a favela né?... como eu te falei... a escola está de um lado... você sai na frente do portão... você olha para baixo e é uma favela imensa... e esse zelador pertencente aquela comunidade... eu vinda de fora... ninguém me conhece... você imagina...

Entrevistadora: uhn:::...

“Tarsila” aí a vice-diretora me conta né?... fala olha... você vai ter um problema aqui com o zelador... me conta o relato dele... ele é alcoólatra... ele não têm condições de continuar como zelador... ele desmaia e ele tem uma família problemática... a mulher não bate bem da cabeça... a gente não sabe o quê que ela tem... não fala coisa com coisa... ele não fecha a escola... ele não abre a escola... ele não cuida de coisa nenhuma... ele tem uma filha que morava com eles e agora foi morar com o namorado... que é um problema... e ele tem um menino de doze anos que é quem arromba a escola e mexe em tudo... olha o problema... o menino foi expulso da escola porque ninguém dá conta dele... não adianta que não tem o que fazer... o menino xinga... o menino grita... o menino faz um escândalo... e ele está traficando e tal... eu falei meu Deus né?... e agora?... quando ela acaba de falar isso... quem entra na escola?... o tal zelador... bêbado... caindo... difícil de você entender o que ele fala... me cumprimentou e expôs a situação dele... muito educado... muito simples né?... muito humilde... trabalhava como cozinheiro numa escola da D.E... e morava lá como zelador há vinte anos... me fala que tinha que sair que a outra diretora tinha feito lá o processo... mas que ele não tem dinheiro e que ele não tem como mudar... e que estava expirando o prazo... por quê que ele estava ali?... faltava uma semana para dar o prazo para o despejo e ele queria que eu desse mais um mês para ele... eu me compadeci daquela pessoa... fiquei muito chocada... fiquei::: meu coração assim sabe?... eu não sabia se eu olhava para a pessoa ou se eu olhava para a minha função de gestora... eu falei e agora?... que decisão tomar sozinha?... por que:: e se eu falo um não para esse homem e essa comunidade se revolta?... o que que eu fiz?... eu conversei com ele e falei olha... senhor... eu entendo a sua situação... o senhor sabe que essa decisão não depende do diretor... o senhor sabe que está correndo um processo na justiça... eu estou com a documentação... aí nessa hora eu peguei os livros né? para ver da zeladoria... tem um processo aqui... estava tudo muito registrado pela::: por OUTRAS diretoras porque não foi só uma... antes da que estava no lugar

que quando eu cheguei... ela saiu... tinha outra diretora que já estava trazendo e essa antiga diretora era supervisora... então estava tudo muito estruturado... eu li... mostrei para ele... falei se ele estava ciente... ele falou que estava... aí escrevi de próprio punho... dei um mês a mais para ele e falei que eu ia levar o caso para a dirigente... bêbado... bêbado... e eu com medo daquele homem... e as meninas... e eu falo assim que Deus é tão bom que as meninas da secretaria... quando ele chegava... sabendo da situação dele... elas falavam para mim... não fecha a porta... e a gente está aqui... qualquer coisa... você chama... e aí ele já estava tão desconfiado que eu deixava a porta aberta... ele ia lá e encostava a porta...

Entrevistadora: uhn::...

“Tarsila” porque ele falava que tinha gente que não gostava dele na escola... ficava com raiva né?... aí elas ficavam ali... de repente entrava uma... “Tarsila”... fulano está te ligando... só para saber o que que estava acontecendo né?...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” ficavam vigiando...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” aí ele foi embora naquele dia... lá tem outra coisa que é muito legal... o supervisor da escola vai toda semana na escola...

Entrevistadora: NO::SSA!...

“Tarsila” semanalmente você tem a visita do supervisor marcado... terça-feira é o dia do supervisor vir na escola...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” aí isso era durante a minha primeira semana de trabalho tudo isso... na terça-feira o supervisor veio se apresentar... aí conversei comigo... perguntou da minha experiência... eu falei que nenhuma... contei minha trajetória... falei que ia precisar muito de ajuda... ele falou que qualquer coisa o telefone dele estava ali... era só ligar... e daí: já:: um outro supervisor que é daqui de Prudente... que inclusive passou pelo Tannel há anos atrás... hoje é supervisor lá... ficou sabendo que eu era de Prudente e me deu o telefone dele... sabe?... se dispôs a me ajudar também... qualquer coisa era só ligar... aí eu passei o problema do:::...

Entrevistadora: do zelador...

“Tarsila” do zelador... um supervisor muito rigoroso... lá eles não dão muita moleza também não... mas te apoiam... sabe?... falou assim... mas:: com que autoridade você deu mais um mês para ele?...

Entrevistadora: ish:::...

“Tarsila” você tem em mãos um processo... você não podia ter dado esse prazo... eu falei... então... só que quando eu cheguei na escola... eu não fui informada pela diretoria de ensino... eu tenho em mãos um caderno aqui e eu fui informada pela vice-diretora... agora... você já conhece esse zelador?... ele falou assim... não... então eu acho bom você conhecer porque ele é uma pessoa que não tem condições de você conversar... ele vem para conversar bêbado... ele desmaia... ele falou que não tem dinheiro... ele pediu mais um prazo... eu estou chegando na escola agora... eu não sei com quem eu estou lidando... então eu tomei essa decisão... mas se você me disser que eu tenho que voltar a minha palavra atrás... eu chamo ele aqui agora e a gente conversa com ele... aí ele falou assim... não... vamos fazer o seguinte... “Tarsila”... eu vou levar para a dona Fátima... essa questão... aí eu falei... por favor... fala com ela... aí ele levou né?... ela não me retornou... aí na próxima reunião que teria com ela... eu toquei no assunto... aí ela me falou... “Tarsila”... não tem problema... já demorou vinte anos... que ele está aí... essa luta vem de muito tempo... eu conheço o seu Cido desde quando ele entrou aqui... ele era jovem... era uma excelente pessoa... infelizmente ele se envolveu com álcool e::: infelizmente agora não tem condições... não dá para deixar porque precisa pedir para ele sair... já tem um processo correndo... mas mais um mês eu seguro e você vai fazer aí... ela me orientou... ela falou assim... tudo o que você conversar com ele... com registro... com assinatura e com testemunha... porque vai chegar a hora do despejo...

Entrevistadora: olha...

“Tarsila”: (...) e foi o que eu fiz... eu fiquei um mês falando com esse homem... desse um mês... ele me enrolou mais um mês... ele não saiu...

Entrevistadora: ahn:::...

“Tarsila” e eu informando... e aí me falaram... toma cuidado que agora ele vai começar a aprontar na escola... não era ele que aprontava... ele era um coitado... era o menino... e dito e feito... o moleque invadiu a escola no final de semana... mexeu em tudo numa sala lá... derrubou tudo nos armários... jogou para todo lado as coisas... soltou cachorro dentro da escola... o cachorro fez cocô na escola inteira... nós chegamos na segunda-feira e teve que sair limpando a escola para os alunos entrarem... aí a mulher dele que também não era muito normal... começou a ir fechar a escola de cara feia... chegava e sentava... faltando uma hora para a escola fechar... ela chegava... e sentava e ficava assim... já deu a hora... eu falava assim... não... não deu a hora... a escola fecha tal hora... ainda tem aluno... ((tossindo))... aí chamei ele... aí falei com ele... ele voltou para casa e encheu a cara... desmaiou... aí a filha me ligou... me ligou para saber... aí eu falei para a filha por telefone... nunca vi a filha dele... só falei por telefone... falei o que estava acontecendo e falei para ela que era muito sério... se ela estava

ciente que ia acontecer o despejo... ela falou que não... que não sabia... mas lógico que sabia né?... daí mandou... aí depois de tudo isso... éh::: veio a ordem de despejo... veio um oficial de justiça lá na casa com a ordem... passado esse tempo... e aí eu fui informada pela diretoria de ensino que eles tinham recebido... porque ele não foi me comunicar antes... sabe?... aí a dirigente me informou... falou... Aisa... você chama a polícia... éh::: vai lá no batalhão... liga lá... pede para a polícia vir... éh::: o despejo acontecerá na segunda-feira às sete horas da manhã... você vai estar na escola... e você pede proteção... qualquer coisa... você me liga e::: no final do período... você me comunica o que aconteceu...

Entrevistadora: meu Deus...

“Tarsila” e deu tudo certo... ele saiu e tal... eu sei que foi uma negociação longa... e aí quando a polícia chegou... ele saiu de boa... a filha... aí a filha mandou um::: um... diz que era namorado dela... se apresentou como advogado... aí quando viu toda a documentação... entendeu que não tinha o que fazer... arrumaram uma casa e levaram ele... então aí foi um desafio muito grande... eu fiquei com muito medo e também com muita dó... sabe?... muito triste ver... mas aí saíram... não precisou da polícia tirar as coisas dele... ele chamou um caminhão no dia marcado que a polícia vinha... quando a polícia chegou... ele já tinha saído... ((tossindo))... aí eu passei por todo esse processo... de contratar outro zelador... que foi uma luta... que é outra história à parte ali... aí depois eu tive o desafio de entender como funciona a APM... né?... porque::: a APM quando você participa enquanto professor... é uma coisa... quando você é o diretor... você percebe a importância... que não é dada... que você sabe... enquanto diretor... ainda não funciona como deveria...

Entrevistadora: não...

“Tarsila” (...) da importância da APM... e aí constituí a APM naquele ano o conselho de escola que eu cheguei... ainda era início do ano... eu não conhecia ninguém da comunidade... foi outro grande desafio... éh::: compreender e ler aquela documentação toda... aí eu tive um processo de::: licitação de cantina... que também aqui para nós não é muito comum... eu tive que aprender... eu tive que estudar muito... eu estudei muito... junto à isso... veio também MRR... que aqui também não existia... lá já corria... foi uma luta para entender aquilo e até hoje... eu acho que eu não sei... mas enfim... eu vou fazendo ((risos))... e aí::: a questão de prestação de contas... aqui no Tannel eu fui aprender mais... porque lá era o contador que fazia... o meu papel era entender que eu tinha que ter três orçamentos no mínimo... que eu tinha que passar... que fazer a ata... e que eu tinha que ter a documentação para enviar para o contador... quando eu cheguei no Tannel é que eu fui entender um pouco mais... ainda não faço prestação sozinha... tenho Goi que me ajuda e agora a gente tem o contador... mas hoje eu já sei mais do

que né? quando eu ingressei... aí vem a parte do pedagógico... que é outra luta para o diretor e para quem saiu do pedagógico... até hoje eu:: eu me questiono muito... a gente enquanto diretor... você sabe... não consegue ajudar muito no pedagógico... a gente cobra mais do que ajuda... às vezes eu estou vendo a necessidade de uma formação... mas eu não tenho condições de fazer essa formação... eu tenho que orientar o coordenador para que ele faça aquela formação e depois o acompanhamento é por conta deles... então... eu sofri muito no meu primeiro ano... até me desligar disso daí... porque eu ficava indignada... principalmente com o ciclo um... que era a minha área de formação... com o que acontecia na escola né?... e eu queria ajudar e não conseguia tempo para formação... e até hoje eu fico me perguntando... o:: gestor tem que compreender do pedagógico?... sim... a gente faz MRR... você faz o plano de ação da escola... você tem que olhar para os índices todos... mas a sua função de formador.. ela é vaga... eu acho muito vaga ainda... por quê?... porque o que me consome na escola... é o administrativo... né?... a parte de prestação de contas... de contratação de serviços... de documentação que a D.E pede constantemente e que aqui eu estou sofrendo mais... porque lá a minha secretaria era preparada... por exemplo... eu só era informada que tinha que responder o número de pessoas éh:: faltantes num dia de uma greve... por exemplo... dona... Aisa... a senhora confirma que é tantas?... elas iam lá e respondiam... eu não tinha que me preocupar com isso?... isso... com horário... merenda... a vice-diretora... aqui também é a minha vice-diretora... não precisava me preocupar com:: com:: dar baixa diária... mas eu tinha a questão... você tem a questão de acompanhar a cozinha... de olhar para o estoque... de acompanhar se está tudo sendo organizado da forma correta... então isso foi um aprendizado também... em São Paulo eu aprendi muito... porque quando você entra na escola enquanto gestor... você não tem a noção de tudo isso... então tive formação de tudo isso TAMBÉM né? com a dona Fátima... que ensinava o gestor qual que era a função dele... então os desafios foram grandes... mas as ajudas vieram também... e aí eu fico lá um ano e um mês... exatamente né?... foi quando saiu a substituição aqui em Prudente... eu me inscrevi e até hoje o pessoal lá da escola não se conforma... eles não queriam que eu saísse de lá... eu fiz uma parceria muito boa com o pessoal da escola e com a comunidade... foi um ano de mu:::ito trabalho... eu chegava na escola seis e meia e eu saía seis e meia da tarde... sem horário de almoço e eu morava a duas quadras da escola... eu ia e vinha à pé...

Entrevistadora: no::ssa... gente...

“Tarsila” mas eu não ia em casa almoçar porque a escola tinha uma demanda muito grande e eu precisei trabalhar com a maneira de atendimento que foi uma:: uma dificuldade muito grande lá... a comunidade lá tem uma rotatividade muito grande de alunos entre as

escolas... então eles aprontam em uma escola e aí eles vão para a outra... aí eles vão passando... aí eles voltam... sabe? e naquele ano aconteceu aquela tragédia lá em Suzano...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” e eu tive um problema de violência na escola que eu também tive que aplicar aquela lei lá que faz a transferência compulsória... briga de ter que chamar a polícia na escola... tudo isso acontecia na escola... coisa SÉRIA... mas por outro lado... eu melhorei o atendimento na entrada da escola... na portaria ali... na secretaria... que tinha uma reclamação muito grande... os pais já chegavam na escola alfinetando a gente... e aí eu recebia... conversava com todo mundo... então eu ficava mais do meu dia... era o dia inteiro recebendo pessoas da comunidade... e:: com isso eles foram me reconhecendo enquanto diretora...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” tanto que no dia que eu vim para cá... eu não falei para ninguém que eu viria porque eles não queriam que eu saísse... quem ficou sabendo... na última hora foi a vice-diretora porque eu precisei deixar as chaves com ela de algumas coisas e falar que talvez eu não voltasse... aí ela olhou e falou ah... você não vai conseguir não... você está na última da classificação... eu estou tranquila... você não vai embora... ela não queria que eu viesse de jeito nenhum... aí... mas eu sabia que quem estava na minha frente já estava em alguma escola né?... que se inscreveu... mas já estava... eu tinha chance... tinha três escolas... e aí foi assim... eu cheguei... participei da atribuição... escolhi o Tannel... tinha o Mirella e tinha o José Foz... eu pensei na estrutura da escola menor né? e escolhi o Tannel... fui muito bem recebida... trabalhei uma semana... não deu tempo de conhecer a comunidade... entrou a pandemia... distanciamento... fiquei dois anos ali trabalhando sem conhecer muito bem os nossos alunos e até mesmo o pessoal que trabalha... porque ficou eu e a vice-diretora... que não era grupo de risco... e uma agente de organização escolar... que ficou na secretaria...

Entrevistadora: nossa...

“Tarsila” o resto todo mundo em casa...

Entrevistadora: no::ssa... uhun...

“Tarsila” mas aí foi outro desafio e aí todos nós passamos... ter que lidar com distanciamento e aí eu agradeço a Deus que eu tinha aprendido algumas coisas no núcleo né? de:: por exemplo... formulário google docs... que eu não era muito ligada enquanto professora... a gente não usava muito essa tecnologia enquanto PEB I... tudo isso eu fui aprender lá no núcleo... e aí isso me serviu muito nesse momento e eu agradeci... o que eu não gostava... eu passei a gostar né?... fazer reunião on-line éh::: entender como essa diretoria funciona...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” porque eu estava lá em São Paulo... eu sabe assim... olha... tal coisa... eu tenho que falar com tal setor... porque a dirigente já tinha me dado tudo... eu cheguei e não tive isso... eu cheguei num dia de formação de ingressante... eu fiz o curso aqui e não fui mais em nenhuma reunião da D.E enquanto diretora...

Entrevistadora: no::ssa...

“Tarsila” e aí até hoje eu... às vezes... eu preciso saber qual setor... porque enquanto PCNP eu sabia... algumas coisas... mas nem tudo também... quando você é diretor... mudou a visão... então hoje... por exemplo... eu preciso falar com o núcleo de obras... quem responde?... ah:: eu preciso saber de prestação de contas... quem tem essa informação?... esses dias eu tentei ligar lá para perguntar quem entendia de APM para me explicar porque com toda essa confusão que deu... eu fiz o meu estatuto no começo do ano... agora liberou de novo e eu preciso fazer de novo?... esse vale?... o quê que eu faço?... então ainda preciso desse apoio né? de saber com quem falar... então esse ainda está sendo um desafio... hoje o desafio maior:: que eu vejo é realmente o que eu entendo que todos nós temos que é estudar diariamente o que chega de novidade porque tudo muda e aí hoje eu vejo assim... que a experiência conta muito... mas ninguém está livre de estudar pro resto da vida né?... a gente estuda todo dia né?... todo dia é uma novidade... todo dia é uma coisa que chega e você precisa aprender esse espaço que até que eu compreendi... então foi um desafio muito grande... eu ainda considero o meu maior desafio na gestão éh::: trabalhar com a parte financeira da escola e com le-gis-la-ção de pessoal... por quê?... o quê que eu vejo... essa nova lei complementar que veio... eu recebi informação dela semana passada e eu já tinha aplicado e estava escrito... a partir dessa data e eu vou ter... e eu vou ter que chamar uma professora e falar para ela... olha... eu agi errado...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” por quê?... porque ela me pediu para dar uma falta aula e eu não autorizei...

Entrevistadora: hun::...

“Tarsila” eu fiz ela ter uma falta de:: e agora vem o supervisor... quer dizer... essa demora na orientação prejudica muito...

Entrevistadora: entendi... sim...

“Tarsila” porque se eu soubesse que era a partir de junho que ia valer... eu não tinha cometido esse erro... agora eu cometi... aí o supervisor veio e falou... aí eu falei pois é... e agora o que eu faço?... então chama a pessoa e conversa... então isso ainda é um problema... compreender resolução éh::: decreto... éh::: comunicado né?... cada um dentro da sua especificidade... eu acho que isso é um desafio muito grande para o gestor...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” (...) e quando a gente não tem uma orientação muito correta... a gente erra e eu tenho medo de errar... e eu tenho esse medo de errar...

Entrevistadora: e assim... o que foi mais complicado mesmo para você assim... desse sair de professora para ir para a direção?... assim... você já falou da questão administrativa e tal... mas tem alguma coisa assim... porque quando a gente está como professora né?... a gente tem... a gente aprende algumas coisas né?...e assim... como que é isso?... essa transição?... o que que foi o mais difícil para você?...

“Tarsila” ah:: então... é compreender mesmo o papel do gestor porque enquanto professor... você recebe ordens... enquanto gestor... você tem que dar a ordem e ser correta naquela ordem que você dar... então isso é um desafio... por quê?... enquanto professor... você recebe tudo mastigado já né?... quando vem para você já está tudo mastigado... e o diretor não... o diretor... muitas vezes... ele tem que tomar uma decisão pautado naquilo que ele entendeu ali... muitas vezes eu preciso de ajuda e às vezes eu não tenho...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” não tenho a quem recorrer naquele momento...

Entrevistadora: sim... sim...

“Tarsila” então isso é um desafio... esse é o grande desafio... entender que naquele momento... mesmo lá em São Paulo... igual eu te falei... com toda a orientação que recebe... mas tem coisa que não dá para você pegar o telefone e consultar na hora... você tem que tomar uma decisão imediata... né?...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila” quando você é um professor que um aluno... um exemplo bem clássico... um aluno passa mal dentro da sala de aula... o quê que você faz enquanto professor?... você chama o diretor...

Entrevistadora: a direção ((risos))...

“Tarsila” exatamente... e o diretor... o quê que ele tem que fazer nesse momento?... ele tem que saber que atitude tomar né?...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila” para mim é uma::: é um problema na escola... e no Tannel eu já tive um dia que a menina desmaiou na minha mão... eu sozinha segurando... deficiente física...

Entrevistadora: ahan... e aí vai resgate... é pai... é todo mundo... é difícil...

“tarsila” ai você tem que chamar o resgate... você tem que dar a ordem para alguém ligar para o resgate... você tem que dar a ordem para ligar para o pai... você tem que dar a ordem

para providenciar a documentação do aluno porque você precisa mandar o aluno com documentação... então essa decisão rápida... ela é difícil...

Entrevistadora: é difícil... “Tarsila”... aí assim éh::; o que que você vê assim para essa profissão que a gente está exercendo?... quê que precisa melhorar?... que perspectivas você tem sabe?... dessa nova profissão...

“tarsila’ ai... olha... eu acho que tem muita coisa a ser mudada ainda... precisa ser mudada... essa história de que o diretor tem que ser pedagógico e administrativo é muito complicado... eu sempre me cobro porque eu vejo o pedagógico... eu sei que eu poderia contribuir e eu não consigo tempo... eu acho que precisaria rever isso... ter uma pessoa para te apoiar... aí temos o Goi né? que é o apoio do diretor... mas não funciona como deveria ainda né?... éh::: a gestão de secretaria de escola é muito séria... eu acho que deveria ser feita... todo o diretor deveria passar por um preparo antes... deveria ser formado dentro da própria escola antes dele ingressar... porque você ingressa sem saber nada de secretaria... de documentação de aluno e de tudo... que isso não é função do professor... isso é um desafio... éh:: enquanto programa ensino integral que daí eu passei também por todo esse processo... eu já era PCNP que orientava... eu vejo que tem coisa no integral que não funciona e que não adianta a gente gritar... eu não sei quem vai nos ouvir... porque parece que ninguém nos ouve... eu enquanto PCNP... eu já vi esse problema e::: e eu falava dele e enquanto gestora... eu continuo falando... por exemplo... o momento do clube juvenil...

Entrevistadora: uhn:::...

“Tarsila” que no papel ele é lindo... maravilhoso... e tem que funcionar... mas que até hoje eu não ouvi ninguém falar que funciona cem por cento... então precisaria ser revisto sim né?... a questão dessa... essa questão do clube... e hoje nós estamos lidando com outro problema né?... que é a falta de professor e com essa categoria O que ingressou sem formação... eu recebi categoria O com uma formação excelente... foi maravilhoso o trabalho... mas eu recebo aquele também que está lá no começo e ainda não sabe nem ainda como funciona a legislação do estado nas questões básicas... por exemplo éh::: assinar o ponto diariamente... e você precisa chamar a pessoa... conversar e você imagina... isso é o básico... ele está saindo da faculdade... eu recebi gente assim... e saiu da faculdade... chega para a gente e fala... eu não sei preparar uma aula... e você tem que lidar com essa pessoa lá na escola e ser cobrada por um resultado e aí::: tem uma outra questão né? no integral... éh::: o coordenador te pressiona para que você demita aquele funcionário... aquele professor que não está dando resultado... o vice-diretor te pressiona porque o coordenador não está dando conta do pedagógico... né?... e aí... enquanto gestora... eu tenho que olhar para essa questão... eu preciso dar uma oportunidade para

aquele que ingressou... eu preciso formar... eu também um dia fui formada... só que no integral... o que fazia diferença de uma escola regular para uma integral era isso... que você mesma passou por seleção e você sabe... eu lembro muito bem da entrevista e o que vocês passavam e:: e da seleção que era feita e quem ficava?... ficava aquele que já tinha uma experiência... que já tinha uma formação... hoje não... está chegando no integral professor que saiu da faculdade e participa da atribuição e entra para a escola... e aí?... como eu vou dar resultado se eu não tenho profissional formado?... então esse é um grande desafio que precisa/... que eu acho que precisava ser revisto...

Entrevistadora: é...

“Tarsila” éh::: sem contar outras questões que a gente nem fala né?... éh:: de salário... de::...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” e isso daí eu nem me envolvo porque não vale a pena... eu penso mais assim no meu dia a dia... porque se a gente for se envolver com tudo o que acontece... a gente desanima...

Entrevistadora: é...

“Tarsila” (...) da caminhada... e não é esse o meu objetivo... o meu objetivo hoje é... enquanto gestora... agir da melhor maneira possível... sempre procurando acertar... ninguém vai trabalhar querendo errar... a gente só quer acertar... o erro pode existir e eu peço todo dia a Deus que me livre de um erro grave que eu não possa retomar...

Entrevistadora: eu também ((risos))...

“Tarsila” né?...

Entrevistadora: ahan...

“Tarsila” é... me capacitar... eu acho que eu ainda assim preciso mu:::ita formação para chegar a ter experiência e aí eu lido com outro problema... eu já tenho cinquenta e sete anos... eu comecei tarde... eu não sei até quando eu vou trabalhar... eu falo que eu quero trabalhar até quando eu tiver saúde... para suportar... porque a hora que for para trabalhar também doente não dá...

Entrevistadora: não dá...

“Tarsila” eu tenho muita pena daquelas pessoas que trabalham numa escola que chega faltando aí um ano... dois para se aposentar... se arrastando... doente... sofrendo... eu não queria ter que passar por isso... mas também a gente não está livre... eu não sei... eu falo assim que quando eu olho para a minha aposentadoria... eu desanimo... eu não sei se eu vou me aposentar... mas eu vivo o hoje... eu vivo pensando no hoje... hoje eu estou como diretora... eu

quero trabalhar... eu quero fazer o meu melhor... eu quero aprender... se amanhã aparecer uma outra oportunidade... eu também não sou resistente à mudança... eu acho que essa é uma característica que eu trago da infância... por ter mudado muito... eu não tenho medo de mudança...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila” e assim... eu nunca vou para uma mudança achando que aquilo é definitivo na minha vida... eu falo... se eu der conta... eu prossigo... se não der... eu retrocedo... até agora eu não retrocedi em nada... mas se chegar a hora que precisar também... eu não tenho problema com isso não...

Entrevistadora: Aisa... olha... para a gente encerrar né? que eu acho que já está mais de duas horas aqui ((risos))...

“Tarsila” uhun... eu pensei que ia ser rápido né?... mas eu falo muito... você viu por que que eu não posso escrever?... ((risos))...

Entrevistadora: ((risos)) Aisa... eu achei muito legal assim porque você tem uma memória sabe?... da sua infância... da sua trajetória de escolarização em detalhes assim...

“Tarsila” tenho...

Entrevistadora: (...) que é mu::ito legal... muito legal assim... a gente ouvir a trajetória de uma pessoa e como que ela foi se construindo né?...

“Tarsila” é...

Entrevistadora: e a... “Tarsila”... assim... para a gente encerar mesmo... o quê que você achou dessa experiência de contar isso assim... a sua trajetória...

“Tarsila” ai... eu adoro... eu acho que eu sou uma contadora de história... gosto muito... esses relatos que eu já te passei são alguns que eu já fiz em formações... eu acho que você não participou de formação porque não era da tua área né?...

Entrevistadora: uhn...

“Tarsila” (...) mas nós PEB I... nós temos feito muito esse resgate histórico do professor... é uma coisa que a pedagogia traz... desde o início da pedagogia... minha primeira aula de pedagogia começou com a construção da memória de quando eu ingressei na escola... porque pedagogia diz que a gente se torna um professor copiando aquilo que a gente passou na nossa trajetória né?...

Entrevistadora: produzir modelos né assim?...

“Tarsila” é... são modelos... a gente vai mudar isso a partir da nossa formação em trabalho... em serviço... da nossa busca da formação... mas a gente carrega esses professores que nos ensinaram e eu tenho isso muito vivo na memória... e eu participei disso lá no começo

da pedagogia... quando eu vim para o núcleo éh::: o programa Ler e Escrever... eu não sei se você teve alguma oportunidade de ler algum livro... foi ma-ra-vi-lho-so... e eu sinto muito por eu não ter participado de todas as etapas porque aconteceu o problema da doença do meu filho... mas por outro lado... eu acho que Deus faz tudo tão certo... que... por eu não ter participado... eu tive que correr muito atrás do aprendizado e eu estudei muito... a ponto de fazer curso com a Telma Weisz que é uma das idealizadoras né? do curso...

Entrevistadora: uhun...

“Tarsila” éh::: escreveu muito e::: eu considera ela assim... uma pessoa que eu falo assim... que vale a pena conhecer sabe?... brasileira que trabalha com éh:: Emilia lá da Argentina e a gente busca muito isso nos resgates com os professores... então a gente vai relatando essas memórias e dentro do próprio éh:: curso do programa Ler e Escrever... nos livros que foram oferecidos para os professores em formação... traz esses resgates de relatos de professores né?... e esses relatos são estudados porque você se identifica ali naquele momento... então muita coisa eu já contei em formação... e tem muita coisa que se eu fosse conversar com você... tem muita coisa para contar...

Entrevistadora: ((risos))...

“Tarsila”: muito resgate que foi feito...

Entrevistadora: que legal...

“Tarsila”: não vou dizer para você que quando eu comecei a pedagogia... eu tivesse isso vivo na memória... eu lembrava... mas isso se tornou consciente a partir do curso de pedagogia...

Entrevistadora: ah::...

“Tarsila”: aí teve continuidade aqui nas formações do ler...

Entrevistadora: que legal...

“Tarsila”: isso... isso é muito importante para a formação do professor...

Entrevistadora: sim...

“Tarsila”: o professor precisava ter uma formação... eu falo que o PEB II... a formação do PEB II eu acho que deveria ter sido uma formação como foi essa formação do PEB I... que infelizmente acabou né?... eu acho que não está tendo mais... eu estou desatualizada... eu preciso encontrar as meninas e saber... mas já estava acabando quando eu estava no núcleo... as últimas formações já não tinham a mesma qualidade que tinha quando era com essa equipe que fez... que idealizou o programa... como tudo na secretaria né?... quem idealiza depois sai e passa para outra... o outro depois já vem com outra temática... com outro olhar... com outra

concepção... essa da Telma Weisz vale a pena conhecer... os livros estão na:: na diretoria... lá tem uns exemplares... se uma horinha você quiser ver... é maravilhoso tá?...

Entrevistadora: que legal...

“Tarsila”: vale a pena...

Entrevistadora: “Tarsila”... mu:::ito obrigada por você se dispor desse tempo para poder contribuir com essa pesquisa... é muito legal mesmo a gente ouvir como é a construção da trajetória né? do magistério éh:: ali na educação de uma pessoa... como que ela vai adquirindo experiência... como que ela vai se constituindo... então é mu:::ito legal... muito obrigada... tá?...

“Tarsila”: imagina...

Entrevistadora: e aí assim... eu vou estar enviando de novo para você o termo de:: de consentimento... aí você assina... se você conseguir mandar digitalizado para mim... tudo bem...

“Tarsila” tá bom...

Entrevistadora: se não conseguir... eu marco um horário para ir buscar lá no Tannel quando você voltar...

“Tarsila” não... eu consigo sim... é só você mandar... aí eu mando...

Entrevistadora: ah:::...

“Tarsila: o mais difícil foi conseguir marcar o tempo da entrevista... espero que eu tenha contribuído e que você consiga tirar alguma coisa daí...

Entrevistadora: nossa... muita coisa ((risos))...

“Tarsila” tá bom então ((risos))...

Entrevistadora: muito obrigada... Deus te abençoe...

“Tarsila” amém...

Entrevistadora: e abençoe esse netinho lindo aí ((risos))...

“Tarsila” amém... você também... a hora que estiver tudo pronto... eu quero ler...

Entrevistadora: com certeza... viu...

“Tarsila” bom trabalho... tá?...

Entrevistadora: muito obrigada... tchau... tchau...

“Tarsila” tchau...

ANEXO B – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DA PARTICIPANTE ANITA MALFATI

“Anita”: (...) eu me chamo “Anita Malfati”... eu sou natural de Juazeiro do Norte... estado do Ceará... éh:: eu nasci em Juazeiro do norte... mas na verdade... a minha família e:::ra.... era né?... porque agora a gente fica adulto... todo mundo se separa né?... mas era uma família... assim... bem nômade... não por éh:: vontade própria né?... mas por necessidade na época... os meus pais se casaram muito cedo e:: éh:: eles tiveram muitas dificuldades financeiras... muitas mesmo né?... éh:: o que a minha mãe contava para a gente é que eu como irmã mais velha das quatro irmãs... nós somos em quatro e:: eu fui a primeira a sobreviver dessas quatro irmãs porque:: os meus irmãos anteriores morreram todos... eu:: e na verdade... de necessidade né?... éh:: são histórias assim... bem tristes né? que ela contava a respeito porque muito nova... casou... ela tinha quinze anos... e aí o meu pai já:: saiu meio que pelo mundo para negociar éh:: e ela::... cada vez que ele vinha em casa... ela:: ficava grávida e nascia um... eu sei que dessa forma... ela teve onze filhos e:: morreu criança... assim... recém-nascida... morreu criança na época éh:: com desidrataçã::o... eu tive irmão que morreu com... ficou cego... na época falava doença de olho... que é o que a gente conhece hoje por conjuntivite... e:: uma irmã mais velha que eu... assim... próxima né?... eu ainda me lembro dela quando pequeninha... ela::... a minha mãe viajando em cima dum carro que carregava cal e essas coisas tóxicas... ela ingeriu muita poeira e depois ficou com diarreia e sei que terminou morrendo ((risos)) a minha mãe até fala que como eu era recém-nascida nessa época... ela ia ali comigo no colo coberta num paninho né? e tal e eu não ingeri aquela poeira lá e a minha outra irmãzinha que terminou morrendo... então... ou seja... eu fui a primeira a sobreviver dessa leva... eu tive um irmão mais novo que eu que morreu de:: de tanto verme... assim... colocando lombriga pela boca... pelo nariz... depois de grandinho... dois anos e meio... então são assim recordações... lembranças e informações também só porque muitas coisas eu não recordo porque:: a minha mãe que contava né? que:: tem significado assim enorme... enorme:: na minha vida porque:: a partir daí que a gente cresce e:: e:: valoriza a vida e aprende a ter resiliência... e aprende a viver... tem força para enfrentar as adversidades... não tem medo de viver... não guarda rancor... éh:: resiliência... na verdade... eu acho que as minhas irmãs e eu e os nossos filhos também... eles éh:: aprenderam a ter resiliência... porque graças a Deus... a partir da nossas experiencias bem:: marcantes... a gente aprendeu a viver de uma forma leve sem ressentimentos e:: entendendo que a vida é bela e que basta a gente não se acomodar né?... e entender que:: existe futuro... vida curta e que tem que ser vivido da melhor maneira possível e a gente vai se tornando vencedor e:: vivendo como uma família de verdade... o significado da palavra família porque:: nós

somos em quatro irmãos e:: a gente:: cada uma com a sua família né?... foi cada uma para o seu lado... mas éh:: a qualquer momento que uma depende da ajuda da outra... da solidariedade da outra... a gente está lá pronta para ajudar como se nunca tivesse... deixado de viver na mesma casa... porque foi assim que a minha mãe nos criou... apesar das dificuldades... da ausência do meu pa::i... de muitas experiências complicadas na vida deles e na nossa... mas a gente aprendeu que precisa ser humano... e precisa compartilhar... precisa ter união... né?... e é assim que a gente vive até hoje... (...)

Anita: (...) em relação à:: minha vivência escolar... às minhas primeiras experiências e tudo mais... nós tivemos uma infância com muita dificuldade para frequentar a escola porque:: como eu disse anteriormente... a minha mãe precisava mudar de um lugar para o outro o tempo todo e a gente quando é criança é muito apegada às mães né?... eu falo às mães porque a gente morava mais com ela... o meu pai vinha às vezes para casa... mas já saía e voltava e tal... e:: quando a minha mãe precisava mudar de um lugar para o outro... nós precisávamos ficar na casa de outras pessoas para concluir o ano escolar... e muitas vezes... nós não conseguíamos ficar porque nós sentíamos saudades da mãe... saudade de casa... e:: chegávamos a perder anos de escolaridade... éh:: todas nós quatro... nós nunca tivemos dificuldades de aprendizagem graças a Deus... sempre que estávamos na escola éh:: nós éramos sempre as alunas assim... primeiras da classe... sem dificuldades realmente... graças a Deus... a gente fala assim... nós não nascemos com nenhum dom... mas nós nascemos com o dom de aprender né?... graças a Deus... mas só que então nós não aguentávamos ficar nas casas das madrinhas... das tias e... às vezes... tínhamos que largar a escola e ir lá para o outro lugar onde a minha mãe estava e perdíamos o ano inteiro... eu sei que éh:: quando eu tinha nove anos... eu fui para a escola... para a escola pública quando eu já tinha nove anos... para cursar a primeira série... né?... o primeiro aninho primário... só que eu já sabia ler... escrever... contar e era a minha mãe que ensinava em casa... eu já sabia as quatro operações... já sabia ler e escrever... aí na escola estadual... as pessoas falam que hoje já é tudo mais éh:: moderno... avançado... mas eu já tenho cinquenta e oito anos... então já faz bastante tempo... assim... minhas experiências... aí quando eu tinha nove anos eu fui para a primeira série... mas como eu já tinha essas habilidades desenvolvidas... a escola estadual me passou para a segunda série... mesmo assim... eu ainda estava adiantada na classe da segunda série... aí a escola estadual em que eu estudava... me lembro o nome até hoje... era a escola Amália Xavier em Juazeiro do Norte... me colocou na terceira série né?... e aí:: com os mesmos nove anos eu estava na primeira... na segunda e terceira... aí só que... quando chegou no mês de outubro... na terceira série... eu não aguentei ficar na casa da minha madrinha porque a minha mãe teve que mudar e eu chorava toda noite...

eu chorava de saudade... de saudade ((risos)) e aí eu sei que eu terminei indo embora para casa que era em ou::tra cidade... já bem mais no interior né? e aí:: né?... e aí perdi o ano... terceira série... eu não perdi só o ano da terceira série não... porque depois eu fiquei mais um ano sem estudar... eu me lembro... e:: quando eu tinha já acho que doze anos... onze... doze anos... eu voltei para uma outra escola... e eram escolas estaduais tá? na época... e:: eram bem desenvolvidos nesses aspectos viu?... me lembro dessas experiências assim como se fosse hoje... e eu lembro que... como eu estudava na escola Amália Xavier em Juazeiro... e quando eu já tinha onze ou doze anos... nós morávamos em outra cidade vizinha... chamada Crato... e para fazer a matrícula precisava desse trâmite de transferência e tal e:: eu é que fui de uma cidade para a outra... a gente também era assim bem independente já... a mãe criou a gente bem independente para se virar e tudo... e eu que fui na cidade de Juazeiro buscar a minha transferência lá na escola para trazer para me matricular na escola na cidade de Crato... aí então... e isso era possível naquela época... a burocracia eu acho que não era:: tão grande como é agora porque precisa de:: de muita burocracia mesmo... o responsável e tal... e tudo o mais... e aí:: eu fui matriculada nessa escola de Crato que agora eu até me esqueço/... era escola (Virgílio Távora) é... me lembro... e aí eu terminei a terceira série... e fiz a quarta série... e aí nessa época éh:: na cidade de Crato... o governo do estado abriu uma escola moderna... bem... bem quase em frente uma à outra... era a escola chamada escola polivalente... super moderna mesmo para a época que éh:: existia assim... práticas diferenciadas... hoje fala assim... com toda essa diferença de novo ensino médio etc... né?... mas essa escola... a escola polivalente... uma escola moderna em aspec/... em termos de estrutura e tudo mais... que a partir da quinta série... a gente já tinha várias práticas diferentes na escola... práticas industriais... agrícolas... educação para o lar e:: e:: era mais uma... eram quatro... eu lembro bem... aí terminei a quarta série e fui para a escola polivalente e fiz a quinta:: série lá e:: a sexta série... só que nesse percurso todo... a minha mãe já vinha aqui para São Paulo porque a família dela já morava aqui... a gente voltava para lá... eu até me esqueci de falar que no meio da quarta série... eu terminei a quarta série... o primeiro semestre no Crato porque a minha mãe já estava aqui em São Paulo... aí depois o segundo semestre eu já fiz em Suzano... a outra metade da quarta série... então a gente tinha essa experiência de estudar lá e aqui... quando chegava aqui enfrentava as dificuldades de escolaridade do que não tinha visto lá... mas éh:: lá também era muito interessante em relação à educação... então nós acostumamos a não ter dificuldades de aprender nos lugares diferentes... e:: aí depois quando terminei a quarta série aqui... nós voltamos para lá outra vez... eu fiz a quinta série e a sexta série nessa escola polivalente... depois nós estávamos de volta aqui em Suzano outra vez e eu já fiz a sétima série e a oitava série na mesma escola em que eu havia

feito o segundo semestre da quarta série... e:: lembro que quando eu terminei o ensino fundamental... na escola Luiz Bianconi em Suzano... precisava fazer vestibulinho aquela época para entrar numa escola de ensino médio éh:: mais conceituada lá em Suzano... e eu fiz o vestibulinho e eu fui:: éh:: décimo terceiro lugar e:: como eu já me sentia atrasada por/ porque perdia muitos anos de escolaridade... quando eu terminei o ensino fundamental... eu já estava com dezessete anos... quase dezoito... né?... então eu fui fazer o ensino médio e a escola Justiniano lá em Suzano... ela tinha cursos técnicos... era uma escola enor::me e tal... aí eu passei no vestibulinho e me matriculei nos dois períodos... eu me matriculei no período da manhã fazendo o:: o:: o ensino médio que era chamado de colegial né? na área terciária... que hoje tem esse modelo agora de novo no novo ensino médio né? ((risos))... com outro nome... mas isso não é novidade... então eu fiz a área terciária no período da manhã... voltado mais para a área de humanas porque a minha intenção depois era fazer uma faculdade na área de humanas... e e:: na mesma escola... no Geraldo Justiniano Rezende Silva... eu fiz o:: o outro colegial... curso técnico no período noturno... ahn::: curso de contabilidade... e:: no período da tarde eu já trabalhava em Suzano também... trabalhava no:: escritório duma paróquia né?... éh:: até registrada já... mas antes de trabalhar nessa:: nesse escritório né? da igreja lá... eu já tinha trabalhado em chácara de japonês... eu sabia plantar verdura... beterraba... alface e tudo mais... muito grande a experiência de vida que eu agradeço a Deus até hoje porque:: não tenho medo de viver né?... as minhas irmãs também não... então éh:: eu fiz o colegial... dois colegiais juntos... e:: quando eu terminei o colegial né?... que agora é o ensino médio... eu já tinha vinte e um anos... vinte e um anos... e:: já estava ca-sa-da... porque eu casei aos vinte anos... aí terminei o colegial e aí já fui morara em outra... fui morar em São Paulo no bairro da ponte rasa e:: que é perto da Penha... perto do Tatuapé... e aí eu não tinha dinheiro para pagar uma faculdade e mesmo lá atrás... isso foi em mil novecentos e oitenta... oitenta e um... oitenta e três né?... apesar de ser uma boa aluna na escola porque quando a gente voltava para a escola... a gente queria tirar o atraso... né?... inclusive quando eu fiz esse colegial... os dois colegiais ao mesmo tempo e trabalhando... modéstia parte... não é me vangloriando não... mas é porque eu acho que todo mundo tem capacidade e poderia tentar um pouco né?... eu fui a melhor aluna da classe no curso da manhã... no curso da noite e NA escola... eu tenho os certificados guardados porque:: eram entregues nas refeições de grau... em auditório e tal da prefeitura... e tudo mais né?... e mesmo assim com toda essa dedicação na escola e tudo... a gente não tinha as vantagens que têm hoje em relação às bolsas... ao ENEM... ao FIES e a tudo... só tinham as faculdades públicas e as privadas... e a faculdade pública muito... muito difícil de acesso... muito mais do que hoje né?... então eu acho que naquela época se a gente tivesse o ENEM... eu:: eu teria

entrado em seguida porque eu fiz o vestibular da USP porque eu não tinha dinheiro para pagar a faculdade pública e eu passei na primeira fase... mas mesmo com toda a dedicação na escola... eu não tinha base para passar na segunda fase... e aí eu já havia casado... e aí eu já tinha:... fiquei grávida depois de casada um ano e meio e::: eu tive o meu primeiro filho... eu não tive coragem de éh::: deixá-lo sem mãe de dia e de noite né? porque daí eu já trabalhava também... éh::: eu já estava trabalhando e::: eu fiquei tre:::ze anos sem estudar... treze... treze anos... mas eu nunca pensei em não voltar... a cada ano de que eu parei... eu falava em casa né? para a minha família e tal... para todo mundo... se Deus quiser o ano que vem eu volto... se Deus quiser o ano que vem eu volto... e aí eu sempre tive a sorte de trabalhar em escola depois que eu fui éh::: adquirindo experiência e tal... e fazendo concurso e tudo mais... então eu sempre tive acesso::: à::: à situação da educação né? porque:: depois desse meu emprego da cúria né? diocesana... trabalhando em escritório de paróquia e depois que eu casei que eu fui morar em Minas... nômade também... quando eu voltei de lá... o meu filho mais velho tinha três meses... e eu havia feito concurso no Estado... o concurso de escriturário da época... e não chamava nunca... igual agora... então o governo não chamava nunca... eu fui embora para Minas... eu tive o meu filho lá... aí lá não tinha condição de emprego de tal e tudo... nem para marido... nem para mim... muito complicado... nós voltamos de novo para Suzano... e::: eu... quando nós chegamos em Suzano... eu fui trabalhar no escritório da igreja matriz em Suzano porque eu tinha já experiência por ter trabalhado na paróquia... mas::: a do bairro e o padre que era o padre da paróquia que eu trabalhava antes... ele agora era o vigário do matriz de Suzano e ele me arrumou emprego de novo lá na igreja matriz... que já era um escritório maior e tal e tal... e enquanto eu estava lá... fui acompanhando ainda porque eu sabia que o concurso de escriturário não havia sido chamado e as coisas são assim óh::: eu falo que Deus escreve certo por linhas tortas... sempre falo isso mesmo... apesar de não ser muito religiosa e ter trabalhado em igreja ((risos))... de ter sido catequista e tudo mais... mas eu éh::: eu:: eu filtro um pouco as informações... mas mesmo assim... eu fui me informando a respeito do concurso que eu havia feito há dois anos... quase dois anos anteriores e pois não é que o concurso chamou o concurso de escriturário enquanto eu estava trabalhando na igreja?... quando eu voltei de Minas depois de um ano... e aí eu entrei no estado em mil novecentos e oitenta e seis como escriturária... na escola Luiz Bianconi que foi a escola em que eu fiz a sétima e a oitava série né? e::: éh::: já morando em Suzano de novo... já com o meu filho... mas sem voltar para a faculdade porque eu ainda não tinha como pagar a faculdade e::: ahn::: depois de... trabalhando no estado já::: por quase cinco anos... cinco anos na verdade... cinco anos e::: aí::: eu tive uma chance de trabalhar no Senai... porque::: o secretário do Senai de Suzano ligou nas escolas perguntando de alguém...

se queria fazer um teste e tal porque estava precisando e::: a época o Senai não tinha muito funcionário mulher que era só homem e eles estavam mudando o formato e tal e tal... o quê que eu fiz?... eu me aventurei e fui me inscrever para a vaga do Senai na secretaria e aí eu fui fazer o teste lá em São Paulo na avenida paulista e::: o teste era máquina de escrever... máquina de escrever elétrica e tal... o Senai estava começando com aqueles computadores da telinha verde ainda né? e eu sei que eu fui fazer lá em São Paulo... o meu ex-marido me levou lá né? e tudo... aí depois eu fui éh:: chamada para o resultado... aí eu não sabia datilografar na máquina elétrica... mas eu sabia datilografar na máquina manual... eu tinha aprendido... eu tinha feito o curso quando eu estudava na sétima série e::: eu gostava de datilografar... eu aprendi a datilografar direitinho... sem olhar no teclado e sem olhar na máquina e tal né? e eu passei na seleção do Senai porque a moça me mostrou lá as teclas da máquina elétrica como que funcionava e o resto era tudo igual à máquina manual e::: passei na entrevista também e fui chamada lá no Senai... eles falaram que eu havia passado... tinha ido eu e mais três no dia que a gente foi lá em São Paulo... e aí eu fui... e aí eu pedi afastamento pela duzentos e dois no Estado... eu já tinha cinco anos... olha onde começam os meus afastamentos ((risos))... aí pedi afastamento pela duzentos e dois... aí fui trabalhar no Senai... aí no Senai... como eu já ganhava mais um pouquinho... e o Senai pagava melhor do que o estado na época... eu já tinha o meu segundo filho nessa época... o Leandro... que hoje tem trinta e quatro anos e::: aí uma situação assim muito difícil... mas que eu nunca considerei como difícil porque eu acostumei a viver desse jeito né? de lutar pela... por aquilo que precisa ser lutado... sem passar por cima de nada e nem de ninguém... sempre com:: assim... um dia após o outro da melhor forma possível... para a gente e para o próximo... e::: nesse meio tempo... as crianças pequenas e::: e deixando com um... deixando com outro... deixando com um... a minha mãe o primeiro... o primeiro que era o primeiro neto... o segundo já não era mais... então assim... novidade... então eu tinha que deixar com a minha irmã que levava longe... depois eu deixava com o meu ex-marido... deixei uma época os coitados com uma mulher enquanto eu trabalhava e saía do Senai dez horas da noite... aí... até eu conseguir vaga na creche do estado lá e Suzano... que chamava CCI... e levar eles para a creche durante o dia e voltar para trabalhar né?... mas... assim... bastante dificuldade... muita dificuldade... na época... mas sempre pensando... eu estou a um passo à frente do que eu estava ontem né?... assim e lutando para conseguir... eu sei que nessa brincadeira... eu fiquei no Senai do:::ze anos... só que aí aproveitei a oportunidade do Senai pagar um pouco melhor e aí eu pude pagar a faculdade e aí eu fiz faculdade enquanto eu fazia:: enquanto eu trabalhava no Senai e::: o Senai éh::: tem todo um lado humano também... das pessoas lá... eu sei que eu precisava::: fazer os meus trabalhos de TCC e eu não tinha como fazer... eu não ia fazer no

serviço lá que não tinha como... na minha época de férias... o Senai me emprestava as máquinas de escrever e eu levava para casa... e eu fazia os meus estágios todos datilografados né? e TCC e tudo mais... e terminei a faculdade trabalhando no Senai éh:: e tirei dez no meu TCC e aí quando eu terminei a faculdade... eu fui fazer estágio na escola onde eu fiz a sétima série... a oitava série né? e::: naquela época tinham também as inscrições para atribuição de aulas... eu terminei a faculdade de letras e::m dois... no ano dois mil... em dois mil... éh::: eu acho que foi... dois mil... e fui fazer a inscrição para atribuição de aulas... e::: fiz estágio na escola que eu estudei sétima e oitava série e:: estágio... depois na inscrição... fui dar aula como eventual na escola que eu fiz o ensino médio... no Justiniano... dei mu:ita... muita... muita sorte porque eu não dei praticamente aula de eventual... já desde aquela época porque uma professora tirou licença gestante e eu já peguei as aulas... então eu trabalhava o dia inteiro no Senai e eu dava aula à noite no estado éh::: já nesse começo... e isso eu cuidava dos meus filhos também da melhor maneira possível... deixando com os outros... levando para a escola na hora que eu ia trabalhar... buscando na hora do almoço à pé né? e tal... mas a vida foi:: eu falo que Deus foi muito bonzinho comigo ainda porque:: me ajudou... sempre trabalhei mais ou menos perto de casa e::: as oportunidades que foram surgindo... eu fui éh::: aproveitando sem:: sem... como eu disse antes... sem passar por cima de nada e nem de ninguém... né? e aí eu fui trabalhar à noite no estado e de dia éh::: no Senai... e::: depois... aí surgiu... quando eu já estava dando aula à noite no estado e trabalhando o dia inteiro no Senai... **20 MINUTOS E 07 SEGUNDOS...** eu trabalhava oito horas por dia no Senai... comecei a trabalhar no Senai tarde e noite... mas depois éh::: conforme foi passando o tempo... ia saindo alguém e eles iam mudando o horário... eu trabalhava de dia... aí trabalhava o dia inteiro no Senai e dava aula à noite e::: de/... aí surgiu o concurso do Sesi... eu fiz o concurso do::: Sesi... aí eu passei... e aí eu fui arrumando melhor ainda de novo um pouquinho a minha vida... eu falo que os meus filhos são os meus parceiros... é o que me deram força para tudo isso... aí então passei no concurso do Sesi e o Senai me apoiou em relação à::: horários porque::: a minha intenção depois... eu não tinha medo de mudanças... né?... e::: eu... eles... como o Senai tinha período de sábado... o pessoal que trabalhava de sábado... que estudava de sábado... então o Senai me alterou a carga horária para eu trabalhar no sábado também e eu trabalhar menos horas na semana... então eu trabalhava no Senai... aliás... passei no concurso do Sesi... aí assumi... eu tinha vinte e quatro horas-aulas no Sesi no período da manhã... ou seja... eu trabalhava todo dia de manhã das sete às onze e meia... eu entrava no Senai à uma hora da tarde e eu ia até as dez da noite... aí tinha dois... para eu não perder as aulas do estado à noite... eu passei a ter duas noites a menos no Senai porque eu::: eu trabalhava no estado... no começo eu trabalhava só no Senai e no estado à noite... aí quando eu

comecei a trabalhar no Sesi também... eu fiquei com menos horas durante a semana... trabalhava duas noites no estado e trabalhava o período da manhã inteiro no Sesi... ou seja... eu trabalhava manhã... tarde e noite e para completar a minha carga horária de quarenta horas semanais no Senai... eu trabalhava no sábado até as cinco horas da tarde... das oito às cinco... bem isso... e:: a minha sorte é que eu não fico doente... graças a Deus... as duas licenças que eu tenho do estado desde quando eu entrei em oitenta e seis... é que quando eu voltei para Suzano que o meu filho era bebezinho ainda que eu comecei a trabalhar na escola... depois de um ano que eu trabalhava lá... ele ficou doente e quase morreu com pneumonia... com infecção de intestino e eu tive cinco dias de licença para cuidado com a pessoa da família e depois em oitenta e nove quando eu:: eu::: já tinha os dois filhos e eu fiquei grávida de novo pela terceira vez... na minha correria... eu fiquei com anemia e aí eu perdi o bebe e aí o médico me deu sete dias de licença saúde por causa da perda do bebê e foi assim... e foi indo... e aí depois trabalhando no Senai... no Sesi e no estado... depois eu resolvi pedir éh::: as contas no Senai para ficar no estado e no Sesi... e::: e porque o Senai não mandava embora naquela época e não tinha motivo para mandar embora... só mandava se a pessoa tivesse motivo... não tinha motivo para me mandar embora... graças a Deus eu também era uma boa funcionária no Senai e devo muito... muito... muito ao Senai por tudo o que eu aprendi lá em termos de profissão também... de administração né?... de secretaria... de tudo... e podia comparar as duas coisas em relação ao Senai e o que eu tinha trabalhado no estado... e:: e ver que as coisas não são muito diferentes né? e aí eu tive que pedir a conta no Senai... mas assim com todo o acordo feito... bonitinho... que eles sabiam que eu queria pedir a conta porque eu queria trabalhar mais horas no estado e tal né?... e tiveram a paciência de esperar até quando eu me fixei direitinho... no Sesi... para poder sair... e lembrando que nesse meio tempo enquanto eu trabalhava no Senai... que é CLT... que a gente tem fundo de garantia... que tem né? outras vantagens e tudo mais... eu fui usando o meu fundo de garantia do Senai de três em três anos e eu tinha comprado a minha casa própria pela caixa e eu fui quitando... quitando... quitando... quitando as parcelas... então quando eu quis sair do Senai e pedir as contas... eu não fiquei com muito () porque eu não tinha mais fundo de garantia quase... só um pouco... porque eu ia usando já... então não tinha problema para mim... pedir a demissão e ficar sem o fundo de garantia... porque eu já tinha usado... ((risos)) e aí eu pedi demissão do Senai para ficar só com o Sesi e o estado... e::: e nesse meio tempo... surgiu o concurso do estado para professor... e eu trabalhava no Sesi e no estado como éh::: ACT na época né? já nos dois... e::: eu fiz o concurso do estado para os dois cargos... para português e inglês... eu tinha feito letras... era uma época difícil aquela que o meu pai estava doente... minha mãe morreu em noventa e cinco... mas o meu pai estava doente nessa época... de dois mil e três o concurso...

e::: e::: e eu trabalhava no Sesi e no estado e não dava muito tempo nem de dormir direito e tal... ele morava comigo na época... mas mesmo assim eu fui... eu estudava de noite... eu fiz um cursinho desses de final de semana para não ficar só nas apostilas né?... então e... mesmo assim... no dia da prova de português eu ainda estava menos descansada... mas no dia da prova de inglês... eu estava tão cansada... tão cansada... tão cansada que eu pensei que eu não ia aguentar esperar até o final da prova... mas mesmo assim... fui pelas interpretações... compreensão e::: e imaginação ((risos)) e eu sei que eu passei nos dois concursos de português e de inglês também graças a Deus... e a minha classificação foi boa... eu pude escolher aonde eu quis... nessa época eu já estava separada do meu ex-marido porque tem TO::DA uma trajetória aí bem difícil nessa parte também... mas mesmo assim... você baixar... falar na gíria... abaixar a bola ((risos)) e aí eu resolvi que eu ia sair de Suzano e que eu ia embora para um lugar bem longe... o mais longe possível de lá... não por causa de Suzano... não por causa das minhas irmãs... mas que eu queria ficar meio longe da interferência lá do meu ex-marido... e tal... e::: e eu procurei no mapa o lugar mais longe do estado para eu assumir... foi daí quando éh::: eu resolvi por região de Presidente Prudente porque tinha um monte de cidade pequenininha ao redor e Prudente era maior... mais desenvolvida... tinha tudo mais perto... e eu queria morar em uma cidade pequena... mas como eu não conhecia nada ainda... eu tinha que::: estar em um lugar mais fácil para me movimentar e::: o meu filho mais velho já estava quase casando... casou super novo... casou de papel passado e tudo mesmo assim... precoce... dezoito anos... então eu ia ficar só com o meu filho mais novo que tinha dezesseis e::: e aí escolhi Álvares Machado... eu vim para o Marechal do (lar) né? com os dois cargos... sem nem saber onde ficava e nada... eu lembro quando eu liguei e que falei com o secretário que era o Saulo... ele até falou para mim que era o lugar mais afastado... a escola assim... um pouco complicada e tal... eu não me incomodei com isso de jeito nenhum... e vim com o meu filho Leandro para cá na noite que o meu filho mais velho casou... casou... deixei ele casadinho lá com a casa de Suzano... deixei a casa para ele éh::: nessa época eu já tinha me organizado... comprado algumas coisas... já tinha vindo aqui para verificar onde eu ia ficar... tomar posse e tal... é muita história pelo meio do caminho... e eu deixei a casa para ele com tudo dentro... até com os panos de prato dentro das gavetas e vim com o Leandro... que eu já tinha alugado um lugar em Prudente ali perto da Santa casa e comprado alguns móveis... alguns utensílios e a loja entregou depois que eu cheguei aqui... e::: nós viemos morar em Prudente... morei seis meses em Prudente trabalhando lá no Pinheiro... eu não tenho o que falar de jeito nenhum do Pinheiro... não tem nenhum problema... nunca tive... das coisas normais de escola... tanto é que depois eu precisei me remover lá em dois mil e dez... eu voltei para lá de novo e se preciso fosse... eu iria para lá de novo né?... e aí de lá para cá...

veio eu e o Leandro... meu filho... para cá e o Leandro também nunca reclamou de morar aqui... nós nos adaptamos completamente... depois com os meus conhecimentos lá no Pinheiro... as professoras que trabalhavam lá e moravam aqui em Marcondes... eu consegui alugar uma casa aqui em Marcondes e vim embora para cá... hoje::: em dia nós temos a nossa casa aqui também já há bastante tempo... éh::: compramos... comprei outra casa e:: e essa trajetória... e aqui depois já trabalhando lá no Pinheiro... depois eu me removi para Marcondes e para Santo Expedito... depois só para Santo Expedito... e depois eu precisei assumir como coordenadora em Santo Expedito... eu pedi remoção para Pinheiro para ficar com um cargo no lugar e no outro... e depois a remoção para Marcondes de novo... e::: fui coordenadora de dois mil e oito a dois mil e onze... depois eu fui vice-diretora... desde dois mil e seis... eu estou em Santo Expedito... já fui coordenadora lá... vice-diretora... todos esses concursos de professores que aconteceram até::: a pouco tempo atrás... eu fui fazendo para ganhar pontos para a atribuição... e::: fui até lá... os limites dos pontos também... aí teve o concurso de diretor... eu fiz... nessa minha correria... AH::: eu ia me esquecendo de dizer... eu não tinha pedagogia até::: dois mil e seis... e aí::: trabalhando em Marcondes e Santo Expedito... eu tinha cinquenta e duas aulas... mas eu fiz o vestibular na Unesp e::: passei e fui fazer pedagogia... aí eu não tinha tempo para fazer o curso normalmente... mas a faculdade também... apesar de ser uma faculdade pública... bem organizada e tal... mas é humana também né?... já naquela época lá em dois mil e seis... o professor coordenador do curso já era bem assim éh::: humano e tal... e::: eu... eu ia... mas eu estava matriculada no período da tarde... mas eu estudei na Unesp à tarde... à noite... de sábado para acompanhar as cargas horárias o curso de pedagogia né? que era presencial... quatro anos na época... agora acho que são cinco... é mais ainda... e eu fiz éh::: o curso de pedagogia inteiro e durante quatro anos eu não soube o que foi feriado... dia santo... abonada e todas as faltas possíveis eu usava para estudar e para fazer os meus trabalhos e tal... éh::: teve um período quando eu tinha aula no sábado... aula de estatística no sábado que na sexta-feira eu chegava a passar a noite inteira fazendo os meus trabalhos de estatística... porque amanhecia cinco horas da manhã e eu ia tomar banho para ir para a faculdade de manhã no sábado... ((risos)) e foi bo::: m... e passei... a minha nota menor foi sete em estatística no final ((risos))... não tirei nota nunca menor que sete... e::: fiz o curso de pedagogia... terminei em dois mil e nove... e tive a chance de fazer o concurso de diretor... eu já tinha o curso de pedagogia já normal né? e tudo... se bem que foi bem agora né?... a pedagogia já faz tempo... terminei em dois mil e nove... e::: passei no concurso de diretor... mas eu já estava na vice a cinco anos... assumi... fui lá para Venceslau... (...)

“Anita” (...) Ju... eu não sei se ele está até o final quanto ao ingresso porque eu vim fazendo uns cortes e transformando de mp para outro mp... acho que eu perdi alguma coisa no meio do caminho... a sequência até não está a mesma do que eu fui falando... mas quanto ao ingresso de diretor... para mim não foi uma situação muito difícil não quanto aos desafios do cargo porque:: como eu já vinha no percurso né?... a minha vida profissional foi praticamente toda dentro da escola... então eu já tinha uma vivência assim bem grande de escola... eu fui escriturária... eu fui secretária de escola... eu fui assistente administrativa... fui professora... fui coordenadora... fui vice-diretora... depois diretora né?... então é uma carreira mesmo dentro da educação... apesar de não ter sido na mesma instituição né?... porque:: foi na instituição... secretária de educação por um período... depois na:: éh:: instituição privada né?... Senai... Sesi e tal... e depois estado de novo... mas:: uma complementou a outra e aí a experiência tanto administrativa quanto pedagógica... ela veio se firmando... se calçando né?... e eu gosto muito dessa parte do desenvolvimento administrativo também... mas eu sei que na escola a principal função é do diretor... ensino e aprendizagem portanto é pedagógica... mas não tive muita dificuldade em relação ao desenvolvimento da:: das da função né?... mas eu sinto dificuldade ainda até hoje... eu sei que eu vou continuar sentindo também... é na parte dos recursos humanos... tá?... tanto quanto ao quadro né? para o desenvolvimento satisfatório da:: da função pedagógica e administrativa quanto a questão da convivência também... isso eu acho difícil porque:: o cargo de diretor como ele permeia todas essas gestões né?... éh:: e sinto essa dificuldade nos:: nos recursos humanos... em desenvolver profissional e humanamente éh:: as atitudes dentro de uma escola... e isso desgasta um pouco... essa é a parte que me toca assim sentimentalmente na escola... ver os recursos humanos muito voltados mais para os interesses pessoais... do que para os interesses coletivos né? que é o que deveria ser dentro da instituição de ensino... de educação... e isso me:: me deixa um pouco éh:: fragilizada... agora quanto ao trabalho em si... a carga de trabalho... apesar de ela ser extenuante... e:::la:: me satisfaz porque é o dia a dia do trabalho e eu gosto de desafios e eu não sinto medo de vencê-los né?... tem períodos muito exaustivos... mas eles são satisfatórios quando solucionados também... então em si o desenvolvimento profissional ali do trabalho pedagógico e administrativo já me::: éh:: eu não vejo muita dificuldade não porque eu gosto de aprender né?... e mesmo quando eu não sei ou quando está muito pesado e curto o tempo... eu acho um ladinho positivo daqui... outro dali... recuando também igual qualquer outro ser humano... e se fosse tudo mais organizado dentro de uma rotina mais planejada... seria melhor para todo mundo... e a gente não precisaria se desgastar tanto... mas não é o que me incomoda mesmo muito... o que me incomoda mais na escola na função de diretor são os relacionamentos... porque:: o diretor... ele éh:: quase que::

éh::: mal visto porque ele precisa trabalhar seguindo a legislação... precisa de resultados... precisa coordenar... orientar... e::: muitas vezes... muitas vezes mesmo... o relacionamento se:: torna éh::: desgastante porque os pares não aceitam muito bem né? o desenvolvimento do trabalho dentro de uma rotina embasada muito na legislação... e as críticas... elas não são só críticas assim positivas né?... para melhorar... são muitas críticas negativistas e isso atrapalha um pouco o desenvolvimento... mas éh::: eu gosto do que eu faço e::: eu vou com satisfação todos os dias... ah::: alguns dias são mais puxados... outros dias éh::: a gente enxerga que não é tão ruim assim né?... e::: quando eu me proponho a desenvolver uma determinada coisa... eu gosto de ir até o fim da melhor forma possível... mesmo que:: seja algo que eu não tenha muita facilidade... principalmente quando a gente ingressa né?... mas eu me proponho a aprender... buscando os pontos positivos e eu me realizo... obrigada... Ju...

ANEXO C – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DA PARTICIPANTE CAROLINA MARIA DE JESUS

Entrevistadora: - - porque:: eu estava com um compromisso... com visita aqui agora de manhã... aí eu falei ah:: agora eu vou deitar um pouquinho aqui para fazer a entrevista com a “Carolina M^a de Jesus”

“Carolina M^a Jesus”: uhn...

Entrevistadora: bom... então é assim... muito obrigada éh:: já de antemão... pela sua participação nessa entrevista... nessa pesquisa... é um trabalho bem assim:: bem:: bacana que a gente tá aí fazendo para conhecer um pouquinho mais sobre a trajetória de formação... a trajetória desse profissional que vai se constituindo gestor... tá?... então... e aí o público éh:: que éh:: são os meus sujeitos... são os diretores ingressantes... especificamente do concurso de dois mil e dezessete... tá bem?... então... éh:: essa entrevista... “Carolina M^a Jesus”... a gente organizou ela por eixos tá?... então éh:: nesses eixos... primeiro... vai começar com... para falar um pouquinho sobre o seu perfil né?... os dados pessoais... quem é a “Carolina M^a Jesus”... da onde que a “Carolina M^a Jesus” surgiu... as origens né?... falar um pouquinho sobre a sua infância tá?... para a gente poder depois conseguir estabelecer um perfil aí éh:: desses diretores ingressantes que foram os sujeitos pesquisados tá?... aí posterior éh:: uma outra éh:: um outro eixo é a trajetória mesmo de formação ahh:: éh:: que vem desde a sua trajetória de escolarização... as escolas que você passou... depois o ensino médio... as gradua/... a graduação ou as graduações né?... a trajetória mesmo de formação até você chegar aí até a gestão... depois a gente fala sobre a trajetória profissional né?... que na verdade assim... a gente vai falando junto né?... porque a trajetória de formação... aí depois você vai falando sobre a sua:: éh:: experiência profissional... éh:: primeiro emprego... como que foi:: a:: a:: questão do ingresso na docência... e depois a experiência que você foi tendo até chegar também éh:: como gestora... e aí:: éh:: por último... a gente entra mesmo éh:: no ingresso né?... éh:: como que foi o ingresso aí na gestão... como que foi assim éh:: estar... éh:: chegar nessa nova carreira... como que foi éh:: essa trajetória éh:: quais eram as expectativas... se tinham as expectativas né?... se houve algum tipo de éh:: de choque com a própria realidade... quais as possibilidades né? aí da gestão... está bem?...

Carolina M^a Jesus”: ok...

Entrevistadora: então esses são os eixos... então éh:: a gente precisa começar com você se apresentando né?... quem é a “Carolina M^a Jesus”?... as origens?... de onde a “Carolina M^a Jesus” vem?...

“Carolina M^a Jesus”: tá ok então... eu que agradeço por participar né?... eu acho legal... eu gosto né? dessa vivência do acadêmico... quando você falou da pesquisa... eu já achei super interessante participar né?... então... eu gosto... então ponto... então é uma coisa que eu acho que todo trabalho... mesmo esse trabalho acadêmico aí... eu sempre tenho um olhar... esse de doutorado... eu sempre tem um olhar de que as teses... elas têm que refletir a realidade... é o meu pensamento... então assim... eu já vi muito... até por eu viver o mestrado... muitas situações daquele... da Tese sair de teorias... e teorias... e bem distantes da realidade... então... por isso que quando eu vejo uma oportunidade de participar e de mostrar a realidade... eu acho que dá para contribuir... se eu posso contribuir... por que não né?... então foi nesse sentido que eu aceitei... bom... aí... da minha origem... eu vim... eu não sou de Presidente Prudente... eu sou de Presidente Venceslau... éh::: nasci em uma família de duas meninas e um menino... sou a filha mais velha.. então éh::: vivi a minha infância lá em Venceslau... me casei bem nova... com dezenove anos... já tive o primeiro filho com vinte... o segundo com vinte e quatro... enfim... foi meio tumultuado esse período aí por conta de que nessa mesma época... com vinte e um... eu comecei a fazer a faculdade de letras... então foi assim... é aquela::: eu penso assim... aconteceram muitas coisas importantes num mesmo período... então o meu olhar teve que ficar dividido entre casa... filho e faculdade... só que eu sempre fui uma pessoa que eu nunca quis deixar de estudar... então... eu sempre fui uma pessoa... uma boa aluna... sempre fiquei assim... nunca fui a dez... dez... dez... mas sempre fui a oito... nove... dez... então... eu sempre fui uma boa aluna... digamos... uma das três melhores da sala... eu sempre fui... então... assim... estudar para mim era algo assim... me significava... eu gostava disso... até porque o meu pai era muito... extremamente rígido com a gente... então eu não saía... tanto que eu conheci o meu ((risos)) o meu primeiro namorado e casei com ele... ou seja... é complicado né? ((risos))... a minha ((risos)) digamos assim... o meu histórico amoroso... ele é meio limitado né?... mas enfim... e aí por conta disso... né?... dessa rigidez do meu pai... o que que me sobrava? digamos assim... a escola... então assim... era onde eu::: onde eu era valorizada e assim... onde eu conheci amigos... enfim... e esse::: esse::: esse período aí da adolescência e mesmo na faculdade... eu sempre me completava... então eu gostava de estudar... então quando eu casei e fiquei seis meses sem... sem::: sem::: estudar... eu já fiquei meio assim... querendo arrumar alguma coisa... e a minha filha tinha seis meses quando a gente começou... quando eu comecei a fazer faculdade... e ela ia junto... então... aí depois disso eu fiz complementação... mas enfim... eu sou essa pessoa que gosta de estudar e::: sempre gostei e::: como eu posso dizer... e::: depois mudei para vários lugares... tive vários empregos... mas assim... desde os dezoito anos até hoje... eu nunca fiquei um dia sem trabalhar...

Entrevistadora: no::ssa....

“Carolina M^a Jesus”: então...tenho aí... assim... eu já trabalho a quase quarenta anos ((risos))... tem uns trinta:: trinta e oito anos... já sou aposentada né?... éh:: já sou aposentada desde dois mil e dezesseis... então assim... graças a Deus... até por gostar tanto de estudar... nunca me faltou oportunidade de trabalho... tanto que eu me mudei para várias cidades... Epitácio... Bataguassu... São Carlos... mas cada uma que eu ia... eu já tinha um emprego... então eu nunca fiquei desvinculada da carteira de trabalho e também levava concomitantemente também algumas aulas no estado... bom... é mais ou menos isso Juliane... mas alguma coisa que você queira saber assim de mim?....

Entrevistadora: então... nessa:: nessa sua trajetória né?... assim... na infância... como que foi a sua infância?... você estudou em escolas públicas... escolas particulares?... foi aqui?...

“Carolina M^a Jesus”: ah... sim...

Entrevistadora: (...) você veio de outro lugar?... tem alguma coisa... alguma memória significativa da sua época de escola assim?...

Mara: bom... então... como eu disse né?... eu... eu... eu estudei em Venceslau e eu sempre estudei em escola pública né?... sempre... mas em escola pública... a gente sabe né? que há um tempo atrás... vamos colocar aí mil novecentos e setenta... pera... eu acho que eu entrei em setenta e cinco... é... por aí... deixa eu ver... sessenta e cinco... setenta e dois... setenta e três... por aí... é... era:: assim... era bem... assim... eu acho que:: até por não ter muitas escolas particulares né?... então a gente tinha... ah:: é um contexto diferenciado né?... a gente tinha alunos muito mais obedientes... eu sempre fui muito obediente... então... eu acho que se tinha esse perfil... e a gente tinha bons professores... então o ensino era de qualidade... participei muitas vezes de maratonas... consegui até ir para São Paulo com maratona de matemática... assim... eu:: eu me destacava legal... no primeiro ano também... então eu tenho as memórias assim... eu lembro que no primeiro ano tinham as três melhores notas e eu era uma das... então assim... essas coisas... só que isso não tinha muito valor para os meus pais não... porque:: meu pai... ele:: largou de estudar... a minha mãe éh:: também estudou até o quarto ano... então assim eles não davam valor não... era eu por mim... mas éh:: isso me marcou... e em relação assim... uma coisa que me marcou que eu lembro que eu ((risos)) via... aquelas diretoras né?... eu lembro que eu não queria ser diretora não ((risos)) mas eu queria ser professora... isso eu queria... então assim... o contexto escolar... ele fazia parte da minha vida... eu não sei se ele me preenchia noventa por cento... mas eu sabia que eu ia me enveredar pela educação... eu sabia disso desde pequena... às vezes pela única:: única saída... mas... enfim... eu via isso...

Entrevistadora: mas aí você não queria ser diretora naquela época? ((risos)) por que?...

“Carolina M^a Jesus”: não... porque para mim a diretora era aquela pessoa éh:: que ficava brigando com todo mundo... e ficava lá longe dos alunos e eu não queria ser aquela chata não... eu acho que por conta disso... eu achava que era chata... então eu não queria... isso me marcou muito... eu ainda falava... eu não vou ser diretora não... aí olha o que que eu acabei né?...

Entrevistadora: ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: vai... fala né? ((risos))...

Entrevistadora: ((risos)) aí... que legal... viu... Mara... olha... éh:: então sobre a sua formação né?...

“Carolina M^a Jesus”: tá...

Entrevistadora: você falou que foi em Venceslau né? que você começou a escolarização... sempre em escolas públicas né?... aluna éh:: sempre aluna de destaque né?... como que foi assim... essa sua trajetória de sair da:: da:: escola básica né?... para a escolha da graduação?... por quê que você escolheu licenciatura... por exemplo?...

“Carolina M^a Jesus” é então... na verdade... na verdade... era assim... eu... eu fiz o magistério... então essa primeira escolha... porque naquela época que eu fiz... você tinha o primeiro ano do ensino médio... o segundo e o terceiro... mas no primeiro ano... aí você decidia o que você queria... e naquela época... talvez você não tenha pegado isso daí... Juliane... mas tinha assim... por exemplo... por áreas... até como...

Entrevistadora: não peguei...

“Carolina M^a Jesus: não?... você é mais novinha... então... aí tinha... por exemplo... matemática... ciências humanas... assim... sabe... por áreas... e tinha o magistério... então eu quis o magistério... mas eu quis o magistério por uma:: não... assim... primeiro... porque éh::: eu::: eu colocava assim... ah... pelo menos a hora que eu... como eu sempre fui muito prática e racional... falava assim... a hora que eu acabar... todo mundo termina o ensino médio e vai para uma::: faculdade... o meu pai não ia deixar eu ir... ele não deixou... tanto que eu era assim... como eu falei... eu ia muito bem e ele não deixou... não deixava... então o primeiro ano... eu fiz com as minhas amigas... era normal... do segundo e no terceiro você escolhia... aí eu fui para o magistério... por conta disso... porque o meu pai não ia deixar... depois eu... por exemplo... as minhas amigas foram para a UEL... por exemplo... mas o meu pai não ia deixar... ele já falou isso... então... aí eu pensei... aí depois... eu falava assim... aí eu vou trabalhar aonde?... aí eu vou trabalhar no comércio?... entendeu?... eu pensava isso... porque eu não ia fazer faculdade... ou

fazer faculdade assim... na época eu também não pensava no magistério né?... nas licenciaturas... aí eu peguei e fiz mais o magistério para quando eu terminasse... eu ter um emprego... e aconteceu exatamente isso mesmo... eu estava terminando né?... éh::: uma::: mãe de uma amiga minha... eu ia sempre ajudá-la em casa... fazer... ela sempre ficava com nota baixa né?... e eu ensinava as minhas amigas... sempre isso... então ia... ficava lá ensinando ela nas provas... e a mãe foi vendo... e a mãe era diretora da APAE... então a mãe já me chamou para trabalhar... porque já viu assim... acho que falou assim... ah... essa daí é dedicada e tal... tal... tal... dando certo... então eu fiquei cinco anos na APAE... quando eu saí do magistério... eu já entrei assim... de cara para trabalhar e comecei a trabalhar...

Entrevistadora: nossa:::.....

“Carolina M^a Jesus”: entendeu?... então assim... aí depois para a graduação... daí foi assim... como eu via... é o que eu te falei... eu tenho um negócio que eu tenho que ficar estudando... e como eu estava lá na APAE... e eu ficava... assim... passa o primeiro ano... o segundo ano e aí eu fico igual... ((risos)) não... eu vou fazer a faculdade de letras e fiz... aí fui levando junto... entendeu?... mas daí foi essa... a primeira iniciativa digamos que foi econômica que eu queria... e depois... aí sim eu fui para a graduação... aí na escolha também... letras... como eu te falei... como eu era boa em matemática... eu fiquei muito... olha... eu até brinco muito com isso porque isso foi muito legal... éh::: o caminho da faculdade... eu não sei se você conhece lá em Venceslau?...

Entrevistadora: não...

“Carolina M^a Jesus”: é uma avenida longa assim... e eu fui à pé... éh::: assim... aquela que as inscrições encerravam às cinco horas e cinco para as cinco eu estava lá... e pensando se eu ia fazer português ou matemática... olha só... português ou matemática... português ou matemática... aí eu ficava pensando... mas para eu dar aula... ah::: eu gosto de falar... matemática eu vou ficar só naquela conta... naquela conta... mas eu gostava... mas eu queria algo que eu pudesse falar... aí então eu escolhi letras... foi assim...

Entrevistadora: ((risos)) legal...

“Carolina M^a Jesus”: ((risos))...

Entrevistadora: (...) que legal... você entrou foi com dezoito anos?...

“Carolina M^a Jesus”: na faculdade...

Entrevistadora: não... no primeiro emprego depois da::: da:::.....

“Carolina M^a Jesus”: ah... foi... foi...

Entrevistadora: do magistério...

“Carolina M^a Jesus”: foi... foi... com dezoito anos...

Entrevistadora: e aí com vinte e um mais ou menos... você começou a fazer a faculdade...

“Carolina M^a Jesus”: é... mais ou menos isso... vinte... vinte e um... eu fui para a faculdade...

Entrevistadora: ah:: legal... legal...

“Carolina M^a Jesus”: mas aí eu fui levando junto...

Entrevistadora: então assim... mas aí você já começou a falar sobre a sua trajetória profissional... então o seu primeiro emprego foi na APAE...

“Carolina M^a Jesus”: é...

Entrevistadora: e você ficou cinco anos trabalhando lá né?...

“Carolina M^a Jesus”: sim...

Entrevistadora: e aí assim... éh::: como que foi esse primeiro contato como professora né?... éh::: nesse seu primeiro emprego... como que foi a sua experiência inicial?... e depois o seu percurso né?... profissional após essa....

“Carolina M^a Jesus”: bom... eu gostava de trabalhar bastante lá... na APAE tem uma coisa assim... uma coisa... algo que te angustia porque você não consegue avançar muito com os alunos... e isso me angustia... até por isso que eu quis fazer letras porque:: assim... você leva o ano inteiro para uma criança fazer a letra N ou o nome dela... isso é significativo... é bastante significativo... isso ajuda bastante... mas eu queria mais... então... assim... me angustia isso... mas tinha o contraponto... o lado humano... a doação... então assim... tudo o que você fazia para o outro... porque é uma realidade que eu via assim... os pais abandonam as mães... assim... cerca de noventa por cento... então assim... as mães ficam sozinhas com aqueles filhos... tem mães lá que chegam a coincidir né? de as mães terem duas meninas... duas crianças lindas com problemas... eu acho até que eram autistas naquela época... é que a gente não definia muito né?... então... mas era complicado... então... mas esse lado humano era muito legal... muito bacana... esse envolvimento... você sabia que você estava mais doando o seu emocional do que propriamente o seu saber acadêmico entendeu?... mas me angustia isso... me angustia isso porque eu queria:: eu queria mais... que eu achava ah:: eu posso colaborar mais assim... achava que eu podia... intelectualmente falando... sabe... eu queria isso... acrescentar mais e ali não dava... até por isso que eu acabei depois né?... logo que eu me formei... daí eu já saí... aí eu já saí e daí já fui começar aula no estado... só que TAMBÉM... como eu era uma boa aluna na faculdade... a minha professora da faculdade ((risos)) também me indicou para uma escola particular em Venceslau... isso assim... eu finalizando a faculdade... ai... Mara... está precisando de uma professora no colégio Escoteco... tem até hoje... particular... ai... você não

quer ir?... ah... beleza... vou... também fui com a cara e com a coragem... e foi bem complicado... então... imagina uma pessoa recém-formada substituir uma::: um mito... que era uma professora lá... que estava lá de língua portuguesa que sabe?... assim... sabia todos os macetes... e eu estava em uma escola particular... então é complicado... assim... fui bem e tal... mas... assim... éh:: eu estava ainda aprendendo né?... foi uma experiência... mas assim... foi muito pesado para mim que eu me lembre... porque eu me lembro que no primeiro carnaval... eu tinha assim... mais de cem redações para corrigir... e eu assim... ai... mas isso não é justo... eu não vou dar conta... pelo amor de Deus... eu podia estar no carnaval... assim... no carnaval matinei que eu queria né? levar a minha filha...

Entrevistadora: uhun...

“Carolina M^a Jesus”: então... assim... e isso pesou em mim... porque eu não sabia me organizar como hoje... depois eu aprendi né?... depois você aprende... você lida com calma... mas essa angústia do peso de uma escola particular... né?...

Entrevistadora: certo...

“Carolina M^a Jesus”: (...) porque daí tinha o peso dos alunos... tinha uma professora minha do magistério que era a diretora... então assim... eu tinha o apoio no sentido de que não... a Mara é boa aluna... vai dar certo... pá... pá... pá... mas tinha o::: elas sabiam também né? das minhas éh:: o meu limite era a falta de experiência... era isso...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: e:: e era grave porque eu peguei... vamos dizer de quinta série até o terceiro ano... entendeu?... eu peguei a escola inteira naquela época... eram vinte e quatro aulas ou trinta de manhã... então é uma carga pesada para quem saiu da faculdade né?... MAS ASSIM éh:: dei certo... super certo... aí nisso eu também trabalhava éh:: com o::: dava aula à noite também de português e inglês no estado sabe?... e aí depois eu quis pegar... uma professora do estado ia se aposentar... aí ela queria que eu pegasse o lugar dela porque eu tinha éh:: substituído ela... então você pode ver assim que eu sempre tive gente que gostava de mim e que... assim... falava não... fica... assim... sabe?... e isso é bom... isso é bom... isso é legal... só que num::: num::: num outro ponto... você fica assim... não são escolhas suas... às vezes você é meio forçada... porque as pessoas falam não... você dá conta e tal... sabe?... aí eu acabei saindo do particular e ficando na escola pública... até por uma série de questões ali né?... mas assim... eu que pedi né?... até eu poderia ter ficado mais... eu acho que eu teria aprendido mais... mas foi assim... muito legal... muito legal e eu não saí assim... de ter feito alguma coisa errada... ou nem pressionada... foi por livre e espontânea vontade... porque eu achei que eu ia pegar mais

aulas no estado e eu gostei do estado... que eu ia trabalhar com... só com o ensino médio que eu tinha gostado...

Entrevistadora: entendi... quanto tempo você ficou nessa escola particular?...

“Carolina M^a Jesus”: um ano... porque eu quis...

Entrevistadora: um ano?... olha...

“Carolina M^a Jesus”: é... então... olha... se eu te disser também que houve assim... uma força... que na época eu não tinha percebido isso... mas entrou uma diretora nova e a filha dela era formada em letras...

Entrevistadora: uhn:......

“Carolina M^a Jesus”: e ela fez a minha cabeça para eu sair... entendeu?... por que eu estava na dúvida... porque assim... imagina uma situação assim... na escola pública... uma professora éh::: fudida ia aposentar e eles me queriam... por exemplo... e eu estava no particular e essa diretora falando que eu devia pegar aquilo... entendeu?... só que assim que eu saí... ela colocou a filha dela... e eu sabia que poderia ter... éh::: eu tinha assim... outras coordenadoras que falavam não... fica... não... eu acho que você deve ficar na escola... aqui mesmo... está dando certo e tal... mas aí depois ela foi meio assim que pegando no meu pé... eu lembro que ela entrou com toda a teoria construtivista... sabe assim?... aí eu lembro que ela falou assim... ((risos)) Mara... você terminou o livro?... que a gente seguia um livro né?... você terminou o livro?... eu peguei e falei para ela... não... terminei... eu fui até o final... você sabia que você não precisava ir até o final do livro?... então... sabe assim?... umas coisas assim... eu falava por quê?... porque não é importante você seguir o livro até o final... o importante é você trabalhar bem alguns conteúdos... então assim... sabe?... algumas coisinhas que eu ficava... assim... ia me deixando insegura... sabe assim?...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: mas é que ela outros interesses... entendeu?... na verdade... ela queria me desestabilizar mesmo né?...

Entrevistadora: uhun...

“Carolina M^a Jesus”: (...) nesse sentido... mas então... enfim... mas depois também... também se eu tivesse ficado lá também... talvez eu tivesse sofrido na mão dela... talvez porque ela ia querer por a filha... sabe assim?... então... às vezes... foi até bom... e::: e::: assim... só que a escola particular... ela me deu assim... eu aprendi muito... muito... no sentido de que você tem que estudar muito... então imagina eu estudar TUDO naquele ano... que eu tinha que dar... eu tinha visto... você vê na faculdade... mas você vê meio por cima... e todas as lições... e aula

diferente... e alunos e tal... e tal... é aprender a didática e tal... e na escola:: pública à noite... já era mais tranquilo... porque você tem mais autonomia... né Juliane?...

Entrevistadora: uhun...

“Carolina M^a Jesus”: naquela época a gente tinha... então eu ia mais tranquila... não tinha pressão de pais... mas eu nunca... mas eu era exigente também... às vezes até de mais também... até demais... depois eu aprendi que não é assim... aí como eu fui filha da escola particular... eu fui muito exigente... no sentido de aí... uma vez eu reprovei um aluno do técnico porque::: sabe?... ele não conseguiu chegar na nota que eu queria... mas só que para o emprego dele... se fosse hoje sabe?... eu saberia... eu entenderia... mas naquela época... eu era muito assim... aí... não chegou no que eu quero... sabe assim?... mas depois eu fui aprendendo...

Entrevistadora: mas é assim mesmo né?... a gente vai aprendendo...

“Carolina M^a Jesus” é... depois você vai vendo que é todo um:::.... hoje a gente sabe que é toda a participação do aluno... é todo um contexto... mas eu era:::.... é porque eu fui né? cobrada assim... linha dura... então:: eu era mesmo assim... valia cinco... tinha que ser cinco... se fosse quatro e meio... quatro vírgula oito... vai ficar de recuperação...

Entrevistadora: ((risos)) é verdade... e se reprovava por meio ponto né?...

“Carolina M^a Jesus”: sim...

Entrevistadora: meu Deus do céu... ((risos))... então óh:: Mara... você está colocando né? um pouco já de quais foram as suas aprendizagens enquanto docente né?...

“Carolina M^a Jesus”: ahan... sim...

Entrevistadora: então você aprendeu a questão da... de ter mais flexibilidade né?... o que mais que você aprendeu nesse seu percurso docente?...

“Carolina M^a Jesus”: docente?... então... eu me lembro que logo que eu comecei a dar aula... ((risos))... eu acho que todo mundo já passou por isso... estava tudo organizadinho... eu dei aula em quinze minutos... aí o resto da aula? o que que eu faço?... eu já tinha dado tudo... não... na minha primeira aula de inglês... eu já tinha falado tudo... eu falei gente do céu... e agora?... o que quê eu faço?... eu falei gente... vamos retomar tudo o que eu falei... sabe assim?... depois eu fui aprendendo a dosar o tempo...

Entrevistadora: ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: (...) que é gestão de sala de aula...

Entrevistadora: gestão de sala de aula...

“Carolina M^a Jesus”: você não tem gestão de sala de aula né?... eu não tinha... éh::: eu aprendi:::....

Entrevistadora: - - aí... o carro do som está passando aqui... está ouvindo? - -...

“Carolina M^a Jesus”: - -é... mas bem baixinho... - -

Entrevistadora: - - bem baixinho? - -...

“Carolina M^a Jesus”: - - não está atrapalhando não - -... eu aprendi a:: a:: a também... a::: bom... eu sempre preparei aula... Juliane... então... assim... eu nunca pisei na sala de aula sem ter preparado aula...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: NUNCA... nunca... MESMO QUE EU SAIBA TUDO... tem que ter um ESQUELETO assim...

Entrevistadora: ((risos)) isso... eu também...

“Carolina M^a Jesus”: (...) nem que seja com cinco tópicos... para eu seguir... e vamos embora... então assim... éh:: eu aprendi isso... que tem que ter essa organização... só que antes eu fui uma professora... eu sou uma professora que eu não sou muito éh::: eu não sou muito enérgica... brava... disciplinar... assim... que tenha a disciplina ali... aqueles professores que::: que::: eu vejo que ninguém abre a boca... eu nunca fui assim... então eu ganhava meus alunos porque eles conseguiam aprender... quando... por exemplo... oração subordinada adverbial reduzida de gerúndio... é um fim do mundo... mas quando eles sabiam isso... que você vai e coloca... e você vai chegando... chegando... pronto... aí eu ganhava os alunos... então eu tinha a atenção deles na minha explicação... eu ganhava na minha explicação... eu convencia pelo argumento não da autoridade... mas da::: vamos colocar aí a competência de:: de poder::: ensinar... transmitir conteúdo... vamos colocar isso aí... mas eu nunca tive... eu poderia ter mais... eu queria ter mais assim éh::: um controle maior da sala... é que eu sou muito::: eu sou muito::: éh::: objetiva... e a pessoa objetiva... chega ali... dá aquilo e acabou... ela não tem mais nada para fazer lá... está bom já... já aprendeu... se era isso o que eu tinha que passar... já aprenderam?... ótimo... acabou a aula... então para mim já está bom... entendeu?... isso para mim é bom... eu não sei ficar enrolando... floreando... tá... tá... tá... tá... entendeu?... e isso aí acaba comprometendo assim... mas tem... eu acho que:: que assim... como docente você tem que falar e você tem que repetir... e você tem que repetir... e você tem que falar... sabe?... você tem que ter outro jeito de falar... outra coisa que eu aprendi também nesses anos também como docente foi diversificar as estraté/ éh:: as estratégias de aprendizagem... né?... nunca... eu sempre usei slides... ou então eu chegava com uma história... ou então eu brinca/... jogava um jogo... eu percebi que só você chegar na sala e falar óh:: pessoal... o negócio é o seguinte... agora eu quero um círculo... pronto... você já tem a atenção para você... então... assim... a mesmice... você tem que sair do lugar comum para você alcançar aluno né?... para você ter o controle deles.... MAS ASSIM... nunca tive problema com os alunos... inclusive os piores

alunos eram sempre os meus amigos... e eu aprendi isso... porque eu::... ah... aquele aluno dá trabalho... ele responde... é aquele que é meu amigo... não interessa... eu vou lá nele.. eu já tive um monte de aluno que falou olha... eu só faço porque é você... nas outras aulas... eu não faço... então tem umas coisinhas assim... que me agradavam... que eu falava não... então já está bom... já valeu... mas assim... não era aquela professora que a sala ficava em SILÊN::CIO... sabe assim?...

Entrevistadora: sei... uhun...

“Carolina M^a Jesus”: tudo... até acho bacana né?... mas eu não era não... então os meus alunos conversavam e tal... mas assim... eu tinha um certo controle...

Entrevistadora: e “Carolina M^a Jesus”... você falou assim que quando você era pequena né?...

“Carolina M^a Jesus”: uhun...

Entrevistadora: (...) que você olhava os diretores e falava... Deus que me livre... eu não vou ser diretora não... e depois na hora que você ingressa como docente... o seu olhar continuou... mudou ou continuou ainda o mesmo?... qual que era a relação?...

“Carolina M^a Jesus”: é assim... quan::do eu era docente... eu achava o trabalho da gestão muito burocrático... eu gostava... por exemplo... da coordenação... isso eu gostava... eu fui coordenadora do CCAA... eu fui coordenadora da faculdade do curso de letras... então... eu queria estar com o professor... isso sim... mas aquele trabalho da diretora... eu achava que era um trabalho muito administrativo e técnico e eu não sou assim... eu não dou conta... então eu não queria para mim... aí eu só fui mudar isso éh::... quando eu me aposentei... porque aí eu pensei... não... vou fazer um trabalho que não precise preparar aulas... entendeu?... mas aí ((risos))... não precisa mesmo... adorei... adorei... isso daí é bom... nossa só de eu à noite ir à missa... nossa... às vezes... eu vou à missa no domingo à noite... nossa... eu fico lembrando das vezes que eu queria que a missa acabasse logo porque eu tinha que terminar... porque eu tinha que chegar e terminar e ficava até uma hora da manhã... isso não existe mais... mas em contrapartida você sabe que existe uma série de coisas que a gente leva para casa... mas eu quis a gestão para éh::: ver o outro lado da moeda... e também... e também... assim... poder ajudar os professores... mas na parte pedagógica eu queria... sabe?... eu achava que eu poderia influenciar muito mais na parte pedagógica... só que hoje a gente vê que na gestão... a gente é muito no administrativo não é... Juliane... eu não sei você... pra isso já tem os coordenadores... é lógico que é sobre o seu aval... tudo... mas assim... você não fica ali direto com os professores... até eu queria estar mais em ATPCs e tal... mas não dá tempo... a gente tem uma demanda aí da secretaria da educação... GIGANTE... e a gente acaba ficando na parte administrativa... mas eu

gostei também... por quê?... porque eu... na minha cabeça naquela época... eu não percebia que as questões administrativas envolviam relacionamento com pessoas também... HOJE:: eu vejo... que é o que eu gosto... de me relacionar... eu gosto de estar me relacionando com as pessoas... conversando... vendo... então na:: na:: na escola a gente tem essa::... eu consigo ver isso hoje na gestão...

Entrevistadora: i::sso... Mara... então... assim... agora você já entrou no assunto gestão né?... então... éh:: assim... você já colocou... mas pra::... na sua fala... o que te fez querer ser gestora né?... éh:: aí assim... na sequência aqui... eu gostaria que você falasse um pouquinho sobre as suas expectativas... você já falou que gostaria de ficar mais próxima da parte pedagógica...

“Carolina M^a Jesus”: é...

Entrevistadora: porém... ainda é muito difícil né?... aí assim... o por quê que é difícil?... fala um pouquinho como que foi o seu ingresso mesmo... a primeira escola...

“Carolina M^a Jesus”: ah... tá...

Entrevistadora: (...) que você entrou como diretora... como que foi?... quais foram esses desafios assim de você sair de docente para ir para a direção?...

“Carolina M^a Jesus”: então... éh:: quando eu entrei na gestão... éh:: vale lembrar que nesse percurso todo... eu nunca tinha sido gestora da escola pública... e quando eu ingressei... eu também... o meu perfil... né?... eu sou uma pessoa que eu comecei... eu entrei para fazer o concurso... mas sem ter vínculo com o estado... já fazia assim... uns dez anos que eu não estava... que eu estava fora do estado... em dois mil e sete... o concurso foi em dois mil e dezessete... dois mil e dezoito... então... dez anos que eu estava fora da rede pública... né?... então assim... muita coisa mudou... então eu era ainda da época do HTPC... e aí eu chego em uma escola que está nos moldes de hoje... então eu fui para uma escola também complicada... não... complicada assim... de acesso só... e graças a Deus... eu tive muita sorte porque:: eu acho assim... eu tenho muita sorte na vida... porque eu acho que as coisas acontecem para mim... mesmo... assim... eu vou sentindo aos poucos... você entendeu?... e foi o que aconteceu também no ingresso... porque:: eu escolhi uma escola lá em São Paulo... eu passei bem qualificada né? graças a Deus... e:: eu escolhi já na primeira vez... já na primeira chamada... uma escola lá:: em:: num assentamento... que chama fazenda São Bento... lá em Mirante... quando eu escolhi que eu subi... que eu vi lá fazenda São Bento... eu não fazia ideia né?... eu falei é uma fazenda... vai ter boi... é uma fazenda e vamos né?... tudo bem... escolhi a escola e tal... aí quando eu fui ver... ela é a sessenta quilômetros da minha casa... daqui de Prudente você chega em Mirante... aí tem mais trinta de um asfalto e de uma:: de uma:: estrada que ou é poeira... ou é barro ou

aquela costela de vaca e demora meia hora... então eu demorava meia hora então para chegar em:: éh:: sessenta quilômetros... meia hora... não... quase uma hora né? que eu acho que eu levava... é... quase uma hora... chegava em Mirante... e depois ainda ficava quase vinte e cinco minutos nessa estrada... que era PEQUENA... eu acho que eram quinze quilômetros... mas por conta dessa difícil acesso... ela tem até () lá... só que assim... Juliane... pensa numa escola dos sonhos... uma graça... e aí você tinha cem por cento dos alunos dos assentamentos... de transporte... então todo mundo... ninguém ficava lá... era uma escola no meio do nada digamos assim... né?... e aí tinham os assentamentos todos... mas uma gracinha... mas aí mais uma vez uma realidade nada a ver comigo né?... nada a ver... a pessoa vem de uma escola particular... vem né?... então... realmente muito complicado... mas éh:: eu gostei bastante e:: e também fui muito bem aceita... eles ficaram muito contentes porque fazia quatro anos que eles não tinham diretor... então eu cheguei assim:: foi bem bacana... fui muito bem recebida pelos alunos... só que eu tive pouca experiência como diretora porque a escola já estava redondinha... sabe?... cada um já sabia o que fazer... o coordenador... o vice... lá tinha o coordenador... o vice... escola da família... tinha tudo... CRP... tinha tudo... multisseriada e tinha tudo ali... porque:: é uma escola ali né? no meio do... não tem outra referência... então estão tudo ali... uma escola grande com quinhentos alunos...

Entrevistadora: é...

“Carolina M^a Jesus”: (...) mas que funciona redondinha... então assim... a minha experiência... então eu fui assim... então seria num primeiro momento éh:: buscar familiaridade com:: as atribuições do diretor...

Entrevistadora: uhun...

“Carolina M^a Jesus”: do diretor... então tinha apoio... então foi muito bacana porque lá sim... eu fiquei sabendo qual era a minha função exatamente... como que era a hierarquia e a engrenagem da máquina do estado né? que eu comecei a ver... éh:: uma supervisora muito bacana... eles gostavam muito de mim também e eu pude acrescentar bastante também na escola com a minha experiência... algumas mudanças... algumas ideias... mas eu pude aprender muito mais... e também novamente o lado humano... lá eles são muito simples... mas muito simples... muito simples... muito simples... então aí:: para você ter uma ideia... a cozinheira levava o café lá na minha sala... ela ficou dois dias para pedir para mim se ela podia fazer o café... porque ela tinha medo de eu não deixar ela fazer o café porque ela não ficava sem o café... aí assim... umas coisinhas assim... então assim... então... e foi bacana e importante isso para mim... para quem está ingressando... porque se eu pego de cara uma escola igual a minha?... uma escola que

também é redondinha... mas uma escola que não teria paciência para esperar eu me familiarizar...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: não ia ter... não ia ter... e já ia assim:: eu ia ter atritos com certeza.... porque:: eu tinha que estar mais pronta... aí depois dessa escola eu fui lá para a... fiquei pouco tempo lá... seis meses... aí em julho... eu me removi lá para o Celestino lá perto de Montalvão... aí lá também uma escola pequena... uma escola pequena... mas uma escola... lá eu aprendi a ser diretora... porque lá... tinha a escola da família... mas tinha aquele... lembra daquele período que ele tirou a escola da família?...

Entrevistadora: lembro... eu lembro...

“Carolina M^a Jesus” aí:: eu fiquei com tudo e aí éramos eu e a coordenadora... uma escola distante e assim muito complicado... você pode ver que a Nádia está lá agora... ela pegou o meu lugar... é muito difícil ali... porque ali é você sozinha com tudo... então assim... e eles também esperam muito do diretor... então ali que eu aprendi tudo... sabe?... eu:: eu errei... eu aprendi... eu conheci... eu fiquei mais familiarizada... ali eu posso dizer que foi na prática... na prática que eu vivenciei sabe?... você ter que ir na sala e pedir éh:: organização... fiquei muito próxima de aluno porque eu não tinha mediador... então era eu que fazia tudo né?... conversas com os alunos e tudo... só que eu tinha uma::: uma::: coordenadora excelente... então a parte pedagógica eu ficava muito tranquila... e administrativa também elas me ajudavam... mas foi bacana... e::: a terceira e última escola que eu estou agora é... aí já quer que eu fale dela?...

Entrevistadora: pode:::...

“Carolina M^a Jesus: então... aí já é a escola José Foz... aí também... é por isso que eu falo que Deus faz as coisas certinhas... porque:: eu tinha que estar mais preparada para ir porque você se lembra que eu falei para você que eu ia para o Mirella ou eu ia para lá... aí eu escolhi lá porque eu falei ah:: eu não tenho perna para o Mirella né?... a pessoa vem né?... eu não tenho ainda... eu não dou conta... é uma escola muito grande... aí eu escolhi o José Foz...

Entrevistadora: ((risos))... aí eu que fui ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: ah:: mas também... eu vou te falar uma coisa... o::: Ju...

Entrevistadora: ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: (...) o José Foz também:: em complexidade... ele pode não ser grande... mas em complexidade... ele é tão difícil quanto entendeu?...

Entrevistadora: eu sei... é uma realidade bem complexa mesmo...

“Carolina M^a Jesus”: é então... aí:: eu entrei ali e também fui muito bem recebida pela Regina... então é uma escola que funciona... como eu falo assim... cada um já sabia o que

fazer éh:: já está estruturada graças a Deus... entrei... eu posso dizer assim que um pouquinho eu tive resistência por conta da::: como eu falo assim... têm muitos professores ali muito comprometidos... muitos gestores comprometidos... e eu era aquela pessoa estranha... então é claro que eu causei assim éh::: um éh:::...

Entrevistadora: estranhamento...

“Carolina M^a Jesus”: Narciso acha feio aquilo que não é espelho né?... então foi assim uma reserva dele comigo né?... mas aí éh:: fui aos poucos... assim... aos poucos ganhando... aí eles foram tendo confiança em mim... e tal... tanto que no primeiro momento eu tive que fazer aquela reunião de PEI que você sabe que é estressante... imagina você acabar de chegar em uma escola e ter fazer a reunião de PEI... para ver se tem PEI...

Entrevistadora: vixe...

“Carolina M^a Jesus”: aquilo estressa... estressa... então assim éh::: então eles não sabiam as minhas reais intenções... acharam que eu queria que a escola fosse PEI e que estava por trás articulando e não era nada daquilo e eu estava simplesmente só ouvindo... enfim éh::: e aí a minha experiência profissional foi só aprimorando... sabe?... eu acho que eu ainda estou nesse crescente... eu tenho muito que aprender ainda... muita coisa eu ainda fico indecisa... mas assim... eu sou mais cautelosa... mas muita coisa também eu aprendi... muita coisa também eu aprendi... e estou aprendendo ainda né Juliane?... eu acho que é meio assim isso que a gente está vivendo... a gente... um dia após o outro... a gente está aprendendo... éh::: setorizei algumas coisas... e agora também com mais um vice... com mais um coordenador... aí a escola... dá para a gente organizar... e hoje se você falar assim qual que é a minha função lá... é articular tudo isso... então assim... eu tenho que ver e-mail porque assim::: se eu confiar pode alguma coisa passar... eu tenho que estar checando todos os::: o pedagógico... o::: do::: o vice né?... as funções do vice... os alunos.. ahn::: o prédio em si né?... a segurança né?... e que é o que você faz... o que eu faço... então assim... hoje eu consigo articular isso melhor... mas eu também tenho uma equipe BOA comigo né?... senão seria complicado por conta da realidade específica do José Foz que é aquela que eu te falei... com alunos muito do lar... então a gente Juliana... a gente fica muito ali naqueles alunos do lar quando a gente poderia estar dando assistência maior para os outros... e não tem por onde fugir entendeu?... não tem...

Entrevistadora: eu entendi... Mara... me fala uma coisa... você falou né? da equipe... que aprendeu muita coisa né?... éh::: a sua trajetória aí nas escolas... e hoje você já passou do estágio probatório né? ((risos))... então assim... para você... ser gestora hoje né?... essa profissão de gestor... éh::: quais são os desafios?... e o que tem assim de possibilidade para a gente poder avançar aí éh::: em relação à essa profissão de ser gestor?...

Mara: ah:: os desafios?... bom... esse ano especificamente pós-pandemia... a gente está com o desafio aí de ajustar esses alunos e:: ahn:: é:: como eu posso falar... TRABALHAR:: naquilo que eles deixaram de aprender... na aprendizagem desses alunos... então eu acho que hoje éh:: o nosso maior desafio é esse... você viu?... hoje saiu o resultado do SAEB... você viu?...

Entrevistadora: não... nossa... hoje de manhã eu não consegui nem abrir o computador...

“Carolina M^a Jesus”: então... quem mandou para mim foi a Gisele... então é complicado... por exemplo... uma pressão das avaliações externas né? na sua cabeça... éh:: as demandas da secretaria da educação que eles são todos setorizados... mas as coisas não acontecem da mesma forma na escola...

Entrevistadora: é...

“Carolina M^a Jesus” (...) a escola é uma bomba relógio e você tá ali... a rotina te consome e a qualquer momento... pipoca alguma coisa... aí você corre ali para salvar e daqui a pouco é outra... eu costumo falar assim... muitas coisas na escola assumem uma proporção gigantesca... principalmente quando elas se relacionam... principalmente quando elas estão relacionadas à relacionamentos né?...

Entrevistadora: interpessoal...

“Carolina M^a Jesus”: exatamente... interpessoal... obrigada pela palavra... então... elas tomam proporções gigantescas... então você tem que ter uma sabedoria e um controle emocional muito grande... então hoje um dos desafios da gestão é exatamente saber emprestar esse emocional para essas situações conflitantes... então eu acho... esse é um dos maiores desafios... porque se você não estiver estruturada... você põe tudo a perder... ou você transforma uma situação pequena... gigantesca... e você envolve não só uma pessoa com você... você envolve famílias... então você tem que ter essa capacidade... esse discernimento... sabedoria de contornar situações difíceis com muita calma e muita tranquilidade né?... eu acho que como tudo... todas as relações interpessoais em qualquer situação... mas na escola... como envolve filhos... aí obviamente né?... CONSEQUENTEMENTE famílias... então éh:: eu acho que esse é um dos nossos desafios... NESSE SENTIDO eu me sinto preparada... eu Mara... porque eu gosto... e eu falo psicologia entendeu?... então eu estudo hoje psicologia...

Entrevistadora: ai... que benção... ((risos))

“Carolina M^a Jesus”: estou no sexto termo... é... então eu gosto... eu gosto... isso aí... não vai falar também... mas eu adoro problemas... não adoro... ((risos)) não é... mas assim... eu não tenho... eu não sofro com isso... eu não sofro com isso... sofro na medida certa digamos

assim... até resolver e tal... claro... mas assim... não é algo que me perturbe... já aconteceu de me perturbar sim porque eu acho que muitos diretores desanimam por conta disso não é?... porque se você não tiver essa estrutura emocional... não souber emprestar o seu emocional porque você está fazendo isso fazendo isso éh::: você cria problemas emocionais para você mesmo... né?...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: então eu penso que esse seria um dos desafios e o outro... o maior também né?... são as demandas da SEDUC que são intensas... como eu falei... eu acho que:: o que poderia acontecer?... eles poderiam éh:: entender a escola de uma forma mais holística... porque nós não somos setorizados quanto a secretaria da educação é... então vem alguma coisa do RH... vem alguma coisa da:: do:: do bolsa educação... vem alguma coisa da merenda... vem da:::...

Entrevistadora: isso.... isso...

“Carolina M^a Jesus”: (...) tudo ao mesmo tempo... só que tem que pensar que nós somos... que nós estamos ali... tem que ter um olhar holístico mesmo... éh:: geral... inteiro... até aonde esse profissional... até onde essa gestão dá conta disso ou daquilo... então eu entendo... dá essa impressão para mim... que lá é tudo setorizado e eles vão colocando na gente e a gente aqui fica éh::: como que a gente tá... aquela frase de você matar um leão por dia...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: e a gente fica fazendo assim... então quando poderia ser um pouco mais éh::: organizado... eu acho que deveria ter uma organização... uma prévia organização digamos assim... nesse sentido... ou então não sei... mais profissionais... não sei até onde isso... ou MENOS... ou menos ahn:: como eu posso falar... muita coisa ficou para a escola... você vê... atribuição.. talvez um setor paralelo ali para isso... um setor que cuidasse... por exemplo... alimentação... éh:: atribuição de aulas... éh::: alguma parte entendeu?... éh:: ter mais um:: um setor paralelo ali que fosse PARALELO à escola... mas não dentro da escola... não sei... lógico que está sendo utópico isso que eu estou falando... mas... assim... eu acho que um dos maiores desafios é abraçar tudo isso... a escola abraçar tudo isso... então sempre alguma coisa fica... isso sem contar na prestação de contas... que é bem complicado... e eu não estou nem falando... a prestação de contas também... então eu acho que é algo que:: poderia tirar das nossas costas isso... OU:: um órgão paralelo né?... você ter um contador do estado se você puder... sabe assim?... uma coisa assim... eu penso isso né?... então o desafio é abraçar tudo isso e ter::: cabeça para isso porque::: a gente essa semana... a::: tendo um problema com um aluno

em cima do gás e você está fazendo um PAF... um prazo para você entregar hoje... então com reunião... fazendo um projeto de recuperação... PNLD que foi essa semana...

Entrevistadora: sim...

“Carolina M^a Jesus”: (...) então é muita coisa assim... eu penso isso assim... Juliana...

Entrevistadora: é porque:: a sensação de ficar trabalhando apagando incêndio é horrível né?...

“Carolina M^a Jesus”: é...

Entrevistadora: assim... pelo que você relata né? a sua trajetória pelo que você é... que gosta de planejar... que sempre entrou éh:: preparada na sala de aula... né? e tal... eu também sempre fui assim como docente... nossa... eu preparava nos mínimos detalhes... todos os momentos e tudo... então planejamento para mim é uma coisa importante... para nós é uma coisa importante... e aí você ficar apagando incêndio... dá a impressão que você não está caminhando né?... então é:: realmente isso é uma coisa que:: que:: que é bastante complicada e podia melhorar né?... até transporte a gente tem que ver né?... a questão do transporte do município... os:: éh:: o:: o:: transporte... é merenda... a merenda antes aqui em Prudente era pela prefeitura né?...

“Carolina M^a Jesus”: é...

Entrevistadora: aí em dois mil e::: começo de dois mil e dezenove que mudou...

“Carolina M^a Jesus”: é...

Entrevistadora: aí:: entrou... ai gente do céu... não é fácil não...

“Carolina M^a Jesus”: então... a escola fica abraçando né? essas coisas... é igual atribuição... era pela D.E... agora é a escola... oh:: é mais uma coisa... é muita responsabilidade... e é algo a mais né? porque eles iam lá e eram atribuídas as aulas... você ficava tranquila... eles chegavam na escola com a aula pronta... agora não...

Entrevistadora: sim... agora não... a gente que tem que ficar acompanhando e tudo e não é fácil né?... aí Mara... então só para a gente concluir... éh:: me fala uma coisa... você já falou no começo ali da:: da:: pesquisa né?... da entrevista... que gosta de participar dessas coisas... você é bastante estudiosa... é legal assim... poder contribuir com a pesquisa e tal... mas me fala assim... agora que você já fez a entrevista... como que foi para você participar de uma entrevista que é nar-ra-ti-va... porque assim... ela:: a entrevista narrativa... você vai falando... que nem realmente... você foi mais objetiva... tem gente que nossa... deu mais de duas horas ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: ((risos))...

Entrevistadora: falando... falando e mais assim... é assim mesmo porque o sujeito tem que ficar à vontade para narrar aquilo que é importante para ele... o quê que você achou de participar de uma pesquisa assim... de uma entrevista narrativa?...

“Carolina M^a Jesus”: não... eu achei bastante interessante... diferente né? e::: como você falou... a gente tem a liberdade da gente falar... falar... né?... e::: tem que ter esse cuidado de colocar... eu acho que o maior cuidado é o de colocar os pontos principais... então... por exemplo... a todo o momento que eu estava narrando... eu voltava ao que ela queria... o que ela me perguntou né?...

Entrevistadora: isso...

“Carolina M^a Jesus”: porque senão você vai indo... aí você fala do marido... é capaz de você falar da noite de núpcias... enfim...

Entrevistadora: ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: porque a gente vai indo... a gente gosta de falar ((risos))... mas aí eu voltava não... na minha cabeça... eu acho que a gente tem que tomar esse cuidado assim... sempre éh::: a pergunta que é para não sair da pergunta né?... qual que é o objetivo da pergunta que você fez... mas é interessante para você pode falar sem ter um assim:: uma::: sem ficar muito fechada em uma pergunta objetiva né?... numa pergunta DIRETIVA digamos assim...

Entrevistadora: uhun...

“Carolina M^a Jesus”: então foi... é::: foi interessante isso... e você vai lembrando de outras coisas também... porque uma coisa puxa a outra e aí acaba a coisa não sendo muito síncrona né?... você acaba indo e você volta lá... aí você vem... aí você puxa...

Entrevistadora: isso...

“Carolina M^a Jesus”: mas eu acho que isso acaba formando a resposta né?... ou você acaba atingindo... respondendo a pergunta... eu achei bacana e eu gosto de falar né? ((risos))...

Entrevistadora: ((risos))...

“Carolina M^a Jesus”: ah:: eu gosto de falar um pouco...

Entrevistadora: “Carolina M^a Jesus”... muito obrigada... viu... pela sua participação... depois eu vou estar mandando então para você... o termo de consentimento tá?...

“Carolina M^a Jesus”: tá...

Entrevistadora: aí é só assinar e digitalizar e devolver éh::: para que eu consiga então dar a sequência na pesquisa...

“Carolina M^a Jesus”: e::: qual que é o seu::: ahn::: seu objeto de estudo...

Entrevistadora: na verdade... é o trabalho mesmo de entender esse processo de transição...

“Carolina M^a Jesus”: uhn:: tá...

Entrevistadora: do ser professor para o ser gestor...

“Carolina M^a Jesus”: certo...

Entrevistadora: que é o ingresso nessa nova carreira e quais são os impactos e como que acontece isso... por quê?... e aí a partir do momento em que você ingressa... como que você vai se constituindo né? enquanto gestor... é nesse sentido...

“Carolina M^a Jesus”: entendi... entendi... ah::: legal... tomara que você faça um bom trabalho e eu espero sim que seja algo bem também bem... que possa auxiliar né Juliane?...

Entrevistadora: isso... isso...

“Carolina M^a Jesus”: assim possa auxiliar os professores e os gestores na prática... possa acrescentar...

Entrevistadora: isso...

“Carolina M^a Jesus”: levar até assim à secretaria da educação assim né?...

Entrevistadora: isso...

“Carolina M^a Jesus”: para que as pessoas possam entender essas angústias...

Entrevistadora: isso... até mesmo por conta da questão da formação né?... porque a gente na graduação... mesmo... agora que na pedagogia está tendo disciplinas mais específicas sobre gestão...

“Carolina M^a Jesus”: certo...

Entrevistadora: mas éh:: em alguns currículos das universidades ainda falta muito essa formação específica para a gestão e uma gestão voltada para a prática... né? a gente...

“Carolina M^a Jesus”: é...

Entrevistadora: então éh:: isso falta... então nesse sentido falta e isso que é importante...

“Carolina M^a Jesus”: a gente tinha ideia de diretora ((risos)) porque tinha uma diretora que ficava lá com a gente e ia viajar... e ela falou nossa... eu entrei como diretora porque eu achei que ia ficar numa sala só assinando... lendo e pronto ((balançando a cabeça negativamente))...

Entrevistadora: imagina...

“Carolina M^a Jesus”: ledo engano...

Entrevistadora: é ((risos))... isso mesmo...

“Carolina M^a Jesus”: mas está bom então... Juliane... - - depois você me manda tá?... me passa o termo- -...

Entrevistadora: e muito obrigada tá?... - - eu passo para você - -... aproveita agora então e dá um descansinho porque parece que o tempo está fechando... não sei...

“Carolina M^a Jesus”: não é... estou vendo aqui também...

Entrevistadora: obrigada então... Deus abençoe viu...

“Carolina M^a Jesus”: amém... boa sorte aí para você...

Entrevistadora: obrigada...

“Carolina M^a Jesus”: tchau... tchau...

ANEXO D – TRANSCRIÇÃO NARRATIVA DO PARTICIPANTE CÂNDIDO

PORTINARI

Entrevistadora: - - gravando... acho que tá gravando ((risos)) - -... bom... então... “Cândido Portinari”... muito obrigada mesmo pela sua participação... aqui... num momento tão complicado né?... final de ano... a gente está tão cansadinho... o ano não foi fácil né?... a nossa profissão também ((risos)) não é tão fácil... ih:: e obrigada por você dispor do seu tempo né? para poder contribuir com essa pesquisa né?... então é muito bacana e eu agradeço muito... tá?... então... hoje eh:: essa entrevista é um bate papo onde nós vamos estar utilizando essa metodologia éh:: da narrativa mesmo... então você vai fazer uma narrativa eh:: da sua trajetória né?... e eu vou é:: assim... fazendo algumas perguntas... mediando para que a gente consiga éh:: o máximo de informações possíveis com relação à sua trajetória... à sua formação... a profissão... o estar na gestão... tá bom?...

“Portinari”: tá ótimo...

Entrevistadora: (...) ((risos)) então... pra isso... a gente é:: tem aqui nesse roteiro... e... na verdade... o objetivo mesmo dessa entrevista é resgatar a sua trajetória de vida né?... ahn:: falando um pouquinho da sua trajetória de escolarização... a sua formação... eh:: a questão do ingresso no próprio magistério... éh:: e depois o ingresso na gestão como é que foi... né?... então... é a sua história tá?... éh:: e aí assim... buscando a sua história... é rememorar né?... e refletir também sobre os momentos que foram mais significativos é:: na sua história de vida que puderam contribuir para o sujeito gestor que você é hoje né?... então é mais ou menos isso que é o objetivo da pesquisa tá?... então... éh:: “Portinari” ((risos)) éh:: eu gostaria que você iniciasse se apresentando né?... a gente... éh:: esse roteiro de entrevista... ele trabalha com eixos tá?... eixos norteadores assim das questões... então o primeiro eixo é para entender um pouquinho sobre você... saber do seu perfil... os dados pessoais né?... então assim... quem é o “Portinari” né?... quais são as suas origens aí né?... falar um pouquinho assim da sua infância... como é que foi... as suas origens... quem é o “Portinari”? ((risos))...

“Portinari”: nossa... é difícil né? ((risos))...

Entrevistadora: ((risos))

“Portinari”: (...) a gente traduzir... assim... rapidamente... mas vamos lá... se eu esquecer alguma coisa...

Entrevistadora: não precisa ser rapidamente não ((risos))...

“Portinari”: (...) você me lembra ((risos))... bom... meu nome é “Cândido Portinari”... tenho quarenta anos de idade... sou casado né?... pai de um filho... o meu filho

acabou de completar onze anos de idade... sou prudentino... nascido em Presidente Prudente mesmo... éh:: e tenho uma trajetória de escolarização... totalmente... na escolarização básica em escolas públicas né?... desde lá da:: da creche... da antiga creche... da pré-escola na época né? até o ensino médio... éh:: sou graduado em geografia né?... licenciatura e bacharelado pela Unesp de Prudente... FCT... posteriormente eu:: eu cursei o curso de pedagogia né? na Unicity... Universidade da cidade de São Paulo já... já trabalhando no magistério... éh:: fiz uma:: éh:: duas pós-graduações... uma a nível de especialização na gestão pública municipal pela universidade tecnológica federal do Paraná... e:: uma pós a nível de aperfeiçoamento em educação ambiental pela Unifesp... Universidade Federal de São Paulo... essa... esses curso né? de pós eu fiz... o de gestão pública eu concluí em dois mil e doze e o de aperfeiçoamento no ano de 2014... no curso de geografia... eu me graduei em dois mil e cinco na licenciatura né?... logo no ano seguinte no bacharelado e o curso de pedagogia que é o mais recente... que eu concluí em dois mil e dezesseis... ahn:: atualmente curso uma pós-graduação em nível de especialização de gestão escolar no Instituto Federal de:: do sul de Minas Gerais né?... campus de Passos... um novo desafio aí recente éh:: que mais que eu posso ir lembrando aqui?... com relação à trajetória como talvez aí no magistério né?...

Entrevistadora: na verdade...

“Portinari”: o que eu posso falar? ((pensando))...

Entrevistadora: na verdade... “Portinari”... assim... se você puder... éh:: começar falando um pouquinho sobre:: sobre a suas origens mesmo... né?...

“Portinari”: ah... tá... ((balançando a cabeça afirmativamente))...

Entrevistadora: (...) sobre as suas origens de escolarização lá...

“Portinari”: certo...

Entrevistadora: porque você está falando da sua formação mais recente né?...

“Portinari”: isso... éh:: voltando lá um pouquinho... eu:: estudei como eu disse... em escolas públicas né?... é:: naquela época éh:: o que a gente chama de primeira até a quinta série... eu estudei ((risos)) numa escola que existe até hoje que é a escola estadual Fátima Aparecida Costa Falco aqui em Prudente...

Entrevistadora: ah::...

“Portinari”: é... eu sou aluno de lá... depois eu estudei durante cerca de dois anos em outra escola... essa extinta aqui em Prudente... que era Norma Carlinda Pereira Cavallhartes que ela é uma escola que era anexa ao prédio... ela dividia prédio com o antigo CEFAM...

Entrevistadora: ah... sim...

“Portinari”: (...) e depois na oitava série e o ensino médio... eu cursei em uma outra escola pública aqui da cidade que é o Francisco Pessoa...

Entrevistadora: ah... sim...

“Portinari”: então... eu vim... assim... de uma família assim humilde né? economicamente e socialmente falando né?... não... a gente teve uma fase um pouco difícil... mas talvez não privado de tudo né?... a gente sabe de várias situações... mas de filhos de pais com pouca escolarização né?... né? meu pai tem aí... talvez o que hoje fosse equivalente ao quarto... quinta série... minha mãe também por volta disso... então... assim... nesse período de escolarização básica... uma lembrança que eu guardo desse período é que os meus pais éh:: éh:: falavam muito de se preparar para o trabalho né?... éh:: não tinha:: assim... uma concepção de se pensar em vestibular... universidade... faculdade... não era algo comum né?... principalmente para os meus tios ou para os demais parentes ali daquela geração né?... aquela geração era mais... da minha geração em diante alguns cursaram o ensino superior... mas não era algo muito... parece que era algo muito distante para eles né?... e aí:: eu... com catorze ou quinze anos então eh:: fui cursar um curso técnico profissionalizante né?... como eu disse... o foco era muito essa questão do trabalho... eu sempre gostei muito de estudar né?... isso desde sempre... são boas lembranças aí que eu tenho... assim... escola sempre foi um ambiente que eu gostei de estar... eu não tenho éh:: lembranças ruins... assim... do ambiente escolar... eu nunca sofri algo... assim... que tenha me causado traumas... e sempre foi um ambiente que eu gostei de estar né?... então sempre tive muita facilidade né?... boas notas... independente de cobrança dos pais... eu me recordo que a:: ((risos)) a minha mãe quando participava das reuniões de pais... nisso ela era muito presente né?... ela gostava de participar... e... às vezes... os professores elogiavam né?... eu tinha muita facilidade para aprender... essa era uma característica que eu tinha e... às vezes... as colegas dela... vizinhas né? comentavam “nossa... o quê que você faz para ele estudar? para ele tirar tão boas notas”... mas é algo natural... para mim sempre foi muito assim... eu sempre gostei muito de estudar... de ler muito... naquela época eu já tinha menos acesso talvez à livros né?... eu não me recordo... assim... de quase todas as escolas que eu passei... de ter sala de leitura ou uma biblioteca... ou algo semelhante... era muito pouco isso... e uma coisa que eu gostava muito assim era de ler jornais quando eu tinha acesso em algum local... eram revistas... mesmo lá esperando num consultório médico... na casa de alguém que tinha uma revista... um jornal... eu sempre fui muito curioso nisso... mas... enfim... e então como eu disse... entre catorze e quinze anos... eu::: alguns primos né? tinham feito cursos profissionalizantes e tinham a sua profissão... essa era a ênfase na minha casa também... aí eu cursei... fiz um curso

de mecânica de automóveis no SENAI... a escola SENAI... Santo Paschoal Crepaldi aqui em Prudente...

Entrevistadora: uhn...

“Portinari”: (...) foi uma experiência única assim né?... eu lembro que quando eu fiz esse curso ele era um curso de período integral né?... que eu ficava o dia todo... entrava sete e meia da manhã e saía às dezessete horas e::: era dividido em duas partes... éh::: meio período era o que a gente chamava de parte teórica... apesar que tinha::: alguns... éh::: algumas disciplinas mesmo que reforçavam a base do curso técnico ou com matemática aplicada... era desenho técnico... éh::: ciências também... né?... sempre tive esse olhar para o curso profissionalizante... mas isso me ajudou muito no ensino médio porque muita coisa que eu aprendi lá... depois eu fui rever no ensino médio e isso foi muito mais fácil para mim... e assim... foi uma experiência ímpar que eu falo também porque eu não sei contar hoje né?... mas na época... uma escola extremamente organizada... era... assim... espetacular... foi uma realidade assim... que praticamente eu não me deparei depois... a escola tinha::: éh::: enfermeira... né?... o setor de enfermagem... tinha::: assistente social né?... tinha todo o suporte e... ao mesmo tempo... também por ficar em período integral... a gente tinha uma certa autonomia já ali com catorze... quinze anos de::: com relação à questão da alimentação... ali da própria convivência... então foi uma experiência muito boa... e terminando esse curso que eles tinham um programa de direcionamento para o mercado de trabalho e as empresas iam lá né?... não tinha esse nome na época... mas era mais ou menos como se fosse um jovem aprendiz... e aí ela falou... ah... tem uma vaga né?... vocês indicam algum dos ex-alunos ou dos alunos?... alguns até durante o curso ainda... e eu assim... com um mês que eu tinha terminado o curso lá... isso no ano de mil novecentos e noventa e seis... eh::: eu fui convidado para trabalhar na minha área... uma empresa... na época uma concessionária da Volkswagen... fez o convite... tinha uma vaga para aprendiz de mecânica e eles me indicaram como um dos melhores alunos da turma e aí fui trabalhar ((risos))... e aí fui trabalhar na área de mecânica ih::: conciliava os estudos com::: no período noturno né?... e aí quando eu comecei a trabalhar foi bem no meio de ano... assim... e eu tava na oitava série e aí foi... já estava no período noturno porque eu cursava de período integral né?... então o curso era durante o dia e a escola à noite e aí terminei aquele ano... um pouco aos trancos e barrancos ali por causa da dificuldade do trabalho... e aí quando eu fui para o ensino médio... eu fui conhecer... eu me deparei com uma situação difícil... eu tive dificuldades para conciliar estudo e trabalho éh::: eu ficava muito após o horário... então eu saía do trabalho dezenove... vinte horas muitas vezes né? ((risos))... duas... três vezes na semana... às vezes até mais... e isso estava prejudicando os meus estudos... eu estava... eu não estava

conseguindo conciliar... e aí na primeira série do ensino médio... eu acabei éh::: abrindo mão da escola mesmo... em uma certa altura... eu não conseguia acompanhar mais... e talvez... eu não falei agora há pouco de lembranças ruins às vezes do período de escola... talvez essa seja uma das poucas que eu tenho... eu tenho recordação de eu ter tentado conversar na época na escola que eu estudava, sobre essa dificuldade do horário né?... e lá era muito rígido com isso... você tem que estar aqui até dezenove e vinte... por exemplo... passou desse horário... você não entra mais e aí eu::: eu me recordo de ter conversado... não me lembro agora se com a coordenadora... diretora... professor na época... e aí a fala foi “não... você tem que dar um jeito... você tem que chegar no horário” ((risos))... ninguém foi ((risos)) foi empático com relação à isso... e assim... meus pais... em especial a minha mãe que acompanhava mais de perto a minha vida escolar... ela assim... eu não culpo... mas eles tinham uma visão de que o trabalho era... era::: o mais importante né?... então assim... ah... tem que terminar os estudos... mas não pode deixar o trabalho e eu era muito responsável com relação ao trabalho também... e aí... enfim... eu... foi uma fase difícil porque ali eu senti quase que tendo que tomar uma decisão naquele momento né?... eu retorno a estudar?... foi difícil esse retorno pro ano seguinte... ou não?... eu invisto no trabalho... eu já estava envolvido no trabalho... tinha muitos colegas no trabalho... era... claro... assalariado... não via tanta perspectiva... mais via lá na frente de repente de montar o próprio negócio... trabalhar com isso... enfim... e aí... aquele motorzinho vamos dizer... da questão do estudo... que eu também aplicava isso no meu trabalho... era alguém que estudava muito para aquilo que eu fazia... e isso me fez buscar o retorno para a escola no ano seguinte... foi um ano difícil... um divisor de águas de quase não vou retornar... e aí eu retornei... foi difícil também... na época a escola não queria aceitar a matrícula... ah::: você abandonou os estudos... o que eu falei... hoje eu enxergo muito isso... eu levo muito isso comigo né?... essa questão da empatia né?... era só mais um... ah::: você quis trabalhar... você não veio para a escola... acabou... e aí foi muito difícil até conseguir a vaga né?... e aí acabei retornando né? na primeira série do ensino médio novamente no ano seguinte e aí ainda foi um ano muito difícil e conversei com a chefia que eu tinha no trabalho e eles não tinham a visão de que era importante estudar também... era... não vai liberar mais cedo... mas as coisas foram melhorando... eu fui me impondo mais né?... você vai adquirindo um pouco mais de idade... um pouco mais de experiência e falei... eu vou sair no horário... eu preciso estudar... aí eu contei com a colaboração de alguns professores que compreenderam isso na época e não... a gente passa alguns trabalhos para você né?... te ajuda nesse sentido... você é um bom aluno e tudo... e aí as coisas foram melhorando um pouco nesse sentido... e aí eu consegui concluir o ensino médio ((risos)) dentro dessa realidade... trabalhando ainda como mecânico de automóveis... eu atuei nessa área entre

os anos de noventa e seis e dois mil e um... e aí eu concluí o ensino médio no ano dois mil... ahn::: ah:: enfim... aí no ensino médio né?... ali na reta final do ensino médio é que começo a cogitar alguma coisa de ensino superior... mas muito assim... incipiente né ((risos))... sem maiores informações né?... como eu falei... não é algo do meio... não tenho também muitas recordações de professores falando diretamente disso né?... algo assim... e aí qual que foi o... um dos gatilhos... dois gatilhos aí...bom... um deles foi que quando eu estava na terceira série do ensino médio... eu fazia então o período noturno... a::: Unesp na época tinha um programa de::: éh::: conceder inscrições para o vestibular... eram gratuitas... para os cursos de licenciatura... só eram vagas para os cursos de licenciatura e aí eu me lembro que eles tinham uma política de que era uma inscrição por cada turma de terceiro ano do ensino médio que a escola tinha... e::: a escola que eu estudava tinham quatro série/... quatro terceiras séries naquele ano e ia receber quatro inscrições... eu não sei como era lá o critério... eu acho que isso era definido lá pela escola e::: eu me recordo que a escola decidiu aplicar uma prova para os alunos interessados... e aí::: um dos professores comentaram... alguns professores comentaram “olha... vai ter inscrições para o vestibular da Unesp... é gratuito”... assim... o valor da inscrição era considerado alto na época que a gente tinha...

Entrevistadora: é... era...

“Portinari”: (...) e::: era para cursos de licenciatura né? e eu pensava ali... como eu estudei ali no SENAI né?... aí era próximo... eu passava ali por perto e aquele lugar sempre me admira... trouxe uma admiração para mim assim né?... ((risos))... e eu comecei a despertar assim... nossa... eu gostaria de estar ali dentro... saber como é... e aí eu falei ah... vou fazer essa prova e aí eu acho que não sei... acho que não foram tantos alunos inscritos... que se interessaram... mas alguns se interessaram e aí eu fiz essa prova... e aí eu fui um dos quatro né? melhores nessa prova... e aí eu me recordo que eram provas xerocadas de vestibulares... alguma coisa assim... eles fizeram né? uma apostila... algo desse tipo... não montaram uma prova né?... e aí tinha opção de::: matemática... na época... Prudente né?... na época não dava para cogitar ir embora... por essa questão econômica... familiar... era o curso de matemática... pedagogia... éh::: geografia e educação física... eram essas quatro licenciaturas disponíveis na época... e aí a primeira ideia que eu tive... foi éh::: tem que ser um curso noturno para eu continuar trabalhando... essa questão do trabalho pesava bastante e aí... assim... foi por afinidade de alguma coisa éh::: eu acabei optando por geografia... éh::: eu sempre falo isso... pelo menos no meu caso... não foi uma opção para ir para a área de geografia por inspiração de algum professor né?... de alguma assim... eu sou curioso nessa área também... gostava de ler... gostava muito dos livros didáticos... das imagens que tinha no livro né?... mas... por exemplo... professores

assim... eu tive no ensino médio professoras melhores ou que eu gostava mais das aulas na área de exatas... era muito interessante... talvez por essa experiência no ensino técnico também que era voltado para exatas... então eu tinha muita facilidade... ótimas professoras de física... de matemática... de química... então... não foi isso que me levou né? para alguma outra área... eu fiquei ali bastante balanceado entre geografia e educação física na época né?... e até brincava né? no caso de pedagogia né?... isso foi até antes de... eu gostava ali... antes do ensino médio né?... existia o CEFAM... e até foi uma opção na época né? porque chegou a ser cogitada... talvez uma das opções e vez de fazer o curso técnico era ir para o CEFAM... mas eu não quis... de forma alguma naquele momento... eu sempre falava... comentava muito para os alunos em aula... ah... não... jamais... professor ((risos)) trabalhar na educação não é algo que eu quero ((risos))... e eu não quis mesmo porque pedagogia remetia a isso né?... professor... ser professor ou algo assim... e geografia parecia que não... não transmitia isso naquele momento né?... mesmo sendo um curso de licenciatura... e aí fiz... fiz a inscrição para o vestibular e aí fiz o vestibular... só que aí na mesma época... o::: meu pai... ele trabalhou durante muitos anos né?... ele até se aposentou na Unoeste né?... na Universidade do Oeste Paulista... ele trabalhava lá num setor chamado de biotério... que é onde eles fazem as preparações né? de alguns animais para experiências lá para os cursos de medicina e das demais áreas né?... essas áreas biológicas onde transcorriam as experiências... ratos né? etc... e aí ele que fazia as preparações... pesagens... essas coisas... e aí ele comentou comigo que já havia se formado na faculdade e de que havia um acordo coletivo acho que de trabalho... uma coisa assim... do sindicato... e que filhos de funcionários na época tinham direito à bolsas de estudo e aí havia uma limitação assim... dependendo do curso a bolsa poderia ser integral... se fossem cursos mais caros... bolsas parciais né?... aí ele me incentivou... falou “olha... tem uma relação de cursos aqui... você não tem interesse? eu posso conversar lá e vejo se consigo a bolsa”... isso foi tudo ao mesmo tempo com o vestibular da Unesp... enfim... eu acabei passando no::: no:: no curso lá de geografia já na:: na primeira chamada e até me recordo ((risos)) que precisei pedir para sair do trabalho porque a prova era durante três dias né?... eu lembro que acho que era domingo... segunda e terça... era algo meio estranho assim... aí teve dois dias que eu saí direto do trabalho e fui fazer a prova né?... e:: na mesma época fui fazer a::: é... fiz também o vestibular da Unoeste... e na época eu optei pelo curso de direito... era um dos cursos que na época... nessa tabela que eles forneceram lá... ia conseguir a bolsa integral... a bolsa na época... a mensalidade era praticamente o equivalente ao meu salário no trabalho... era assim... o mesmo valor... aí até fiquei na época assim... falei poxa... eu passei em geografia... até tinha saído o resultado um pouco antes.. ali no início do ano... e aí eu acabei abrindo mão da Unesp... eu falei... eu vou

começar fazer o curso de direito na Unoeste... é aí que eu comecei a despertar... o que era um curso universitário... quais eram os caminhos... e direito naquela épo/... pelo menos naquele momento ali... início dos anos dois mil... ele trazia uma ideia assim... aí... uma área que tem muito campo... que você pode atuar em várias coisas... né?... pode fazer concursos... era algo um pouco assim que era dito né?... e eu confesso que a fundo... a fundo mesmo... eu não conhecia nenhum dos dois cursos... eu não::: participei assim... de feira de profissões... éh::: éh::: de ter feito algum teste vocacional... algo assim... jamais né?... fui mesmo por essas informações que a gente a gente vai captando no ar... as pessoas vão dizendo... familiares vão dizendo... enfim... aí comecei a fazer o curso de direito... não me matriculei na Unesp... e aí tentando conciliar com o trabalho... aí foi um ano até um pouco difícil... a empresa que eu trabalhava estava passando por dificuldades financeiras... aí::: bem no início do ano também eu acabei arrumando um emprego também na mesma área que eu trabalhava... mas em uma outra empresa que era uma concorrente... porque eu estava com receio de a empresa fechar né?... e mandar embora etc... aí na época quem me contratou até foi um gerente e aí ele fez alguns combinados comigo sobre horários... salários etc... e aí ((risos)) com um mês... dois meses que eu estava lá... ele acabou saindo... aí as coisas não aconteceram da forma que eu esperava... aí começou a dificultar bastante para fazer o curso de direito... eu tenho recordações assim de... no horário do almoço... eu comer rapidinho e ia pegar xérox e livros e ler...

Entrevistadora: ahan...

“Portinari”: (...) no ambiente de trabalho ali... e era difícil... era um trabalho muito pesado... ih::: foi ficando difícil... aí por volta de... terminou o primeiro semestre... uma das condições para manter a bolsa era éh::: não pegar dependências e não ser reprovado né?... é óbvio isso... consegui terminar o primeiro semestre a duras penas... não era fácil... aí eu::: decidi tomar uma deci/... éh::: falei éh::: uma decisão familiar né?... conversar... passar uma decisão para a família que foi maior com os meus pais né?... eu não tinha uma independência financeira... eu falei olha... o valor da bolsa é o equivalente ao valor do meu trabalho... agora já conhecendo o curso... já é o primeiro semestre... eu já estava mais encantado com o ambiente universitário... novas amizades... novos ambientes... isso vai mudando a sua mentalidade também daquele mundo em que você vivia mais restrito e aí eu imaginei o seguinte... eu falei olha... eu vou abrir mão... eu pensei em abrir mão do meu trabalho né?... pedir demissão do meu trabalho só para estudar... mas eu sabia que isso era muito difícil por conta da renda porque eu ajudava em casa... mas a minha renda... principalmente... me dava uma certa autonomia... não dava uma independência financeira para sair de casa... algo assim... mas me dava uma autonomia né?... naquela época eu tinha um carrinho velho né?... era usado... mas permitia pôr

combustível... permitia eu sair para comer fora num final de semana né?... aquelas coisas que um jovem de seus... sei lá... dezenove... vinte anos ((risos)) e nossa... para ele voltar a pedir isso para os pais era muito difícil... né?... ih:: aí eu falei com os meus pais... e isso era uma transição de uns três... quatro meses... a minha ideia era conseguir um estágio... na época pelo CIEE né? que era mais comum...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: (...) e eu falei no começo do ano... eu vou para o segundo ano do curso... é mais fácil de conseguir estágios... eu falei ah... com o estágio eu consigo me manter... o estágio é só de quatro horas ou três horas né?... o trabalho realmente atrapalhava demais... aí os meus pais concordaram na época... falaram não... veja o que for melhor... se precisar segurar as pontas um tempinho... alguns meses... a gente faz isso né?... faça essa transição... e aí fiz isso ali no começo do segundo semestre naquele ano... só que aí qual foi a surpresa né?... ((risos)) eu acabei de sair do trabalho... uma semana depois... na Unoeste na época... tinha um recado na sala... na sala lá do curso... olha... alunos bolsistas e tal... tal... tal... procurem com urgência a secretaria da universidade e tal...

Entrevistadora: vixe...

“Portinari”: (...) ((risos)) aí eu tá... o que será que aconteceu né?... aí eu fui lá na época e a notícia não foi boa... é:: a faculdade tinha passado... a universidade tinha passado por uma transição lá da questão familiar... que era o reitor antigo que era o Agripino Lima... aí foi a transição para os filhos... foi bem naquele período... havia até uma briga judicial entre eles... algumas dificuldades... e a:: universidade tinha mudado a política de bolsas...

Entrevistadora: ahn...

“Portinari”: assim... quase que instantaneamente... era para o próximo mês... na realidade eu acho que até no final daquele ano manteve cinquenta por cento... mas aí para o início do ano seguinte já não tinham mais as bolsas... era um outro sistema... sabe assim? Quando uma coisa te pega muito de surpresa ((risos)) você preparou sua vida para aquele momento... tinha acabado de sair do trabalho... não tive praticamente acerto... era um trabalho novo... tinha começado lá no início do ano essa empresa... e aí de repente eu opa... e agora?... eu não tenho a faculdade mais... pá... foi aquele baque... e aí eu lembro que até que meu pai conversou lá né?... falaram ah... não tem jeito... é isso aí mesmo... o que você pode fazer é tentar um financiamento estudantil... aí joga para frente esse valor né?... e aí dá aquele baque né?... aquela decepção... e aí... e agora né?... estou sem o trabalho e praticamente sem a faculdade... não vou conseguir continuar... o quê que eu faço?... que decisão eu tomo?... a:::í até algumas pessoas próximas... amigos da família falaram não... se você precisar... a gente ajuda durante

um tempo... mas aí... passa por algumas questões ali né?... você pensa... por mais que sejam pessoas queridas... você acaba ficando com uma certa dívida né? com aquela pessoa... aí ele fala óh:: ele se formou porque eu ajudei em parte... sei lá... são tantas coisas que passam na sua cabeça... e aí eu falei... e agora?... e aí foi um momento de::... uma palavra que não se usava naquela época e que se usa tanto hoje que é ((risos)) resiliência né?... de recomeçar... de aproveitar a dificuldade para recomeçar e como eu disse... eu acho que foi um momento ali que me tornou mais forte né?... esses baques que a vida... às vezes... traz... e aí me recordo se era entre os meses de setembro... outubro ali mais ou menos... acho que por volta de setembro e me deu um start né?... eu falei poxa... se eu tivesse na Unesp... se eu tivesse feito geogra/... começado o curso de geografia no início do ano... isso não teria acontecido... aí eu falei... mas se eu passei uma vez... esse foi o pensamento... no vestibular... eu posso passar de novo... daí porque não prestar novamente o vestibular lá?... daí assim... eu me recordo que... é incrível porque... como eu disse... eu tive... eu quase não recebi valor nenhum de acerto né? na empresa e eu me recordo que o valor que eu recebi de acerto era praticamente o mesmo valor da inscrição ((risos)) do vestibular... foi assim... um dinheirinho ali contado... e aí eu corri para ver... estava por fora né?... eu não estava acompanhando como estava a Unesp ou era vestibular naquele ano... e aí estava assim na última semana... acabava eu acho que era numa sexta... era uma segunda... começo de semana... as inscrições para vestibular e aí eu fui lá... peguei esse dinheiro que eu tinha aí e fui e fiz a inscrição para o curso de geografia novamente... e aí eu falei... vou tentar passar... aí meus pais não me pressionaram naquele momento assim por causa de trabalho... eu me cobrava né? porque eu estava trabalhando desde os meus quinze anos de idade né?... preciso arrumar um emprego... aí não... calma... resolve sua vida primeiro... você vai fazer a prova... aí me recordo que... como já fazia quase um ano né? que eu estava fora do ensino médio... peguei alguns livros didáticos... algumas coisas e falei ah... vou estudar um pouco para o vestibular... o vestibular acho que era em dezembro... tinha ali praticamente dois meses para estudar... era isso... e aí nesse período eu não trabalhei e fui estudar para o vestibular e aí realmente... falei... aí se tornou um objetivo... eu quero estar ali na Unesp... eu quero estar lá... não deu certo de uma forma... mas eu quero cursar... eu quero continuar estudando... aí isso já tinha despertado algo em mim assim de quero continuar estudando e aí... enfim... fiz o vestibular novamente... passei até melhor... me saí até melhor do que no ano anterior e comecei o curso né?... comecei o curso de geografia... conhecendo o curso né?... muitas pessoas eram de uma realidade diferente assim... por conta de ser uma universidade pública também... era um outro perfil de estudante... o curso que eu estava na Unoeste... era mais o aluno trabalhador né? e era um pouco diferente nesse sentido... e lá na Unesp era um curso com colegas de outras regiões...

de outras cidades... uma outra perspectiva... já de início muito essa questão da:: da pesquisa né?... eu nem sabia o quê que era pesquisa né?... o professor falava muito nisso de:: de:: iniciação científica etc... mas aí logo também o::... tinha essa questão do trabalho que pesava né?... a questão econômica... familiar... aí com uns três meses que eu havia iniciado o curso... eu passei num... primeiramente em um processo seletivo... que aí eu passei a buscar um trabalho que:: me atrapalhasse menos com os estudos... eu sabia da necessidade de trabalhar... mas eu falei não... eu precisava de um trabalho que tenha horário... uma coisa bacana... não trabalhar aos sábados.. que tem horário que saía mais cedo e aí na época eu passei em um processo seletivo para a prefeitura de Prudente para trabalhar de:: agente da saúde... daquele programa saúde da família... era um contrato temporário de seis meses... mais seis meses... um ano no total... só que era bem tranquilo assim... eu tinha os feriados livres... não trabalhava aos sábados... então era bem mais tranquilo né?... e assim eu comecei o curso e aí no ano seguinte... no início do segundo ano da faculdade... eu passei em um concurso para a função administrativa da prefeitura de Prudente também... éh:: foi... aí nesse caso era concursado mesmo... trabalhei durante algum tempo no departamento pessoal... depois no administrativo da secretaria municipal... mas era um cargo assim... de nível médio onde eu não tinha perspectiva de crescimento profissional né?... lá a perspectiva de crescimento era basicamente você passar em um concurso né?... um cargo de nível superior ou conseguir um cargo comissionado sendo concursado né?... aí tinham as questões políticas... aí era mais difícil... e aí isso me ajudou... porque eu:: esse trabalho na prefeitura era como eu disse... muito mais tranquilo para poder estudar né?... eu tinha de vez em quando lá algumas folgas... tinha férias mais regularmente... faltas abonadas etc... era tudo muito mais fácil e aí fui fazendo o curso sem gost/... me apaixonei muito pelo curso... assim... de geografia... pelo ambiente universitário... muito... muito mesmo... éh:: tinha um perfil fazendo na turma do noturno né?... então tinham alguns alunos trabalhadores também... mas éh::... como eu disse... era um pouco diferente... ah::: alguns alunos que também já eram o segundo curso universitário... alunos que já eram pais de família... realmente era bem diverso né?... ao mesmo tempo você tinha ali ((risos)) jovens com dezeno/... com dezoito... dezenove anos que tinham... sei lá... saído de São Paulo... de Campinas... de outro estado para vir estudar... era realmente muito diverso... mas muito bom assim... como eu disse... eu gostei desse ambiente da academia... de estudo né?... como eu gostava da escola... na universidade também...

Entrevistadora: que ano que você fez lá?...

“Portinari”: foi em dois mil e dois..

Entrevistadora: ah... eu já tinha saído...

“Portinari”: é...

Entrevistadora: eu também fiz geografia ((risos))...

“Portinari”: isso... que ano que você terminou?...

Entrevistadora: eu entrei em dois mil...

“Portinari”: ah... então... eu entrei em dois mil e dois e concluí em dois mil e cinco...

Entrevistadora: uhun ((risos))...

“Portinari”: e aí:: foi muito bom a experiência e durante o curso eu não me enxerguei assim professor né?... trabalhando na área de educação... pouquíssimas vezes... né?... eu não sei se no período que você fez... mas quando eu fiz o curso... mesmo sendo de licenciatura... eu senti pelo menos isso... ele não trazia muito uma ênfase para a sala de aula...

Entrevistadora: não ((balançando a cabeça negativamente))...

“Portinari”: (...) para a profissão docente... era mais para o geógrafo pesquisador né?...

Entrevistadora: isso mesmo ((risos))...

“Portinari”: isso ((risos))... então eu acho que alguns... o contato que eu fui ter foi com alguns colegas do curso em especial os meus colegas que tinham feito... em especial os meus colegas que tinham feito CEFAM... era muito comum ainda naquela época os professores que já tinham feito CEFAM e que já atuavam... principalmente como PEB I ali na rede municipal... privada etc... e aí eles comentavam... às vezes... nas aulas ou nos nossos bate-papos algumas experiências... e alguns estágios... inclusive... fiz com alguns colegas desses... então foi o mais próximo ali que eu tive de sala de aula... tanto é que eu terminei o curso em dois mil e cinco... continuava nesse meu trabalho na prefeitura... em dois mil e seis... aí fiz o bacharelado né?... as disciplinas do bacharelado... a::: monografia... e aí a minha monografia foi até na área de geografia urbana... não foi na área de educação... ih::: e aí:: assim... algo que foi uma questão de escolha... é... foi uma questão de escolha... foi uma questão de escolha nessa reta... principalmente mais final de curso... principalmente do meio para o final... foi a questão de partir para a pesquisa científica ou para a pós-graduação... mestrado... ou não... né?... e isso foi ali... teve alguns divisores de água né?... alguns colegas... muitos colegas foram... para continuar na academia e muitos não né?... e a maioria dos que não foram que foi o meu caso... eu fui um do grupo que não foi por conta da questão de trabalho... até uma::: durante o curso foi uma coisa que me chamou muito a atenção éh::: que eu tive vários colegas que foram trabalhar no presídio né?... passaram em concursos do sistema prisional... que foi bem em uma época que tinham expandido muitos presídios aqui para a região...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: (...) sabe na época?... e na época.. por ser muitos concursos que abriam para a região do ensino médio... os salários eram mais altos né?... eu me lembro até de um professor que você deve conhecer que é o Tomás... Antônio Tomás Júnior...

Entrevistadora: ô:: ((risos))...

“Portinari”: ((risos)) e aí em uma das aulas... eu me lembro assim... em uma das aulas que a gente teve... ele falou... nossa... eu preciso fazer uns estudos... ele trabalhava com geografia do trabalho né?... do CEGET... por que temos tantos alunos nossos que estão trabalhando no sistema prisional né?... se tornando agente penitenciário e tal... ele não sabia muito desses detalhes... depois que o pessoal comentou do salário na época... que tinham muitas vagas... eu falei nossa... foi um fenômeno... eu tenho vários colegas que foram e acabaram não indo né? para a pós-graduação... outros... concursos de prefeitura ou microempresários com algum familiar né?... e acabaram não indo... e foi meu caso... eu me mantive no meu trabalho e o meu alvo era éh::: parando para pensar naquela época... era passar em algum concurso ih::: não especificamente talvez na área de geografia... se tivesse ótimo né?... mas eram poucos concurso que abriam a possibilidade para a área e geografia especificamente éh::: mas era assim... ah... um concurso que exija nível superior... poxa... eu tenho o nível superior... fiz o curso de geografia... gostava muito... gostei muito do curso... mas era mais para isso né?... nessa época eu pensava mais nessa questão de estabilidade... ih::: e não pensava em sala de aula... e aí eu fui pensar mesmo em sala de aula e isso se tornou uma ideia mais próxima e acabou depois acontecendo... já dois anos depois de formado que aí foi no ano de dois mil e sete... aí até por conta de uma questão familiar.. porque aí na época eu havia me casado né? recentemente... a minha esposa também é formada em geografia... ela já tinha atuado um pouquinho como professora... mas também já tinha atuado um pouco em outras áreas... nessa época ela estava em uma outra área e::: aí ela estava... por conta exatamente do trabalho... ela estava em uma outra cidade e::: aí a gente tinha que optar né?... ou ela vinha morar aqui ou eu ia para outra cidade... aí eu tinha... eu tive a opção por conta de o meu trabalho ser concursado... o dela não era... ela era contratada por uma fundação... ahn::: tinha que pedir um afastamento sem vencimentos né? aquele que você fica durante dois anos e aí foi quando eu fiz a opção... eu falei opa... com a formação... a forma mais rápida que eu tenho para conseguir emprego na outra cidade é me inscrevendo para dar aulas ((risos))... então meio que acabou acontecendo desse jeito e aí eu fiz aquela inscri/... antigamente era aquela inscrição anual né?... para a atribuição... nunca tinha dado aula mesmo na vida... a experiência que tive foi com os estágios... e aí eu pedi esse afastamento né? do meu trabalho e fui tentar éh::: buscar essas aulas((risos)) e ao havia tantas aulas... principalmente da minha área né? e ela acabou::: eu acabei conseguindo substituir

((risos)) e aí me vi direto em uma sala de aula né? assim pá ((risos))... é seu... agora é a hora e eu vi... estava enxergando aquilo até como algo um pouco transitório... até assim... abrindo um parênteses... na hora foi muito interessante... bem recente... bem recente mesmo agora... o mês passado eu tive a oportunidade de me encontrar com o professor que eu me ofereci para substituir...

Entrevistadora: olha... que legal...

“Portinari”: (...) pela primeira vez... eu me recordei dele e hoje ele é diretor de escola designado numa PEI... ((risos)) a gente se encontrou na regional junto aos de PEI ((risos)) de uma diretoria vizinha aqui... e aí falei para ele... você nem vai lembrar de mim e tal... e aí ele... nossa... eu não me recordo mesmo... que memória boa que você tem... mas fomos nos aproximando... estamos trocando contatos e figurinhas... foi muito bom... e assim... nesse mesmo ano... nessa mesma época né? eu comecei a pegar a primeira aula para substituir e tal... éh::: teve concursos públicos para professor e assim no mesmo tempo... com diferença de poucos meses teve concurso público para a rede estadual de Mato Grosso do Sul e eu me inscrevi... fiz esse concurso e teve para a rede estadual de São Paulo...

Entrevistadora: em dois mil e oito?...

“Portinari”: em dois mil e:::...

Entrevistadora: sete...

“Portinari”: (...) isso... dois mil e sete... o de Mato Grosso do Sul foi até no final de dois mil e seis ali... começo de dois mil e sete...

Entrevistadora: ah... é... foi em dois mil e seis...

“Portinari”: teve um ali também e eu lembro que eu fui fazer... era essa ideia de concursos... concursos... para professores... mas o primeiro objetivo era um concurso né? ((risos))...

Entrevistadora: ahã ((risos))...

“Portinari”: aí eu fiz ambos né?... a:::í eu havia passado... passei nos dois... e aí estava... comecei a substituir essas aulas... aí no caso era aqui no estado de São Paulo... aí eu substitui durante dois meses... nessa questão da substituição de começar a dar aulas né?... o que eu me recordo assim que é uma coisa que também... essas experiências a gente leva sempre né?... eu me recordo desse professor que eu substitui... professor de geografia... assim... alguns pontos interessantes... primeiro ele estava... se eu não me engano... na licença prêmio... nem sabia bem o que era isso... assim... eu sabia por conta da prefeitura... no caso do professor... aí eu me recordo do dia em que eu fui para começar a dar aulas... era no período da manhã... acho

que na primeira série de ensino médio... alguma coisa assim... aí sinceramente você sentia um pouco de medo... você não sabia direito por onde começar... o que fazer ((risos))...

Entrevistadora: ((risos))...

“Portinari”: (...) e aí ele foi lá na escola... acho que a coordenadora na época avisou que tinha atribuído as aulas e aí ele chegou lá comigo e falou olha... é você que vai me substituir?... ele não chegou ah:: você é novato... não... e ele se apresentou... ah... prazer... eu sou o professor tal... esse aqui é o meu armário... o meu material está aqui óh::... né?... sigo aqui... parei aqui nessa parte do livro didático... eu tinha passado isso para os alunos... se você quiser dar continuidade... os meus diários estão aqui... qualquer coisa... a coordenadora está aí... a fulana de tal... ele falou o nome dela... e a:::í tá?... precisando de qualquer coisa... você fala tá?... nossa... eu me surpreendi com isso... ele tinha uma preocupação com os alunos né?... quem que vai substituir?... eu vou passar pelo menos o material que tem né?... e aí também a coordenadora né?... uma pessoa que não encontrei... até perguntei para ele... ele disse que ela não se encontra... parece que ela já se aposentou ou se mudou e nossa... ela me acolheu muito bem também... sem julgamentos né?... ela falou olha... o que você precisar ter que ir falar para mim né?... se precisar de algum apoio... isso me deu mais confiança né?... porque assim::: conversando com alguns professores dessa já trajetória na educação... eu vi que alguns já passaram maus bocados por aí com esse tipo de coisa... professores quando são novos na função... chegam e são julgados né?...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: (...) pela idade... pela aparência etc... e eu tento trazer muito isso hoje ((risos)) para a minha vida profissional assim... de acolher os profissionais... principalmente os novos né?... enfim... aí eu acabei dando aula em alguns períodos... aí depois eu trabalhei em outra escola na mesma cidade... também foram as primeiras experiências... nessa outra escola foi éh::: a experiência que eu me recordo assim de:: professores reclamando muito do trabalho na sala de aula... do trabalho na escola... foi o meu primeiro contato com isso assim... de estar em uma sala de professores e ouvir assim::: NOSSA... você tem certeza que você está entrando nessa? ((risos))...

Entrevistadora: nossa...

“Portinari”: (...) né? ((risos)) e::: eu estou doido para sair e::: nesse primeiro momento eu lembro muito de um caso de um professor que fazia uma ma/... no meu ponto de vista... uma maluquice... ele era de uma outra região... acho que de Andradina... era uma região longe e ele tinha ingressado em dois cargos éh::: recentemente e um cargo era na cidade que eu estava... que no caso era Presidente Epitácio ih::: ele acumulava... o outro cargo dele se não me

engano era em Rosana... um local bem longe assim... Teodoro Sampaio... e ele viajava... pegava estrada... e ele comentou comigo que algumas vezes ele quase saiu com o carro dormindo da estrada...

Entrevistadora: nossa...

“Portinari”: (...) sabe assim?... e ele encostava no sofazinho lá da sala dos professores ((risos)) e dormia... e você vai se deparando com uma outra realidade... o meu ambiente de trabalho era diferente disso né? o anterior... então tinham as realidades ali... cada professor tinha uma perspectiva né?... mas eu sentia o magistério muito cansado ali e a imagem que passavam para gente era essa... para quem estava chegando... e eu lembro que eu fui chamado nos concurso no final desse ano... e aí eu acabei optando... por questões familiares... a gente decidiu e eu acabei optando por ficar no estado de São Paulo e era uma opção pensando::... a questão talvez de ser mais fácil né?... e esses professores me passaram essas dicas... óh:: existe remoção...

Entrevistadora: isso...

“Portinari”: (...) é assim que funciona... você pode tentar né?... a dica é essa... faça aquilo... afinal... no estado de São Paulo... eu estava próximo da família etc... e aí eu acabei tendo que ir embora para uma outra região... minha família foi embora porque não havia vagas próximas e aí u fui para uma outra cidade que fica a quatrocentos quilômetros daqui... a escola foi meramente por éh:: distância... rotas de ônibus... vi um pouco sobre o porte da cidade... vi que ela tinha uma estrutura razoável... mas assim... de nunca ter pisado né?... mas de repente no ano seguinte... no caso em dois mil e oito... ingressando como professor efetivo numa:: numa escola nova em uma cidade nova para ser exato... para ser exato mesmo... tem até essa contagem de tempo nas minhas fichas (CEI) lá ((risos))... antes de efetivar... cinquenta e três dias de aula...

Entrevistadora: nossa...

“Portinari”: (...) cinquenta e três dias... então eu era um professor muito novo... pelo menos quando eu ingressei... eu tina dado pouquíssimo tempo de aula né?... já os meus colegas... eles passaram muito tempo sendo eventual etc. e a:::í... eu estava em uma cidade nova... uma realidade nova... até um fato curioso nessa escola que eu ingressei como professor... é uma escola centenária... ela é de mil oitocentos e noventa e quatro... é um prédio tombado... é um prédio histórico né?...

Entrevistadora: qual é a cidade que foi?...

“Portinari”: Itapetininga...

Entrevistadora: Itapetininga... tá certo...

“Portinari”: isso... aí lá tem o conjunto arquitetônico... acho que é o único do Estado que são três escolas num quarteirão... são três mesmo... né?... três grandes prédios... o quarteirão é muito grande... elas foram éh::: o projeto arquitetônico é de Aroldo de Azevedo... é o mesmo que fez a Caetana de Campos na praça da república...

Entrevistadora: ah... que legal ((risos))...

“Portinari”: é... então... assim... são três prédios históricos... na época era escola normal... essa que eu trabalhei... por isso que eram três prédios né?... era uma escola normal... foi a primeira escola normal do::: interior de São Paulo... só existia a Caetana de Campos lá na praça da república e depois foi feita ela... na época Itapetininga tinha bastante força política na cidade né?...

Entrevistadora: ahã...

“Portinari”: e existiam as duas outras escolas que era uma escola para meninos e outra escola para meninas né? os dois prédios... eram separados... então tem muita história lá... mas... assim... de maneira geral fui muito bem acolhido lá também... até lá era muito comum na::: nessa cidade né?... nessa escola também vir professores de fora de outras regiões... lá recebia muita gente de outras regiões... principal/. inclusive Prudente... da nossa região... principalmente na área de geografia e em outras áreas que estavam habituados... e até eles tinham uma posição de saber que alguns ficavam durante algum tempo e iam embora né?... não ficavam muito lá... e eu acabei ficando... comecei dar aula então ih::: e conhecendo aquela realidade nova... e no início assim... bastante empolgado por conta dessa realidade nova... a mudança de cidade também ali naquele momento era algo que motivou até... porque eu queria viver novas experiências né?... eu acho que mais nesse sentido né? a família... a minha esposa na época não... ela não se efetivou como professora ... mas conseguiu aulas rapidamente lá... inclusive na rede privada... lá ela tinha muita aula né?... e a gente foi fazendo assim a nossa vida lá... vivendo... trabalhando e::: aí eu me recordo assim dos três... acho que três primeiros anos né?... aí um pouco::: já entrando um pouco mais nessa questão da profissão né? docente e tal... eu sempre falo isso... eu divido um pouco a minha vida docente dessa forma... têm os três primeiros anos ali com um gás maior né? dessa:: desse fator novo... éh::: não que eu ache que sonhasse ou idealizasse algo para a educação... eu acho que não... ... éh::: eu percebia muito... depois de alguns anos avaliando... olhando lá atrás... hoje eu consigo ver melhor... eu reproduzia muito do que eu vi como aluno... então eu vejo isso... mais do que eu aprendia na universidade... eu acho que eu enquanto docente reproduzia muito do que eu... éh::: para mim era aquele modelo de professor né? ((risos))... de avaliação... as formações né? como você sabe... elas naquele período eram mais pontuais... algumas orientações mais técnicas... alguns

curso e::: você vai aprendendo na prática... era bem isso mesmo né?... na prática... e aí... alguns colegas... você aprende muito com eles... tive:: né? nessa escola... uma experiência muito boa com o coordenador também... o José Carlos... ele até aposentou agora recente... e... assim... um excelente profissional também... de suporte... de dar apoio... ele ajudou bastante né?... ele e outros colegas... enfim... esses três primeiros anos acho que foram mais isso... e aí... acho que depois dos três primeiros anos eu entrei... até por uma questão de ordem pessoal... mas eu entrei em uma fase de bastante desânimo... com a educação... né?... eu acho que talvez passa aquela primeira fase ali de um certo encantamento ((risos))... de um gás inicial... aí de ver certas situações... de vivenciar ali éh::: não propriamente comigo... mas de vivenciar ali com colegas... de violência verbal... física né?... éh::: essa questão da falta às vezes de estrutura né? dentro da escola... de suporte... eu me recordo assim éh::: por exemplo... algumas lembranças que eu tenho nesse período de... eu trabalhei muito no período noturno né?... dando aulas no período noturno no início de carreira... inclusive para EJA na educação de jovens e adultos e no ensino regular de ter assim... de não ter muito suporte às vezes da gestão da escola... de não ter ninguém presente né?... acontecer situações... enfim... e::: foram acontecendo muitas coisas e aí eu entrei numa fase de desânimo que eu gostaria de... eu estava convicto... eu querendo sair da área de educação...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: né?... éh::: de::: até perguntaram para mim algum tempo sobre::: pensar em::: se nessa época pensava em direção... gestão da escola... jamais... era algo muito distante assim para mim... algo muito distante ih::: e aí eu::: desanimei bastante... busquei vários... outros concursos em outras áreas né?... quase fui mesmo... até para... com remunerações menores né?... e isso acho que durou principalmente um ano... dois anos... aí teve uma situação também de ficar éh::: adido né? na escola... de precisar ir para outra unidade... aí isso não foi muito legal... tudo isso... e juntou tudo isso... e essa transição durou uns dois... três anos assim... sem perspectivas... aí até é uma história... eu sempre conto essa história real... éh::: nessa fase que eu estava bastante desanimado com a educação... teve um final de ano né? que a escola em que eu trabalhava fez uma::: uma espécie mesmo acho que de uma árvore de Natal ali no final de ano e colocou ali num dos corredores e pediu para a gente colocar::: pedidos para o ano seguinte... vocês escrevam um pedido no::: ((risos)) papelzinho ((risos)) e cola na árvore... era algo mais ou menos assim... e não precisava se identificar né?... era seu pedido assim... e foi uma ideia bem bacana... e aí eu me recordo dessa fase de eu colocar assim... objetivo para... não me lembro se foi em dois mil e doze... dois mil e treze... foi mais ou menos nessa época... éh::: colocar o seu objetivo para esse ano... éh::: conseguir ((risos)) ir para uma outra área fora da área

de educação ((risos))... então... assim... estava muito... muito desanimado... eu sempre falo sobre isso né?... eu acho que a gente tem que ser transparente... jamais falei para quem está comigo... ah... não... sempre gostei... sempre... né?... porque eu sei que têm momentos na carreira de altos e baixos né?... e aí assim... qual que foi o ponto de virada?... eu... em dois mil e::: para dois mil e catorze... eu pedi remoção dessa escola que eu estava... eu não coloco nem a culpa na escola... eu até conversei recentemente com o::: na época vice-diretor... tive o prazer de encontrar com a ex-diretora lá... ela está até em uma outra diretoria também... eu falei nossa... eu me recordo que não foi uma fase muito boa quando estive lá... estava muito desanimado... eu me envolvi com uns projetos lá e aí eu pedi remoção para uma outra escola da cidade que era uma escola vizinha à essa primeira que eu havia ingressado... já tinham me falado bem dessa escola e tal e para mim a localização era melhor... o acesso era muito melhor e tal... aí aquilo renovou um pouco as minhas esperanças... eu falei... eu acho que eu preciso mudar de ares... e aí eu pedi a remoção na época para lá e fui removido para essa escola e eu cheguei lá... eu cheguei com alguns colegas que tinham sido removidos para lá e a:::sim me deparei com um ambiente mais favorável... de acolhimento... de envolvimento e aí ou...vamos entrar no projeto com a gente... vamos nos envolver nisso... eu não sei... foi um ponto de virada ali né?... eu até... no final desse primeiro ano nessa escola quando eu:::... eu lembro que a gente... eu tenho até fotos assim... a gente teve uma::: confraternização de final de ano e pediram para alguns falarem algumas coisas... eu falei na época... olha... vocês... de certa forma... essa escola conseguiu me trazer de volta né? para a educação... e foi assim... não que não tiveram dificuldades... a gente teve dificuldades com alunos... com estrutura também né?... com várias coisas... mas eu não sei... acho que a forma como os colegas acolheram ali::: e principalmente de::: acho que de reconhecer que o outro éh::: éh::: está numa fase ali difícil... mas sem tanto julgamentos né?... que às vezes o que acontece muito é isso né?... as pessoas não... vamos lá juntos... em vez de ficar apontando ah::: está desanimado... não quer né?... e aí::: foi muito bom isso... esse ano lá... e aí no início do ano seguinte nessa mesma escola... surgiu uma oportunidade para professor coordenador e aí eu fa/... você viu como é ponto de virada?... já vim amadurecendo a ideia... tinha alguns colegas que falaram né?... oh::: tem algumas escolas que vão abrir né?... a seleção para coordenador... você não tem interesse?... tinha um pouco de receio... inseguro com isso e aí eu lembro que eu::: essa escola que eu estava tinha tido um troca na::: gestão... tinha vindo uma diretora removida para lá e aí a que estava na direção... ficou até de vice-diretora e essa diretora tinha até... assim... um perfil mais diferente... o pessoal tinha até um pouco de receio dela... era mais firme no jeito de falar... então... mas assim... era uma pessoa assim que era muito correta e aí::: quando teve essa seleção para professor coordenador... alguns até falaram ah:::

você não vai conseguir... tem um pessoal experiente aí... ela vai optar por alguém experiente e tal... aí ela acabou optando por mim... a visão dela foi exatamente o contrário... ela pôs assim... eu sou nova aqui nessa escola... veio até de uma nova D.E por questões familiares... já casada com uma pessoa lá da cidade e:: bastante experiente já... só numa mesma escola lá da cidade dela... ela tinha ficado acho que quinze anos como diretora lá... e ELA OPTOU POR ALGUÉM NOVO na função... depois ela me falou... ela falou... foi proposital ((risos))... eu queria alguém novo mesmo na função... e aí acabou alinhando né? porque a outra coordenadora que estava que tinha sido reconduzida... era bastante experiente... então ela com alguém com pouca experiência... com alguém jovem ali e... assim... foi uma experiência muito boa... foi um ano assim de mui::to trabalho... muito trabalho né?... aí eu vi como a gente trabalhava na gestão de escola ((risos)) né?... era assim muito:: né?... não tinha horário para entrar e... às vezes... não tinha horário para sair... muitas questões para preparar... ATPCs... e a escola era grande lá... três períodos e::: mas aí foi um ano assim... que a gente conseguiu fazer alguns projetos bacanas com os professores... a::: a::: os índices da escola melhoraram... assim... teve ótimos resultados... atingiu as metas no fundamental... no médio... o clima escolar tinha ficado bom... apesar das dificuldades que têm sempre e::: enfim... foi muito::: éh::: foi muito... foi uma experiência muito boa e eu acabei tendo que sair no ano seguinte né?... fiquei um ano como coordenador... no início... por conta de uma:: teve umas mudanças lá... a escola acabou perdendo a educação de jovens e adultos... aí mudou a quantidade de alunos...

Entrevistadora: o módulo né?...

“Portinari”: o módulo... isso... foi um ano que teve uma mudança de módulo... nossa... aí foi bem difícil... ela... eu lembro que a diretora conversou até com a dirigente... aí eu não quero perder um dos coordenadores... aí ela acabou tendo que fazer uma opção... aí ela conversou comigo e falou olha... eu vou ficar com a que tem mais experiência aqui né?... tinha que fazer uma escolha... eu falei não... você tem que fazer uma escolha...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: (...) é natural... e eu permaneci como professor lá né?... eu trabalhei mais dois anos como professor... voltei para a sala de aula lá... até tentei a coordenação em algumas outras escolas... tentei para PEI... mas acabou não dando certo e eu gostava dessa escola e fiquei lá... aí::: foi nesse período da coordenação que eu decidi fazer o curso de pedagogia né?... me despertou um pouco para::: para:: para essa área um pouco da gestão... aí não que eu pensasse em ser diretor... mas aí eu falei ah:: agora eu sei um pouco melhor o trabalho da direção... do vice... do coordenador e decidi fazer o curso né?... aí fiz nesse período... aí depois

né? na época em::: em dois mil e dezessete já surge o com/... o próprio concurso para diretor de escola ((risos))... aí...

Entrevistadora: ((risos)) não... você já chegou na gestão... ((risos))...

“Portinari”: ((risos)) isso... isso... mas então... se eu tiver pulando algumas coisas aí... você vai falando... ((risos))...

Entrevistadora: isso... isso... mas assim... você vai falando da sua trajetória né?... porque assim... aqui... a gente começou perguntando sobre as suas origens... pelo que você passou né?... fala sobre a sua trajetória da escolarização né?... o outro eixo é justamente essa questão da trajetória de formação...

“Portinari”: ah::: sim...

Entrevistadora: (...) que você foi colocando desde a sua vivência escolar... as primeiras experiências...

“Portinari”: isso...

Entrevistadora: a questão aí acadêmica... como que você né? chegou aí e como que foi essa escolha para a licenciatura que::... a sua escolha para a licenciatura foi tão parecida com a minha... era a que tinha ((risos))... era o que tinha ((risos))...

“Portinari”: não... éh::: eu falo que realmente não foi por uma convicção de:::...

Entrevistadora: não...

“Portinari”: (...) de algum professor que inspira porque têm alguns têm alguns casos também né?...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: e eu até falei... se fosse por isso... teria ido talvez para a área de exatas né?...

Entrevistadora: ahã...

“Portinari”: e acabou não sendo ((risos))...

Entrevistadora: aí você fez geografia também... assim... e a::: e a::: geografia é bem aquilo que você colocou aqui... a Unesp né? naquela época... e eu era anterior ainda né?... éh::: assim... é bem voltada mesmo para a pesquisa sabe?...

“Portinari”: i::sso...

Entrevistadora: então e era meio difícil porque eu não tinha tanto interesse na pesquisa...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: mas aí eles não focavam muito na questão da:: docência... aí você falava ah:: eu também não vou ser professora não... eu só quero me formar aqui e depois vou ver... para fazer concurso né?... para fazer concurso...

“Portinari”: isso... o objetivo era bem esse mesmo...

Entrevistadora: era bem nesse sentido... e aí já que você falou como foi o seu processo de escolha da licenciatura né?... é:: por quê que... como que foi essa entrada na educação e de susto ((risos))...

“Portinari”: é...

Entrevistadora: e aí vem para o terceiro eixo que você foi colocando que é a trajetória de experiência profissional né?...

“Portinari”: ah:: tá...

Entrevistadora: então... você falou como que foi o seu primeiro emprego né?... QUANDO que você começou a lecionar... como que foi essa experiência né?... e nossa... muito parecida com a minha... gente...

“Portinari”: as histórias são semelhantes muitas vezes né?... ((risos))...

Entrevistadora: é... porque eu também assim... substituí um tempo e... assim... quando você foi falando... eu fui lembrando né?... como que foi a minha primeira substituição...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: (...) como que eu cheguei na escola... como é que foi... os professores eram meio desanimados mesmo... nossa... você é tão nova... tão inteligente...

“Portinari”: i::sso...

Entrevistadora: (...) passou na Unesp... o quê que você está fazendo aqui? ((risos))...

“Portinari”: é... tinha um pouco disso mesmo... até um chefe... um ex-chefe da minha esposa nessa época que:: na outra cidade quando eu fui depois para lá e comecei a dar aula e tal... aí quando a gente foi decidir ir embora né? por conta do concurso... aí ela falou ah:: vou dar aula também né?... vou para lá e tal... aí eu lembro dele falando isso... ele falando assim... nossa... todo mundo quer sair dessa área e vocês estão querendo entrar né? ((risos))...

Entrevistadora: ((risos))

“Portinari”: era um pouco assim... então eram umas vozes nesse sentido mesmo né?...

Entrevistadora: isso... isso...

Entrevistadora: e você colocou né? como que foi a sua escolha do magistério... como que foi o seu percurso aí nas escolas que você ingressou... você ficou... então assim... foi bem legal que você substituiu pouco tempo e aí você já ingressou no efetivo né?...

“Portinari”: isso...

Entrevistadora: focava bastante nessa questão de concurso... éh:: eu também... ingressei rapidinho pelo concurso só que eu entrei em dois mil e quatro..

“Portinari”: ah:: tá...

Entrevistadora: e também tive que escolher fora né? porque não tinha aqui né?...

“Portinari”: isso... aí ia no mais perto...

Entrevistadora: do mesmo jeitinho... do mesmo jeitinho... né?... e aí assim... aqui nesse:: nesse trecho né? que vem falando sobre a experiência profissional éh:: além de você estar colocando a experiência como docente... né?... você falou sobre essa questão da coordenação... o primeiro olhar seu assim... sobre a gestão... na primeira experiência... o despertar para isso né?... e aqui éh:: tem uma questão que talvez você pudesse falar um pouquinho mais... antes de a gente entrar no eixo para falar sobre gestão... que é assim... nesse tempo você ingresso::u como professor em dois mil e sete e se::te...

“Portinari”: dois mil e oito... isso... comecei a dar aula em dois mil e sete e ingressei em dois mil e oito...

Entrevistadora: substituição né?... em dois mil e sete né?... aí ficou até dois mil e dezesseis?...

“Portinari”: eu fui para coordenação em dois mil e quinze...

Entrevistadora: tá... depois voltou para a sala de aula...

“Portinari”: i::sso... depois voltei para a sala...

Entrevistadora: então... assim... éh:: lembrando um pouco... quais são as aprendizagens éh:: que você teve... assim... no exercício da profissão como docente... o quê que você aprendeu... você falou que você reproduziu ali no começo... você reproduziu muito o que você viveu na escola na sua época de escolarização... foi meio que na prática assim né?... mas aí ao longo desses anos que você ficou como docente... o quê que... o quê que você trouxe assim que você falou assim... ah:: isso aqui foi uma aprendizagem mesmo para a minha vida assim?...

“Portinari” uhun... éh:: eu... bom... primeira coisa que eu fui aprendendo ou buscando melhorar depois de algum tempo foi assim... era:: tinha um perfil muito de:: de aulas expositivas... por exemplo... ser aquele professor que baseava... sei lá... uma metodologia mais ou menos assim de:: apresentar o conteúdo... ou seja... nos livros... nos textos... ou passar na lousa... o aluno vai ler os textos... explicar... éh:: fazer um roteiro de questões e o aluno ser avaliado através dessas questões e é isso que acho que fala desse modelo de reproduzir enquanto aluno né?... enxergava muito a forma de ensinar... a metodologia de ensino como isso... aulas expositivas o aluno é::...

Entrevistadora: tradicional...

“Portinari”: o aluno passivo né?...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: lá na carteira... e eu vou despejar aqui os meus conhecimentos né?... principalmente por conta da área de geografia... a gente ter mais domínio da área mesmo... especificamente... aí percebia que alguns alunos éh:: até se acostumavam com aquele formato... estavam habituados e acompanhavam... e outros já não né?... mas eu não tinha muito essa preocupação... esse é um modelo... não que falasse... ah:: eu ensino desse jeito e pronto e acabou... mas é o modelo que a gente sabia né?... eu sabia ali... acho que um pouco isso né?... então eu fui buscando mudar e percebendo... opa... tem que diversificar ((risos)) também... tem que ir alterando... têm outras possibilidades... mas isso foi bastante difícil pra:: pra ir mudando essa concepção... a própria concepção de avaliação... tinha uma concepção de avaliação totalmente errada... era dessa mesmo meritocrática... do número... dez questões... acertou sete... era nota sete né? ((risos))... e acabou né?... e ponto... de não enxergar às vezes o todo... aí depois buscando mais essa participação do aluno... essa interação né?... eu acho que foram pontos aí bastante cruciais assim... que foi um tempo né? me abrindo... éh:: não assim:: não tinha... como eu disse... aquela resistência de falar não... não vou mudar essas concepções... não é isso... mas esse processo dói um pouco né?... eu acho que talvez esse desânimo que eu falei que veio... principalmente depois desses três primeiros anos... também fosse um pouco dessas dores também né? porque aí você vai se deparando... você gera expectativas de um modelo... você tenta... aquilo não corresponde... éh:: um exemplo assim... primeiro... segundo ano éh:: muitos alunos... por exemplo... reprovados né?... isso é uma coisa que eu fui me enxergando... opa... né?... demorou um pouco para acordar para isso... nossa... eu estou com tantas notas vermelhas como algo punitivo né?... eu tô punindo o aluno né?... eu acho que isso assim foram aprendizados ali que depois de algum tempo... eu ter... de falar não... a minha avaliação não tem que se basear nisso apenas... não é dessa forma... ou ((risos)) nota vermelha não é punitivo ao aluno... e:: no começo... por entender isso... você:: chegava a certas situações e ficava desanimado... ah:: o aluno sempre tem razão... caía muito naquela né?... ah:: o aluno vai passar de qualquer jeito né?... porque tinha essa visão punitiva que eu acho que era igual na época que eu estudava... era dessa forma né?... e nisso teve realmente uma lacuna assim... eu não tive isso na universidade... de falar óh:: vamos estudar as metodologias de ensino mesmo né?...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: (...) na prática... como que está a educação hoje né?...

Entrevistadora: isso mesmo... ((risos))...

“Portinari”: é... não teve isso... então você chega e você vai reproduzir aquilo que você entende como o correto... para mim era o correto aquilo... o professor passava o texto... explicava...aplicava as questões né?... é assim né?... e isso eu acho que foi talvez o:: o que foi:: mudando... UMA OUTRA... um outro aspecto assim que me chocou um pouco assim com o tempo ali naquele... nos primeiros anos era::... não sei se já era uma transição que a gente já vivia... isso hoje em dia já... já estamos em uma outra fase eu acredito... que era essa questão da precarização do trabalho do professor né?... éh:: de:: assim... eu... minha visão qual era?... nossa... passei num concurso... né?... eu tenho no meu caso... acho que naquela época era até trinta e três aulas... depois passou a ser trinta e duas né? ((risos))... tenho carga completa... o meu trabalho principal... eu trabalhava dando aulas... eu era professor... e aí comecei a ver muitos assim... cada vez mais comum aquele colega que ele passava pela escola... ele dava algumas aulinhas... ele tinha algum outro emprego... e a::ssim... aquela visão de:: da educação como um bico mesmo... como um trabalho complementar de renda... daí isso me chocou um pouco ((risos)) naquele momento... não sei... de não enxergar assim como uma profissão né?... é a minha profissão... o meu trabalho principal é dar aulas... alguns colegas também... e isso era cada vez mais comum... como eu disse... alguns trabalhando à noite... e eram pessoas que não... que vinham de outras áreas já né?... ai... durante o dia corretor de imóveis... eu trabalho numa farmácia... enfim... né?... e um colega assim... outros que já tinham uma trajetória acadêmica... estudou né?... de repente ai... eu fiz um curso... estou terminando de fazer um curso rápido ((risos)) vamos dizer assim né?... e já estou dando aulas né?... então isso me causou uma certa estranheza naquele momento... eu esperava um outro perfil assim né?... mas aí depois fui entendendo que...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: que o magistério vinha... o magistério público vinha passando um pouco por isso... uma precarização... já era um pouco... não se tinha aquela carreira mesmo né?... era um outro perfil de profissional... eu acho que isso foram questões que eu fui tendo que aprender a:: a lidar... e eu nunca tive assim grandes problemas... por exemplo... por questões de disciplina de alunos... nessa parte até que eu sempre fui assim muito do diálogo né?... eu tenho esse perfil... é meu mesmo... conversar... então sempre tentava resolver casos mais pontuais né?... caos assim que às vezes era difícil... não tinha diálogo... mas eu sempre procurei dessa forma... também com os pais né?... quando tinha... eu já tinha esse contato né?... enfim... nunca tive muito problema com isso... acho que é... foram essas questões...

Entrevistadora: ahã ((risos))...

“Portinari”: foram ali... a gente foi aprendendo um pouco né? ((risos))...

Entrevistadora: nossa... mas é isso mesmo né? na prática e a gente sofreu muito mesmo né? quando:: quando entrou e que bom que você foi conseguindo rever né? a sua prática... a sua concepção... mudando e tal... né?... e depois foi fazer pedagogia né? que ali eu acho que também ajudou bastante também né?... eu também éh:: me ajudou... porque no início tinha todas essas dificuldades que você está falando... mas éh:: em dois mil e:: sete... eu ingressei no mestrado em educação...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: aí:: que eu comecei a entender... falei per aí... o quê que eu estava fazendo até hoje? ((risos))...

“Portinari”: isso...

Entrevistadora: então aí e assim... e realmente a universidade... ela não:: nos preparou para a sala de aula como deveria né?... hoje:: pelo que eu éh:: vejo ali... dando aula lá na faculdade né?... éh:: está... está melhor...

“Portinari”: ah:: tá...

Entrevistadora: está um pouco... um pouco melhor... mas ainda precisa ter mais chão de sala de aula para essas... para esses meninos né? e essas meninas...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: mas aí éh:: Danilo... então você falou né? sobre a sua trajetória de experiência profissional e:: que éh:: começou a despertar esse negócio em você... per aí... gestão... gestão né?...

“Portinari”: ((risos))...

Entrevistadora: então assim éh:: agora é o eixo que eu ingresso na nova carreira... que você aí fez concurso em dois mil e dezessete e ingressou também no mesmo ano que eu aí em dois mil e dezoito nessa no::... é uma nova carreira né? ((risos))...

“Portinari”: ((risos)) é...

Entrevistadora: é::... nova carreira... e aí assim... aqui nesse:: nesse eixo tem algumas questões tá?... eu acredito que seja interessante falar um pouco dessas questões tá?... aí você vai falando sobre...

“Portinari”: não... tranquilo...

Entrevistadora: tá?... é... assim óh::... das questões que eu tenho aqui nesse eixo éh:: o seguinte... o que te fez querer ser gestor?... é a primeira pergunta... a outra... quais eram as expectativas? assim para essa nova carreira... fiz concurso... vou fazer o concurso... que expectativa que você tinha aí né?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: relatar como que foi esse seu ingresso né?... e aí a gente entra na questão éh:: desse processo né? éh:: de como que depois foi essa transição sua... tinha uma experiência como professor né?... e agora é uma transição né? para ser gestor... então quais foram esses desafios?... como que foi esse processo né? de transição... do ser professor para o ser gestor né?... por enquanto isso... aí depois a gente finaliza ((risos))...

“Portinari”: ((risos)) tá bom... a primeira você só repete de novo... acho que fica mais fácil para mim...

Entrevistadora: o que te fez querer ser gestor?...

“Portinari”: então é:: acho que... como eu disse... eu tenho plena convicção disso... foi assim... pensar ou cogitar isso foi somente quando eu fui para a coordenação... antes disso realmente... igual eu falei... eu não cogitava mesmo... era distante... eu não tinha essa ambição ou algo assim... éh:: que eu falei até durante o período... era mais fácil ter ido para uma outra área propriamente dita do que realmente isso... aí assim... a minha experiência durante esse um ano na coordenação foi assim muito boa... eu falei foi um ano de muito trabalho... mas éh:: sabe assim quando você:: éh::... por exemplo... sai cansado de ter trabalhado muito... muitas horas... eu lembro de conselhos muito longos... muitas situações e:: mas eu senti uma satisfação... aquilo gerou uma satisfação de alguma forma... eu enxerguei... não sei bem dizer bem porquê em específico... mas eu me enxerguei fazendo algo que eu tinha prazer... eu gostava dessa dinâmica ali dos... tanto no caso do coordenador... você foi coordenador... você sabe muito bem ali né? um pouco daquele bastidor ali... o tempo todo com o professor né? e assim... até adiantando um pouco isso né? éh:: eu senti:: muita diferença depois do ingresso como diretor né?... não só por conta do ingresso do cargo em si né?... não por isso... mas foi uma transição bem diferente né?... essa do:: do coordenador... acho que por ser um professor coordenador... ele está mais próximo do sair da sala de aula...

Entrevistadora: essa parte...

“Portinari” (...) aí não se sente tanto né? essa:: mudança assim... tinha assim... uma nova dinâmica... essa questão do diálogo com os colegas... com os pares... mas eu não sei se é porque está tão ali né? essa questão pedagógica tão forte... então era mais fácil isso e aí:: o:: buscar algo como eu disse... ser diretor ou vice... estar na equipe gestora passou a ser algo:: a estar no radar.. eu não imaginava ah:: o concurso... pode ser que tenha... pode ser que não... seria isso... de me enxergar bem né? na função gestora e foi isso... aí como eu disse... aí eu saí da coordenação éh:: até tentei algumas outras escolas né?... acabou não dando certo... mas passou a ser um objetivo... se eu recebesse naquele período um convite para ser vice-diretor ou

oportunidade de coordenação... eu teria ido né?... aí:: pro:: no caso de:: do:: a segunda parte que já é essa mesma né? para o diretor...

Entrevistadora: as expectativas né?...

“Portinari”: isso... as expectativas... então... como que é? por quê?...

Entrevistadora: como que é?... por que?... então... assim... pensando... ah... vou fazer o concurso ou quando surgir a oportunidade de ir para a direção éh:: não tinha uma expectativa específica ali né?... ah:: sendo diretor vou conseguir fazer isso... ou vou tentar um objetivo... não mesmo... era mais algo assim éh:: consigo estar na gestão... tive uma experiência que eu gostei como coordenador e:: o diretor sabia que era a questão do cargo né?... diferente... por exemplo... do coordenador que você pode ser cessado... pode mudar né?... aí seria uma coisa mais estável nesse sentido... mas eu não gerei expectativas até porque eu não tive experiências como diretor... nem como vice né?... eu via ali como eu falei... acompanhava... da sala em frente à rotina da diretora... da vice... a vice era até mais próxima da gente né? ali no dia a dia e::... mas assim... via algumas coisas... mas éh:: estando depois na direção... eu via que era muito mais profundo ((rindo)) né? as questões do que aparentavam ali...

Entrevistadora: ((risos))...

“Portinari”: então foi meio nesse sentido de buscar né? a função gestora de uma maneira mais estável... mas sem gerar tantas expectativas... eu não imaginava assim... ah... como gestor... sei lá... eu talvez tenha colegas que possam dizer isso... talvez porque tiveram experiências antes ou não também... mas se eu estiver na direção... eu vou conseguir fazer isso na escola... vou mudar isso... dessa forma... aquilo não... eu não pensava muito nisso não né?... tanto é que quando eu che:/ quando eu ingresso e estou na escola... na direção... é um:: é um novo baque de recomeço... eu senti um pouco sim... então... por onde eu começo?... sabe? ((risos))... não sei se você passou ou outros colegas passaram por isso... mas éh:: eu passei por essa situação sim... talvez alguém que já tivesse sido diretor designado né? antes tenha feito essa transição mais tranquilamente né? e eu:: e eu... eu:: me deparei com isso...

Entrevistadora: eu também...

“Portinari”: (...) com essa ((risos))...

Entrevistadora: nunca tinha tido uma experiência antes... foi um choque ((risos))...

“Portinari”: é então... daí até foi assim... eu tive comentando... igual eu disse que no início colegas que perguntavam para os professores agora como foi... até foi uma experiência interessante porque:: eu:: eu fiz a:: as... eu me recordo que eu fiz as... as perícias né?... tudo aquilo... estava opto lá para tomar posse e assim... até uma situação curiosa... eu não sei se você passou por isso... mas éh:: eu ingressei na mesma diretoria que eu atuava...

Entrevistadora: não... eu não...

“Portinari”: lá foi em Itapetininga... depois eu acabei vindo para cá... na época eu já tinha até intenções de vir aqui para a região... mas aí as vagas que chegaram na minha vez eram mais distantes... aí eu acabei optando e lá tinha uma vaga na própria cidade... embora a escola que eu ingressei... era uma escola com algumas características bem particulares... ela é uma escola que fica no distrito... na documentação da escola... ela é uma escola rural... ela é escola de zona rural... embora um distrito extremamente urbano... ele é:: fica a trinta e cinco quilômetros do centro da cidade ou quarenta quilômetros... só que ele não é... não são sítios ou pequenas propriedades rurais no entorno dela... é um fato bem curioso... são grandes propriedades... exploradas... assim... por praticamente três grandes agroindústrias... então o que segura a população nesse distrito é que eles são empregados dessas agroindústrias...

Entrevistadora: ah:: sim...

“Portinari”: tanto é que a gente não tinha... é uma escola rural... mas não tem aluno transportado... por exemplo... rural... para não falar que não tinha... acho que tinha duas ou três alunas que os pais moravam na colônia da agroindústria e vinham né?... e tinha cerca de cinco mil moradores... não era pequena... a escola tinha quase seiscentos alunos né?... aí:: é uma escola que... ela já tinha essas características particulares... ela é fora da cidade... ela é tida como zona rural... e ((risos)) assim... tinha uma situação mais curiosa ainda... ela é uma escola que não parava diretores efetivos...

Entrevistadora: vixe...

“Portinari”: exatamente por esse perfil de ser uma escola longe... afastada e era uma escola o que?... eu fui basculhar a documentação dela... diário oficial... os livros de:: de registros né?... para entender um pouco dessa história... e assim... ela... os diretores... eles ingressavam... eles eram de fora inclusive... ingressavam e na primeira remoção... opa... primeira designação eles iam embora... era uma escola de passagem de efetivos... e aí o quê que acontece?... o:: vice-diretor... na verdade o diretor que estava né? quando eu ingressei... ele entra em serviço esse diretor... eu ingressei no início de dois mil e dezoito... ele está nessa escola desde mil novecentos e noventa e seis...

Entrevistadora: no::ssa...

“Portinari”: é... isso.. desde noventa e seis... ele é um professor né?... o cargo dele é de PEBI... é um professor PEBI e ele está fora da sala de aula desde mais ou menos noventa e seis ou um pouco antes ((risos))... e ele mora em uma cidadezinha vizinha... próxima a esse distrito e ele optou por... eu acho que ele... conversando com ele... eu sentia um pouco isso né?... ele viu que lá era uma escola que não paravam diretores... então ele se inscreveu em um

determinado momento... virou diretor lá... ingressava um diretor e ele ficava como vice... aí quando alguém pedia para ir embora... ele subia para diretor... aí eu sei que ele estava desde noventa e seis ((rindo))... nessa escola... então assim... é uma situação... quando eu fui ingressar... voltando... só para você entender um pouco esse contexto... eu era dessa mesma diretoria... mas eu não era uma pessoa muito conhecida né?... porque alguns outros colegas ingressantes da diretoria lá... eles já tinham sido diretores designados... já tinham sido vice... então eu senti algo meio que assim ah:: já são mais conhecidos na área em nível de diretoria... conhecidos pelo supervisor... conhecidos pela própria dirigente que já está lá há um certo tempo... aí:: eu era quase que um novato mesmo né?... eu tinha sido PC... mas... claro que eles ficaram sabendo dessa informação... mas não era alguém que frequentava muito a diretoria de ensino... aí eu me recordo de ter agendado uma data para tomar posse né?... acho que foi numa quinta... acho que numa terça... foi marcada para uma terça-feira de manhã... aí eu fui né?... a dirigente assim também sempre foi uma pessoa muito acolhedora... muito bacana... nossa... tenho boas recordações dela lá... a dona Vera... e aí:: ela desejou boa sorte né?... deu termo de posse e tudo... e aí ((rindo)) olha a situação que aconteceu... ((risos)) eu não esqueço jamais... são aquelas coisas que marcam a nossa vida... aí num dado momento enquanto a gente estava conversando... ela dando a posse... aí ela falou ah:: à tarde você vai para a escola... aí foi quando eu falei... quem que está na direção?... aí ela falou o nome né? desse professor... aí eu fiquei numa situação assim... ele que vai ser o vice né? ((risos))... quem que é? como que é? ((risos))... eu não conhecia... nunca tinha pisado nessa escola... eu nunca tinha tido lá... aí ela falou olha... ele era o diretor designado até então... aí a vice-diretora que estava lá há um bom tempo também havia aposentado fazia dois meses... aí ela falou oh:: como você está num processo de ingresso... eu falei nem põe ninguém de vice... ele estava sozinho... aí ela falou olha... em princípio ele vai ter que ficar de vice... se você quiser depois mudar... a gente conversa e tal... aí você já fica naquela situação... essa pessoa está há anos ((risos)) éh:: como que eu vou chegar e falar você não está mais? ((risos))... né?... eu não sei nem como era a relação dele com a equipe e com a comunidade escolar... eu pensei muito na comunidade... eu falei já pensou né?... eu posso causar um reboliço... eu vou pôr quem?... eu não conheço ninguém... não é assim né?... aí então... nesse dia da posse... enquanto ela conversava comigo éh:: surgiu uma situação e a moça lá do gabinete chegou e falou... eu preciso interromper um pouquinho... a fulana de tal está aqui... né?... aí ela pediu desculpas e falou ah... “Portinari”... posso interromper um pouquinho?... a gente precisa resolver uma situação... aí era uma diretora de uma escola:: de um outro distrito também... éh:: próximo a... seria a escola mais próxima dessa que eu ingressei... ela era um pouco antes né?... no caminho eu passava por esse distrito para ir pra lá... e olha o tipo de

situação que aconteceu... tinha uma:::... na escola dessa diretora tem a::: sala de recursos... e aí uma professora dessa sala de recursos... e aí depois eu fiquei sabendo mais detalhes da história porque eu tive que me envolver... ela::: estava com medo de essa sala fechar por conta do número pequeno de alunos né? da sala etc... e aí ela havia feito uma sondagem e descoberto que na escola que eu estava ingressando tinham alguns alunos que estariam em sala de recursos e aí tinha conseguido lá um laudo do médico... acho que no postinho de saúde etc... só que dava cerca de quinze quilômetros de distância... eles precisavam de transporte... acho que tinha um pai que levava o seu filho... mas os outros iam precisar de transporte e olha ((rindo)) o que essa professora fez ((risos))... depois eu conheci ela e eu vi que tinha um perfil meio complicado... e:::la... a diretora estava de férias... recesso... alguma coisa e ela convenceu o vice a assinar um ofício éh::: assim... quase que intimidando mesmo... cobrando o secretário municipal de educação pelo transporte desses alunos e ela protocolou isso na prefeitura ((risos))... lá no setor responsável... e esse ofício tinha chegado nas mãos do secretário e ficou ofendidíssimo porque essa questão de transporte quem trata é a diretoria junto com eles né?... ele já não tinha um bom relacionamento com a D.E na época... aí ele ligou bravo para falar com a dirigente... chamou a atenção da dirigente sabe?... ((risos))... aí ele ligou bravo... olha a situação... aí a diretora foi lá pedir desculpas para o dirigente e dizer que tinha descoberto o que tinha acontecido... que o vice não deveria ter assinado... enfim... aí a dirigente vira para mim e fala para mim... Danilo... está vendo essa situação?... têm alunos seus envolvidos nessa história... éh::: já é uma demanda para você resolver agora à tarde ((risos)) né?... para você já resolver lá agora à tarde ((risos))... aí eu me recordo muito disso... falei nossa... já tenho um problema para resolver que eu não sei nem por onde começar ((risos))... enfim... aí fui à tarde para a escola... aí cheguei lá né?... primeira coisa... não sei se isso aconteceu com você também... todo mundo muito assim... parece que assustado né?...

Entrevistadora: sim ((risos))...

“Portinari”: funcionários em especial assim... os professores passando olhavam lá... a escola... eu cheguei assim... era uma escola diferente... o prédio... eu achei muita coisa acumulada assim... no meu ponto de vista... eu gosto de coisas um pouco mais organizadas ((risos)) né?... e aí::: eu percebi conversinhas assim atrás da porta... “aí... quem é ele?... esse é o diretor”... não sei que... aí o que era vice lá... eu comecei a perguntar coisas assim diversas... como que é aqui?... o quê que tem?... tem quantos alunos?... por onde eu começo? Vamos olhar o prédio né? ((risos)) e aí eu lembro que eu passei a tarde toda falando dessas coisas... éh::: vendo também... mas assim... meio difícil saber por onde começar né?... como ser condutor disso... e eu acho que eu... o mais complicado é isso né?... uma equipe totalmente nova... quem

era essa equipe?... você tem que conhecer... de repente eu tinha esse vice... aí eu tinha um vice que era do programa escola da família né?... que havia lá na época... aí quem é a coordenadora?... essa é a coordenadora... tinha uma pessoa... esses são os funcionários da secretaria... o gerente é esse... então muito difícil... aí é desafiador porque você:: vê... uma das diferenças que eu falei dessa questão quando você vai para a coordenação porque aí você passa a ter o papel decisório né?... então como tomar decisões ali... às vezes... num primeiro momento sobre as coisas... que podem ser urgentes... e você não conhece bem a equipe... então é realmente a primeira coisa é de diagnóstico né?... essa foi minha opção... vou diagnosticar o que é essa escola... como ela é... foi quando eu passei né? a conhecer mais a comunidade... eu tinha... eu tinha esse receio... eu cheguei com esse receio porque eu éh:: teve uma situação também né?... teve muita situação... e:::u... já havia feito a escolha... saiu a nomeação até o ingresso... teve um tempinho ali... e algumas pessoas conheciam essa pessoa que ficou na vice-direção né? e aí chegou algumas coisas para mim... chegou de todo tipo... chegou pessoas falando bem dessa pessoa... ah:: não ele éh:: me acolheu bem... eu trabalhei com ele... e outros falando coisas terríveis... ah:: ele vai te prejudicar de cara... ele vai querer ((risos)) sua posição lá... etc... então assim... só que eu sou uma pessoa que não leva esses pré-julgamentos... eu não faço isso... eu quero tirar as minhas próprias conclusões... e isso me ajudou... eu fui conhecendo com muita calma... eu acho que o primeiro ano muito difícil nesse aspecto assim porque é um ano de diagnóstico né? pontuando algumas coisas e:: foi bastante difícil... aí havia a promessa já né? da:: do curso de formação... que seria talvez um suporte né?... embora demorou para começar... depois éh:: uma parte boa que eu gostei... pena que a gente nem conseguiu concluir todos lá... foram os encontros presenciais do:: do curso... pelo menos do nosso lá foi assim que a gente trocava bastante experiências com os colegas né?... tive alguns colegas daqui que tiveram bastante dificuldade no ingresso também... muita resistência... por exemplo... eu assim até que não tive tanta né?... teve gente que já teve situações piores... mas difíceis... aí um outro... uma outra coisa que eu buscava aí como um norteador... ou como um porto seguro... uma ajuda... era a questão da supervisão... que se falava ah:: o supervisor vai dar uma orientação... dar suporte... aí eu tive dificuldade com isso porque a escola que eu estava teve muitas mudanças de supervisor porque a que era titular estava de licença saúde... aí quando eu ingressei... era uma que substituía... e aí ela era muito boa porque ela era diretora... era uma pessoa também muito boa... acolhedora... mas aí com um mês... dois meses que ela estava... ela me deu alguns conselhos... algumas orientações... ela saiu... aí retornou a que estava... aí a que estava já tinha um outro perfil... aí logo ela também saiu... aí ficou trocando os designados... eu sei que assim... em dois anos e pouco... eu passei acho que por cinco supervisores diferentes...

Entrevistadora: nossa...

“Portinari”: então não conseguia muito suporte nisso... então EU CHEGUEI ATÉ AO PONTO de ter durante dois momentos supervisores lá que eram diretores ingressantes comigo...

Entrevistadora: ai ((risos))...

“Portinari”: que já tinham se inscrito na supervisão porque já tinham sido acho que vice... alguma coisa...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: eles também eram novos e estavam lá na supervisão lá... então assim... algumas ajudas e tal... aí tive... o que me ajudou um pouco foi né? o (Goi) da escola... nessa escola... o (Goi) tinha um perfil bastante diferente... ele era ex-aluno da escola... morador do bairro... então ele tinha um vínculo com a escola... assim... fortíssimo e ele ia para além assim... ele é daquele que além de (Goi)... ele se envolvia com as questões da escola né?... por exemplo... eu tenho minha filha que estuda lá e tal... então ele era alguém que gostava muito da escola... aí:: ele me deu... ele me deu algumas dicas... algumas coisas sobre a escola... esse diagnóstico... me ajudou bastante... era alguém muito próximo... a coordenadora um pouco também... era alguém... com boas intenções assim... mas estava no ano de aposentadoria... então ela né? também já estava um pouco cansada... teve algumas ausências... algumas licenças... umas coisas... então não deu para contar tanto né?... foi um pouco difícil... éh:: mas realmente... primeiro ano assim... um diagnóstico... e:: até hoje né?... passados aí já alguns anos... eu me vejo em plena construção desse ser gestor... jamais assim estar pronto ou eu me considero pronto... e uma questão que eu acho que você talvez até pergunte depois... mas eu vou pontuar... eu senti um:: pouco de dificuldade... acho que hoje talvez menos... não sei se por agora estar em uma escola do programa ensino integral... talvez isso muda um pouco... éh:: as pessoas tinham uma visão muito diferente do diretor... do que seria ser diretor... não sei se você se deparou com isso... éh:: tinha assim... uma visão mais autoritária... então ah:: visão de gestão democrática num primeiro momento por alguns... ela não era bem vista... não era bem vista... inclusive era... esse... essa pessoa que ficou como vice né? comigo... eu nunca tive esse problema também né?... talvez ((risos)) talvez eu tinha expectativa mesmo de que não ficasse assim tanto tempo... até ficou mais do que eu esperava... mas assim... sempre trabalhou muito comigo... mas a gente nunca teve uma parceria mais forte né?... mais próxima e:: isso porque a gente tinha concepções diferentes de escola... eu não:: eu não substituí... eu não consegui uma outra pessoa na época que tivesse esse perfil e que topasse esse desafio lá né?... então eu fui ficando com ele e ele cumpria as suas obrigações... mas não... ele não tinha... a gente não

conseguiu ter tanta interação porque exatamente ele tinha uma visão muito mais autoritária de direção... então eu cheguei lá... vou te dar alguns exemplos pequenos... um exemplo pequeno... a sala dos professores lá... ela éh::... a escola assim... o prédio ele já tem algumas dificuldades pelo formato que ele foi feito éh:: e aí a sala dos professores... ela fica:: é lá num outro bloco... outro prédio... então você se desloca um trequinho para chegar lá e ela assim... ela não é tão confortável e assim... eu gostaria de um espaço mais confortável... mas realmente faltava espaço físico lá... éh:: eu não... assim... teria que mexer muito com coisas que a gente não tinha permissão né?... construção etc... mas eu falei... vamos tentar deixar pelo menos esse espaço que a gente tem... mais confortável... éh:: não tinha um bebedouro para os professores... na sala dos professores... não tinha um local para beber água... o professor que fosse beber água... ele tinha que pegar a garrafinha dele e vir no bebedouro dos alunos no refeitório... não tinha... tinha uma geladeira lá muito velha... caindo aos pedaços... era uma escola longe e como diz... o pessoal... muitos comiam lá porque tinham que ir e ficar... à noite não... éh:: quem ia trabalhar à noite... ou ia de carro ou voltava de carona... não tinha transporte público... o último ônibus que voltava para a cidade era seis e meia da tarde... então à noite tinha que ser de carro... então aí eu fui... por exemplo... implementar coisas... como conseguir adquirir um bebedouro de água refrigerada para os professores lá na sala deles ((risos))... e ele tinha assim... por exemplo... escutei algumas falas do tipo ah:: professor... a gente não trata tão bem...

Entrevistadora: uhn::...

Danilo: sabe?... porque nunca está bom né?... porque eles não merecem né?... e eu já tinha ouvido... aí isso me trouxe à lembrança algumas coisas né?... quando eu... nessa escola que eu ingressei como professor éh:: me chamou a atenção uma coisa lá... durante o tempo em que eu estava lá... a diretora lá era:: muito ausente da escola assim a ponto dos alunos... era uma escola realmente muito grande e tudo... mas ela era muito ausente... muito ausente mesmo do contato com os professores... pouquíssimo contato... ela centrava na figura dos coordenadores e o vice a parte disciplinar ali... a questão de conseguir professores eventuais... ela assim... ela:: a sala dela era num andar de cima assim... uma sala fechada... ela se trancava mesmo lá e aí os alunos não conheciam a diretora... não sabiam quem era... mas aí nem era tanto isso... aí o quê que aconteceu?... a gente estava tendo problema com o sol na sala de aula... muitas janelas assim... a parte da tarde principalmente e a escola não tinha cortinas... você vê que tinham sido retiradas as cortinas ((risos))... e aí uma vez foi conversado sobre isso... levantou-se a questão... aí foi... chamaram ela para participar da reunião né?... por quê que não colocavam a cortina né?... não tinha recurso?... o quê que acontecia né?... justificar... e ela falou que os alunos estragavam as cortinas... então a escola ficaria sem cortina ((risos))... sabe?... então a solução

era essa... já que eles estragam... a gente não põe mais cortina e aí foi esse tipo de visão que eu tive... eu pensei poxa... então o professor vai sofrer com o calor... então todos os alunos vão sofrer com o calor... com o sol né?... essa é a solução?... por quê que a gente não inverte a lógica?... nós vamos educar para que eles possam ter a cortina né? ((risos)) e você vê ((risos)) são coisas tão pontuais né?... éh:: me recordo também dessa escola da:: questão da entrega de certificados né?... de fazer aquele cerimonial... alguma coisa no final do ano e ela... por exemplo... ela nã::o permitir que tivessem dos nonos anos do ensino fundamental... éh::: ela falava assim ah:: vocês não terminaram nada... terminar... concluir algo é lá no ensino médio.. então não tinha nada para eles... eles ficavam frustrados que as outras escolas às vezes tinham ((risos)) alguma coisa... então você está vendo?... às vezes são posições que são colocadas ali né? concepções que são sabe? num... e às vezes a gente chega na escola e as pessoas viam isso... e como eu disse... eu era muito do diálogo... então conversar com os professores... está acontecendo certas situações... vamos conversar com o aluno... então a ideia era ser punitiva... uma visão do diretor que vai punir aluno... eu não me recordo... tinha um professor uma vez nessa escola que eu estava né? como diretor... como eu disse... a escola mais próxima ficava a quinze quilômetros... era em um outro distrito e aí uma situação lá... o aluno não estava dando conta de trabalho... e não era nada assim a ponto de envolver polícia... conselho... não chegou a esse ponto... tinha uma certa indisciplina recorrente... aqueles casos que a gente sabe que é um pouco difícil e esse professor falou ah:: vocês não tomam providências... esse menino aqui tinha que expulsar ele... se fosse na escola... e aí tem aqueles comparativos às vezes né?... a escola tal faz isso... expulsa... a gente sabe que não é assim... ((risos)) e aí eu falei professor... se eu fizer isso... eu já sabia né? como funcionava... eu falei professor... se eu fizer isso éh:: a escola mais próxima é a quinze quilômetros daqui... o juiz da infância e juventude vai falar... você vai garantir o transporte para esse aluno a quinze quilômetros daqui?... ele é menor de idade né?... éh::: o juiz vai mandar ele aqui no dia seguinte de volta aqui para mim e:: e:: ainda eu vou levar um (ergue) porque não é assim que funciona né?... aí:: assim... teve situações muito difíceis... estava comentando com você agora a pouco também né?... do gerente... de outros que eu percebia que gostavam da escola... que viram em mim chegando como um gestor novo uma::: um oásis de alguém que tinha diálogo... de trazer novas ideias... porque o que estava ali estava muito consolidado... então não aceitava mais né?... mas depois me deparei com umas situações difíceis... por exemplo... de um:: de um::: éh:: professor eventual que ficou trabalhando nessa escola até ((risos)) a minha chegada... e aí::: a gente ouvia no bairro né?... realmente eu ouvi de algumas pessoas no bairro de que tinha o envolvimento com algumas coisas que não eram boas né? e:: ele entrou para a escola talvez com outras intenções e realmente... eu sondei um pouco...

sempre escutando muitas pessoas... tinha um pai de aluno lá da comunidade escola/... lá do bairro que era muito participativo e ele viu também essa confiança em mim... ele abriu algumas coisas porque ele era do bairro... ele falou olha... têm pessoas que estão aqui dentro que não são adequadas... mas a gente já falou com a direção anterior e a pessoa não ouviu né?... fez amizade com essa pessoa e acaba... enfim... tive que intervir de algumas maneiras né?... isso a gente conseguiu resolver... ah:: ouvir a comunidade sobre algumas questões de horário... alguns ajustes que a gente precisava fazer éh:: senti que era difícil trazer a comunidade porque eles já tinham essa visão... ah:: a escola decide tudo né?... porque era assim que funcionava... éh:: fazer... por exemplo... reuniões de conselho... vamos nos reunir para apresentar alguma coisa... mesmo quando começou lá o MMR ou outras situações né?... o SARESP... eles estranhavam um pouco isso e tudo isso foi gerando aprendizados mesmo né?... aprendizados... a gente vê que tem uma:: uma concepção ali muito forte e eu acho que o principal segredo foi né?... isso funcionou bem e se eu fosse aconselhar alguém seria esse... olha... vá com calma... respeite a história da instituição que está ali... respeite essa história de repente de gestores ou equipe que ficaram durante muito tempo... mas... assim... aos poucos você vai mostrando outro lado... outras concepções né?... você não pode chegar com os dois pés como se diz ali... éh:: até teve um caso na:: na:: nessa diretoria que eu estava... foi de ingressante do concurso... foi uma:: uma:: diretora... uma professora que foi designada como diretora... inclusive foi numa escola... aquela escola que eu comentei que eu fui professor... que eu estava muito desanimado...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: acabei me envolvendo lá... e lá era uma escola assim de uma comunidade mais difícil... era uma escola periférica... três períodos... sempre foi uma escola difícil... teve problemas com furtos... era uma comunidade um pouco complicada... e no último tempo ficou uma diretora lá que sabia lidar muito bem com isso... era assim uma gestão democrática... ela trazia a:: a::... tentou trazer bastante a comunidade para a escola... então foram tempos melhores lá... até tinha uma característica muito interessante nessa cidade que eu morava e isso era mais forte ainda e eu enxergava... essa cidade ela éh:: éh:: foi formada basicamente pelo pessoal do sul né? por conta da rota dos tropeiros né?... tinha muita influência sulista... paranaense... e do Rio Grande do Sul... aí eu percebia lá... morando lá... eu morei doze anos lá... lá o número de pessoas éh:: de pessoas negras éh:: no geral da população... você andando na rua e reparando... por exemplo... era muito menor do que aqui né? por exemplo... na nossa região... eu percebia isso... e esse bairro que ficava essa escola... era uma das regiões que tinha um pouco mais de população negra... que exatamente era a periferia da cidade... lá isso era bem caro assim né?... a periferia da cidade...

Entrevistadora: ((balançando a cabeça positivamente))...

“Portinari”: até conversei com uma professora lá colega que era socióloga... que fez mestrado e estudou bastante sobre isso... ela me falou realmente que tinha essa concepção lá... essa percepção lá... e essa diretora né?... ela era de fora né?... ela tinha ido para lá há pouco tempo... há alguns anos éh:: ela é negra... então eu acho que a comunidade se enxergou um pouco nela também... era um fator que foi diferente né? e ela fez projetos... no ano que eu estava lá ela até fez um projeto bacana do::: em novembro né?... no Dia da Consciência Negra... de levar símbolos do::: né?... enfeitou toda a escola com símbolos da consciência negra... fez um trabalho bem bacana... então ou seja... a escola vinha sim de uma escola difícil... uma comunidade difícil... ela veio trabalhando e ela acabou indo embora... ela se removeu... voltou para a cidade dela... era de uma outra região e aí a escola ficou né?... uma pessoa ou outra e tal e acabou vindo uma ((risos)) uma professora que foi designada lá ((risos))... e aí todo mundo ficou sabendo dessa história... deu até reportagem né? na TV e tal... e aí tinham tido um projeto de grafite lá com a diretora anterior... fizeram alguns grafites na quadra assim né?... da comunidade... trouxeram... e ela assim na primeira semana... segunda... na terceira semana que estava lá ela falou assim... compra umas latas de tinta e vamos apagar esses rabiscos aí...

Entrevistadora: a::ff...

“Portinari”: ((risos)) sabe assim?... teve isso... aí teve uma situação lá de destratar uma professora que era muito querida lá né?... e foi na frente dos alunos... nossa... assim... gente... foi terrível... a dirigente teve que cessar ela... acredita... os alunos se rebelaram... fizeram um movimento de se juntarem e começarem a gritar que ela tinha que sair só com quinze dias que ela estava lá... então assim... foi aquela pessoa... ela achou que ia se impor e pronto... acabou né?... ela tinha uma visão e:: a outra que estava foi melhorando né?... foi diminuindo o vandalismo... tudo construindo pontos com a comunidade... se de repente você rompe essas pontes né?...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: esses exemplos eu fui tentando levar né? de:: nessa:: nesse ingresso como gestor e:: tento levar isso até hoje né?... éh::: já:: já ouvi né?... já chegou para mim essa::... até hoje chega ainda um pouco essa questão ah:: você... como que é?... excesso de democracia ((risos)) né?... éh::: por exemplo... a equipe que eu estou lá hoje em especial a PCG e a vice... principalmente a vice... até por ser ali mais próxima ao diretor... ela::: sentiu muito quando eu entrei lá esse ano na escola porque:: assim... tudo... absolutamente tudo que ela fosse fazer... ela falava para a diretora éh:: anterior... era uma concepção bem assim... e aí eu fui trabalhando muito isso com ela... com a própria PCG... falei gente... tenham autonomia... claro... tô

supervisionando... acompanhando né?... mas eu gosto muito disso... dessa autonomia do profissional... sendo proativo né?...

Entrevistadora: uhun...

“Portinari”: no caso da PEI né? trabalhando nesse de foco na solução e não no problema né?...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: e:: mas a gente vê que às vezes a equipe fica moldada àquilo com coisas muito pequenas... simples que a vice resolve né? e era isso... então esse é um trabalho... porque:: eu não consigo... não sei se passa pela minha formação pessoal... profissional... eu não consigo ter esse perfil autoritário... é meu... então assim... vou tomar uma decisão até... é um aprendizado nisso né?... nesse período... tenho que tomar as decisões... mas eu gosto muito de sentar... ouvir todos os pontos de vistas... escutar... junto... ponderar e aí tomar as decisões ou os caminhos né?... mas é assim... realmente um aprendizado diário e:: o ser gestor está sendo construído ((risos))...

Entrevistadora: ((risos)) que legal... é... realmente né?... então éh:: o ingresso nosso né? sem experiência na gestão ((risos)) não é fácil não...

“Portinari”: isso...

Entrevistadora: né?...

“Portinari”: sim...

Entrevistadora: você até que falou assim que não tinha expectativas né?... eu tinha expectativas né?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: tinha expectativas... aí a realidade ela:: ela...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: (...) ela é um baque assim para a gente né?... mas sempre entendendo como desafio né? e:: e tentando ir aprendendo né?... mas a gente pensa muito parecido assim... né? éh:: com relação a tentar... a tentar melhorar... essa questão de:: da do diálogo... do ouvir... do empoderamento das pessoas... uma gestão que seja compartilhada né?...

“Portinari”: i::sso... eu acho que esse é um pouco do::: não todos... mas o perfil desses ingressantes né?... e:::u tenho assim... até uma ferramenta... alguma coisa que nos auxilia... que me auxiliou muitas vezes né?... rodou em alguns grupos de WhatsApp de colegas ingressantes do estado né?... e a gente... às vezes... via lá né?... partilhando essas angústias... alguns... nossa... eu tô com dúvida nisso... parece uma coisa boba... e aí?... como que vocês procederam e aí via... e aí tive né?... igual eu comentei com você... nesses encontro do:: do curso

presencial lá na:: na diretoria em que eu estava... acho que ingressa::ram... agora acho que eu não vou lembrar... mas eu acho que foram uns quinze diretores... foram bastante e aí:: o::... tivemos dois casos lá em especial... um deles assim... eu até me identifiquei muito que era um professor também jovem assim que tem mais ou menos a minha idade e também eu acho que ele nem tinha sido PC... ele foi direto de:: de::...

Entrevistadora: professor para diretor...

“Portinari”: de professor para diretor e aí ele pegou uma cidade vizinha lá... então assim... a maior escola da cidade lá... uma cidade assim não muito grande... mas sei lá... de trinta e cinco... quarenta mil habitantes... mas ele pegou a maior escola... que ficava no centro e assim... ele enfrentou horrores... horrores assim... ele enfrentou situações mesmo... assim... a dirigente teve que intervir sabe?... de sabotarem o trabalho dele... de:: criarem situações porque tinha uma equipe lá que já estava há bastante tempo... aí ele também tem essa visão de:: de gestão democrática e ele trouxe essa questão dos alunos né?... do protagonismo e aí muita gente não aceitava isso né?...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: então eu assim... não chegou a esse ponto assim né?... de tantas situações... ainda bem né?... mas tinha:: tinha um pouco isso assim né?... sempre tem né?... em algumas escolas mais né? que eu passei... em outras menos... mas tem um pouco essas dificuldades que são comuns aí...

Entrevistadora: tá ok... éh:: Danilo... aí então né?... você colocou né? esses desafios aí dessa transição né?... e:: aí assim... a próxima pergunta seria éh:: e o ser gestor hoje né?... como que você vê a profissão... e o quê que você pensa... porque você... a gente está falando dos desafios que foram enfrentados né?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: mas hoje... você enquanto gestor... você... éh:: como que você se vê nessa profissão?... você colocou que você entende que é uma pessoa em construção né?... em construção... mas assim... quais são as possibilidades que existe para a gestão escolar na conjuntura atual?... éh:: porque:: a gente realmente... desses ingressantes... nós que somos os ingressantes... tem uma boa parte dos ingressantes que têm um pensamento aí diferente de que tem assim... umas concepções assim mais inovadoras e tal... e... por isso... talvez enfrentaram tanta:: resistência quando chegaram aí na escola... tal e tudo mais... mas a gente convive éh:: com um grupo de diretores que já estão a mais tempo né?... se:: se você pegar lá o nosso grupo de diretores lá ((risos))...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: às vezes têm algumas coisas assim que a gente ouve e tal... ou lê ou tal... assim que:: fala aquilo que a gente entende enquanto papel do diretor... enquanto né? um líder ali que precisa inspirar os alunos né? ((risos)) a sua equipe... engajar e tudo mais... então assim... qual... quais são as possibilidades que você enxerga para a gestão escolar... para você enquanto gestor e para os gestores nessa conjuntura de hoje?... ..

“Portinari”: então... eu:: assim... algumas coisas me preocupam... eu::: éh:: aí trazendo um pouco mais para o nosso:: a nossa rede mesmo né?... porque às vezes fala ser gestor... mas né? pode ser mais amplo aí... pensando em outras redes né?... estaduais... municipais... todas elas têm um... até tem atribuições um pouco diferentes né?... pensando na nossa rede estadual de São Paulo... eu assim... tenho sentido que o:: o diretor às vezes ele não consegue... não tem conseguido... pelo menos para mim... na minha concepção... atuar em algumas frentes que precisariam... eu sempre falo que eu sinto falta... muitas vezes... ali mais do dia a dia da escola e não é porque a gente não está na escola né?... éh::: eu acho que pra:: para gente conseguir desenvolver melhor essa:: essa capacidade criativa de estimular outras pessoas a:: a se envolverem... a desenvolverem né? coisas bacanas mesmo ali na escola... às vezes falta um pouco de tempo para isso né?... a gente está muito executor de tarefas né?... e aí até tento né?... até tentei avaliar... como no nosso caso... a gente está a menos tempo na rede... é até difícil avaliar né?... mas será que sempre não foi assim?... aí:: conversando com alguns diretores que estão há mais tempo... mesmo estando há mais tempo né?... às vezes é mais aberto a conversar... a entender e eles falam que foi mudando ali... que isso foi mudando e tem dificultado um pouco o trabalho do diretor... eu pelo menos sinto um pouco essa carga né?... de executor de tarefas... de preenchedor de planilhas... trabalhos que seriam assim... se você tivesse uma equipe melhor composta... com um número maior de funcionários com atribuições mais bem definidas né?... até foi bem interessante isso que numa escola que eu trabalhei tinha um:::... não sei se você chegou a ver isso... tinha um funcionário lá... ele era de um cargo chamado... acho que era assistente de administração escolar... eu trabalhei numa escola que tinha um::: e era numa escola estadual mesmo... aí me chamou atenção... e lá ne nessa escola ele cuidava da::: lá tinha cantina... eu lembro da::: tem essa parte da prestação de contas... orçamento... ele que mexia com essa parte né?...

Entrevistadora: ah:: que bênção ((risos))...

“Portinari”: e conversando com ele... ele me explicou... hoje eu acho que ele até aposentou... é um cargo em vacância né?... aqueles cargos que o estado está extinguindo... só quem estava né? continua até aposentar e ele falou que na época... não sei se isso foi nos anos oitenta... ou início dos anos noventa... o estado criou acho que como se tivesse sido no último concurso...

um cargo que era para uma pessoa que era auxiliar do diretor... mas não auxiliar como vice... é para fazer essa parte da execução de trabalhos né?... o professor poderia ficar mais livre para questão pedagógica... de gestão de pessoas né?... ali no dia a dia né?... e eu achei interessante porque hoje a gente não tem... então muitas vezes você tem que executar tarefas aí... socorrer tarefas porque você não tem profissional para atender e aí a gente acaba éh:: não tendo tempo... o tempo para se envolver mais... eu sinto muito isso com o pedagógico né?... não sei se você também tem essa percepção...

Entrevistadora: também...

“Portinari”: eu me afastei muito... eu queria estar mais próximo... eu TENTO... tento ali né?... tá mais perto... tá mais perto... acompanhar... mas eu vejo que eu tenho que insistir e fazer isso e... às vezes... abrindo mão de outras coisas... mas às vezes você vai atender o pedagógico e tem uma outra demanda né? para essa questão da tecnologia ali... de vez em quando você que preencher uma coisa no grupo de WhatsApp ((risos)) etc... né?... então eu:: eu vejo assim... muito potencial... muito potencial no trabalhar na gestão... na direção escolar né?... não vejo o diretor né?... alguns defendem isso... eu respeito... né?... ah:: a escola é a cara do diretor... eu não gosto muito de assumir isso... a escola tem que ser a minha cara... claro... tendo influências daquilo que a gente vai construindo... vai alimentando... mas eu sempre falei... talvez mude isso... eu falo muito isso... estou diretor dessa escola... mas essa escola não é minha... enquanto eu estou aqui... eu faço o meu melhor... eu visto a camisa... é o melhor local do mundo... é a melhor escola... eu quero que seja o melhor... não importa a comunidade que ela está... não importa os desafios que ela está... assim... eu faço o meu melhor... jamais... eu não passei em nenhuma escola por falar ah:: né? essa escola aqui eu não me importo... eu me importo muito... mas não sei... se amanhã eu não estiver... fiz um... eu quero sair com a consciência tranquila... fiz um bom trabalho... fiz o meu melhor... só que traz um certo sentimento... de frustração muitas vezes sim... por não conseguir... não conseguir... sempre passa uma sensação de poderia ter feito mais né?... poderia ter conseguido mais... eu poderia ter me envolvido mais nisso né?... e... às vezes... a:: hoje até um pouco menos... eu já trabalhei um pouco isso... tinha assim... quando éh:: eu ingressei... principalmente no início... a cabeça ficava a milhão né? pensando coisas sobre as escolas... soluções... ideias e aí:: eu acontecia muito comigo de:: estando em casa né?... tem aqueles autores que falam que é aqueles momentos tidos como ócio é que vêm as melhores ideias e aí vinha às vezes uma solução para algo que eu vinha pensando ali e uma ideia... aí até tinha criado um hábito de ter uma agenda e aí qualquer coisa você vai lá e anotava para ((risos)) não perder aquela solução... aquela ideia... e ainda acontece hoje né?... eu tento exercitar mais para a gente também né?... senão a carga fica tão grande né?...

a gente cansa tanto e eu particularmente... por exemplo... eu tomei uma medida esse ano que:: ajudou bastante que foi a de separar... por exemplo... os grupos de WhatsApp do trabalho em um chip... num aparelho que eu consigo trabalhar melhor os horários de:: ()...

Entrevistadora: eu não consigo não ((risos))...

“Portinari”: é... eu fiz isso... eu tenho dois aparelhos celulares... aí os grupos de trabalho e eu... praticamente todos eu coloquei em outro aparelho e aí eu... eu determino o horário que eu verifico essa parte de trabalho...

Entrevistadora: nossa... que sonho ((risos))...

“Portinari”: é... e eu fiz em prol da saúde mental porque não estava me fazendo bem assim essa sobrecarga né?... éh::: toda hora olhando né?... porque assim::: ah:: porque a própria família cobra né?... e você acaba ficando envolvido muito... e até eu tenho um combinado com a vice... com a coordenadora... olha... se for final de semana ou sei lá... nas férias ou um momento assim... manda no particular e aí você sabe que eu vou ver primeiro porque o outro ((risos)) ponho resposta automática... eu fiz isso esse ano assim... e foi bom... eu... para mim funcionou bem... principalmente nesse período de pandemia né? que era aquela loucura e deu para separar um pouco isso... porque eu::: eu sou muito disso... de me envolver muito... não consigo me desligar fácil né? ma:::s a::: eu sinto falta de ter isso... eu acho que a gente precisaria ter um arranjo melhor né?... porque a gente acaba fazendo muitas coisas também que não são dependentes nem diretamente das nossas atribuições... a gente tem que assumir isso... pelo menos por todas as escolas que eu passei... sempre muita falta de funcionários né?... muita rotatividade e::: aí a gente não consegue ter uma equipe né?... a gente tem algumas frustrações... eu tive assim de ter assim... excelentes funcionários que trabalharam comigo... de não conseguir valorizar adequadamente esses funcionários porque a política de estado de valorização... ela coloca todo mundo no mesmo patamar né?... por exemplo... nessa escola que eu ingressei o::: da progressão funcional de roda de apoio lá dos agentes de organização né?... teve aquela:: progressão... acho que foi em dois mil e dezoito ou dois mil e dezenove... e:: tem um agente - - que trabalha até hoje nessa escola - -... um agente de organização escolar... que ele é espetacular... éh::: ele é proativo... inteligente... prestativo... ... trabalha mesmo para valer assim... e a aquele que::: eu falei... um dia eu falei para ele... se eu fosse proprietário de uma empresa e você trabalhasse comigo... você seria promovido a gerente... teria um cargo que... assim... você é uma pessoa que merece... você é um excelente profissional e na mesma escola tinha um outro que era o oposto dele... né?... e é uma pessoa que eu tentei resgatar... conversei com ele... de animar... aí num ponto ele estava querendo sair... aí eu falei... incentivei... até falei olha... pensa bem que você é jovem... de repente você está buscando... mas enfim... não tinha

compromisso né?... e aí quando teve a progressão... acho que todos estavam inscritos né? e tinham sido ticados... aí esse que era um ótimo profissional foi o último a receber... foi o último a publicar ((risos))... parece que tinham uma implicância... e o outro que se ausentava... que não era comprometido... foi valorizado primeiro... então a gente fica muito de mãos amarradas né?... nisso a gente se depara com as situações né?... talvez você já passou por isso... eu já passei... de estar... às vezes... ali na escola a gente tem que usar aquele tato né?... com professores... às vezes tem uma situação tensa né?... eles estão um pouco desgostosos com alguma situação... você vai construindo pontes né?... trazendo eles de volta... sempre bati muito nessa tecla... vamos pensar primeiramente na nossa escola éh:: é o nosso ambiente... ah:: aconteceu isso... o estado fez isso... fez aquilo... isso lá né? a nível de estado... de rede... mas vamos pensar primeiro em nós... no nosso microcosmos aqui né?... vamos manter esse ambiente melhor... o mais gostoso possível... aí às vezes você está conseguindo avançar nisso... aí vem uma bomba lá né?... algo... o estado éh:: uma legislação que muda... tira direitos ((risos))... acontece isso... aí vem contra... vem contra isso... aí você vê a revolta do profissional... aí às vezes você é o primeiro que ele vai querer descarregar né?... é o primeiro porque é como se você fosse o estado ali né? ((risos)) representado... e aí eu sempre falo muito para eles... gente... a gente enquanto diretor filtra muita coisa para não chegar para vocês da forma que chegaria né?...

Entrevistadora: é...

“Portinari”: porque... às vezes... eles reclamam disso... nossa... é uma sobrecarga... tem muita coisa... e isso e tal... a gente já está... a gente também está sobrecarregado... a gente também... entendo isso... tô cansa/... a gente também cansa né?... sente e:: então assim a gente também fica muito... é um peso é grande... e:: uma outra coisa que também não sei se é inerente à função ou a esse modelo de:: de gestor que a nossa secretaria acaba promovendo né? éh:: às vezes a questão de ser solitário... não sei se alguém já tocou nesse ponto né?... talvez seja uma das funções mais solitárias... essa é uma das diferenças de ser coordenador...

Entrevistadora: uhun... sim...

“Portinari”: éh:: eu percebo porque... por mais que você tente estar próximo... integrado... há uma certa barreira... essa questão hierárquica né? do:: talvez do outro profissional... do cuidado do que eu vou falar por ser o diretor... do como eu vou me portar né?... o medo de um julgamento... né?... algo assim... também quem é mais próximo de você às vezes ali na equipe do trio gestor né?... na secretaria também tem um pouco dessa barreira... então é uma função um pouco solitária... eu tive conversando com alguns colegas e eles concordaram nisso também né?...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: muito nisso... porque às vezes você não consegue partilhar adequadamente né?... eu já escutei mesmo de vice... várias vezes até né?... de falar assim ah:: eu não sou o diretor... eu estou tomando essas medidas... mas é o diretor... então né?... no fim é o diretor que fica sozinho ali né? com as suas decisões e com as suas resoluções... então... assim... eu acho:: eu acho um pouco difícil né?... eu sei de alguns colegas ingressantes que desanimaram bastante também... e alguns por conta dessa questão de expectativa... outros por conta dessa rotina éh:: extenuante aí de:: de trabalho... de cumpridor de tarefas e de não conseguir às vezes ficar mais próximo do dia a dia da escola... e eu tenho:: né?... ao ingressa... por exemplo... nessa pós em gestão... é um dos meus objetivos é compreender isso melhor... como eu posso trabalhar isso melhor né?... de:: de aprender conciliar as coisas... de entender melhor como que esse gestor pode atuar ali no dia a dia da escola... eu... particularmente assim... gosto de estar por dentro de todos os assuntos... de estar envolvido... de estar acompanhando... mas eu gostaria de ter mais... por exemplo... ter tempo de fazer mais parcerias... de trazer mais coisas para a escola né?... mas às vezes... quando está fazendo isso... eu tenho que estar gerando uma guia lá de prestação de contas... está correndo atrás do contador ((risos))... tem que estar resolvendo assim... eu acho que essa parte burocrática ainda nos sufoca muito... de estar mais próximo do aluno no dia a dia... do ócio de estar circulando pela escola... de estar passeando nas salas e... muitas vezes... isso fica muito prejudicado...

Entrevistadora: sim... sim... bom... “Cândido Portinari”... a gente eu acho que já deu mais de... começamos sete e meia... oito e meia... nossa... mais de duas horas ((risos))...

“Portinari”: é ((risos)) rendeu...

Entrevistadora: oh:: só para a gente finalizar então... Danilo... éh:: assim como que éh:: assim foi para você assim... participar dessa entrevista?... como que foi essa experiência de narrar um pouquinho sobre esse seu ingresso?... como que você se sente assim? ((risos))...

“Portinari”: ((risos))...

Entrevistadora: está se sentindo assim? ((risos))...

“Portinari”: ah:: muito bom... por conta dessa questão do ser solitário da gestão... eu acho que a gente fica um pouco carente de partilhar né?...

Entrevistadora: ((risos))...

“Portinari”: então eu não sei... até na:: me falaram... um diretor mais experiente me falou... com quem estive conversando... que algumas diretorias tinham isso e acabaram perdendo também por conta dessas mudanças... tinham alguns momentos de um encontro dos diretores né? para partilhar a experiência... não sei se eram encontros semanais... quinzenais...

como que eram... eu sinto falta disso também... de... tanto é que quando encontro colegas... alguns são mais próximos... mais abertos a isso... eu acho bacana... eu gosto... a entrevista aqui traz um pouco disso né?... de a gente poder abrir... de olha né?... éh:: porque às vezes paira ((risos)) um pouco nessa:: nessa:: nesses grupos de Whatzapp ou nas conversas mesmo um ar assim de que todo mundo consegue fazer uma gestão de excelência né?... de que não encontra dificuldades... na sua escola... na:: na minha escola não acontece isso... que tudo está perfeito e:: quando eu escutava um pouco isso que parece que pairava... principalmente daqueles mais experientes... às vezes trazia aquela sensação nossa... eu sou incompetente mesmo ((risos)) aqui ainda está acontecendo isso... e depois eu parei para pensar que não... né?... passei a valorizar as conquistas né?...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: porque sei lá... era uma coisa que me deixava muito contente... o Saeb... o Saresp e o Saeb... a gente conseguiu cem por cento de frequência na prova... nossa... foi uma conquista... para alguns pode parecer pequeno... mas foi muito bom né?... e:: aqui eu acho que a gente consegue partilhar melhor isso... eu sou uma pessoa que me cobro demais... então às vezes eu sofro um pouco com isso né?... porque hoje também... em todas as áreas né?... não é somente nessa... a gente vive às vezes um... eu me afastei um pouco também... utilizo muito menos redes sociais de algum tempo para cá... isso me fez bem também porque pairava um ar de:: de:: éh:: de exibicionismo... é bacana partilhar as boas práticas... mas eu sentia às vezes um pouco... até entre as equipes de turma de diretores e tal... olha né? na minha escola a gente fez assim... a gente conseguiu isso e tal... aqui é cem por cento... é quase perfeito e às vezes isso traz uma sensação ruim né? de frustração porque você fala não... na minha eu não consegui ser perfeito... lá tem falta de professor... ou tenho isso... tem aquilo... a gente está na luta para melhorar... então eu acho que se a gente conseguisse:: pelo menos entre aqueles colegas né? que tem essa visão mais democrática de conversar.. compartilhar... seria algo bacana né?... acho que de resgatar isso né?... levar para nível de diretoria... não sei...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: até para a gente sentar né?... às vezes falta isso... olha... eu estou encontrando essa dificuldade... opa... eu consegui contornar dessa forma né?... é isso... trocar experiências mesmo... não trocar experiências... às vezes quando a gente vê né?... ah:: tem um seminário de boas práticas... mas é uma coisa muito mecânica...

Entrevistadora: MUITO MECÂNICA... ai...

“Portinari”: i::sso... não tem esse:: esse... e é interessante que... às vezes... nesses momentos mais descontraídos como aconteceu nessas viagens né?... você foi para Serra Negra

né?... ou hoje... eu fui agora para Ribeirão... só que foi um grupo menor... só o pessoal da PEI... éh:: mas às vezes ali no ônibus né?... no:: no:: comendo junto... a gente riu e trocou algumas ideias...

Entrevistadora: sim... foi muito bom...

“Portinari”: i::sso... isso é bom... eu senti isso lá... a gente riu junto lá né? de situações que viveu...

Entrevistadora: sim...

“Portinari”: e isso faz bem... faz bem... a gente não fica com aquela carga... coisas tão pesadas de cobranças... planilhas... relatório né?... números... a gente está muito nisso né?... números... números... quantitativo... éh:: éh:: a secretaria com muitos projetos concomitantes... alguns até bacanas e tal... mas aí passa a ser uma formalidade... veio a verba... você tem que comparar... você tem que tirar fotos... mandar as fotos né? e:: e:: não é aquilo da escola... do dia a dia... de ter mais tempo... eu acho que a gente precisa mesmo de tempo para viver a escola e viver a nossa vida profissional... então... momentos assim são muito bons... eu acho que a entrevista ou a PESQUISA em si né? tem muito a contribuir com isso... contribuir... eu acho que é uma área que a gente precisa tocar né?... é sensível... há uma mudança né? da gestão... a própria bibliografia do concurso trazia isso né?... a gestão democrática... a ideia do curso de formação... que pode ser aprimorado né?... acho que... talvez né?... para os próximos ingressantes... a gente não sabe né?... talvez até hoje a secretaria busca um outro perfil né?... através de líderes públicos né?... mas que perfil é esse também?...

Entrevistadora: é...

“Portinari”: educador... ou é realmente um administrador de empresas... alguém mais voltado aos números... metas né?... e menos um educador... porque a gente fala hoje de uma carreira que você sai de um professor... teoricamente sala de aula... um PEB... um PEBII... PEBI... PEBII... e ele passa a ser o gestor... então eu entendo que quando isso foi concebida... a ideia era ter um professor... um gestor né?... e hoje busca-se mais um administrador de empresa... um contador... alguém com uma visão mais matemática das coisas né?... eu não sei... e a gente fica nesse conflito né? porque a gente tem uma concepção pedagógica e se depara com isso... então tem tudo para acrescentar bastante né? e:: parabéns aí pela:: pela pesquisa... pelo trabalho e com certeza a gente vai ver bastante frutos aí ((risos)) de tudo isso...

Entrevistadora: “Cândido”... olha... éh:: assim... eu não pude... tem muita coisa que você falou que eu gostaria de falar... que eu gostaria também de estar colocando né?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: uma concepção... isso e aquilo... mas hoje a história era sua ((risos))...

Danilo: ah... sim ((risos))... eu entendo...

Entrevistadora: então eu não pude... e olha que eu fiquei intervindo ali... comparando um pouquinho com a minha trajetória... mas eu não pude falar muito tá?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: mas você realmente tem razão... nós precisamos de mais momentos formativos... de troca de experiência real né?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: na diretoria de ensino porque éh:: tem sido tudo éh:: muito éh:: pautado em evidências e resultados né?...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: essa coisa gerencialista mesmo né?... e ali o sujeito... sei lá... o sujeito... o ser... éh:: a questão dessa:: da humanização né?... das relações que acontecem ali na escola... realmente tem éh:: sido assim abafadas... mas eu me recuso...

“Portinari”: ((risos)) vai ser resistente né?...

Entrevistadora: é... eu me re-cu-so... eu me recuso e eu já fiz até uma reunião agora com os meus... a avaliação institucional né?... fiz uma avaliação com todos os funcionários e com todos os docentes depois e uma das falas foi o administrativo é só um instrumento porque o nosso principal objetivo são os sujeitos que estão aqui... que são os estudantes... nós e a comunidade escolar... então é por isso... e eu estou aprendendo a mexer com prestação de contas... é um porre... é uma chatice...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: é muita coisa... então eu fico assim.... isso aqui é um instrumento... isso aqui é um meio... você está fazendo isso para poder melhorar o ambiente... para poder fazer isso... para poder ter material... para poder fazer isso... nanana... então assim... nesse sentido... então... éh:: realmente... nós não estamos na escola entre pares... os professores estão entre pares... nós não né?...

“Portinari”: uhun... a gente não consegue ter esse espaço entre pares né?...

Entrevistadora: isso... e por isso que é importante pelo menos reivindicar éh:: dentro da nossa diretoria... momentos...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: mas momentos que não sejam ah:: vai lá para ouvir uma fala... a gente não tem nem espaço de poder...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: (...) argumentar nem nada...é tudo muito técnico... então realmente... talvez criar... ao invés dessas grandes reuniões... criar éh:: éh:: polos né?... sei lá... por setores... vamos reunir as escolas de tal e de tal setor da cidade... não sei ou levantar o perfil para poder conversar um pouquinho...

“Portinari”: uhun...

Entrevistadora: tentar né?... então tem bastante coisa... mas a gente está aí né? ((risos))...

“Portinari”: é... é uma ideia... ((risos))...

Entrevistadora: muito obrigada... viu... pela sua participação...

“Portinari”: que bom que deu certo... demorou um pouquinho... mas deu certo...

Entrevistadora: ai... eu fiquei muito feliz né? porque você foi éh::: um éh::: dos que ingressaram aí que desde o começo falando assim não... eu vou participar... eu vou... eu vou... a gente só não estava conseguindo né?...

“Portinari”: as sobrecargas... agendas que interrompeu...

Entrevistadora: mas você sempre demonstrou interesse de poder contribuir...

“Portinari”: si::m...

Entrevistadora: então por isso assim... eu agradeço muito mesmo... eu espero que tenha dado tudo certo com a gravação... porque ai... Jesus... fazer de novo ((risos))... a agenda...

“Portinari”: mas eu acho que sim... que deu certo...

Entrevistadora: (...) a agenda agora fica complicado né? ((risos))... mas é isso... olha... muito obrigada mesmo...

“Portinari”: não... estamos à disposição... se puder ajudar...

- - Entrevistadora: isso... então... olha... feliz ano novo para você... para o seu menino... tem a mesma quase idade do meu filho... para a sua esposa tá?... em janeiro você vai viajar um pouquinho ou não?...

“Portinari”:o: não... não... vou ficar...

Entrevistadora: vai?...

“Portinari”: eu vou... é... férias agora eu vou tirar só em março né?... quinze dias... aí talvez no carnaval alguma coisa... mas não acho que viagem tão longa não...

Entrevistadora: ahã...

“Portinari”: por enquanto está tranquilo... vou ficar por aqui... ((risos))...

Entrevistadora: então boa sorte aí né?... a sua escola foi PEI esse ano né?... e aí agora já é o segundo ano como PEI né? ((risos))...

“Portinari”: desde dois mil e dezenove está...

Entrevistadora: ah:: tá... você que é novo lá...

“Portinari”: é... eu sou novo... o diretor que estava pediu para sair... isso...

Entrevistadora: certo... tá certo... é verdade...

“Portinari”: lá foi meu primeiro ano...

Entrevistadora: ahã... mas é assim... um ano de aprendizado né?...

“Portinari”: ô:::...

Entrevistadora: melhor ainda... então está ok... “Cândido”... muito obrigado... Deus abençoe...

“Portinari”: tudo de bom também para vocês...

Entrevistadora: ai qualquer coisa... eu dou um toquezinho... tá bom?... ((risos))...

“Portinari”: tá bom ((risos)) pode deixar...

Entrevistadora: um abraço viu?...

“Portinari”: tudo de bom... até mais...

Entrevistadora: ok... vou parar a gravação aqui...