

---

## A educação como mundo-vida: de professora à diretora escolar

*Amarildo Jorge da Silva<sup>1</sup>*

*Ana Oliveira Castro dos Santos<sup>2</sup>*

*Ricardo Roberto Behr<sup>3</sup>*

**Resumo:** Neste artigo tem-se como objeto de análise as implicações entre o processo de aprendizagem pretérita e presente do sujeito e a gestão de uma unidade educacional de ensino fundamental. O objetivo principal do texto é analisar e interpretar a experiência vivida do fazer reflexivo exercendo o ofício de gestora numa unidade educacional de nível fundamental. Utiliza-se como arcabouço teórico alguns pressupostos da formação centrada na pessoa. O artigo é eminentemente qualitativo. A abordagem da pesquisa ancora-se no método de fenomenologia hermenêutica. Utiliza-se como procedimento de coleta de dados a técnica de entrevista em profundidade de três etapas. O resultado da análise e da interpretação da história de vida da gestora Carmem indica que a sua formação social e histórica tem implicações no seu modo de atuar profissionalmente. Indica também implicações noutros papéis que a referida diretora cumpre na sociedade mais ampla.

**Palavras-chave:** Processo; Aprendizagem; Gestão.

### PALAVRAS INICIAIS

Os objetivos deste trabalho ancoram-se nas dobras do processo de descrição, de caracterização, de análise, de compreensão e de interpretação da experiência vivida do fazer reflexivo de uma diretora de escola do Ensino Fundamental e Pré-Escolar.

Através do enfoque fenomenológico, procurou-se entender o significado desta ex-

periência e como ela se manifesta para uma determinada consciência. Para tanto, a escola da entrevistada, deu-se em função da relação existente entre os membros de um grupo de estudos na área da Psicopedagogia. A paixão, o entusiasmo, a seriedade, e o embasamento teórico-prático, no pensar, no sentir e no agir de forma crítica e criativa demonstrada ao longo desses estudos, nos apontou alguém especial, singular e acima de tudo, admiravelmente comprometida e empenhada com a educação, nossa atriz social Carmem.

Carmem compartilha conosco sua experiência vivida no mundo-vida: a educação escolar. Num momento de extremo labor e correrias peculiares ao início de mais um ano escolar, ela abriu espaço e tempo para que, entre livros, cadernos, giz de cera e apontadores, fosse possível empreender um processo reflexivo sobre si mesma e sua práxis, por isso, expressamos desde já nossos agradecimentos.

### PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Buscar o significado da experiência vivida

de um gerente a partir de seu entendimento, a priori, foi caracterizado por muita angústia e dificuldade de se trabalhar com o método fenomenológico hermenêutico numa abordagem humanista compreensiva e construtivista. Em termos efetivos, a busca de compreensão do método fenomenológico deu-se no processo de elaboração do texto, no qual buscou-se o entendimento e o significado da experiência vivida do que representa ser um dirigente escolar (gerente). Isso remete ao pensamento de Merleau-Ponty (1999, p.1) reportando-se ao ser enquanto unidade básica da fenomenologia e o seu verdadeiro sentido. Para o autor, "a fenomenologia é o estudo das essências: a essência da percepção, a essência da consciência [...]".

Entende-se a fenomenologia enquanto possibilidade de pensamento, na qual

[...] o fenômeno pela consciência, enquanto fluxo temporal de vivências e cuja peculiaridade é a imanência e a capacidade de outorgar significado às coisas exteriores. [...] A fenomenologia é uma descrição da estrutura específica do fenômeno (fluxo imanente de vivências que constitui a consciência) e, como descrição de estrutura da consciência enquanto constituinte, isto é, como condição a priori de possibilidade do conhecimento, o é na medida em que ele, enquanto Consciência Transcendental, constitui as significações e na medida em que conhecer é pura e simplesmente apreender (no nível empírico) ou constituir (no nível transcendental) os significados dos acontecimentos naturais e psíquicos (HUSSERL, 1980, p.7).

Ressalta-se que o entender do significado fenomenológico está relacionado com a experiência vivida do ser, pois conforme o entendimento de Van Manen (1990), a experiência vivenciada é o ponto de partida e de chegada da pesquisa fenomenológica. O objetivo da fenomenologia é transformar a experiência vivenciada, em uma expressão textual de sua essência (de modo que o efeito do texto seja de uma só vez um reviver reflexivo e uma apropriação refletiva de algo significante: uma noção pela qual o leitor é intensamente reanimado em sua própria experiência vivenciada). Experiências vividas aglutinam significância hermenêutica à medida que nós, reflexivamente, as reunimos, dando memória a elas. Através de meditações, conversações, devaneios, inspições e outros atos interpretativos, nós atribuímos significação aos fenômenos vivenciados.

Van Manen (1990) observa que quando um fenomenologista pergunta pela essência de um fenômeno (uma experiência vivenciada) ela se torna não muito diferente de um esforço artístico, de uma tentativa criativa que de alguma maneira captura um certo fenômeno da vida em uma descrição linguística que é tanto holística e analítica, evocativa e precisa, quanto única e universal, poderosa e sensitiva. Assim, o tema apropriado para a investigação fenomenológica, é determinado pelo questionamento da natureza essencial de uma experiência vivenciada: um certo modo de ser no mundo, o que para Husserl (1980, p.10) se constitui num "certo modo de um ente ser visado pela consciência".

Por sugestão de Van Manen (1990, p.25), um dos aspectos do método fenomenológico é a identificação de temas. Segundo ele,

Temas fenomenológicos podem ser entendidos como as estruturas da experiência. Assim, quando nós analisamos um fenômeno, estamos tentando determinar o que os temas são, as estruturas de experienciar que compõem aquela experiência. Seria simplista, porém, pensar em temas como formulações conceituais ou declarações categóricas. Afinal de contas, é experiência vivida que nós estamos tentando descrever, experiência vivida não pode ser capturada com abstrações conceituais. Nesta pesquisa, a técnica utilizada foi a de campo. Como primeira fase dela, realizou-se uma pesquisa bibliográfica utilizando-se de publicações que fornecessem a fundamentação teórico-prática sobre a evolução do conceito de aprendizagem ao longo do tempo, aprendizagem de adultos, aprendizagem gerencial, bem como aspectos relacionados ao método fenomenológico hermenêutico que deu suporte à interpretação dos dados.

Em seguida coletaram-se dados primários sobre a experiência vivida de uma atriz social, exercendo o ofício de diretora escolar. Para a coleta desses dados foi enfatizado como se deu o processo de aprendizagem dessa atriz no exercício de sua função. Os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o que é determinado fenômeno, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo (RICHARDSON, 1999, p. 71).

Para entrevistar nossa atriz social, utilizou-se a técnica de entrevista sugerida por Seidman (1998), que foi desenvolvida em três etapas. Foram realizados então, três encontros com a entrevistada em seu próprio local de trabalho. O intervalo entre as entrevistas foi de uma semana seguindo a sugestão de Seidman (1998, p.15), já que o espaçamento de três dias a uma semana consiste em um tempo que no entendimento do autor, "é bom para o entrevistado refletir sobre a primeira entrevista, mas não é tempo o bastante para esquecê-la". [...] Para o entrevistador, esse tempo é bom porque "evita entrevistas idiossincráticas na qual o participante pode ter tido um dia terrível, estar doente etc."

No processo de coleta e registro dos dados, utilizaram-se gravações em áudio e anotações de campo, este processo foi complementado com a transcrição literal das gravações efetuadas, realizadas logo após as entrevistas. Observaram-se ainda, aspectos não-verbais subjacentes às referidas entrevistas.

No primeiro encontro, enfatizou-se o contexto da experiência através da reconstrução da história de vida da entrevistada. Essa entrevista teve duração de noventa e oito minutos. Seu objetivo principal foi contextualizar a experiência de vida da entrevistada que lhe permitiu ascender ao cargo de Supervisora Escolar, Diretora Geral e Diretora Pedagógica. Sobre o contexto é importante ressaltar o pensamento de Patton (*apud* SEIDMAN, 1998?, p.10) de

que, "[...] sem o contexto existe pouca possibilidade de explorar o significado de uma experiência".

No segundo encontro, destacou-se a experiência de Carmem como gerente-diretora de escola, os diversos procedimentos utilizados por ela no desenvolvimento do processo gerencial, os obstáculos, as dificuldades e as possibilidades de seu trabalho. Destacou-se ainda, algumas vivências com a sua rede de relacionamentos que tivessem uma relação direta ou indireta com a sua atividade gerencial. Utilizaram-se as seguintes questões norteadoras: O que você faz atualmente como diretora pedagógica? Em que consiste o seu trabalho gerencial? O que significa para você a atividade gerencial? Essa entrevista teve duração de noventa e seis minutos.

No último encontro, foi pedido para que a nossa atriz refletisse sobre o significado da experiência de ser gerente na sua vida pessoal, profissional, bem como na sua rede de relações e no seu contexto mais amplo. Essa entrevista teve duração de oitenta e cinco minutos. O objetivo principal desta entrevista foi a busca de significado na experiência vivida de ser gerente, bem como as conexões intelectuais e emocionais entre o trabalho gerencial e a vida pessoal de nossa atriz (entrevistada). Utilizaram-se as seguintes questões norteadoras: Como você compreende a atividade gerencial em sua vida? Que sentido isso tem para você? O que você acha mais desafiador na prática gerencial? Como você aprendeu a ser ge-

rente? Qual foi a sua maior dificuldade na transição de professora para diretora (gerente)?

A trajetória empreendida para a construção do texto fenomenológico, constitui-se de quatro momentos distintos que vão de encontro aos descritos por Bicudo (1997), que são:

- a) leitura da descrição espontânea, que teve como embasamento perguntas orientadoras;
- b) leitura do texto na íntegra para realizar o levantamento de temas;
- c) transformação de cada tema encontrado na descrição espontânea para o discurso fenomenológico;
- d) busca da essência ou estrutura.

Todos esses momentos serão relatados nas próximas seções. Para destacar a experiência de nossa entrevistada das citações diretas deste texto, optamos por utilizar-se do recurso *itálico* nas declarações de nossa atriz.

## A EXPERIÊNCIA VIVIDA DO SER, DO FAZER E DO APRENDER GERENCIAL

Esta seção tem o propósito de empreender a compreensão da experiência gerencial de Carmem levando em conta a sua história de vida.

A experiência vivida como experienciada: o caminho para aprender, crescer e mudar vis-

lumbrando a busca de humildade e de sabedoria

Carmem nasceu na ilha de Santa Catarina e tem raízes culturais africanas e portuguesas. Durante sua infância, morou no centro da cidade. A partir dos nove anos começou a veranejar numa praia localizada no norte da ilha e importante reduto da cultura açoriana. Mora lá até hoje.

"Jamais a natureza, reuniu tanta beleza [...] pedacinho de terra, beleza sem par [...]". Foi nesse pedacinho de terra, com praia de águas calmas e quentes que Carmem se estabeleceu. Tal como as águas da praia, seu ambiente familiar, de acordo com suas palavras, era muito calmo, tranquilo e com muita liberdade. Por consequência dessa liberdade fez muitos amigos. Sempre gostou de estar com as pessoas e lhe agrada muito participar do contexto social.

Seu pai foi e é seu grande modelo. Sua figura como Diretor de Ensino marcou profundamente a vida de Carmem. Para ela até hoje, ele é um espelho, um exemplo de liderança, autonomia, ética, de postura e principalmente, de humildade e sabedoria. Nos seus tempos de infância eles pouco se viam, pois o pai trabalhava nos períodos matutino, vespertino e noturno. No entanto, quando entrava na sala de seu pai, nossa atriz pensava: "um dia quero ter uma mesa como essa [...] tantos papéis, horários de aula, planejamento de ensino [...]".

Apesar dessa vivência, desse clima de direção escolar, Carmem nunca pensou em tornar-se diretora. Na verdade o seu grande desejo era tornar-se professora, por isso, foi pega de surpresa quando foi promovida para ser Diretora Escolar. Em suas palavras "ser professora foi sempre minha vocação", nossa atriz argumenta:

*"desde minha infância sempre tive espírito de liderança. Todavia na escola eu sempre procurei ficar quieta, em meu canto, porém chegava um momento em que eu acabava tomando a iniciativa em relação às tarefas e às atividades do grupo".*

Aprendeu sozinha a tocar violão e o faz desde os dez anos. Sempre gostou de música e seu gosto era tanto, que no colégio Menino Jesus onde estudou, aprendeu a tocar também escaleta, flauta e piano. Mais tarde utilizou-se da linguagem musical para ficar mais próximo das crianças e ministrar o ensino, num trabalho voluntário desenvolvido na escola onde seu irmão estudava. Começava então, sua carreira de professora. Aos dezesseis anos foi para a sala de aula propriamente dita, e desde de então, não saiu mais, exercendo funções como professora, supervisora e atualmente como diretora pedagógica. Acrescenta que depois do seu casamento, dar aulas particulares, foi uma fonte de renda significativa.

Em sua trajetória de formação acadêmica, cursou o Núcleo Comum Aprofundamento em Ciências no segundo grau. Iniciou Nu-

trição em nível de graduação mais não concluiu o referido curso. Nessa fase, ministrou aulas de música para crianças e depois de ciências numa escola da rede municipal. Mais tarde cursou e concluiu a Licenciatura em Pedagogia.

Depois de formada, foi trabalhar numa grande escola estadual de Florianópolis tornando-se supervisora da escola de primeira a quarta série, durante um ano. Em suas palavras,

*“acabei sendo supervisora. Esse é um capítulo no meio da minha história que deixou muitas marcas. Para mim foi horrível, foi um ano que eu não via a hora de acabar. No entanto, hoje reconheço que essa experiência constituiu-se na sustentação para que eu possa enfrentar os problemas que surgiram na direção de minha escola. Através dela aprendi quase tudo sobre direção escolar e relacionamento com as professoras, e isto tem me ajudado de modo efetivo na direção de minha escola. As dificuldades que enfrentei foram advindas da minha falta de preparação, pois fui promovida de professora da pré-escola para supervisora de primeira à quarta série”.*

Após um ano exercendo a função de supervisora, a nossa atriz deixou a escola pública com o projeto de montar a sua própria escola. Apesar de seu pai não ter nenhum envolvimento pedagógico na direção de sua escola, foi dele a idéia de criá-la. A idéia nasceu, de acordo com as

palavras da entrevistada, dessa forma:

*“de origem humilde, meu pai construiu com muita dificuldade a segurança financeira da família. Trabalhou muito e estudou fazendo muitos sacrifícios. Um deles, por exemplo, era ir caminhando do bairro da Prainha, no centro da cidade, até a Carvoeira para frequentar a Universidade Federal. Quando meu pai aposentou-se, teve a iniciativa de encaminhar os filhos, queria que fossem gerentes e não empregados. Por isso, aplicou suas economias para que os filhos fossem independentes. Montou negócios próprios para todos nós: para o odontólogo, montou um consultório; para o professor de Educação Física, academia de musculação; para o irmão mais novo uma empresa de informática e para mim, professora, uma escola, que existe desde 1994.”*

A escola foi montada na casa onde Carmem morava, pois, de acordo com seu pai, se a escola não desse certo, a casa poderia se alugada. Atualmente, esse fato, consiste em um diferencial, pois, a escola tem um formato escola-casa, aconchegante, diferente, personalizado.

Ao falar do exemplo de personalidade forte que seu pai representa, Carmem diz que sua mãe mostra o reverso da moeda, ou seja, é uma pessoa dócil, fácil de lidar, que tem facilidade de estabelecer relações de amizade com os outros, de socialização. Para ela, sua mãe é seu modelo de persistência e tenacidade. Relata que mesmo tendo dificul-

dade para enxergar, ela nunca viu ou ouviu sua mãe reclamar.

Contou também que seu esposo sempre apoiou. Quando montaram a escola ele foi durante seis anos, o contador e administrador da escola. Foi muito compreensivo com ela, durante os dois primeiros anos de funcionamento da escola, que absorveu todo o seu tempo e dedicação. Atualmente, a entrevistada conta com uma sócia que compartilha com ela as questões administrativas, bem como as questões pedagógicas. Isso tem lhe permitido ter mais tempo para dedicar-se a sua família e aos trabalhos voluntários e viver melhor sua religiosidade. Acredita que, associando sua personalidade forte, sua conduta autônoma e sua religiosidade, poderá prestar bons serviços à comunidade.

Ao falar de sua relação com os aspectos econômicos e financeiros, observou que tem investido muito na escola, e que geralmente seu rendimento é menor em relação àquele que recebia como funcionária pública. Ao longo do tempo, foi aprendendo a separar a questão profissional da questão familiar. Sienta sua dificuldade em dizer não, principalmente atuando como diretora escolar.

Como aspecto negativo de sua experiência como supervisora e como gerente da sua escola, argumentou que seu maior defeito foi ser centralizadora e naturalmente muito mandona. Tem refletido sobre suas atitudes centralizadoras, bem como sobre a ques-

tão de autoridade, responsabilidade e principalmente sobre a questão de confiar de modo integral nas outras pessoas que fazem parte de sua rede de relacionamentos (sócia, marido, filhos, alunos, educadores, educadoras, membros da igreja, membros da comunidade etc.). Carmem conclui refletindo que um dos requisitos para ser uma diretora eficiente é a humildade, pois, esta atitude ajuda a conquistar as pessoas no ambiente de trabalho, dentre outras coisas.

Com respeito à formação de seu quadro docente, destacou que no início da escola, as educadoras contratadas não tinham experiência e nem formação de terceiro grau. O quadro foi formado durante o processo e que a princípio tudo dependia dela, por isso, ter desenvolvido sobremaneira o seu lado centralizador.

Sobre as tarefas da escola, Carmem disse que durante dois anos fez a faxina. Começou a delegar e que não deu certo, faziam tudo errado, em função dos erros, voltou a centralizar e a não confiar, abraçando tudo, para que ninguém fizesse nada errado.

Salientou que nos primeiros cinco anos da escola ela e a empresa se confundiam. Hoje, consegue separar o que é pessoa jurídica e sua atribuição, de sua pessoa física. Aduziu que nas atividades da escola procura ser justa, jamais procurou utilizar dois pesos e duas medidas. Explícita que o fato de não ter medo de dizer o que pensa, tem lhe ajudado na direção e condução da escola, pois, considera, que apesar de ser uma escola

pequena (cento e quarenta alunos) é uma instituição de ensino, e como tal, possui normas, valores e uma cultura que deve ser respeitada pelos seus usuários. Salienta que tanto os educadores como as educadoras que trabalham na sua escola viram-na ministrando aulas, ou seja, antes de ser só diretora, ela também foi professora e isso lhe dá mais credibilidade como diretora.

A aprendizagem a partir da experiência, permite a Carmem argumentar, com seu quadro docente com relação ao ensino e a pesquisa, com experiência de causa. A fala da entrevistada vai de encontro com o pensamento de Rogers sobre tornar-se pessoa, de Van Manen sobre tornar-se ser humano e de Berger e Luckmann sobre papéis. Para Rogers (1997), todo o indivíduo sente necessidade de buscar a si mesmo e de tornar-se ele próprio. Cada passagem da vida, cada experiência vivida contribui para se tornar um ser humano melhor. De acordo com Van Manen (1990), a pessoa não nasce ser humano, ela se torna humana. O real ser humano é aquele que passa por um processo. Berger e Luckmann (1985, p. 103) sobre o desempenho de papéis dizem:

[...] ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele.

Nossa atriz enfatizou também que, caso a escola venha a não dar certo, ela se garante financeiramente ministrando au-

las particulares. A outra parte de seu tempo será investida em trabalhos comunitários. A religião ajuda a consolidar essa idéia, um desejo latente, pois, desde muito pequena já gostava de prestar solidariedade. Enfatiza que quando tinha treze anos ganhou algum dinheiro do seu pai no natal. Usou este dinheiro comprando presentes para crianças carentes. Este veio de voluntariedade é algo muito forte, que geralmente vem à tona. Nutre ainda, o desejo de voltar a trabalhar na escola pública. Gostaria de contribuir com ela, pois sabe que a escola pública precisa de educadores comprometidos seriamente com a questão da educação.

Ao falar de sua religiosidade disse que aos catorze anos em função de traumas da infância teve problemas emocionais e espirituais. Uma amiga levou-a para assistir uma palestra sobre o movimento espírita. Desde então esta tem sido a sua religião. Salienta que encontrou harmonia nessa religião, tendo em vista que esta trabalha austeramente a questão de valores e regras de conduta na sociedade. Neste período fez diversos trabalhos voluntários em creches e outras instituições filantrópicas. Foi com base nessa experiência que decidiu trabalhar na Escola Pública. No começo de sua carreira como educadora de ensino infantil trabalhou na escola pública e na sequência veio trabalhar no Instituto onde seu pai era diretor.

Ainda sobre religiosidade, ressalta que



sua religião procura ensinar valores perenes e que a vida é nossa caixa de ressonância. Em suas palavras "a vida é um espelho, ela dá de volta o que tu és". Com relação à amabilidade no tratamento com as outras pessoas, lembrou a regra de ouro, ou seja, colhemos aquilo que plantamos, nem mais, nem menos. Enfocou também que o ser humano não é perfeito, e em função dessa imperfeição, deve ser equilibrado e misericordioso.

*"Aprendi que devemos aceitar as pessoas como elas são. Esta postura de empatia tem me ajudado na direção da escola, pois todas as crianças e seus respectivos pais, possuem personalidades diferentes. Aqueles pais com os quais é mais difícil tratar, levo em conta o fato de serem humanos e imperfeitos".*

Ainda para a nossa atriz:

*"Tenho uma outra característica forte, marcante: sou eu mesma e gosto de dizer o que penso, expressar minha própria opinião. Meu pai foi a pessoa que me ensinou e me incentivou a ter minha própria personalidade. Defendo sempre meus pontos de vista, respeito os outros, e aprendi com o tempo, a não ter medo da crítica. Quando crítico, por exemplo, procuro fazê-lo a um fato, não à pessoa. Detesto falsidade. Também não gosto de ficar sozinha, a solidão me incomoda. Por isso, sempre tive namorado. Gosto de conungar com os outros, de me sentir amada".*

O medo de ficar sozinha deve-se ao fato de seus irmãos mais velhos a excluírem. O trauma e o medo da solidão relaciona-se com o que era dito pelos irmãos ao afirmarem que ninguém gostava dela, que tinham achado ela numa lata de lixo. Observa que este fato marcou sua infância e lhe trouxe problemas emocionais na adolescência. Acrescenta que procurou orientação com pessoas amigas, pois, neste período de sua vida, tinha uma baixa autoestima, problema superado hoje.

A experiência de ser gerente: a franqueza e a transparência como código de conduta, de autodesenvolvimento e de auto-realização

Ao discorrer a respeito de sua experiência como gerente, Carmem confirmou o aprendizado de sua experiência de supervisora escolar como um marco significativo em sua vida. Propriamente sobre gerenciamento, ela relata que começou aos dezesseis anos, dada sua capacidade espontânea para liderança. Nessa época já participava do grupo espírita de jovens, fazendo parte da coordenação de encontros regionais e atuando como coordenadora musical em um programa de evangelização.

Nossa atriz ressaltou que foram estas experiências que permitiram a sua atuação como líder, planejando, organizando e avaliando a realização de atividades diversas. O ensino de música e sua importância no processo de evangelização, também fizeram parte dos desdobramentos do processo de liderança.

As portas da Escola de Aplicação foram abertas para Carmem devido ao seu desempenho como organizadora e coordenadora voluntária do programa musical para evangelização realizado num grupo de jovens. A diretora da escola conhecia esse trabalho e convidou-a para trabalhar na instituição como supervisora escolar. Antes, porém, havia sido professora da pré-escola na referida instituição. Ganhou destaque nas reuniões escolares, participando das discussões e dos grupos de estudos. O fato de ter concluído o curso de Pedagogia também se constituiu um fator decisivo para sua ascensão profissional.

A diretora da escola de aplicação também foi mentora de Carmem, uma pessoa muito importante, uma peça chave. Nas palavras de Carmem:

*“Meu pai era importante para mim como postura de uma direção de ensino, mas Lúcia foi meu espelho em termos de como conduzir a direção de uma escola. Em se tratando de direção escolar, Lúcia representa o meu modelo ideal, pois ela é um ser humano espetacular: sua postura, sua ética, sua tranquilidade, seu conhecimento demonstrado, Lúcia foi muito importante para mim. Enquanto fui supervisora eu errei demais, por não dispor de preparação, mas sempre dei o melhor de mim, tentei desempenhar a função da melhor forma possível. Refletindo sobre este período, hoje, tenho consciência que foi de muito aprendizado apesar de na época ter sido frustrante”.*

Fica evidente que Carmem não planejou ser supervisora escolar. A primeira vista ficou muito confusa, porém, a imagem de seu pai como diretor, a lhe lembrar que era uma oportunidade e que ela tinha capacidade, a fez encarar o convite como um desafio. Esta reflexão levou a entrevistada a aceitar a promoção, tendo em vista que se ela não conseguisse, teria adquirido alguma experiência. Ter sido promovida para ocupar o cargo de supervisora foi para ela, uma experiência muito triste, pois

*“não tinha condições e nem o preparo que eu tenho hoje, me faltava a experiência, até então eu estava dando aula para educação infantil e de quinta a oitava série, eu não dava aula de primeira a quarta série, e fui ser supervisora de primeira a quarta, de professoras com mais tempo de magistério e mais experiência em administração escolar. Dessa forma, fui jogada no rolo, foi muito ruim para mim, foi uma frustração muito grande, pois eu sentia que faltava a experiência e o conhecimento de professora de primeira a quarta série”.*

Esta passagem ratifica o aprendizado através da experiência com erros e acertos descrito por Rogers (1997) anteriormente. Ratifica também o pensamento de Van Manen (1990) de tornar-se ser humano no processo vivencial e experiencial.

Ainda com relação a experiência no cargo de supervisora, a entrevistada enfatizou com veemência que sua dificuldade de deu-se principalmente pela falta de ex-

periência e de conhecimento prático. Esta passagem reforça o pensamento de Hill (1993) sobre as dificuldades encontradas pelos gerentes no processo de transição de produtor para gerente.

No que diz respeito ao relacionamento com as professoras por ela lideradas, Carmem disse que foi terrível e que algumas pessoas, observando a sua falta de experiência, causaram-lhe de modo proposital, vários problemas. Relata que por desconhecer totalmente a prática de alfabetização de primeira a quarta série, obrigou-se a ouvir as professoras que tinham experiência. Observa que sofria da síndrome do domingo à tarde, pois pensar em ter que na segunda de manhã enfrentar as dificuldades da sua inexperiência e a maldade dos invejosos, lhe causava uma sensação de mal estar. Mesmo assim, quando montou a sua escola, relembra em tom divertido, já estava calejada e preparada para as situações cotidianas de uma escola de educação infantil e ensino fundamental.

Considera que naquele período em que foi supervisora, além das dificuldades da atividade de supervisão, deparou-se ainda com uma questão pessoal, pois, naquele período morava muito longe e tinha que levantar muito cedo para levar seus filhos ao colégio. Enfatiza que naquele ano fez muito frio, e o fato de ter que acordar as crianças muito cedo lhe causou mais trauma ainda.

A rápida ascensão profissional de Carmem pode ser relacionada ao seu espí-

rito de liderança. Para ela, ser um líder efetivo representa:

*“ser um espelho, pois, precisa dar exemplo aos liderados. Também está ligado à capacidade de influenciar os outros, pois, provoca reações comportamentais naqueles que estão ao seu redor. Dessa forma, a recompensa vem através dos resultados positivos que são alcançados. Tem que agir como motivador e inspirador, coordenando as atividades e articulando ações para que as coisas aconteçam. Como diretora, devo coordenar e articular os saberes do meu quadro docente. O diretor de escola enquanto líder tem que ter metas, saber aonde quer chegar, traçar um caminho, assumir riscos, tomar decisões e ser responsável por aquilo que faz”.*

Fica evidente com a observação acima, a importância de se ter claro os propósitos norteadores da direção de uma escola. A efetividade da liderança segundo Carmem, também está ligada à capacidade do líder em lapidar os fatores contextuais adequando-os e adaptando-os aos objetivos traçados, saber priorizar, ter clareza de propósito, fazer uma coisa de cada vez.

O aprendizado gerencial, em se tratando de pessoas, deve ser norteado por princípios e valores que direcionam a própria vida. Para ela, o grande aprendizado que a vida nos oferece, refere-se a ter, desenvolver e manter a paciência, a calma e a tranquilidade nas situações de tribulação. O líder deve assumir o grupo e ser responsável pelos resultados, sejam eles, favoráveis ou

não: construir junto com o grupo, ouvir o que as pessoas têm a dizer, saber o porquê das ações, das normas e das práticas quotidianas.

Conforme declaração da entrevistada, no começo de sua escola buscou inspiração numa diretora concorrente, que a ajudou principalmente em termos da gestão administrativa. Deparou-se com a seguinte questão:

*“agora, eu sei dar aula, porém, como vou fazer com as questões de direção e gerenciamento da escola? A atitude da diretora Cláudia, eu jamais esquecerei, foi um gesto muito importante para mim, um gesto muito bonito e muito compreendido, um gesto muito nobre. Em suma, três exemplos nortearam minha carreira e minha vida: meu pai com a questão de ética, conduta e de valores, Lúcia na questão pedagógica, administrativa e de supervisão escolar, Cláudia na questão administrativa”.*

A entrevistada observa que começou sua escola com doze alunos e no final do ano de 2001 contava com cento e quarenta e seis, e um quadro docente de dezesseis educadores. Em suas palavras:

*“ fui ao longo do tempo e gradativamente construindo a escola e a sua cara: educação infantil e fundamental, instituição de ensino, não é uma creche. A cara da escola foi construída pela minha aptidão com a educação, pelo prazer. Ser gerente-proprietária é diferente de ter um emprego, é fazer aquilo que a gente gosta*

*e naturalmente atender às necessidades da comunidade. A implantação e implementação de primeira à quarta série, foram por orientação de meu pai. Nossa escola segue a linha sócio-histórica ou sócio-interacionista de Vygotsky”.*

Carmem enfatiza a idéia da importância do aprendizado a partir do social, e que se deve considerar que cada aluno aprende de determinada maneira em função do contexto da aprendizagem. Ela salienta que a educação representa a essência de liberdade e cidadania. A educação não se dá apenas em quatro paredes. A educação é um processo social que influencia e é influenciado pelo meio ambiente, ou seja, pelo contexto social e natural. Ressalta a importância de trabalhar por projetos e a necessidade de se desenvolver um trabalho interdisciplinar, pois, "meu quadro docente está iniciando e aprendendo trabalhar com projetos".

Quanto à mudança pessoal afirma que o trabalho de gerenciamento na escola tem lhe ajudado a reduzir sua ansiedade. Continuando declara:

*“tenho aprendido a saber esperar. Negativamente posso dizer que o fato de estar sempre exigindo demais de mim mesma tem interferido muito na minha vida familiar. Delegar e descentralizar têm sido o grande desafio, ou seja, tem sido muito difícil. Sinto-me frágil principalmente com a questão de espelho, imagem pública. A parceria com o sindicato das escolas particulares foi muito*

*importante e vital na consolidação da escola, permitindo acesso a atualização e assessoria para a sua gestão. Ser líder tem seu lado positivo e negativo: positivo porque ninguém manda em mim! A melhor coisa é não ter chefe, mas ao mesmo tempo tu queres um porto [...]”.*

Por fim, ser avaliada segundo ela, era algo que a deixava inquieta, pois,

*“ninguém me avaliava, eu fazia auto-avaliação, mas era incômodo. Hoje, as professoras me avaliam criticamente, resultado de que nos últimos três anos eu tenho delegado mais responsabilidades. A nova sócia assumiu parte da responsabilidade da Direção da Escola. A escola começou a funcionar bem quando comecei a não ter mais medo de que ela fracassasse! [...] manter a humildade é ter consciência do que sabemos e do que desconhecemos”.*

Em se tratando do significado da experiência gerencial, Carmem relatou que o grande desafio do aprendizado gerencial é continuar sendo gerente.

Gerenciar envolve nossa capacidade de aprender constantemente. Aprendeu a ser gerente aliando teoria e prática. O próprio dia-a-dia da escola e os constantes requerimentos da educação fizeram-me esbarrar num nível de conhecimento que precisava de atualização. Queria mudar, sair da mesmice, crescer. Assim, decidi cursar a Pós-Lato Sensu em Psicopedagogia e me sinto

uma criança entrando na escola pela primeira vez.

Em relação à mudança pessoal relacionada a atividade de liderança, Carmem acrescenta que

*“[...] se eu voltar a dar aula, meu desempenho será diferente e melhor, em função da experiência gerencial. Gerenciar envolve muita organização e responsabilidade, temos que ter uma visão muito grande, ou seja, capacidade de entender o todo, bem como as partes. Na escola, estamos investindo na qualificação docente, temos os nossos grupos de estudos visando melhorar o nosso desempenho enquanto educador e também enquanto ser humano. Eu não teria dificuldade em voltar a ser professora. Continuo lecionando música, imagino a sala de aula, e o fato de trabalhar com os aspectos pedagógicos, jamais deixei de estar em contato com a sala de aula. Tenho paixão por dar aula. O mais importante é ser um bom profissional, seja como professor, gerente, faxineiro, não importa, o que vale, é ser bom naquilo que se faz!”*

Na avaliação de Carmem o líder centralizador tem pouco tempo para exercer outros papéis, principalmente o papel na família. Mesmo assim,

*“ser gerente me ensinou a ser precavida, buscar alternativas, capacidade de avaliar e de decidir sobre aquilo que julgo ser o melhor para a minha vida. Gerenciar implica ter que escolher, ter que decidir e que toda decisão depende de alguma exclusão. Aprender a ser*

*gerente não é um processo tranqüilo, pelo contrário, é doloroso e interfere na questão pessoal. É um processo de construção constante, um mergulhar na realidade e que conduz à maturidade”.*

*“A formação em Pedagogia me deu a condição para ser diretora, todavia contribuiu muito pouco na questão do gerenciamento efetivo. O fato de a organização ser própria me possibilitou um aprendizado diferente daquele no qual temos um chefe nos cobrando. O meu chefe na verdade são os nossos usuários. Considerando a necessidade de nossos usuários, priorizamos onde e como investir na escola. Ser competente naquilo que se faz, independe de ter curso superior ou não”.*

*“O aprendizado como gerente me ensinou a ser conservadora quando se trata de investimentos financeiros. O tratamento pessoal e respeitoso é de fundamental importância no relacionamento com os alunos e com os pais. Minha postura enquanto gerente é dar a cara para bater e ter consciência do porquê das coisas. É importante reconhecer quando estamos metendo os pés pelas mãos”.*

Neste último encontro, Carmem salientou que as conversas consistiram em momentos de reflexão e de paradas para pensar. Vivenciou um misto de sentimentos: ao mesmo tempo em que sentiu orgulho ao ver o quanto cresceu como profissional e como pessoa, sentiu angústia em relembrar seus erros e desacertos. Nunca tinha pa-

rado para refletir sobre o "eu gerente", as preocupações, os problemas do ofício. Ressaltou ainda que, falar sobre qualquer tema em educação, ou sobre o dia-a-dia da escola, consiste em uma tarefa relativamente fácil, mas falar de si mesma é algo que a deixou um tanto quanto incomodada, se sentindo exposta, pois, considera que se mostrar é difícil. Por outro lado, a experiência de fazer parte de um trabalho acadêmico foi desafiadora!

## IDENTIFICANDO OS TEMAS

Na construção do significado e da essência da experiência vivida de nossa entrevistada, a leitura e a releitura do material coletado pelas entrevistas e anotações de campo foram fundamentais para encontrar categorias e temas. Neste sentido Coffey e Atkinson (1996) salientam que os dados coletados são dispositivos heurísticos para descoberta das essências e que devem ser pensados de forma dialógica para gerar idéias coerentes com esses próprios dados. Esse processo indica que há relação forte e intrínseca entre a coleta de dados, a análise e a interpretação: essas etapas não são distintas, mas guardam uma inter-relação dinâmica e circulam entre si.

A seleção dos temas foi realizada de maneira holística, conforme Van Manen (1990), pois a partir do texto na íntegra se pergunta "qual a sentença na frase que pode capturar o significado fundamental do texto no seu todo?". Levando em conta o pensamento de Van Manen sobre tema

e usando a abordagem holística, foram obtidos os temas que nortearam a construção deste texto.

Ainda de acordo com Van Manen (1990) a análise temática é uma simplificação, é uma fase extremamente importante porque envolve síntese e criatividade que descreve um aspecto da estrutura da experiência vivida. A análise temática é sempre um processo de redução, ela não consegue recuperar o todo, fazer uma ligação fiel com a complexidade da realidade. Em última instância o projeto de reflexão e explicação fenomenológica é efetuar um contato mais direto com a experiência como vivida. E, ainda o significado ou essência de um fenômeno nunca é simples ou unidimensional. O significado é multidimensional e multiconfigurado. Fazer pesquisa nas ciências humanas é estar envolvido com a construção artesanal do texto. Assim, na pesquisa fenomenológica, o propósito da reflexão é experimentar compreender o significado essencial de alguma coisa. A percepção da essência de um fenômeno envolve um processo refletidamente de apropriação, de clarificação e de confecção explícita da estrutura do significado da experiência vivida. No caso desta pesquisa, vários temas foram identificados, conforme apresentados a seguir, todavia, o tema mais freqüente foi sobre a questão da humildade, que no dizer de Carmem

*"temos que ter a capacidade de estar abertos para podermos aprender, e somente com uma*

*postura humilde podemos efetivamente estar abertos para o aprendizado". Ela enfatizou nas três entrevistas que sem humildade, primeiro, não se consegue aprender o necessário e segundo, que sem conhecimento (os diversos saberes) não se chega a lugar nenhum".*

Um aspecto ligado à humildade enfatizado por Carmem é o referente à religiosidade, pois segundo seus preceitos acredita que

*"devemos dar o exemplo enquanto líder, porém, por sermos seres humanos, sujeitos a cometermos erros, devemos estar abertos e sermos flexíveis, e neste caso, somente a pessoa humilde pode adotar este tipo de postura".*

Ainda sobre humildade é interessante observar no dizer de Kierkegaard (1979, p. 35) o que ela representa:

A diferença infinita de natureza entre Deus e o homem, eis o escândalo cuja possibilidade nada pode afastar. Deus faz-se homem por amor e diz-nos: Vede o que é ser homem, mas acrescenta: tomai cuidado, porque ao mesmo tempo sou eu Deus [...] e bem-aventurados os que não se escandalizam de mim. E ele reveste, como homem, a aparência dum humilde servo, é para que essa humilde extração a todos manifeste que nunca devemos julgá-los excluídos de nos aproximarmos d'Ele, que para isso não é necessário prestígio ou crédito. Com efeito, ele é humilde. Olhai para mim, diz, e vinde convencer-vos do que é ser homem, mas tomai cuidado também, porque ao mesmo tempo eu sou Deus [...] e bem-aventurados aqueles que não se escandalizam de mim. Ou in-

versamente: Meu Pai e eu somos um só, e contudo eu sou este homem de nada, este humilde, este pobre, este desamparado, entregue à violência humana [...] e bem-aventurados aqueles que não se escandalizam de mim. E este homem de nada que sou é o mesmo que faz que os surdos ouçam, que os cegos vejam, caminhem os coxos, e se curem os leprosos e ressuscitem os mortos [...] sim, bem-aventurados os que não se escandalizam de mim.

Com respeito ao tema dar exemplo, pode-se afirmar com base na frase de Escrivão (1995) que alcançar a legitimidade só pelas palavras é tarefa de pregador, não de gerente. No entendimento de Carmem, a aprendizagem

*“[...] dá-se principalmente em função de nosso interesse individual e também através daquelas pessoas que representam um padrão a ser modelado, todavia, o exemplo pela prática, e pela reflexão, deve nortear o trabalho e a postura do líder. O gerente não inspira confiança se sua prática é diferente da sua fala. Em outras palavras, os liderados não escutam o que você fala, escutam o que você faz. O que se faz, é muito mais efetivo e inspirador do que o que se diz, pois, uma ação é muito mais representativa do que mil palavras”.*

Quanto ao tema confiança a entrevistada relatou que tem aprendido com o tempo a confiar de maneira integral nas pessoas que lidera.

*“O aprendizado que obtive no meu primeiro ano como supervisora escolar, em especi-*

*al, o que foi aprendido com os muitos erros cometidos, tem me ajudado a tornar-me uma pessoa mais flexível, mais aberta, mais confiante, mais humana e menos centralizadora. Através do aprendizado com a experiência vivida daquele meu primeiro ano como gerente, tem me permitido compartilhar poder e responsabilidade com minha equipe de trabalho, bem como, com minha rede de relacionamentos”.*

Este ponto ressaltado pela entrevistada corrobora sobre-maneira os pressupostos de Hill (1993) sobre os novos gerentes. Já a visão da entrevistada sobre confiança, vai de encontro com o pensamento de Rogers (1983) ao afirmar que a prática, a teoria e a pesquisa deixam claro que a abordagem centrada na pessoa baseia-se na confiança em todos os seres humanos e em todos os organismos.

Sobre o tema experiência Rogers (1983, p. 22) salienta que sente a necessidade de tentar algo novo. Para ele, talvez a principal razão que o leva a arriscar seja a descoberta de que, ao fazer algo, aprende, errando, ou obtendo êxito. Considera que aprender, e especialmente aprender com a experiência, tem sido um elemento fundamental que faz com que sua vida valha a pena. Tal aprendizado o ajuda a crescer. Por isso, continua a arriscar. A observação da entrevistada sobre a experiência e a questão de correr riscos, reforça de modo intenso as palavras de Rogers. Literalmente ela disse que

*“agir de forma humilde nos*



*permite correr riscos e aprendermos algo novo. A experiência tem me possibilitado um aprendizado efetivo, não repetitivo, e este aprendizado tem me influenciado a arriscar e desenvolver novos projetos profissionais, bem como, novos projetos pessoais. Estar vivo envolve riscos, significa agir de modo incerto, significa estar comprometido com a vida”.*

Um outro aspecto ressaltado pela entrevistada com relação ao tema experiência refere-se à questão de comunicação empática tão necessária para o gerenciamento administrativo e pedagógico de uma escola de ensino infantil e de ensino fundamental. A experiência, nos seus oito anos como diretora administrativa (seis anos) e diretora pedagógica (dois anos) tem lhe ensinado muito sobre a importância da comunicação e da linguagem.

Linguagem e comunicação representam outros temas que pôde ser identificado, os quais consideramos de grande importância para o processo de gerenciamento efetivo, bem como, no desempenho dos diversos papéis que assumimos em nossa vida. A respeito de comunicação e linguagem, Capra (1996, p. 226, grifo nosso) reportando-se a teoria de Santiago de Humberto Maturana e Francisco Varela, enfatizam que nossas distinções lingüísticas não são isoladas, mas existem na rede de acoplamentos estruturais que continuamente tecemos por meio do languageamento. O significado surge como um padrão de relações entre essas distinções lingüísticas, e, desse modo, exis-

timos num domínio semântico criado pelo nosso languageamento. Finalmente, a autopercepção surge quando usamos a noção de um objeto e os conceitos abstratos associados para descrever a nós mesmos. Desse modo, o domínio lingüístico dos seres humanos se expande mais, de modo a incluir a reflexão e a consciência.

Capra (1996, p. 227) enfatiza sobre distinções lingüísticas que

*“a unicidade do ser humano reside na nossa capacidade para tecer continuamente a rede lingüística na qual estamos embutidos. Ser humano é existir na linguagem. Na linguagem, coordenamos nosso comportamento, e juntos, na linguagem, criamos o nosso mundo. O mundo que todos vêem, não é o mundo, mas um mundo, que nós criamos com os outros. Esse mundo humano inclui fundamentalmente o nosso mundo interior de pensamentos abstratos, de conceitos, de símbolos, de representações mentais e de autopercepção. Ser humano é ser dotado de consciência reflexiva: à medida que sabemos como sabemos, criamos a nós mesmos”.*

Por fim, baseada no pensamento vygotksyano a entrevistada diz que "o ser humano é fruto principalmente de seu contexto, de sua capacidade inata e da relação entre ambos". Essas afirmações corroboram de modo contundente, com as especulações teóricas e com a importância deste tema na prática de uma liderança efetiva, atuando como líder, administrador, professor, pai ou qualquer papel que tenhamos que assumir.

## PALAVRAS FINAIS: ANÁLISE DOS EXCERTOS E REFLEXÕES FINAIS

Falar em fenomenologia, viver uma experiência de pesquisa fenomenológica, nos aponta um veio metodológico que rompe com a linearidade unidirecional, cartesiana e racionalista que separa sujeito e objeto, espírito e matéria, razão e emoção, corpo e alma. Sob a perspectiva fenomenológica, o sujeito e seu contexto não existem de forma autônoma ou independente um do outro, por isso, "o ato de pesquisa fenomenológica visa compreender o vivido e transcender o empiricamente dado" (BICUDO, 1997).

Com base neste vivido, alguns aspectos teóricos estudados e discutidos sobre Aprendizagem gerencial puderam ser constatados nas reflexões deste trabalho.

O primeiro deles, diz respeito a mentoria. Para aprender a ser gerente, Carmem buscou mentores, modelos que a ajudaram sobre-maneira a construir o processo de gerenciamento de sua escola. Esses mentores promoveram o desenvolvimento dela tanto no aspecto individual, quanto no aspecto profissional. Ainda hoje são referenciais de conduta para ela.

O segundo, pode ser relacionado à questão do processo de participação periférica legítima. De acordo com os estudos de Gherardi, Nicolini e Odella (1998), o processo de participação periférica legítima não é automático e não é meramente individual ou técnico: depende do grupo. Mes-

mo assim, o indivíduo também tem uma participação nesse processo a qual se dá de forma dialógica, através do uso da linguagem. Por outro lado, não basta apenas ao indivíduo saber fazer. Ao grupo cabe deixá-lo desempenhar sua função, reconhecê-lo enquanto tal e atribuir a ele a possibilidade de fazê-lo.

A falta de legitimação de Carmem enquanto supervisora escolar tornou o desenvolvimento de seu fazer pedagógico inviável causando a ela grandes frustrações. Por outro lado, mesmo assim, conseguiu adquirir alguns conhecimentos relacionados ao dia-a-dia da escola, os quais foram fundamentais posteriormente, no desenvolvimento da direção de sua escola. Fica evidenciado então, que a aprendizagem não é um processo meramente individual, cognitivo ou de mudança comportamental. Ao contrário, está intrinsecamente relacionado ao contexto social.

Esse fato aponta para uma questão que precisa ser urgentemente discutida e repensada nos cursos de graduação: quais os princípios norteadores dos currículos e programas desses cursos? É possível estabelecer a relação teoria e prática nos processos de aprendizagem? Em que medida a experiência tem sido incorporada nos processos de ensino e de aprendizagem? Quais os limites e possibilidades de processos de ensino que ensejem a reflexão crítica e a construção do conhecimento?

A rede de relacionamentos também pode

ser uma fonte de aprendizado e crescimento profissional. O entorno (outras escolas), clientes, fornecedores podem ser uma fonte de aprendizado profícuo à medida que servem como fomentadores de um processo de reflexão-ação.

A educação formal, os cursos de atualização também têm o seu lugar na aprendizagem gerencial. Apesar de, no início de sua carreira profissional, Carmem não haver conseguido aliar teoria e prática, ou seja, aliar os conhecimentos formais adquiridos na universidade as situações concretas de seu fazer profissional, atualmente, sente a necessidade premente de atualização e crescimento intelectual investindo para isso, num curso de especialização.

O processo de liderança também traz mudança pessoal a ponto de afirmar que *"ser gerente fez a minha vida e a modificou, nunca mais serei a mesma pessoa!"*

Para aprender, é preciso ter flexibilidade para mudar a partir do aprendido. Portanto, aprendizagem gerencial envolve:

- a) interesse individual;
- b) mentoria;
- c) processo de reflexão-ação.

A essência do trabalho de liderança efetiva está em ouvir e ajudar os outros. Nele, a linguagem é fundamental. O diretor não é mais aquele que controla as atividades, mas aquele que age como facilitador auxiliando o grupo a atingir seus objetivos.

Artigo recebido em: 17/10/2005.

Aprovado para publicação em: 24/07/2006.

### **The education as world-life: of professor to school principal**

**Abstract:** In this article it is had as analysis object the implications between the process of past and present learning of the subject and the administration of an educational unit of basic teaching. The main objective of the text is to analyze and to interpret the lived experience of doing reflexive exercising manager's occupation in an educational unit of basic level. It is used as framework theoretical some presupposed of the formation centered in the person. The article is eminently qualitative. The approach of the research is anchored in the method of phenomenological hermeneutic. It is used as procedure of collection of data the interview technique in depth of three stages. The result of the analysis and of the interpretation of the history of manager's Carmem life it indicates that its social and historical formation has implications in its way of acting professional. It also indicates implications in another papers that referred director executes in the widest society.

**Keywords:** Process; Learning; Administration.

### **La educación como mundo-vida: de profesora a directora escolar**

**Resumen:** En este artículo se tiene como objeto de análisis las implicaciones entre el proceso de aprendizaje pasado y presente del sujeto y la gestión de una unidad educacional de enseñanza fundamental. El objetivo principal del texto es analizar e interpretar la experiencia vivida del hacer reflexivo ejerciendo el oficio de gestora en una unidad educacional de nivel fundamental. Utiliza como andamiaje teórico algunos presupuestos de la formación centrada en la persona. El artículo es eminentemente cualitativo. El abordaje de la investigación se basa en el método de fenomenología hermenéutica. Se utiliza como procedimiento de recolección de datos la técnica de entrevista de profundidad de tres etapas. El resultado del análisis y de la interpretación de la historia de vida de la gestora Carmen indica que su formación social e histórica tiene implicaciones en su modo de actuar profesionalmente. Indica también implicaciones en otros papeles que la referida directora cumple en la sociedad.

**Palabras-clave:** Proceso; Aprendizaje; Gestión.

## REFERÊNCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BICUDO, M.; ESPÓSITO, V. **A pesquisa qualitativa em educação**: um enfoque fenomenológico. 2.ed. Unimep, 1997.

BLACKBURN, S. **Dicionário oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 13.ed. São Paulo: Cultrix, 1996.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 272f. Tese de Doutorado. UFSC, Santa Catarina.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**. v. 29, n 3, set. 1998.

HUSSERL, E. **Investigações lógicas**: sexta investigação: elementos para uma elucidação fenomenológica do conhecimento. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KIERKEGAARD, S. A. **Diário de um sedutor**: Temor e tremor: o desespero humano. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. 2. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1999.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 5.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press, 1998.

VAN MANEM, Max. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York: State of New York Press, 1990.

### Sobre os autores:

#### 1 Amarildo Jorge da Silva

Doutor e Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Adjunto do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) de Foz do Iguaçu da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Pesquisador e Líder do Grupo de Estudos em Organizações Sociais (GEOS).  
E-mail: [jorgeautopoietico@uol.com.br](mailto:jorgeautopoietico@uol.com.br)

Endereço Postal: Rua Iraúna, 228. Vila A. CEP: 85.866-280, Foz do Iguaçu/PR, Brasil.

#### 2 Ana Oliveira Castro dos Santos

Doutora em Engenharia de Produção, UFSC. Mestre em Educação, UFSC. Professora Assistente da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas (UFAM).  
E-mail: [aoc1santos@yahoo.com.br](mailto:aoc1santos@yahoo.com.br)

Endereço Postal: Universidade Federal do Amazonas, Departamento de Métodos e Técnicas (DMT/FACED). Av. Gen. Octávio Jordão Ramos, 3000, Aleixo, CEP: 69000-000, Manaus/AM, Brasil.

#### 3 Ricardo Roberto Behr

Doutor em Engenharia da Produção pela UFSC. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).  
E-mail: [behr@npd.ufes.br](mailto:behr@npd.ufes.br)

Endereço Postal: Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Avenida Fernando Ferrari, s/n, Goiabeiras, CEP: 29060-900, Vitória/ES, Brasil.