



**Artur Guilherme Carvalho da Motta**

**GESTÃO PEDAGÓGICA E DOCÊNCIA:  
O trabalho do professor como experiência social**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Isabel Alice Lelis

Rio de Janeiro  
Setembro de 2006



**Artur Guilherme Carvalho da Motta**

**GESTÃO PEDAGÓGICA E DOCÊNCIA:  
O trabalho do professor como experiência social**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Educação do Departamento de Educação do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Prof<sup>a</sup>. Isabel Alice O. M. Leis**

Orientadora  
Departamento de Educação - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup> Hermengarda Alves Lüdke**

Departamento de Educação - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup> Maria Inês G.F. Marcondes de Souza**

Departamento de Educação - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup> Maria de Lourdes Rangel Tura**

UERJ

**Prof. José Manoel Pires Alves**

Univ Católica de Brasília

**Prof. Paulo Fernando C. de Andrade**

Coordenador Setorial do Centro de  
Teologia e Ciências Humanas

Rio de Janeiro, 04 de setembro de 2006.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

## Artur Guilherme Carvalho da Motta

ARTUR MOTTA graduou-se em Pedagogia pelo Centro de Ciências Humanas e Sociais do Instituto Isabel em 1989. Atua desde 1979 como professor e gestor da Educação Básica na rede privada do Rio de Janeiro. Em 2001 concluiu o Mestrado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, apresentando a dissertação "Protagonismo Juvenil no Ensino Médio". Em 2006, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, defendeu a tese de Doutorado em Administração Escolar intitulada "Gestão Pedagógica e Prática Docente: o Trabalho do Professor como Experiência Social". Atua, ainda, como assessor do Grupo de Diretores da Associação de Educação Católica do Rio de Janeiro, como consultor e conferencista.

### Ficha Catalográfica

Motta, Artur Guilherme Carvalho da

Gestão pedagógica e docência: o trabalho do professor como experiência social / Artur Guilherme Carvalho da Motta ; orientador: Isabel Alice Lelis. – 2006.

195 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado em Educação)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Educação – Teses. 2. Experiência. 3. Gestão escolar. 4. Tempo. 5. Formação e trabalho docente. I. Lelis, Isabel Alice. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Educação. III. Título.

CDD: 370

Aos Professores que lutam por tecer sua narrativa  
de vida no sentido da utopia.

Aos Alunos que, convivendo com eles, buscam  
tornar-se autores da sua própria história.

Aos Gestores Escolares que favorecem a uns e a  
outros, introduzindo-nos, assim, na aparente  
contradição de um protagonismo que se revela  
nos bastidores.

## Agradecimentos

À PUC-Rio, pela bolsa de estudos concedida para o curso de doutoramento.

Ao corpo docente, funcionários e gestores do Departamento de Educação da PUC-Rio, pelo acompanhamento ao longo dos anos de Mestrado e Doutorado.

Aos colegas da turma do doutorado em Educação de 2002 e do Grupo de Pesquisa da Prof<sup>a</sup> Isabel Lelis, pelas trocas e pelo companheirismo.

À Banca de Qualificação, constituída pelas Profs. Menga Lüdke e Tania Dauster, da PUC-Rio, pelas orientações que permitiram redirecionar o trabalho de pesquisa aqui apresentado.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Isabel Lelis, pela paciência em lidar com minhas idas e vindas, pelo respeito aos meus argumentos e pelo modo afetuoso de orientar.

À Universidade Estácio de Sá, pela ajuda de custo concedida ao longo de três anos deste estudo.

Ao Colégio São Vicente de Paulo, não somente pelas condições de tempo para os estudos e pelos recursos proporcionados para a realização desta pesquisa, mas pelo que tenho aprendido com todos os companheiros de trabalho, com os alunos, com suas famílias e com os ex-alunos, ao longo destes (quase) dezessete anos de convivência.

À Associação de Educação Católica do Rio de Janeiro e ao Grupo EscolasRio, onde aprendo sempre mais, a cada encontro com os educadores que atuam em suas instituições associadas.

À “Escola da Barra”, pela abertura de portas e corações de seus diretores, de sua equipe técnico-pedagógica, de seus professores e funcionários.

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão em relação aos tempos de afastamento e pelo estímulo nas ocasiões de desânimo e cansaço.

## Resumo

Motta, Artur Guilherme Carvalho da; Lelis, Isabel Alice. **Gestão Pedagógica e Docência: O trabalho do professor como experiência social**. Rio de Janeiro, 2006, 195p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A instituição escolar constitui-se, para alunos e professores, em espaço de grandes potencialidades na construção de narrativas de vida, a partir da vivência de experiências significativas. Este trabalho focou as práticas docentes de 5ª a 8ª série de uma escola particular da Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, buscando *identificar e analisar, em particular, os mecanismos e estruturas de gestão que favorecem, de algum modo, a vivência de tais experiências e, portanto, a construção de narrativas*. A escolha deste segmento baseou-se no fato de que seus professores, por não terem dedicação exclusiva a uma escola específica, costumam ser apontados como aqueles com quem as equipes gestoras têm mais dificuldades para trabalhar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com observações, análise documental e entrevistas. Os dados relativos à gestão foram analisados com base na estratégia descritiva de Vitor Henrique Paro, nas teorias clássicas de Administração citadas por Idalberto Chiavenato e na Psicossociologia do Trabalho de Carmen Cardoso e Francisco Cunha. As vivências e a narrativa dos professores foram estudadas a partir dos conceitos da Sociologia da Experiência de François Dubet e dos estudos sobre o trabalho docente, desenvolvidos por Maurice Tardiff e por Andy Hargreaves. As características que marcam como experiência social, as práticas docentes da Escola em questão, são aquelas que ajudam a constituir sua identidade institucional: da parte dos alunos, formação de hábitos e atitudes e aprendizagem significativa e, da parte dos professores, a postura investigadora, aliada à abertura à formação permanente entre pares. A análise apontou, ainda, a ausência de alguns elementos no campo da política e da memória histórica. Quanto às práticas gestoras, ficaram evidentes as habilidades técnicas, relacionais e conceituais nas quais se apóia o trabalho da

equipe e que lhe permitem estabelecer estratégias e mecanismos de gestão. A análise dessas práticas e dos discursos a respeito dela, por outro lado, abre novas possibilidades de pesquisa, diante das relações com o tempo: enquanto este se revela um fator determinante para a vivência das práticas docentes como experiências significativas positivas por parte dos professores, ao mesmo tempo, é um fator problemático para a equipe gestora, que parece precisar de mais tempo do que aquele de que dispõe, para o desenvolvimento de todas as suas atividades.

**Palavras-chave:**

Experiência – Gestão Escolar – Tempo – Formação e Trabalho Docente

## Resumé

Motta, Artur Guilherme Carvalho da; Lelis, Isabel Alice (Advisor). **Gestion pédagogique et enseignement: le travail du professeur en tant qu'expérience sociale.** Rio de Janeiro, 2006, 195p. Doutorado Thesis – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

L'institution scolaire se constitue, pour les élèves et les professeurs, comme un lieu plein de grandes possibilités pour la construction de récits de vie à partir d'expériences significatives. Ce texte-ci a focalisé les pratiques d'enseignement de la cinquième à la huitième série d'une école particulière de la Barra da Tijuca, à Rio de Janeiro, en cherchant *d'identifier et d'analyser particulièrement les mécanismes et les structures de gestion qui favorisent, en quelque manière, le vécu de telles expériences et, à cause de cela, la construction des récits.* Le groupe de la cinquième à la huitième série de l'enseignement fondamental fut choisi parce que ces professeurs, par leur caractéristique d'être des professeurs engagés sans un contrat exclusif avec une école donnée, sont en général ceux-là avec lesquels les équipes techniques et pédagogiques ont le plus de difficultés dans leur travail. La méthode utilisée a été celle des études de cas, avec des observations, de l'analyse documentaire et des entrevues. Les données relatives à la gestion furent analysées selon la stratégie descriptive de Paro, les théories classiques de l'Administration, citées par Chiavenato, et la Psychosociologie du Travail de Cardoso et Cunha. Le vécu et le récit des professeurs ont été étudiés à partir des concepts de la Sociologie de l'Expérience de François Dubet et des études sur le travail d'enseignant, développées par Tardiff et Hargreaves. Les caractéristiques qui marquent comme expérience sociale les pratiques d'enseignement de l'École en question sont celles-là qui aident à constituer son identité institutionnelle: pour les élèves, formation d'habits et d'attitudes et apprentissage significatif et, pour les professeurs, l'esprit chercheur, allié à une ouverture à la formation permanente entre égaux. L'analyse releva aussi l'absence de certains éléments au niveaux de la politique et de la

mémoire historique. Quant aux pratiques de gestion, ont été mises en évidence les habilités techniques, relationnelles et conceptuelles sur lesquelles s'appuie le travail de l'équipe pédagogique et qui lui ont permis d'établir des stratégies et des mécanismes de gestion. L'analyse de ces pratiques et des discours à propos d'elle, d'un autre côté, ouvre de nouvelles possibilités de recherches, face à la relation avec le temps: tandis qu'il se révélait un facteur déterminant pour que les pratiques d'enseignement fussent vécues par les professeurs comme des expériences significatives de caractère positif, ce même *temps*, pourtant, est un facteur négatif pour la gestion, qui semble toujours avoir besoin d'un temps plus grand que celui dont on dispose.

### **Mots-Clé :**

Gestion pédagogique et enseignement: le travail du professeur en tant qu'expérience sociale

## Sumário

1. Apresentação .....	17
1.1. O ponto de vista pessoal .....	17
1.2. As motivações .....	18
1.3. Objetivos e encaminhamentos .....	26
1.4. Um cenário que justifica e situa esta pesquisa .....	31
1.5. O enfoque adotado .....	36
1.6. Estrutura do trabalho e principais interlocutores .....	38
2. Metodologia da pesquisa .....	45
2.1. Por quê esta metodologia e por quê este caso? .....	46
2.1.1. Observação participante .....	50
2.1.2. Entrevista .....	53
2.1.3. Análise Documental .....	55
3. A escola pesquisada .....	57
3.1. Caracterização do bairro .....	57
3.2. A escola pesquisada .....	64
3.3. Os professores de 5ª a 8ª série.....	65
3.3.1. A formação dos professores .....	65
3.3.2. Trajetória social do professor em relação aos ascendentes familiares .....	66
3.3.3. Ocupação por segmento e renda .....	67
3.3.4. Ocupação do tempo .....	68
4. Bases conceituais para análise da gestão .....	70
4.1. Gestão escolar: campo ou fronteira? .....	70
4.2. Enfoques de abordagem da gestão escolar .....	74
4.3. Gestão e administração: entre o paradigma e a etimologia .....	79
4.3.1. Uma primeira proposta conceitual .....	80
4.3.1.1. Uso racional .....	81
4.3.1.2. Os recursos .....	83
4.3.1.3. Objetivos determinados .....	84
4.3.1.4. Eficácia e eficiência .....	86

4.4. Novos olhares e novas contribuições para a gestão da escola.....	86
4.4.1. A gestão nesta nova perspectiva .....	88
5. As práticas docentes como experiência significativa .....	91
5.1. Princípios de uma sociologia da experiência .....	92
5.1.1. Lógicas de ação .....	93
5.1.1.1. Integração .....	93
5.1.1.2. A estratégia .....	94
5.1.1.3. A subjetivação .....	95
5.1.2. O trabalho docente como experiência .....	96
5.2. Um referencial para valoração das experiências .....	97
5.2.1. A tensão entre profissionalização e intensificação .....	98
5.2.2. A tensão entre a culpa e a missão .....	98
5.2.3. A tensão entre individualismo e individualidade .....	101
5.2.4. A tensão entre colaboração e colegialidade artificial .....	103
6. A escola que emerge das práticas docentes e gestoras .....	105
6.1. As práticas docentes como experiência significativa .....	105
6.1.1. Como se revelam as lógicas da ação entre os professores da Escola da Barra	106
6.1.1.1. Lógica da integração .....	106
6.1.1.2. Lógica da estratégia .....	109
6.1.1.3. Lógica da subjetivação .....	113
6.1.2. Como se articulam as lógicas da ação na Escola da Barra .....	114
6.1.2.1. A formação de hábitos e atitudes dos alunos – um eixo estruturante .....	115
6.1.2.2. A aprendizagem significativa dos alunos .....	118
6.1.2.3. A postura investigadora e a formação permanente dos professores a partir das contribuições entre pares .....	120
6.1.2.4. Os “vazios” da experiência social na Escola da Barra .....	122
6.1.2.4.1. O vazio da Política na Escola da Barra .....	122
6.1.2.4.2. O vazio da memória histórica na Escola da Barra .....	124
6.2. A gestão por ela mesma e na fala dos professores .....	126
6.2.1. Os tempos institucionais e as ações gestoras .....	129
6.2.1.1. A gestão pedagógica do curto prazo .....	129
6.2.1.2. A gestão pedagógica do médio prazo .....	132

6.2.1.3. A gestão pedagógica do longo prazo .....	135
6.3. Um balanço da gestão na escola da Barra .....	137
6.3.1. Aspectos positivos da gestão pedagógica .....	137
6.3.1.1. A proximidade entre a equipe de gestão pedagógica e a equipe docente ...	137
6.3.1.2. A efetividade da formação permanente a partir de uma reflexão sobre as práticas .....	139
6.3.1.3. A autonomia na produção e no uso de recursos por parte dos professores .	140
6.3.1.4. As possibilidades de um discurso mais coeso e de uma prática unitária .....	141
6.3.1.5. A manutenção da consciência do professorado acerca da visão e da missão institucionais .....	142
6.3.2. Aspectos negativos da gestão pedagógica na Escola da Barra .....	142
6.3.2.1. Questões de natureza relacional .....	143
6.3.2.2. Questões de natureza estrutural .....	145
6.3.2.3. O que nos ensinam os aspectos negativos da gestão pedagógica pesquisada .....	147
7. Considerações finais .....	149
7.1. Práticas de gestão que favorecem experiências significativas .....	151
7.2. Tempos de gestão que favorecem experiências significativas .....	153
7.3. Concluindo .....	156
8. Referenciais Bibliográficas .....	158
Anexos .....	165

## Lista de Ilustrações

Figura 1 – Distribuição percentual da população de crianças e adolescentes no Município do Rio de Janeiro .....	58
Figura – Distribuição da população da Barra da Tijuca e Jacarepaguá, segundo a posição sócio-econômica .....	59
Figura 3 – Distribuição das escolas públicas na Barra da Tijuca e na Baixada de Jacarepaguá .....	59
Figura 4 – Organograma da parte pedagógica da Escola da Barra .....	126
Figura 5 – Croquis da distribuição de salas de professores e gestores na Escola da Barra .....	137

## Lista de Tabelas e Quadros

Quadro 1 – Elementos constitutivos do trabalho do professor, segundo Tardiff .....	29
Tabela 1 – Escolaridade máxima dos responsáveis pelos domicílios na Barra da Tijuca .....	62
Tabela 2 – Anos de estudo dos responsáveis pelos domicílios na Barra da Tijuca	62
Tabela 3 – Renda dos responsáveis pelos domicílios na Barra da Tijuca .....	63
Tabela 4 – Renda salarial dos professores da Escola da Barra .....	67
Quadro 2 – Características de colaboração e colegialidade artificial, segundo Hargreaves .....	104
Quadro 3 – Ocupação do tempo semanal da Supervisora Pedagógica, 123 .....	130

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Federal 9394/96)

PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

MEC – Ministério da Educação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

SINPRO-RIO – Sindicato dos Professores do Município do Rio de Janeiro

- *O que é isto?, perguntou Nicetas - girando entre as mãos o pergaminho e tentando a leitura de algumas linhas.*

- *É o meu primeiro exercício de escrita – respondeu Baudolino – e desde que o escrevi (acho que devia ter uns quatorze anos, e ainda não passava de uma criatura do bosque), costumo trazê-lo comigo como um amuleto. Acabei preenchendo depois muitos outros pergaminhos, às vezes todos os dias. Eu tinha a certeza de existir, simplesmente porque podia contar de noite o que me acontecia de manhã. Mais tarde, bastavam-me alguns registros mensais, poucas linhas para me lembrar dos acontecimentos mais importantes. (...) Assim, no curso de minhas viagens, eu trazia comigo a história da minha vida. Mas na fuga do reino de Preste João (...) perdi aqueles papéis. Foi como se tivesse perdido minha própria vida.*

- *Dirás o que puderes lembrar. Trabalho com fragmentos de episódios, restos de acontecimentos, e tiro disso tudo uma história, tecida num desenho providencial.*

- *Mas, minha história talvez não faça nenhum sentido...*

- *Não existem histórias sem sentido. Sou um daqueles homens que o sabem encontrar até mesmo onde os outros não o vêem. (...) Para isso, todavia, precisamos de tempo, sendo realmente necessário considerar os acontecimentos, combiná-los, descobrir-lhes os nexos, mesmo aqueles menos visíveis.*