



RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PERTENÇA PROFISSIONAL NO DISCURSO DE PROFESSORAS INICIANTES

Isabel Daiane Weber Machry Rodrigues - UFSM¹

Liliana Soares Ferreira -UFSM²

Resumo: Pensar o trabalho dos professores no contexto em que estão inseridos pressupõe considerar como o sistema de gestão educacional e escolar acontece para recebê-los e proporcionar condições para que desenvolvam seu trabalho. Neste sentido, realizou-se um estudo a fim de estabelecer as contribuições da gestão escolar para a elaboração do sentido de pertença profissional no trabalho dos professores. A partir da análise e reflexão sobre as vivências do cotidiano escolar se torna possível a proposição de alternativas para melhoria. Tal estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa, que considera a subjetividade dos sujeitos na produção de conhecimento. A produção e análise de dados basearam-se na proposta de Análise de Conteúdo. As interlocutoras são seis professoras de escolas públicas de Santa Maria, com as quais a questão de pesquisa foi abordada por meio de entrevistas semiestruturadas. O estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar reflexões no campo educacional, especialmente sobre a atividade profissional dos professores em seu contexto de atuação e considerando suas implicações, sendo assim possível ter mais conscientes os processos e vivências de gestão e consequentemente uma atitude cada vez mais adequada às intenções educacionais.

Palavras-chave: Gestão escolar; Trabalho dos professores; Pertença Profissional.

Introdução

Ao aprofundar estudos sobre a educação escolar, considera-se o trabalho dos professores como um aspecto fundamental, pois ao analisar os contextos em que estes profissionais estão inseridos e como o próprio sistema de gestão educacional e escolar acontece para recebê-los é possível proporcionar melhores condições para que desenvolvam seu trabalho. Portanto propõe-se entender o processo de elaboração do sentido de pertença profissional³ de professores em seu trabalho na escola, tendo em vista as contribuições da gestão escolar neste processo.

A partir de suas vivências, os professores podem se questionar: sobre como o sistema escolar poderia organizar-se mais apropriadamente para contribuir com seu trabalho. A partir

¹Especialista em Gestão Educacional e Pedagoga pela Universidade Federal de Santa Maria.

²Professora Doutora no Departamento de Fundamentos da Educação da Universidade Federal de Santa Maria.

³A expressão pertença profissional foi apresentada inicialmente por Amaral (2010), em sua dissertação, relacionando com a identidade profissional, entretanto, diferenciada por não limitar-se ao vínculo com o mundo do trabalho para estar presente nos sentidos elaborados por professores, empregados ou não, sobre sua condição.

dessa problemática e é que surgem outras possibilidades de entendimento sobre o trabalho dos professores em relação com a gestão, já que, se têm concebido estes sujeitos também como gestores no coletivo da escola. Para tal, é necessária também a pertença profissional, que é quando o sujeito se percebe pertencente ao contexto por meio de seu trabalho e do reconhecimento que recebe através dele.

Este artigo apresenta reflexões provenientes de um estudo realizado com seis professoras de escolas públicas de Santa Maria e é uma continuidade da discussão centrada na problemática das relações entre gestão escolar e pertença profissional no trabalho dos professores. Os discursos das professoras sobre essas relações permitiram avanços no entendimento do trabalho que realizam e sua importância para a elaboração da pertença profissional. A partir desta questão, a pesquisa ora sistematizada sob a forma de artigo apresenta os aspectos metodológicos do estudo, as concepções teóricas que o orientaram para entender o trabalho das professoras, a gestão escolar e a pertença profissional e, por fim, algumas considerações proporcionadas pela análise dos dados obtidos pelo estudo.

Aspectos teórico-metodológicos do estudo

Ao pesquisar se tem a possibilidade de avanços na compreensão de acontecimentos e suas causas. Através de organização sistemática pode-se delinear limites e focalizar na problemática a fim de que os objetivos sejam atendidos. A metodologia também permite, quando socializada, que aqueles que acessam os resultados possam entender os caminhos de pesquisa que foram percorridos.

A pesquisa foi realizada com o propósito de avançar da compreensão do trabalho dos professores no contexto da gestão escolar, pois, “o que descobrimos quando fazemos pesquisa é exatamente o quanto o mundo é complexo. Quando respondemos algumas perguntas, formulamos outras” (CORBIN; STRAUSS, 2008). Nesse sentido, pesquisar é uma ação constante, parte do processo de conhecer sempre mais.

Por tratar de fenômenos humanos e sociais, optou-se por uma abordagem qualitativa, característica em estudos no campo educacional. Tal abordagem mantém os critérios de cientificidade que abrangem a escolha de técnicas e métodos específicos, entretanto, com o diferencial no tratamento dos dados, já que permite perceber e analisar os seres humanos em suas relações entre si, com a sociedade e com a natureza, considerando a complexidade do contexto e a não neutralidade dos sujeitos envolvidos.

Sujeitos e contexto

O contexto é a escola e os sujeitos são professoras iniciantes, que ao inserirem-se no trabalho elaboram o sentido de pertença profissional relacionado à gestão escolar da qual passam a fazer parte. Tal delimitação caracteriza um estudo de caso por sua especificidade. Concorde-se que, o “estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência” (CHIZZOTTI, 2006, p.102).

Deste modo, na delimitação do caso, optou-se por ouvir professoras que estivessem atuando a menos de dois anos em alguma das escolas da rede pública de Santa Maria, não necessariamente trabalhando a esse mesmo tempo, pois a pertença profissional se constitui em cada realidade específica marcada pelo processo de inserção. Além disso, investigar no contexto da rede pública corrobora com comprometimento que se tem com este sistema que proporciona a educação escolar para a maior parte da população, e também por serem as mesmas determinações legais que as regem.

Tendo por foco investigar o trabalho das professoras no contexto escolar em relação com a gestão para entender a elaboração da pertença profissional, também foi necessário delimitar procedimentos e técnicas que permitiriam a produção de dados para análise de maneira a apreender esta questão.

Procedimentos e técnicas

A entrevista semiestruturada e a Análise de Conteúdo foram as principais técnicas escolhidas para a produção e análise dos dados. A técnica de entrevista permitiu a produção de dados através da interação com as professoras em seu ambiente de trabalho, de acordo com algumas questões orientadoras que garantiram a semiestruturação da entrevista e o foco no problema, possibilitando identificar as categorias comuns e analisar as concepções evidenciadas. Além disso, o próprio contexto contribuiu para expressar as relações entre gestão escolar e pertença profissional por ser o local onde estas relações estão mais latentes.

Para a análise sistemática dos dados e o registro da compreensão e possíveis interpretações, optou-se pela Análise de Conteúdo, a qual permite ênfase na mensagem e seu sentido. Este tipo de análise foi desenvolvida, inicialmente, nos Estados Unidos, tornou-se uma importante técnica de pesquisa mundialmente conhecida conforme foi se aperfeiçoando e adquirindo vasto campo de aplicação. Na pesquisa qualitativa, busca entender o sentido e também a significação das mensagens, preocupa-se com o sujeito, aquele que produz e o que é produzido, para conhecer aquilo que está por trás das palavras (BARDIN, 1997).

A Análise de Conteúdo pode ser resumida basicamente em três partes: Pré-análise, Análise e Tratamento dos resultados. Pode-se dizer que, a preocupação central é com o conteúdo presente em cada discurso, pois:

[...]é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção nestas mensagens (BARDIN, 1997, p.42).

Para a ultrapassagem das incertezas, para entender o que está além das palavras são feitas inferências ou deduções lógicas no processo de análise, que caracterizam o procedimento intermediário entre a descrição e interpretação dos dados. Também implica numa maneira mais objetiva e sistemática no tratamento de dados, permite ampliar a produção de conhecimento acerca do tema e também oportuniza maiores discussões e encaminhamentos.

Tais escolhas perpassam toda a pesquisa e foram sistematicamente organizadas para focalizar as categorias principais, neste caso, gestão escolar, trabalho dos professores e pertença profissional.

Categorias de estudo

Entende-se que, ao realizarem seu trabalho os professores participam do sistema de gestão escolar, na perspectiva de professores gestores e que esse processo de gestão pode favorecer os que são iniciantes na elaboração do sentido de pertença profissional, isto é, passam a pertencer profissionalmente aquele grupo. Cada uma destas categorias, por ser central no estudo, foi estudada e analisada particularmente e em sua relação com o todo.

A Gestão Escolar

Dois desafios principais foram propulsores para a inserção da expressão gestão escolar no sistema educacional. Primeiramente, para se referir ao modo de organizar esse sistema adotava-se o termo administração, o que frequentemente gerava o entendimento de que os aspectos pedagógico e administrativo da educação deveriam ser tratados separadamente. O segundo fator foi a expansão do sistema público, a necessidade de mais vagas para atender a demanda também contribuíram para se repensar a organização do sistema educacional.

Quanto a movimentação do povo em prol de educação pública, sabe-se que:

O principal debate sobre a gestão escolar toma vulto a partir de 1970, quando a luta da classe trabalhadora pelo direito de seus filhos à escola pública impõem a reflexão sobre os motivos da falta de vagas, das altas taxas de reprovação e do conseqüente

abandono escolar, assim como das condições precárias nas instalações escolares e da limitada profissionalização do magistério (LUCE; MEDEIROS, 2006, p.15).

Essas manifestações tiveram impactos na política pública nacional, expressa posteriormente na Lei de Diretrizes e Bases nº 9394 de 1996, a qual determina, no inciso VIII do artigo 3º, que a educação pública deve ser realizada no modo de gestão democrática.

Quanto aos avanços na discussão sobre a relação entre pedagógico e administrativo, Hora (2007) propõe um conceito de administração que valoriza o coletivo e sua participação e pretende superar a divisão que se tinha no conceito clássico. Outros autores como Lück (2006) e Libâneo (2004) também apresentaram contribuições para o entendimento da gestão, propondo inclusive a superação do entendimento clássico de administração, ampliando o entendimento que se tinha dos processos educativos e incluindo os princípios democráticos de participação, autonomia e descentralização.

De acordo com Lück (2006), a mudança nos termos não sugere apenas a substituição, mas sim uma superação, pois o conceito de gestão se baseia no de administração, no entanto, apresenta uma visão mais ampliada, inclui novas possibilidades, maior comprometimento e participação. Para a autora:

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

Dessa maneira, a gestão apresenta-se principalmente em dois âmbitos: do sistema educacional e da escola. No que se refere à gestão escolar, também ocorre o direcionamento e a mobilização do modo de ser e fazer do sistema educacional, no entanto, em âmbito micro, pois considera o contexto específico de determinada escola e dos sujeitos que a integram.

É na escola que os professores realizam o seu trabalho e participam de processos de gestão. A comunidade escolar estabelece suas metas e objetivos educacionais, num processo que conta com a participação de cada sujeito para ser efetivo e apresentar resultados mais positivos. Para Libâneo (2004, p.30), “uma boa organização e gestão da escola favorece o trabalho dos professores”, isto é, proporciona condições para o melhor desempenho destes profissionais e para que possam ter sua pertença profissional.

Para Luce & Medeiros (2006), entretanto, a gestão democrática, frequentemente citada em discursos educativos, envolve princípios que necessitam a devida reflexão sobre seu entendimento e implementação. Nesse sentido que as autoras defendem ser a democracia uma forma de aperfeiçoamento da vida humana que reconhece e lida com diferenças provenientes da convivência, dos modos de participação de cada um.

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

O trabalho das professoras

Ser professora, professor, e sentir-se como tal relaciona-se diretamente ao fazer, as vivências no trabalho, e, por isso, entende-se que é assim que ocorre a elaboração da pertença profissional a partir da sua inserção no trabalho na escola. Concorda-se que o trabalho é um princípio educativo constitutivo do ser humano (FRIGOTTO, 2001). O trabalho é meio de criação e autocriação, uma maneira de interferir no ambiente intencionalmente e, conseqüentemente, ser transformado por isso. De acordo com a argumentação de Marx:

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

Assim, ao realizarem seu trabalho, os professores se constituem. E o seu trabalho é a gestão do pedagógico. O fazer pedagógico inclui a produção da aula, elaboração do projeto pedagógico, entre outros, os quais implicam na gestão. Por isso o entendimento de professor gestor, professora gestora corrobora sob dois aspectos principais para a gestão escolar. Primeiramente pela gestão do pedagógico, também pela participação nos processos de gestão como a elaboração do projeto pedagógico e demais decisões importantes para caracterizar a escola e seu modo de gestão.

Ao realizarem seu trabalho como professores gestores, estes sujeitos vivenciam e gestão escolar a qual pode proporcionar as condições que contribuem para que aconteça a elaboração do sentido de pertença profissional.

A Pertença profissional

A pertença profissional é um processo pelo qual os professores assumem-se como tal mediante sua atuação profissional. Não é algo que acontece, apenas com a chegada do professor ou da professora na escola devido a sua contratação, ou por algum momento de interação com o meio escolar. É pelo trabalho que realizam que se tornam pertencentes aquela realidade, aquela escola. É nesse processo que se desenvolve o sentido de coletividade, essencial para a efetividade dos processos de gestão.

A pertença profissional precisa ser elaborada. Quando os professores não tem o devido reconhecimento e valorização de seu fazer como trabalho, este pode adquirir um no significado (LIBÂNEO, 2005), é o que acontece quando os professores identificam a profissão com vocação, já que para tal é necessária apenas a predisposição do sujeito, se caracteriza por uma doação a algo. E, apesar de haver contrapontos históricos em relação à afirmação do trabalho dos professores como profissão, assume-se que:

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

Ou seja, mesmo que haja falta de reconhecimento, as características de profissão continuam presentes. E, na pertença profissional, avança-se na compreensão de profissão à medida que se considera o grupo de trabalhadores. Não se trata somente do domínio sobre o próprio trabalho, inclui a relação com o coletivo, como cada sujeito se integra à escola. Entende-se que são os próprios sujeitos que elaboram o sentido de pertença em sua relação com o social, portanto, não é algo pronto ou pré-determinado (AMARAL, 2010).

Em suma, a pertença profissional abrange o sentido que o sujeito atribui ao seu trabalho em relação com o grupo na vivência profissional. O professor ou professora iniciante necessita ter um sentido de pertença profissional próprio para poder desenvolver seu trabalho mais adequadamente e com significação real. O vínculo e sentimento de pertença são essenciais para os sentidos do trabalho como é possível perceber nos discursos das professoras⁴, cujas análises são referenciadas a seguir.

Resultados do estudo

Tanto o estudo bibliográfico quanto as análises dos discursos foram essenciais para dar consistência à elaboração teórica proporcionada pela pesquisa. Na relação com os referenciais e com as interlocutoras de pesquisa os dados foram sendo produzidos condicionados a subjetividade dos sujeitos envolvidos e ao momento histórico-social que vivenciam, que os caracteriza como dados particulares e únicos que afirmam sua relevância justamente pelas inferências que permitem, sendo contextualizados e analisados numa perspectiva mais ampla.

⁴ Cada uma das professoras participantes recebeu um nome fictício para preservar sua identidade, optou-se por nomes de flores.

Etapas de análise

Inicialmente, houve a organização do material e as ideias iniciais foram sistematizadas “de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise” (BARDIN, 2011, p.125). A partir da leitura inicial dos discursos transcritos, pode-se perceber que: a gestão escolar envolve o grupo; a pertença profissional compreende o sujeito e o meio; o reconhecimento do trabalho afirma a pertença profissional. Para análise mais detalhada, as entrevistas transcritas foram organizadas em tabelas em preparação para a próxima fase.

Pré-análise

Os discursos foram analisados por aproximação semântica e frequência de categorias. Assim, considerou-se não apenas determinada palavra, mas todas que pudessem ser representadas por ela devido ao significado que possuem e a sua frequência ou repetição no discurso. Sob este critério, foi possível identificar as dimensões e elementos constitutivos das categorias no entendimento das professoras e então perceber a importância atribuída pela ênfase expressa na repetição, não só de determinados termos como também de outros relacionados, pertencentes ao mesmo campo semântico. Representam, de forma introdutória e sintética, o entendimento das professoras sobre as categorias de pesquisa.

Na categoria trabalho, as professoras se referiram aos estudantes, pois sua relação mais imediata se dá com eles. O contexto escolar está bem marcado também, no seu aspecto físico, pela referência que se faz as salas de aula. Segundo Tardif & Lessard (2005, p.23) “a escolarização repousa basicamente sobre interações cotidianas entre os professores e os alunos. Sem essas interações a escola não é nada mais que uma imensa concha vazia”. Ou seja, são essas interações que dão sentido ao espaço físico em que os professores realizam seu trabalho.

Sobre a gestão escolar, fica bem evidente a ênfase das entrevistadas na importância do grupo, do trabalho coletivo que é realizado. A pertença profissional, por outro lado, pode ser dividida em quatro perspectivas: a dos estudantes, a dos colegas, da direção da escola e do próprio sujeito. Pela ênfase dada nos discursos, a perspectiva que mais influencia no sentimento de pertença é daqueles que estão atuando como direção da escola. O que demonstra que a relação hierárquica ainda está muito arraigada a percepção que se tem do trabalho e de condição dos professores nele.

Análise

A análise dos discursos, mais detalhada foi feita por comparação de categoria temática. Sobre o trabalho as professoras entrevistadas foram bem específicas citando a turma ou meio pelo qual chegaram a trabalhar na escola atual. Inclusive, ao falar do trabalho, a professora Rosa e a professora Dália apresentam sua práxis fundamentada pela metodologia que optaram seguir. O trabalho dos professores é um trabalho pedagógico, pois se refere a um conjunto de decisões e ações relativas às técnicas e metodologias adotadas para a realização do trabalho educativo.

O trabalho pedagógico é uma especificidade da Pedagogia. O trabalho pedagógico é criado e orientado intencionalmente e por isso não é natural. Concorde-se com Kuenzer, ao afirmar que o trabalho pedagógico é o “[...] conjunto das práticas sociais intencionais e sistematizadas de formação humana que ocorrem nas relações produtivas e sociais” (KUENZER, 2002, p. 82). No contexto escolar, estas relações ocorrem basicamente entre professores e estudantes, atendendo ao critério de intencionalidade e sistematização como apontado pelas professoras.

Parte dessas intencionalidades está expressa no modelo de gestão escolhido. A gestão educacional ainda é um tema em discussão e em processo de democratização nas escolas. No discurso das professoras ficam evidentes algumas questões que ainda precisa ser vistas e pensadas para que possam favorecer o trabalho dos professores e dar-lhes condições de serem gestores não só do pedagógico, mas também da escola nos processos de gestão que lhe cabem como partícipes.

As Professoras Margarida, Rosa e Violeta afirmaram que a participação é fundamental para a democratização dos processos de gestão, pois “a gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social”. (LUCE; MEDEIROS, 2006, p. 23). Inclusive a professora Rosa apresenta situações que desfavoreceram o seu processo de inserção na escola, ela cita a direção, então responsável por liderar o processo de gestão, para apontar situações desagradáveis que a prejudicaram na elaboração do sentido de pertença profissional. Os mecanismos institucionais capazes de desencadear a participação não puderam ajudá-la, principalmente porque a reunião (que é um desses mecanismos) foi usada apenas como álibi para impor uma decisão. Ela diz “nós tivemos uma reunião [...] Ai ela [a diretora] falou ‘vai ser decidido isso, isso e isso’. Isso não é gestão” (Professora Rosa). Um caso semelhante é relatado pela Professora Margarida, de uma reunião em que foi solicitada a opinião dos

professores sobre um assunto que já havia sido decidido pelo Ministério da Educação. Entretanto, esta professora cita também outras ocasiões em que a reunião realizada teve outro enfoque, uma para planejamento de data comemorativa e outro para a elaboração da Proposta Político Pedagógica da escola. Nota-se, assim, que as questões pedagógicas e administrativas são centrais nas reuniões de professores.

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

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

Teve uma situação que ela foi bem complicada, foi de disciplina, indisciplina, então, ela tava sempre me ajudando, procurando tirar da sala, resolver, a orientadora também tava sempre do meu lado, procurou resolver certas questões com a família. E teve um caso bem complicado, né de um menino que foi preciso a intervenção do diretor. Chamou os pais, a orientação, depois de todos, todos os recursos cabíveis que tinha aqui, tudo que era possível nos orientar, o último foi com a direção, que daí a direção convidou o aluno pra se retirar da escola porque não, não se inseria mais no programa, não tinha mais como continuar no programa (PROFESSORA GARDÊNIA).

Nesse caso houve uma mobilização de professores, pais, equipe diretiva e estudante. Entretanto, os espaços de participação ainda precisam ir além dos casos problemáticos de indisciplina, cada vez mais frequentes nas escolas.

A dificuldade para implementar a gestão democrática é compreensível em uma sociedade como a brasileira que não possui um histórico democrático. Todavia não justifica a permanência de modelos e atitudes antidemocráticas, como reuniões para imposição de decisões tomadas previamente. Heloísa Lück afirma que a organização e articulação do sistema está diretamente relacionada com a qualidade do ensino oferecido:

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

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

A Professora Rosa evidencia em seu discurso a importância que ela atribui ao trabalho em grupo com as crianças, enquanto que entre os colegas é algo que ela não percebe “Sabe então, a gente vê que tá faltando essa parte da gestão. Eles não têm organização. Organização zero. Uma vai e dá uma ordem, outra vai lá e tira aquela ordem, sabe faz outra. Então eles não estão trabalhando juntos”. Porém entende ser necessário, “a gestão é tu trabalhar junto com todos” (PROFESSORA ROSA). Já que em sala de aula, ela afirma “eu me sinto gestora da minha turma”, ela efetiva sua práxis de acordo com o que defende e acredita ser mais adequado. A Professora Violeta concorda sobre a importância do grupo, para ela “gestão escolar é o coletivo, é todos participando, inclusive os alunos”, para ela “ninguém faz nada sozinho”. Pensa-se estar aqui uma questão fundamental para a pertença profissional, entende-se que não é possível elaborar este sentido em relação com a gestão escolar e continuar a perceber-se e agir individualmente, de acordo com os próprios interesses apenas. Deste modo, essa questão passa a ser característica de todos os professores e não só dos iniciantes. O sentido de pertencimento, elaborado inicialmente, continua se transformando assim como o processo de gestão escolar continua a fazer parte do trabalho os professores. E, no momento que outros professores iniciam, aqueles que já estão na escola marcam esse processo de inserção.

Nos casos estudados, logo que chegaram à escola as professoras se viram diante de uma nova e desafiadora realidade. Desafios estes que são comuns no trabalho dos professores. Alguns enfrentam o problema da falta de experiência, como a professora Dália. Outros podem não se integrar tão rapidamente como a Professora Iris e Gardênia, que trabalham com o programa de aceleração, uma proposta diferenciada e desconhecida pela escola até sua chegada. De qualquer forma, na chegada já é possível identificar alguns dos desafios e o ponto inicial e principal é o trabalho, mesmo as que tiveram uma primeira reunião de boas-vindas, afirmam o quanto seu trabalho em sala de aula pareceu ser urgente para a escola, evidenciando a necessidade de mais profissionais atuando. Como disse a Professora Margarida “finalmente tinha uma professora”.

Então, estando no contexto da gestão escolar, realizando seu trabalho, ocorre o processo de elaboração da pertença profissional para cada professora. De acordo com os discursos, a elaboração da pertença profissional está no nível do sujeito e no de reconhecimento do outro sobre o seu trabalho.

O sentido de pertença profissional é elaborado na realização do trabalho pelo reconhecimento de estudantes e das pessoas que representam a gestão escolar, como a direção. Os colegas têm maior contribuição pela atitude de acolhida, a abertura para o diálogo que permite estabelecer parcerias de trabalho que favorecem a pertença profissional.

Tratamento dos resultados

De acordo com as constatações provenientes da análise dos discursos, pode-se afirmar que, apesar da vivência anterior em outra instituição, as professoras encontraram desafios diferentes que precisaram de atitudes diferentes para elaborar o sentido de pertença profissional ao realizarem seu trabalho no contexto da gestão escolar. Para a Professora Margarida, apenas uma colega já foi capaz de contribuir para sua pertença, enquanto que a Professora Rosa e a Dália encontraram apoio em um grupo de colegas. As Professoras Iris e Gardênia contaram nem tanto com a ajuda, mas a simples aceitação que venceu as barreiras do desconhecido. A professora Violeta pelo reconhecimento público do seu trabalho, que para ela foi uma aceitação.

Assim, elaborar o sentido de pertença profissional é complexo, particular e ao mesmo tempo coletivo. Não possui necessariamente começo e fim. Pode-se até indicar seu início, mas ele continua presente nas relações e no trabalho sendo constantemente transformado.

Para indicar este processo de transformação e elaboração da pertença profissional também foram analisadas as dicotomias presentes nos discursos, que demonstram pólos opostos de sentidos e percepção das professoras que vão sendo elaborados frente as vivências e reflexões resultantes do cotidiano escolar. Assim, ficou evidente a capacidade dos sujeitos de perceber certas relações, por vezes opostas, que permeiam suas vivências. Estes aspectos permitem perceber a realidade em sua complexidade tal qual se apresenta. Demonstra que o trabalho dos professores possui múltiplas facetas, pode ser muito tranquilo e prazeroso, mas também passar por momentos de dificuldade e de desafio. A gestão pode envolver aspectos corriqueiros, como datas comemorativos, e mais complexos, como a Proposta Pedagógica. O grupo pode oferecer crítica ou apoio, provavelmente os dois, só que em momentos diferentes. E isso tudo pode ser um choque, como descreve a Professora Rosa, logo em seguida é possível encontrar amigas e sentir-se integrada. Pode começar bem e no percurso ter dificuldades. Estes são elementos presentes nas relações humanas, portanto presentes no trabalho dos professores. São dicotomias que permitem a reflexão sobre a práxis pedagógica e os meios de transformá-la.

Deste modo, tornou-se possível analisar o sentido de pertença profissional em relação com a gestão a escolar a partir do trabalho de professoras no contexto em que o realizam e considerando seus múltiplos aspectos. Nota-se que, o reconhecimento pelo trabalho realizado torna o trabalho o cerne da afirmação de pertença profissional. Nenhuma das professoras esperou ser reconhecida de maneira desvinculada, pelo contrário, encontraram o reconhecimento e apoio no e pelo trabalho. Isso de três fontes distintas: estudantes, colegas e direção da escola. É no e pelo trabalho que se elabora a pertença profissional, à medida que os professores se tornam sujeitos ativos em seu trabalho e que se apegam ao grupo, colegas e comunidade escolar de modo geral. Já os que estão na condição de gestores, como líderes do processo de gestão escolar, podem favorecer este início através de estratégias para o trabalho coletivo e acolhimento de novos professores no grupo. Já em termos de pesquisa, pode-se dizer que o trabalhador, trabalhadora se faz pelo trabalho que realiza, portanto, para entender o processo de elaboração da pertença profissional é preciso considerar o trabalho e o contexto em que é realizado.

Conclusões

Nesse artigo, foram apresentadas algumas das constatações possíveis em estudos sobre a pertença profissional no contexto da gestão. É no trabalho e pelo trabalho que os professores atuam na gestão escolar e assim desenvolvem sua pertença profissional. Portanto, assim também se constituem como professores gestores, no pedagógico e na gestão escolar como partícipes de um processo que é coletivo e influenciado por cada sujeito integrante.

De acordo com os discursos analisados, pode-se perceber que ainda está arraigada a percepção de gestão escolar relacionada à direção da escola, mostrando a necessidade de melhorias na efetivação de processos democráticos, possibilitando aos professores assumirem seu lugar como gestores numa perspectiva coletiva e não só de sala de aula. Deste modo, o desafio continua sendo superar a separação entre os processos administrativos e o pedagógico, que tem sido tratados em momentos diferentes e, geralmente, sem relação.

Existem dificuldades para que ocorra a gestão democrática, mas também está claro que muitos estão trabalhando por isso. Nesse processo é no trabalho conjunto que se encontra forças e possibilidade de ir adiante, já que, de acordo com os discursos, não fazer sozinho não é apenas uma questão de querer e sim de possibilidade diante de tantas dificuldades e da intensificação do trabalho. Pode-se dizer que, na atualidade, os desafios e perspectivas da educação dependem de esforços coletivos tamanha a sua complexidade.

Assim como a gestão, a pertença profissional considera o coletivo. Sendo esta uma das relações mais evidentes entre ambas e o ponto central das contribuições da gestão escolar. As professoras entrevistadas evidenciaram em seus discursos a importância do reconhecimento e acolhida do grupo no processo de inserção na escola. Há uma necessidade de articulação na relação entre os sujeitos que implica em conhecer e reconhecer o outro e seu trabalho, dialogar, estabelecer parcerias. .

Com ou sem vivência anterior em outra escola, as professoras encontraram desafios diferentes que exigiram atitudes diferentes e, como a elaboração do sentido de pertença profissional se dá nas relações humanas, no e pelo trabalho, no contexto da gestão escolar e em relação com ela, a pertença está em transformação, exigindo dos sujeitos um fazer intencional e sistematizado. Assim, o cerne das relações entre gestão escolar e pertença profissional está no trabalho, sendo este o ponto-chave para estudos posteriores que visem aprofundar estas relações.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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