

# ..... Artigo .....

DOI: <https://doi.org/10.23925/1982-4807.2023i34e64035>

## O Diretor de Escola e seu Papel Como Mediador de Conflitos El Director y la Escuela y su Papel como Mediadores de Conflictos The Principal and School and their Role as a Conflict Mediator

Regiane de Araújo Vieira<sup>1</sup>

Claudia Leme Ferreira Davis<sup>2</sup>

### Resumo

A autora realizou estudo que objetivou apreender os sentidos e significados constituídos por um Diretor no papel de mediador de conflitos numa Escola pública de Período Integral do Estado de São Paulo. Para tanto, buscou-se especificamente conhecer a história de vida pessoal e profissional e levantar aspectos que sinalizaram mudanças em sua atuação. A coleta de dados ocorreu por meio de visita à escola e com entrevistas. À luz de Aguiar e Ozella, investigou-se adotando os Núcleos de Significação, com base na teoria sócio histórica e no materialismo histórico e dialético. O estudo revelou que o sujeito pesquisado reconhece a importância do papel do Diretor na mediação de conflitos, principalmente aqueles que emergem da sala de aula, que essa mediação, além de servir de apoio ao professor, mostra-se como referência para as ações deste, com o diálogo como principal estratégia. Entretanto, divide-se entre as diversas tarefas que seu papel profissional exige. Concluiu-se nesta pesquisa, que é necessário um apoio formativo ao Diretor para que seja dialógico nas relações interpessoais como gestor administrativo e pedagógico.

Palavras-chave: Diretor, Mediação de conflitos, Diálogo, Sentidos, Significados.

### Abstract

The author carried out a study that aimed to understand the senses and meanings constituted by

<sup>1</sup> Mestre em Educação pela PUC-SP, com foco em Formação de Formadores. Além disso, possui uma pós-graduação em MBA Gestão Empreendedora pela UFF. Sua experiência abrange a docência em diferentes níveis de ensino, incluindo Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, tanto na Rede Estadual quanto na Rede Municipal de Ensino de São Paulo. Além disso, teve um papel de destaque como Diretora Escolar na Rede Estadual de Ensino. Participou ativamente de cursos de atualização profissional, incluindo temas como Gestão Escolar e Tecnologia, e se envolveu em programas de educação e gestão educacional. Também atuou como Formadora de Formadores na Associação Parceiros da Educação, uma organização sem fins lucrativos. Sua trajetória demonstra um compromisso sólido com a educação e o desenvolvimento profissional ao longo dos anos <https://orcid.org/0000-0001-8452-2372>; [regianeveira1965@gmail.com](mailto:regianeveira1965@gmail.com).

<sup>2</sup> Possui graduação em Psicologia Bacharelado - Stanford University (1976), mestrado em Psicologia (Psicologia Experimental) pela Universidade de São Paulo (1979) e doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo (1988). Atualmente é pesquisador senior da Fundação Carlos Chagas, superintendente de educação e pesquisa da Fundação Carlos Chagas, professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, parecerista ad-hoc da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, parecerista ad-hoc do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e outro (especifique) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Ciências Sociais. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Psicologia Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: ensino-aprendizagem, psicologia da educação, formação de professor, educação e avaliação educacional <https://orcid.org/0000-0002-0003-3510>; <http://lattes.cnpq.br/4497071021754173>; [cdavis@fcc.org.br](mailto:cdavis@fcc.org.br).

# ..... Artigo .....

a Director in the role of conflict mediator in a full-time public school in the State of São Paulo. To this end, we specifically sought to understand the history of his personal and professional life and identify aspects that signaled changes in his performance. Data collection occurred through visits to the school and interviews. In the light of Aguiar and Ozella, the investigation was carried out adopting the Cores of Meaning, based on socio-historical theory and historical and dialectical materialism. The study revealed that the subject researched recognizes the importance of the Principal's role in mediating conflicts, especially those that emerge from the classroom, that this mediation, in addition to serving as support for the teacher, serves as a reference for his actions, with dialogue as the main strategy. However, he divides himself between the different tasks that his professional role requires. It was concluded in this research that training support is necessary for the Director to be dialogic in interpersonal relationships as an administrative and pedagogical manager.

Keywords: Director, Conflict Mediation, Dialogue, Senses, Meanings.

## Resumen

El autor realizó un estudio que tuvo como objetivo comprender los sentidos y significados que constituye un director en el rol de mediador de conflictos en una escuela pública de tiempo completo en el estado de São Paulo. Para ello, buscamos específicamente comprender la historia de su vida personal y profesional e identificar aspectos que señalaron cambios en su desempeño. La recolección de datos se produjo a través de visitas a la escuela y entrevistas. A la luz de Aguiar y Ozella, la investigación se realizó adoptando los Núcleos de Sentido, basados en la teoría sociohistórica y el materialismo histórico y dialéctico. El estudio reveló que el sujeto investigado reconoce la importancia del papel del director en la mediación de los conflictos, especialmente aquellos que surgen fuera del aula, que esta mediación, además de servir de apoyo al docente, sirve de referencia para sus acciones, con diálogo como estrategia principal. Sin embargo, se divide entre las diferentes tareas que requiere su rol profesional. Se concluyó en esta investigación que es necesario el apoyo formativo para que el Director sea dialógico en las relaciones interpersonales como gestor administrativo y pedagógico.

Palabras clave: Director, Mediación de conflictos, Diálogo, Sentidos, Significados.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho se propôs apreender os sentidos e significados constituídos por um diretor de escola do PEI quanto ao seu papel como mediador de conflitos em sala de aula. Para tanto, recorre-se à psicologia sócio-histórica, surgida no início do século XX, na União Soviética, que inaugurou um novo modo de pensar o humano. Tem como base a psicologia histórico-cultural de Vygotski (1896-1934), cuja origem se deu na superação contra a visão dicotômica entre a compreensão do fenômeno psicológico por outras correntes psicológicas concebidas desde Wundt (1832-1920).

Bock (2015), considera que seu advento foi um marco no campo da psicologia, uma vez que foi de encontro ao preconizado na época pelo método científico, cujo objetivo era descrever

# ..... Artigo .....

apenas o observável, buscando eliminar, tanto quanto possível, a interferência subjetiva. A psicologia, a exemplo das demais ciências, buscava tornar-se objetiva e experimental.

A partir daí, surgiram várias concepções com a finalidade de que a ciência psicológica pudesse melhor apreender o homem e sua relação com o mundo real, mas a questão do fenômeno psicológico mostrava-se ainda incompleta. Algumas dessas teorias acabaram por propor análises pautadas em dados muito distintos, vistos até mesmo como antagônicos.

Essa compreensão dos fenômenos psicológicos só foi possível a partir da proposta de Vygotski (1896-1934), cuja base é o materialismo histórico e dialético de Marx.

Nesse sentido, a concepção de ser humano, de sua história, das relações que estabelece com o mundo e com outros sujeitos, bem como a atribuição de sentidos e significados que cada um faz nas e pelas interações com outros seres humanos, devem ser levadas em consideração na seleção do método e análise do objeto de estudo.

Considerando que cada sujeito constrói seu plano psicológico por múltiplas determinações – econômicas, sociais, culturais e individuais – por meio do processo de apropriação/objetivação, Vygotski (2007) ressalta, em sua abordagem metodológica, o quanto é importante levar em consideração que cada ser humano se forma processualmente, ao longo do tempo e de maneira não linear. Ou seja, é preciso compreender que o movimento humano é processual, não linear, pleno de contradições.

Daí a importância de aproximarmos-nos da história do(s) sujeito(s), que nos informa de uma maneira mais plena e nos possibilita abraçar e apreender esse movimento de subjetivação e objetivação no que diz respeito ao objeto de nossos estudos. Assim, para melhor compreensão e investigação do fenômeno, com base na perspectiva sócio-histórica, apresenta-se a seguir algumas categorias que considera-se centrais para este trabalho.

Falar de historicidade é referir-se ao movimento anteriormente mencionado, ao nosso eterno devir como homem, sociedade e natureza, uns transformando os demais. A ordem do real objetivo e subjetivo é a mudança. Para entender esse processo contínuo de modificações recíprocas, é preciso conhecer sua gênese e sua trajetória, articulando dialeticamente o saber, o fazer e o sentir.

A história individual/social não se constrói de fatos sobre fatos; ao contrário, ela é feita de fatos que têm uma origem e um modo de se desenvolverem. Ao estudar o humano, não se pode perder de vista esse aspecto, algo que requer compreender sua gênese e constituição. Só

# ..... Artigo .....

assim o sujeito histórico poderá ser conhecido. Dessa forma, a categoria historicidade permite-nos apreender de onde e de que maneira o novo foi se compondo.

Da mesma forma, a “história humana” está dialeticamente articulada aos fenômenos da realidade, pois os homens, ao produzirem sua existência e independentemente de sua vontade, o fazem por meio de relações de produção, as quais se dão em um determinado estágio de desenvolvimento de forças produtivas materiais que, por sua vez, constituem a base econômica em um determinado contexto social e histórico, ou seja, sua infraestrutura.

Sobre esta última, erigem-se outras estruturas, que formam a superestrutura, jurídica e política, e que estabelecem modos distintos de consciência social. Para o materialismo histórico e dialético, a infraestrutura condiciona a superestrutura, ou seja, a vida social, política e intelectual.

Portanto a humanidade histórica e coletivamente produzida pelos homens envolve uma série de instrumentos (ideias, conhecimento, objetos, cultura, valores, tecnologia etc.) por meio dos quais os seres humanos se relacionam com a natureza e com os demais seres humanos, buscando assegurar sua sobrevivência e a da espécie. Conseqüentemente, a relação entre os homens não é dada: ela precisa ser construída (vir a ser) tanto material (trabalho social) como historicamente (organização social do trabalho) (Pires, 1997).

A contradição é outra categoria fundamental na perspectiva sócio-histórica, uma vez que é considerada como motor de nossas vidas e não pode ser entendida nem como “problema” nem como “dúvida”.

De fato, essa categoria, a contradição dialética, alude ao fato de que o desenvolvimento do real é, ao mesmo tempo, antagônico e dialético. Assim, não seria possível ao desenvolvimento humano ser diferente. Nesse sentido, a contradição mostra que o plano interno, subjetivo, é também constituído por antagonismos que não existem de maneira independente: eles são mutuamente constituídos.

Para ultrapassar os antagonismos do real e do psiquismo, é preciso negar a negação, pois tudo o que é novo nega o já instituído, apesar de preservar dele alguns aspectos. Daí poder-se dizer que a contradição, ao ser superada no mundo objetivo e no subjetivo, não cria algo totalmente inovador, dado que um tanto é preservado da situação anterior, ensejando um eterno “devir”.

Concluí-se, assim, que todo e qualquer objeto de estudo é contraditório justamente por

# ..... Artigo .....

reproduzir algo do antigo e, também, por carregar um aspecto transformador. Nesse sentido, em razão das contradições, há sempre – e em tudo – elementos de reprodução e de transformação, de modo que as condições históricas em que vive-se (materiais e não materiais) transformam da mesma maneira de que se transformam.

Assim a mediação como uma categoria central da proposta vygotskiana, pois ela compõe tanto a categoria da totalidade como a da contradição, erigindo aspectos essenciais da visão dialética de realidade e conhecimento. É a categoria mediação que assegura uma concepção do humano como ser social (e, portanto, cultural) e histórico ao indicar que, na e pelas interações com outros homens, uns constituem os demais e vice-versa, mas não de maneira direta.

Ao contrário, a mediação indica que as relações humanas são sempre mediadas, cabendo assim, na análise do real, incluir sua base material e também as contradições que a vivência estabelece. Se recorre à categoria mediação porque quer-se apreender os sentidos e significados constituídos por alguém em relação a alguma coisa, na tentativa de se aproximando pensamento que se concretiza na fala, e que é, ao mesmo tempo, individual e social, síntese de muitas determinações e que se compõe em ser singular nas relações com o mundo (universal).

Na interação social, a particularidade de cada um atua como mediação entre o singular e o universal. Os sujeitos, ao interagirem, apresentam-se com suas particularidades, de modo que, para compreendê-los, é preciso alcançar a significação que cada um atribui ao evento de interesse. Fica claro, portanto, que o bebê só se estabelece como ser humano por intermédio dos outros, sejam eles presentes ou não. É na e pela interação social que vai-se constituindo nossas particularidades, ou seja, novas formas de sentir, pensar e agir. Para nossa pesquisa, trata-se de uma categoria fundamental, pois o que se pretende neste estudo é, justamente, apreender a articulação dialética dos sentidos e significados que o sujeito constitui em sua historicidade.

A relação do pensamento e da palavra é mediada pelo significado, pois o pensamento e a palavra trazem uma relação entre si. Eles não são a mesma coisa, porém um não existe sem o outro. Eles se tornam unidade de contrários. Segundo Vygotski (2009, p. 409), “O pensamento [que é sempre emocionado] não se expressa na palavra, mas nela se realiza”. O pensamento e a palavra estão tão intimamente relacionados que formam o pensamento verbal, de sorte que, para o pensamento ganhar forma, ele requer a linguagem: sem ela, o pensamento “desencarna” e, desencarnado, ele não pode ser comunicado e se perde. As próximas categorias, “sentido e

# ..... Artigo .....

significado”, explicitam como são formados os núcleos de significação, os quais nos permitiram alcançar os objetivos aqui propostos.

Na apreensão de Vygotski (2009), o processo de significação é formado por “sentidos” e “significados”. O primeiro diz respeito a um agregado de todos os fatos psicológicos, que surgem, em nossa consciência, como resultado da palavra. Já o segundo (os significados) é constituído na e pela história do grupo social, razão pela qual é compartilhado.

Por assim o serem, os significados dão suporte à comunicação social e formam o psiquismo. Para Aguiar e Ozella (2013), tanto o sentido como o significado são centrais para que se possa compreender o sujeito, ainda que os sentidos, por se situarem em zonas mais fluidas, instáveis e profundas, sejam mais amplos do que os significados.

Assim, se os significados são mais acessíveis porque partilhados, os sentidos são uma articulação de eventos psicológicos feita pelo próprio sujeito. Quando há a apropriação de significados, eles não o são tal como se manifestaram: a apropriação é feita à luz de experiências pessoais, de valores, de crenças e de conhecimentos, de modo que os significados são “convertidos” de sociais a individuais, ou seja, em sentidos pessoais.

Pode-se dizer que os sentidos são subjetivos, próprios de alguém que vive em um determinado tempo e espaço. Sentidos remetem-se, portanto, à subjetividade de alguém que é concomitantemente particular e histórico.

Sentidos e significados, mesmo sendo categorias distintas, formam uma unidade de contrários, pois uma não dispensa a outra. Para Aguiar e Ozella (2013, p.34), estudar os significados é importante porque é somente por meio da interação que pode-se compreender a história cultural, social e pessoal de alguém. Da mesma forma, é central estudar os sentidos, porque é por meio da subjetividade de cada parceiro que se manifesta a “objetividade” do que foi apropriado, engendrando a negociação dos sentidos e significados.

## **Método**

O Objetivo deste estudo foi apreender os sentidos e significados constituídos por um diretor do PEI quanto ao seu papel como mediador de conflitos em sala de aula. Para tanto buscou-se: 1 - conhecer a história de vida pessoal e profissional do sujeito investigado; e, 2 - identificar aspectos que sinalizam mudanças na atuação do sujeito.

# Artigo

## **Participantes**

Os critérios para a seleção do sujeito foram que ele ocupasse o cargo de Diretor em uma escola pública vinculada à rede estadual de São Paulo (SP), desde que nela fossem atendidos, no novo modelo pedagógico conhecido como PEI, alunos dos anos iniciais do ensino fundamental. Uma diretora que cumpria todos os quesitos e era conhecida da pesquisadora dispôs-se a participar da pesquisa após ouvir a explanação de seus objetivos e procedimentos. A participante assinou o documento de consentimento livre e esclarecido.

## **Local**

Foi dada à participante do estudo a opção de escolher o melhor lugar para conversar-se. Por sua livre escolha, ficou definido que nosso encontro se daria na escola onde a diretora, aqui com codinome de Judite, atua. A escola localiza-se na Grande São Paulo e recebeu o nome fictício de Escola Estadual Professora Clara de Assis.

## **Procedimento**

Por meio de uma entrevista semiestruturada, com questões abertas e fechadas, seguindo um roteiro previamente elaborado. As questões fechadas tiveram o intuito de caracterizar o perfil socioeconômico da participante, como: faixa etária, último grau de estudo, formações continuadas que participou, tempo de experiência na docência e no cargo, tempo que disponibiliza para trabalhar com professores e alunos. Nas questões abertas, foram feitas perguntas a respeito da história de vida da participante (em geral, versando sobre a família de origem, escolaridade, experiência profissional e situação empregatícia atual). Em seguida, ainda por meio de questões abertas, solicitou-se à diretora que contasse se atuava na mediação de conflitos que emergem em salas de aula, como agia em tais circunstâncias e como percebia o seu papel. A entrevista foi selecionada como instrumento de coleta de dados, porque, segundo Lüdke e André (2017, p.39), ela tem vantagem sobre outras técnicas “permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Após a leitura da transcrição da entrevista e o início da análise, para que se pudesse atingir o objetivo da presente pesquisa, percebeu-se a necessidade de mais dados para nos aproximar da história de vida do sujeito pesquisado. De fato, em consonância com a teoria adotada, cabia-nos apreender as nuances presentes no discurso da diretora. Como ela estava fora do estado, optar pela conversa por meio do WhatsApp, dada a facilidade que essa

# ..... Artigo .....

ferramenta digital proporciona. As entrevistas presencial e via WhatsApp foram gravadas e transcritas, para fins de análise dos dados.

Como referencial de análise, pautou-se no o procedimento de Aguiar e Ozella (2013), cujo intuito é alcançar o que se denomina “núcleos de significação”. Para tanto, os autores indicam várias leituras da transcrição da entrevista para que, uma vez conhecendo bem seu teor, seja possível identificar os vários temas nela tratados, cada um deles sendo denominado “pré-indicador”.

Em seguida, para contar com uma menor diversidade de aspectos na análise, os pré-indicadores – com base em critérios tal como os de similaridade, diferença, complementaridade e contradição – são agrupados, formando o que se nomeia de indicadores, os quais passam pelo mesmo processo, constituindo os núcleos de significação.

Cada um deles foi alvo de análise e interpretação à luz da teoria, da revisão da bibliografia e das demais informações coletadas e/ou produzidas.

A análise foi realizada com base em dois critérios: no primeiro, chamado análise **intranúcleo**, cada núcleo de significação é estudado individualmente; no segundo, conhecido como **internúcleos**, busca-se apreender as articulações encontradas entre os núcleos e sua movimentação, identificando, caso seja possível, as contradições neles presentes que, na abordagem sócio-histórica, ensejam transformações.

## Resultados

### *Processos de construção dos núcleos de significação*

A análise resultou em um total de 44 pré-indicadores, que se aglutinaram em 3 núcleos de significação:

- Núcleo 1 (formado por 10 pré-indicadores, que resultaram em 7 indicadores).
- Núcleo 2 (formado por 16 pré-indicadores, que formaram 9 indicadores).
- Núcleo 3 (formado por 17 pré-indicadores, que geraram 5 indicadores).

O Quadro 1 ilustra os resultados conforme segue:

Construção dos núcleos de significação

INDICADORES	NÚCLEOS DE SIGNIFICAÇÃO
-------------	-------------------------

# Artigo

<ul style="list-style-type: none"> <li>–Vida de classe média</li> <li>–Frequência escola particular, cuja mensalidade era acessível ao pai</li> <li>–Mudança para a escola pública, próxima da residência</li> <li>–Obtenção do certificado de conclusão de contadora</li> <li>–Arrependimento por ter cursado contabilidade</li> <li>–Amiguinhos próximos</li> <li>–Infância tranquila</li> </ul>	<p><b>Núcleo 1: A vida e suas escolhas:</b> “Nunca pensei antes em dar aulas”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Formação na vivência</li> <li>–Prática adquirida mediante formações oferecidas da rede</li> <li>–Pré-requisito de vice para a direção: prática</li> <li>–Aprendizagem baseada na observação</li> <li>–Diálogo como forma de se aproximar das pessoas</li> <li>–Dicotomia entre atividades administrativas e pedagógicas</li> <li>–Experiência na ETI/ PEI</li> <li>–Hábito de delegar coisas, mas sempre ciente do que está acontecendo</li> <li>–Diretor como responsável final por todas as ações</li> </ul>	<p><b>Núcleo 2: Experiência profissional docente:</b> “Depois de quinze anos, apareceu uma oportunidade na escola para trabalhar como vice-diretora”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Conflitos envolvendo violência física e envolvimento do diretor</li> <li>–Direção presente: seriedade maior</li> <li>–Acordo: professor medeia “casos mais simples”, em que não haja agressão física</li> <li>–Aula de educação emocional: fantástica</li> <li>–Contextualizar para mediar</li> </ul>	<p><b>Núcleo 3: Gestor mediando conflitos:</b> “Já participei sim, várias vezes, de algum conflito. Quando parte para violência física, os professores trazem aqui ou me chamam, para dar a impressão que foi sério o que a criança fez. A partir do momento que o desrespeito é grande, que há uma intervenção física, a criança precisa saber que passou do limite”.</p>

*Elaborado pela autora Regiane de Araujo Vieira*

*1. Regiane de Araújo Vieira Mestre em Educação, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Graduada em Pedagogia, pela Universidade São Marcos/UNIMARCO. Letras pela Universidade Bras Cubas. Pós graduada lato sensu em: MBA em gestão e empreendedorismo educacional pela Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro (UFF); Gestão da Rede para Supervisores pela Universidade de São Paulo (USP); Gestão Educacional pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); Psicopedagogia Educacional pela*

# Artigo

*Universidade São Marcos (UNIMARCO). Trabalhou como professora dos anos iniciais do ensino fundamental 15 anos e Diretora de Escola em Escola na Rede Estadual de São Paulo 14 anos. Trabalha atualmente oferecendo e ministrando cursos de curta duração sobre: Mediação de conflitos escolares em instituições públicas e/ou particulares. Email: regianevieira1965@gmail.com*

*Núcleo 1. A vida e suas escolhas: “Nunca pensei antes em dar aulas”*

Judite, nascida em uma cidade da Grande São Paulo, 54 anos, casada e mãe de dois filhos, ambos solteiros, com mais de 30 anos de idade, um deles realizando doutorado. Moravam com ela, o marido e a filha. Apenas a diretora e o marido trabalhavam: a filha contava com bolsa de doutorado.

A diretora teve uma infância bem tranquila. Sua família era composta por seus pais e um irmão mais novo. A vida, segundo Judite, era a de classe média. O pai, ferramenteiro, conseguia pagar uma instituição particular para os dois filhos, mantida por freiras. A vida escolar de Judite iniciou-se aos 6 anos de idade e ela permaneceu nessa mesma escola até a 4ª série do antigo primário, porque essa era a última oferecida pela escola. Para continuar na escola das irmãs religiosas, ela teria que ir até o centro da cidade.

Diante das circunstâncias, para cursar a 5ª série, foi necessário transferir Judite e seu irmão para uma escola estadual, que também era próxima de sua residência. Segundo relata, nem seus pais e nem mesmo ela se incomodaram com essa situação de mudança de escola. Em seu discurso, a diretora relata ter aceitado a decisão de seus pais em função da comodidade para adequar os estudos ao seu objetivo: o importante, conta ela, era manter os amigos que moravam na vizinhança. Dessa forma, a passagem de uma instituição privada para outra, pública, não foi sofrida.

Judite conta que, apesar de os pais não terem feito um longo percurso escolar, eles faziam questão de que ela e o irmão continuassem a estudar. Tanto isso é verdade que, após os quatro anos na escola estadual com seus amigos, Judite deu continuidade, em uma outra escola estadual, aos estudos no ensino médio (antigo colegial), onde se formou em técnico em contabilidade. Apesar de não gostar deste curso, terminou-o por lhe permitir coadunar trabalho e estudo, já que seus pais faziam tanta questão. Essa foi a opção encontrada para realizar seus

# Artigo

objetivos, sem decepcionar os pais. Judite salientou que a importância dada por seus pais aos estudos era tão aparente que o pai, mesmo depois de ela ter se casado, arcou com as despesas de sua faculdade.

A adolescência de Judite e seu irmão foi também um período sem turbulências. A casa sempre cheia de amigos, pais acolhedores e atentos aos filhos. Mas a educação dada pelos pais era rigorosa, como a participante supunha ser a de todos na época: respeitavam-se as regras e os horários, algo muito distinto da educação de agora. No final das contas, a avaliação foi a de que viveu em uma família bem tranquila e feliz.

Com 16 anos de idade, começou a namorar o atual marido e também a trabalhar em um escritório de contabilidade, enquanto estudava à noite. Queria independência financeira da família, de modo que aceitou ganhar um salário baixo para conseguir comprar as coisas que queria para si.

Assim que terminou o ensino médio técnico, foi estudar em um cursinho preparatório para o vestibular, para que pudesse assegurar o ingresso na faculdade. E isso aconteceu: Judite estudou ciências (habilitação em química), pois almejava ter esta profissão. Formou-se em quatro anos, mudou de emprego e ingressou em uma indústria química por indicação de um parente próximo:

Aos completar 21 anos de idade, estava grávida de sua primeira filha. Segundo a participante, tão logo o bebê nasceu ela já engravidou do segundo filho, razão pela qual optou por abandonar o emprego e ficar só em casa, dada a dificuldade em conciliar a vida doméstica com a profissional. Após três anos cuidando da casa e dos filhos, resolveu ingressar no magistério, pensando que, com sua formação em ciências, a docência poderia constituir uma nova perspectiva de trabalho.

De fato, com filhos pequenos, Judite considerou ser essa a melhor opção a ser feita, apesar de salientar que “nunca pensou antes em dar aulas”. Note-se, entretanto, que ela fizera a licenciatura em química, de modo que já tinha cogitado essa hipótese antes.

Assim, na visão de Judite, a mudança da escola privada para a pública no primário, o curso de técnico em contabilidade e, inclusive, o magistério foram oportunidades que se abriram à medida que ela precisava.

Nesse sentido, não é possível perceber em sua fala um projeto de vida ou metas a serem conquistadas, nem medos e angústias vinculados à vida profissional. Foi apenas em razão de

# ..... Artigo .....

circunstâncias que a vida colocou a Judite que suas opções foram mudando e ganhando concretude, ajudadas, como ela via, pelo acaso. Assim, quando os filhos eram pequenos, era mais conveniente trabalhar só meio período para se dedicar apenas às crianças.

Quando inquirida sobre as razões que tornaram tão difícil abandonar a antiga profissão para ingressar no magistério, Judite não deu nenhuma resposta direta. É bem verdade que toda e qualquer mudança, por implicar quebra na rotina e necessidade de transformar-se para se adequar à nova situação, exige esforço e empenho.

Mas, como afirmou Judite, o magistério, pelo menos na época, vinha ao encontro de muitos de seus anseios: ficar perto dos filhos, trabalhar meio período, conciliar suas férias com as das crianças etc. Diante de tais fatos, lecionar era algo bem vantajoso, mesmo considerando o baixo salário que o magistério lhe oferecia.

Com o tempo, Judite permaneceu na docência. “Apesar de nunca ter pensado em dar aulas”, como já mencionado, não se pode ignorar que ela cursou a licenciatura de ciências com habilitação em química, algo que sinaliza que ela tinha a docência como uma possibilidade, pois Judite se preparou para tal. Segundo ela, sua aspiração maior era atuar em um laboratório (e não em sala de aula), mas o acaso a levou à docência. Ocorre que, se ingressou no magistério de maneira fortuita, a diretora aí permaneceu por “paixão”, “encantamento”. E, sendo assim, não pretendia, nem queria fazer nada de diferente.

Foi apenas quando teve um problema nas cordas vocais que Judite ponderou que seria melhor buscar outro cargo, agora na área de gestão, por considerar que aí não utilizaria muito a voz. Assim, fez complementação pedagógica, um requisito legal. Assim, quando tudo estava pronto para ela assumir a nova posição na escola, surgiu a chance de ser vice-diretora na escola onde lecionava. E, em razão dos problemas com as cordas vocais, ela aceitou ocupar esse lugar que, tal como relata, surgiu, mais uma vez, de maneira inesperada, como se os acontecimentos conspirassem a seu favor.

Após dois anos na vice-direção, Judite contou que já acreditava saber “ser gestora”, ou seja, via-se como capaz de executar a contento as atribuições necessárias ao exercício dessa nova função.

Com a indicação da diretora da escola onde estava, candidatou-se e foi designada a esse mesmo posto. Novamente, as circunstâncias ajudaram Judite a fazer algumas escolhas, e a influência da diretora permitiu-lhe sair da sala de aula e iniciar outra etapa de sua vida.

# ..... Artigo .....

Chama a atenção, no relato de vida desta diretora, que tudo se deu de maneira linear: ela sempre teve “sorte”, tudo se ajustou conforme o esperado, os cargos no magistério vieram como se fossem presentes. Uma existência sem traumas, sem obstáculos, sem conflitos ou contradições.

## *Núcleo 2. Experiência profissional docente.*

Após ter permanecido por quinze anos no magistério como docente, Judite contou que teve um problema nas cordas vocais e resolveu ir para a gestão, uma vez que essa função não exigiria tanto o emprego de sua voz. Fez complementação pedagógica, ou seja, habilitação em pedagogia, uma exigência legal que até hoje permanece. Tão logo se formou, surgiu a oportunidade de ser vice-diretora na escola onde atuava como professora e, devido aos problemas nas cordas vocais, Judite aceitou ocupar este cargo. Mais uma vez, segundo relatou, ela o fez por “acaso”.

Na primeira escola para a qual foi designada, a permanência de Judite foi muito rápida. Nos seis meses em que lá ficou, segundo relata, teve de enfrentar muitos problemas, em razão de a gestão anterior ter sido muito conturbada. Com isso, desconfianças grandes foram geradas, principalmente por parte dos professores. Para solucionar essa situação, a diretora disse ter usado a estratégia de aproximar-se do corpo docente e demonstrar-lhes a que veio.

A partir daí, os professores, percebendo suas reais e bem-intencionadas ações, começaram a colaborar. Causou-nos estranheza, no entanto, que tudo tenha se passado de maneira tão simples, pois eliminar suspeitas, medos e ressentimento não é processo simples ou fácil. Dificilmente passa-se tão rápido da desconfiança à colaboração.

Inquirida a respeito, Judite insistiu em afirmar que todos, inclusive funcionários, prestaram-lhe muito auxílio para melhorar a escola e o clima escolar. Durante este período, Judite ganhou experiência e aprendeu muito sobre como ser uma boa gestora. Saiu dessa escola por questões burocráticas, mas em um momento em que já não se fazia tão necessária, tendo em vista que mudanças centrais já tinham sido efetuadas. Todos, segundo Judite, sentiram muito sua partida.

No entender de Judite, civilidade nas relações interpessoais era algo muito importante, algo que *a prática* lhe ensinara. Como ser cordial e gentil deu certo, a diretora acreditava que tais atributos deviam ser valorizados: sem aprender a conviver, não teria havido “sucesso” em imprimir melhorias na escola em apenas seis meses.

# ..... Artigo .....

Além disso, em seu relato, ela tendeu a explicar os resultados positivos que obteve em razão de terem decorrido de ações propostas e implantadas por ela. Assim, fico-se em dúvida quanto à apreensão da diretora a respeito de seu papel: ou efetivamente seu percurso profissional foi muito tranquilo (algo raro e excepcional) ou ela o via de maneira tendenciosa, já que ignorava que mudanças vultosas não se fazem sem o auxílio de parte importante da comunidade escolar.

De fato, esse processo não é simples nem fácil, porque pleno de contradições, de embates entre visões de mundo diversas, de entendimentos múltiplos acerca da direção que se quer imprimir a partir de um dado momento. Assim, tudo indica que Judite tendia a ver o diretor como aquele com poder para solucionar todos os problemas, quando, em geral, desaconselhasse ser tão centralizador.

Portanto, o mais comum é a queixa de gestores escolares, de que “têm que fazer tudo sozinhos”, que não encontram nem apoio, nem eco “para o trabalho da escola ” (Lück et al., 2008, p.20). Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania.

O diretor, para conquistar sucesso, precisa construir e apoiar-se em lideranças que mantêm com ele um projeto comum, trabalhar com elas de maneira colaborativa e ir, aos poucos, por meio desse núcleo de apoio, conquistando a adesão dos demais docentes, funcionários, alunos e seus pais.

Ao analisar o papel de Judite na ETI, hoje PEI, escola para a qual foi designada diretora desde o ano de 2009, observa-se que a palavra teoria não apareceu em sua fala. Assim, a diretora parecia ser movida por tudo aquilo que havia dado certo no passado, deixando de se preparar para o mundo atual, pleno de inovações, e para as novas demandas

que a profissão docente exigia. Aos poucos, a insistência na prática começou a nos incomodar, porque não havia nada que a fundamentasse.

A marca deste núcleo, como pode ser visto, reside no enaltecimento da prática e de seu papel fundamental na resolução dos problemas enfrentados no dia a dia das escolas. Para Judite, é como se todo trabalho se pautasse em sua própria vivência. Teoria e prática não conformam, em articulação, uma práxis, ou seja, a primeira orientando a segunda e esta última inquirindo

# ..... Artigo .....

a primeira.

Em seu relato, a diretora ignorou a importância essencial do estudo e da reflexão sobre a prática na construção de um projeto de escola generoso, voltado ao aprimoramento da aprendizagem e ao desenvolvimento de todos. Essa situação é preocupante, em especial vindo da gestora, que é, em geral, a docente mais experiente no chão da escola e, portanto, a figura a quem todos recorrem.

### *Núcleo 3. Gestor mediando conflitos*

Este terceiro e último núcleo foi construído com base na análise internúcleos em que se articulam os núcleos 1 e 2. Ao analisar os dados de produção levantados na entrevista – especificamente apresentados nos núcleos 1 e 2 deste trabalho, conforme os objetivos específicos desta pesquisa, que são: a) conhecer a história de vida pessoal e profissional do sujeito investigado e b) identificar aspectos que sinalizam mudanças na atuação do sujeito –, constatou-se que muitos dos aspectos trazidos à baila, declarados importantes pela diretora, são experiências vividas e vivenciadas por ela durante seu trajeto desde jovem.

Para ela, tudo o que “conquistou” foi voltado às necessidades pessoais. Inclusive, Judite, ao ingressar no magistério, apesar de tê-lo feito por uma necessidade de adequação à vida pessoal, apaixonou-se e lá permanecia até o momento da entrevista. Segundo ela, tudo lhe foi dado pela “vida”.

Judite afirmou a importância do papel do diretor, mas ressaltou que, por vezes, as pessoas que estão ao redor não percebem a figura desse líder.

No discurso de Judite, havia uma valorização do modelo pedagógico PEI como criador de possibilidades maiores de se praticar a mediação de conflitos, pois os alunos, professores e equipe gestora convivem um maior tempo e os vínculos tornam-se mais estreitos do que nas escolas de períodos regulares, onde os mesmos atores ficam meio período.

No entanto, Judite apresentava muitas dificuldades em participar dessas mediações, atribuindo tais dificuldades à articulação entre as atividades administrativas e pedagógicas. Segundo ela, a mediação de conflitos estaria relacionada à atividade pedagógica, e as atividades administrativas, à “papéis, documentos”.

Fica clara, portanto, a dificuldade de Judite em compreender a importância de o diretor articular ambas as atividades, envolvendo-se nas duas, pois, apesar de diferentes, elas se complementam. Sem uma análise da prática, procede-se por acerto e erro, algo moroso e pouco

# ..... Artigo .....

eficiente.

Reproduz-se o que uma vez deu certo, mas sem saber ao certo as razões para tanto. A reflexão – a teorização – é fundamental para que a escola cumpra seu papel, uma vez que a reflexividade engendra transformações esperadas naquilo que se sente, pensa e faz, notadamente, nas relações interpessoais que se passam no cotidiano escolar.

Judite, inclusive, sugeriu que as atividades administrativas fossem atribuídas a uma terceira pessoa, confirmando que ela não conseguia compreender a importância da articulação entre ambas atividades: administrativas e pedagógicas. Judite não conseguiu assimilar que não deveria deixar de lado as atividades administrativas quando relacionadas a ações de mediação pedagógica.

Ao perguntar a Judite onde ela mais atuava, respondeu que no pedagógico e que delegava mais a parte administrativa à vice-diretora. Percebeu-se o quão confusa ficou a diretora, pois, ao mesmo tempo em que disse que as atividades administrativas a consumiam, delegava-as à vice e afirmou que ela, diretora, se via mais no escopo pedagógico:

A partir deste fragmento, evidencia-se a pressão negativa que as atividades administrativas exerciam nas atribuições de Judite, pois eram vistas como unicamente burocráticas.

Em consonância com Paro (2015), estudos sobre a atuação do diretor trazem à baila a dicotomia entre atividades administrativas e pedagógicas e evidenciam a visão negativa que os diretores atribuem à ação de uma sobre a outra. Os diretores tendem a tratar ambas como exclusividade, como se não convergissem. Paro aponta que ambas coexistem numa mesma atividade, pois, considerando a área da educação, muitas vezes o caráter administrativo não aparece no discurso dos educadores como fundamental para justificar os fins: as atividades pedagógicas.

Diante desse fato, percebeu-se que a diretora se sentia desalentada em conciliar as atividades administrativas e pedagógicas, atribuindo as dificuldades à mediação de conflitos, cujas intervenções necessitariam de sua presença.

Para Vygotski, o comportamento humano faz parte de um movimento de ir e vir e isso faz com que haja transformação nele e no meio onde está inserido. Nesse sentido, no caso de Judite, ficou difícil apreender os sentidos e significados constituídos quanto ao seu papel na mediação de conflitos em sala de aula, pois apresentou um “comportamento fossilizado”. Como

# ..... Artigo .....

exposto anteriormente no presente trabalho, Vygotski propõe três princípios para a análise psicológica, visando à aproximação do fenômeno para além das aparências: a) análise de processos, e não objetos; b) explicação *versus* descrição; c) problema do comportamento fossilizado.

No caso de Judite, o que mais nos chamou a atenção foi o “comportamento fossilizado”, uma vez que os acontecimentos de sua vida, tanto na análise do núcleo 1 quanto do núcleo 2, foram acontecendo sem sua vontade e/ou intervenção, sendo todos eles aceitos por ela tranquilamente.

Vygotski (2007) apresenta esse princípio como comportamentos que foram se solidificando ao longo do tempo e, com isso, tornaram-se fossilizados. Esse princípio, segundo ele, é o mais difícil, quando revelado, de se analisar psicologicamente, pois apresenta um caráter automatizado, dificultando a compreensão da natureza interna.

Ao construir a análise do núcleo 3, em se tratando do nosso principal objeto de estudo (quais sentidos e significados constituídos por um diretor na mediação de conflitos em sala de aula), emergiu a importância que Judite conferia ao papel do diretor na mediação, entendendo-o como fundamental e principal articulador das relações no espaço escolar. Observou-se também que Judite demonstrou muita preocupação com a formação do gestor. No entanto, em sua própria experiência, apresentou a prática e a vivência como principais mediadoras das atividades na gestão de conflitos.

É perceptível o empenho da diretora em valorizar as relações interpessoais voltadas a uma manutenção saudável do clima escolar que proporcione o alcance dos objetivos escolares.

Judite, em sua fala evidencia a importância e a preocupação da diretora em mediar, olhar o conflito pela perspectiva de análise além das aparências, porém outros fragmentos de sua entrevista demonstram a dificuldade em mediar a partir dessa visão e compreensão.

Em conclusão ao presente núcleo, é possível evidenciar na relação sujeito e papel que desempenha na instituição escolar, qual seja (diretora, no caso), contradições entre o que faz e o que deveria fazer. O sujeito pode compreender quais são suas atribuições, porém não consegue articular dimensões (administrativas e pedagógicas) que são necessárias a uma boa gestão, e isso traz desalento. Judite, ao mesmo tempo que compreende a importância da formação, atribui à prática, à vivência, “tudo” o que conseguiu alcançar. Traz consigo muitas situações arraigadas da época em que frequentou os bancos escolares, chegando até a comparar

# ..... Artigo .....

os alunos e a educação dos familiares aos de hoje.

Assim, inferir que Judite estimava o seu trabalho e procurava tratar das relações com cuidado. Apresentava discursos que indicavam que o diálogo, para ela, era o cerne da mediação de conflitos. Porém, ficou evidente a necessidade do aperfeiçoamento da diretora. Em se tratando do principal articulador das relações no espaço escolar (diretor), a fundamentação teórica é essencial para promover a reflexão de todos os atores escolares, a começar por Judite.

## **Discussão**

Foi possível verificar, por intermédio do discurso da diretora sobre seu papel na instituição escolar, muitas contradições entre o que ela relatou fazer e o que supunha ser sua atribuição realizar. Um bom exemplo é o fato de Judite compreender quais eram suas atribuições, mas não conseguir articular as várias dimensões (administrativas e pedagógicas) envolvidas, situação imprescindível a uma boa gestão.

Outro exemplo, é reconhecer a importância da formação dos quadros do magistério, mas atribuir à prática, à vivência, “tudo” o que ela própria conseguiu alcançar. Nesse sentido, Judite parece ter enraizado muitas situações ainda da época em que frequentou os bancos escolares a seu trabalho com a docência e a gestão escolar, algo que indica que a diretora carece de atualização sobre o pensamento pedagógico e precisa modificar suas formas de sentir, pensar e agir, que estão fossilizadas e, portanto, são reproduzidas de maneira mecânica e irrefletida. Para Judite, a práxis ainda é algo a ser alcançado.

Nessa perspectiva, Judite posiciona-se, exatamente entre o velho e o novo. O “velho”, se pode assim dizer, é encontrado nas muitas vezes em que atribui um excessivo peso à prática. Já o “novo” surge em sua fala quando revela a importância que dá à mediação de conflitos, salientando ser preciso ir além da forma como segue e manifesta, pois podem encobrir situações potencialmente geradoras de violência física e/ou verbal.

Nesses casos, muito graves, segundo a diretora, ela considera que sua presença se faz necessária, justamente para sinalizar aos envolvidos o quão inaceitável é essa situação. Isso vale para alunos e, sobretudo, para professores, alertando-os sobre a necessidade de dar atenção aos conflitos mesmo que aparentemente leves, posto que podem se converter em confrontos. Em outras palavras, confrontos, na forma de violência, nada mais são do que uma tentativa de anular o outro (sejam seus argumentos ou ações).

Para Perrenoud (2001, p.38), para que haja autoridade, e não autoritarismo, professores e

# ..... Artigo .....

alunos devem se envolver no processo de tomada de decisões, em especial quando se trata de superar conflitos.

No entanto, considera ser esse um processo bastante complexo: é necessário que o gestor competente saiba empregar bem a ferramenta do diálogo, conquiste as habilidades necessárias para isso e, ainda, abra mão de tomar decisões unilaterais ou autocráticas. E isso é, de fato, algo árduo, como já apontado nesse estudo, quando as ideias de Paro (2010) foram discutidas.

Não obstante, o diálogo é uma ferramenta essencial ao gestor democrático e à tomada de decisões consentidas porque bem compreendidas, fruto de uma boa mediação. Resulta daí o fato de, ao final do estudo, percebeu-se a necessidade de a formação continuada em mediação de conflitos ser dada tanto ao vice-diretor (principal encarregado das mediações de conflitos no ambiente escolar) como também ao diretor de escola, uma vez que a troca de papéis entre ambos é recorrente.

É fundamental a formação, principalmente desses gestores, no que concerne a usar o “velho” a serviço do “novo”, a fim de propor mudanças significativas nas pessoas responsáveis pela formação integral dos alunos. Que o “novo” e o “velho” sejam interconectados a serviço da apropriação de novos afetos, novos saberes e novas ações. Sem isso, a escola, local de mudanças constituídas por uma aprendizagem colaborativa e participativa, perde sua razão de ser.

Conflitos são uma parte essencial do papel transformador da escola, mas é preciso que sejam entendidos, compreendidos e encaminhados com muito cuidado, pois eles envolvem sempre relações interpessoais.

No modelo pedagógico do PEI, os servidores do quadro do magistério recebem formação coletiva e individual, algo que proporciona mais condições de alcançar excelência. No entanto, essa formação é centrada basicamente nos docentes, ignorando aqueles responsáveis pela formação dos docentes: o diretor, o vice- diretor e também os coordenadores.

Para estes últimos, a formação é de caráter geral, oferecida pela diretoria de ensino, de modo que é preciso que todos aqueles vinculados a cada regional se desloquem de seus locais de trabalho, uma situação que em muito prejudica a rotina escolar.

Como a nossa proposta ao final deste estudo é a formação da equipe gestora, estendida, agora, a todos os membros da gestão (ou seja, além do diretor e vice-diretor, também aos professores coordenadores – sendo estes últimos os principais encarregados da formação dos

# ..... Artigo .....

docentes), considera-se que esta formação deveria ser dada ao conjunto das escolas públicas estaduais, pois as fragilidades levantadas e apresentadas no presente trabalho fazem parte da realidade de diversas delas.

De fato, parecem ser recorrentes as dificuldades de muitas instituições escolares no que tange à articulação de atividades administrativas e pedagógicas, à formação docente para administrar e mediar com resultados positivos os conflitos em sala de aula e o uso do diálogo como estratégia de solução de problemas.

Em especial, como notou Judite, falta uma análise dos fenômenos escolares, particularmente de seus embates, que vá além das aparências. Entende-se, ainda, que essa formação deve:

- (a) se dar no ambiente escolar, pois não acredita-se em formação descontextualizada;
- (b) que se estenda a todos os membros das equipes gestora e docente, considerando o fato de que no PEI as tarefas são, em princípio, compartilhadas por todos; e,
- (c) que se saliente a importância da reflexão sobre a própria prática, de modo que articule teoria e prática, dando mais sentido e eficácia ao trabalho de cada um, no espaço escolar.

Concluí-se o presente trabalho alertando sobre a necessidade de estudos mais aprofundados, nos quais seja esboçada a arquitetura de um projeto de formação contextualizada em mediação de conflitos, na medida em que ele é imprescindível para que haja um clima adequado de trabalho e estudo, a serviço da aprendizagem significativa de todos e, por conseguinte, do sucesso da apropriação de novos conhecimentos pelo aluno.

# ..... Artigo .....

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos** [online], Brasília, v. 94, n. 2, p. 299-322, jan./abr.2013.

BOCK, A. M. B. A psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em Psicologia. Parte I: Fundamentos teóricos da Psicologia Sócio-Histórica. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G.M.; FURTADO, O. (Org.). **Psicologia sócio-histórica - uma perspectiva crítica em Psicologia**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015. p. 19-32. Disponível em: <[http://www.cortezeditora.com/Algumas\\_paginas/Psicologia\\_socio\\_historica.pdf](http://www.cortezeditora.com/Algumas_paginas/Psicologia_socio_historica.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CORTELLA, M. S. “Sociedade precisa do conflito, não do confronto”. **A Gazeta**, São Paulo, n. 47, 15 abr. 2016. Disponível em: <[http://www.ijsn.es.gov.br/ConteudoDigital/20160601\\_aj24545\\_educacao\\_familia.pdf](http://www.ijsn.es.gov.br/ConteudoDigital/20160601_aj24545_educacao_familia.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2018.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. reimp. Rio de Janeiro: E.P.U., 2017.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Diretor escolar: educador ou gerente?**. São Paulo: Cortez, 2015.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PIRES, M. F. C. O materialismo histórico-dialético e a Educação. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 1, n. 1, p. 83-94, ago. 1997.

VYGOTSKI, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

\_\_\_\_\_. **A construção do pensamento e da linguagem**. Tradução de Paulo Bezerra. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

Submetido em: 2023-10-27

Aceito em: 2023-11-03

..... **Artigo** .....