



# ENLACES ENTRE SUBJETIVIDADE, PERCEPÇÃO E PRODUÇÃO DE SENTIDO NA GESTÃO ESCOLAR

Ivan Luiz Novaes \*

Breno Pádua Brandão Carneiro \*\*

## RESUMO

Apresentamos, neste artigo, elementos que representam referências epistemológicas a fim de contribuir para o desenvolvimento de estudos e pesquisas acerca da subjetividade, percepção e produção de sentido na gestão escolar. Na exploração desses conceitos, partimos do pressuposto de que há, no processo de gestão, um enlace entre aspectos objetivos e subjetivos. O primeiro refere-se àquilo que é concebido e produzido como política educacional, enquanto o segundo diz respeito à percepção e à produção de sentido de gestores de escola quando instados a implementar políticas. Com essa perspectiva, discorreremos sobre a interface entre políticas, gestão escolar e subjetividade, com base em alguns estudos e pesquisas já desenvolvidos. Por fim, exploramos os conceitos de percepção e produção de sentido como categorias de análise complementares ao conceito de subjetividade.

**Palavras-chave:** Política educacional. Gestão escolar. Subjetividade. Percepção e produção de sentido.

## ABSTRACT

### BONDS BETWEEN SUBJECTIVITY, PERCEPTION AND THE PROCESS OF MAKING SENSE IN SCHOOL MANAGEMENT

In this article, we present elements that represent epistemological references in order to contribute to the development of studies and researches on subjectivity, perception and the process of making sense in school management. In exploring these concepts, we assume that, in the management process, there is a link between objective and subjective aspects. The first refers to that which is conceived and produced as educational policy while the latter concerns the perception and process of making sense of school administrators when urged to implement policies. With this perspective, we discuss the interface between policy, school administration and subjectivity, based on studies and researches already developed. Finally, we explore

---

\* Doutor em Educação pela Université de Sherbrooke, Usherb, Canadá. Coordenador do Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB/DEDC I/GESTEC) e do Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional e Formação de Gestores da Universidade do Estado da Bahia (UNEB/NUGEF). ivanovaes@gmail.com

\*\* Mestre e Doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia (UNEB/PPGEDUC). Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional e Formação de Gestores da Universidade do Estado da Bahia (UNEB/NUGEF). brenopbc@gmail.com.

the concepts of perception and the process of making sense as categories of analysis, complementary to the concept of subjectivity.

**Keywords:** Educational policy. School administration. Subjectivity. Perception and sense making.

## Introdução

Em linhas gerais, podemos considerar que os estudos no amplo campo da gestão educacional vêm se desenvolvendo em uma curva ascendente. A julgar pelo levantamento realizado por Martins e Silva (2010) no banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de 2000 a 2008, é possível identificar 406 trabalhos cujos títulos contêm termos associados a esse campo, como, por exemplo: gestão escolar; gestão democrática; administração escolar; autonomia escolar; dentre outros. Esse número de trabalhos certamente vem se ampliando e constituindo um cenário de informações e dados que nutrem novos estudos no campo da gestão educacional.

Parte significativa desses trabalhos têm como objeto de análise e investigação as experiências de gestão no âmbito dos sistemas de ensino, bem como a exploração das relações de impactos e efeitos produzidos pelas políticas de educação na gestão das organizações educacionais. As escolas públicas, sua gestão no particular e os resultados obtidos a partir da designação de tais políticas vêm se constituindo em lócus de estudos e pesquisas cujas estratégias metodológicas encontram um rico campo empírico.

Reconhecemos que os estudos e pesquisas têm contribuído para a identificação de problemas relacionados à gestão educacional, tanto no âmbito dos sistemas de ensino, como no interior das escolas públicas. Consideramos, no entanto, que, no que tange à investigação acerca dos gestores das escolas públicas, especialmente quanto ao aprofundamento de dimensões associadas à subjetividade, ainda há um amplo campo por ser investigado. Referimo-nos aos estudos que visam contribuir para o aprofundamento teórico sobre subjetividade, produção de sentido e percepção dos sujeitos em face às políticas destinadas a orientar a gestão educacional.

Observamos, assim, que o estudo sobre esse domínio ainda é incipiente no Brasil. Segundo Pereira e Andrade (2005), o campo de estudos acerca da gestão educacional, constituído a partir da década de 1980, fundamentou-se em duas frentes principais: a remodelação do papel do gestor escolar e a construção teórica da disciplina. Na visão desses autores, as investigações desenvolvidas, no entanto, apresentam certa fragilidade na construção teórica do campo disciplinar, distanciando aquilo que se apresenta como política daquilo que requer uma ação dos sujeitos.

Parece-nos, portanto, que há razões para seguir investindo em estudos e pesquisas voltados à investigação sobre os sujeitos responsáveis pela ação de gestão no âmbito das organizações escolares. Assim, este artigo tem a finalidade de contribuir com algumas reflexões epistemológicas a respeito de conceitos de subjetividade, produção de sentido e percepção, bem como de sua aplicação em estudos no campo da gestão educacional. A exploração de tais conceitos pode fornecer uma compreensão teórica que venha a contribuir com o cenário das pesquisas no campo da gestão educacional e realçar aspectos e *nuances* ainda pouco explorados.

## Enlaces entre políticas educacionais, gestão, gestores e subjetividade

O cenário das políticas oficiais, a partir da década de 2000, dispõe de um amplo leque de orientações e programas como, por exemplo, o Plano Nacional de Educação, Plano de Desenvolvimento da Educação, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Tal cenário está alicerçado em um arcabouço legal composto pela Constituição Federativa do Brasil, Constituição dos Estados, Leis Orgânicas Municipais e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Esta última (BRASIL, 1996), em seu artigo 12, define, particularmente,

como cada estabelecimento de ensino deve proceder, ou seja: 1) elaborar e executar o seu projeto pedagógico; 2) administrar o seu pessoal e os seus recursos materiais e financeiros; 3) assegurar a organização e a realização do calendário escolar e o horário dos cursos; 4) velar pela execução do plano de trabalho de cada professor; 5) organizar a recuperação dos alunos que apresentam um rendimento escolar fraco; 6) articular-se com as famílias e as comunidades, criando processos de integração entre a sociedade e a escola; 7) informar os pais e respondentes de alunos da frequência e os resultados dos alunos, bem como a realização efetiva do projeto pedagógico da escola.

Diante dos novos atributos e responsabilidades advindas desse cenário, supõe-se que os gestores das escolas públicas acolhem e estão dispostos a efetivar as finalidades, metas, objetivos e ações definidas pelas políticas. Podemos considerar de outra parte, que nesse processo podem incidir diferentes perspectivas, quando os gestores encontram suas próprias formas e maneiras de dar sentido às políticas. Essa situação pode se constituir um fenômeno que requer maior aprofundamento.

Com feito, reconhecemos que há um esforço a fim de investigar os diversos fenômenos produzidos no campo da gestão escolar, especialmente no que tange à complexa teia de relações sociais existente no âmbito da escola. Essas relações mostram-se complexas, na medida em que envolvem a dimensão da objetividade, expressa nas políticas, diretrizes, metas e objetivos, e a dimensão da subjetividade, ou seja, a forma como os gestores dão sentido à primeira.

Em linhas gerais, as organizações educacionais, no caso as escolas, se constituem o lócus de destino das políticas educacionais, onde elas efetivamente devem ser incrementadas. Isso implica no enlace entre quatro elementos: (i) as políticas; (ii) os procedimentos, processos ou mecanismos de gestão educacional; (iii) os gestores; e (iv) os sentidos produzidos por estes.

Podemos considerar que esse enlace ocorre quando os procedimentos, processos ou mecanismos de gestão, maneira pela qual são incrementadas as políticas, tornam-se responsabilidade dos sujeitos, notadamente os gestores de escola. Estes, em última instância, executam os procedimentos de

gestão a partir de referências diversas, não apenas orientações das políticas oficiais, mas também o sentido constituído a partir de aspectos subjetivos, como suas próprias experiências e visão de mundo. Na gestão estão implicados, ainda, outros sujeitos da comunidade escolar cujas formas de apreensão subjetiva do mundo também influenciam o processo.

Essa perspectiva realça o sentido como algo constitutivo da subjetividade e central nesse enlace entre organizações, políticas e gestão escolar. Por essa razão, certamente, estudos recentes sobre as organizações em geral e, em particular, sobre as organizações educacionais, têm salientado a importância de desenvolver abordagens de natureza interdisciplinar (MORGAN, 1996; MINTZBERG, 2005; LIBÂNEO, 2003; LIMA, 2001). Abordagens que articulam as áreas da administração, economia, psicologia, sociologia, ciência política, dentre outras. A depender da motivação e objetivo do estudo, a ênfase pode incidir sobre uma dessas áreas sem necessariamente abstrair as demais.

Entendemos que tais estudos são motivados pelo propósito de superar a visão mais tradicional das teorias da administração e das organizações. Esses campos teóricos fundaram-se na utilização de modelos racionais de análise, consubstanciados em pressupostos particulares das teorias clássicas da administração, da política e da economia. Conceituados estudos desenvolvidos a partir da década de 1970 já expressavam reações e críticas à utilização de referências exclusivamente extraídas da área da administração ou da economia para o entendimento das organizações. Wieck (1973), por exemplo, compreende que há uma limitação nos estudos que visam analisar as organizações como algo estático, mecânico, inflexível às mudanças e pouco sensível às dimensões correlacionadas à subjetividade dos sujeitos.

A dimensão da subjetividade no campo da gestão contemporânea, de acordo com Costa (2011), ganha maior visibilidade a partir da década de 1990, quando autores dedicados às áreas da Administração, Sociologia e Psicologia Social desenvolvem estudos sobre gestão participativa e sobre competências no âmbito das organizações públicas. Com efeito, as teorias contemporâneas acerca das organizações e sua gestão procuram rever as

concepções clássicas e evidenciar a necessidade de “lidar como os aspectos subjetivos inerentes ao ser humano” (COSTA, 2011, p. 40).

De fato, as teorias clássicas da administração e das organizações não parecem atender com profundidade à dimensão da subjetividade, especialmente no que diz respeito à produção de sentido, às relações sociais informais, afinidades e aos diversos laços estabelecidos entre sujeitos nos espaços sociais. Essas relações se desenvolvem, em certa medida, simultaneamente à dimensão objetiva das organizações, isto é, às prescrições formais, políticas, normativas, programáticas, estruturalistas etc.

Consideramos, assim, que os fenômenos em torno da gestão educacional e, especialmente, da gestão da escola manifestam-se a partir de múltiplas “faces”, ou seja, para além dos objetivos traçados em políticas e dos resultados expressos por indicadores e índices estatísticos. Problemas que ocorrem no cotidiano da gestão da escola, em geral, não adquirem visibilidade social, mas requerem o olhar criterioso daqueles que se dedicam à investigação científica como meio de evidenciá-los e solucioná-los. Do nosso ponto de vista, evidenciar e solucionar problemas associados à gestão da escola passa pela análise e maior aprofundamento do enlace entre políticas, gestão e sujeitos.

## A Subjetividade na Gestão Escolar

Os problemas em torno da gestão da escola geralmente estão associados às expectativas geradas no intervalo entre o momento da concepção e institucionalização das políticas educacionais e a efetivação de seus resultados. Ao mencionarmos a importância de lançar um olhar sobre a subjetividade, não desejamos colocar as políticas educacionais em um plano inferior de análise, mas sim conciliar os olhares sobre aspectos subjetivos e objetivos que coexistem no campo da gestão escolar.

Quando as políticas destinadas à gestão da escola são institucionalizadas, pressupõe-se que os gestores passam a lidar com aspectos formais que requerem, por exemplo, análise de dados e informações, recursos financeiros, modelos e mecanismos de gestão.

Esse cenário, por outro lado, constitui um campo empírico repleto de contradições, *nuances* e dilemas cujas práticas e ações dos sujeitos podem, a depender do caso, se aproximar ou se distanciar do que preconizam as políticas. Referimo-nos às finalidades, objetivos e metas estabelecidas, ou seja, aos planos, programas, projetos, leis e normas e àquilo que se pretende efetivar no que se refere a resultados desejados. Consideramos que pode haver uma distância entre esses dois pontos, o estabelecido e o efetivado.

Enquanto as políticas educacionais podem representar a objetividade para a efetivação da gestão escolar, as práticas e ações desenvolvidas pelos gestores estão fortemente vinculadas à subjetividade, à produção de sentidos e percepções sobre tais políticas. Com efeito, a subjetividade não representa a ausência de “regras, ou controles, irracionalidade ou negação de qualquer abordagem científica” (LAPIERRE, 1995, p. 14). Do nosso ponto de vista, representa a via pela qual os sujeitos dotados de seus próprios sentidos se apropriam de elementos externos, construindo sentidos que projetam em suas ações.

Em pesquisa intitulada “Gestão e Participação: Subjetividades em Relação”, Gonçalves (2007) se apoia especialmente nos estudos teóricos desenvolvidos por Fernando Luis Ganzález Rey para constituir o referencial teórico. O autor parte do pressuposto de que a subjetividade representa um elemento fundamental para a efetivação de processos participativos no âmbito da gestão escolar. Essa pesquisa apresenta uma contribuição interessante aos estudos que visam associar gestão e subjetividade, na medida em que procura destacar que a subjetividade não é um fenômeno exclusivamente individual, mas também social e, portanto, integrante dos processos de gestão escolar.

Em sua investigação, Gonçalves (2007) analisa aspectos da participação dos sujeitos para promover mudanças no estatuto do conselho escolar. Conclui que os avanços obtidos decorreram da “subjetividade enquanto processo individual e coletivo de protagonismo diante dos desafios vivenciados por todas as pessoas envolvidas” (GONÇALVES, 2007, p. 103). O autor utiliza a terminologia “subjetividade em relação” para justificar que, embora haja relações entre os sujeitos com identidades,

valores, necessidades e propósitos diferentes, foi possível alicerçar decisões e ações de gestão com as características de participação.

Com efeito, as considerações apresentadas por Gonçalves (2007) nos parecem relevantes em razão de evidenciarem a subjetividade sob a perspectiva de um processo cujas relações entre sujeito e sociedade são constituídas mutuamente. Essa perspectiva pode nos indicar que os processos de gestão das escolas são delineados a partir de traços inter-relacionados que influenciam mutuamente os gestores, os sujeitos que atuam nesse ambiente, bem como a condução da própria gestão.

Entendemos, assim, que a gestão da escola se desenvolve por meio de ações individuais e simultaneamente sociais. O gestor, indivíduo, o conselho escolar, grupo social, e as políticas educacionais de gestão constituem uma relação dinâmica e complexa na medida em que nela estão imbricados aspectos objetivos e subjetivos que, por caminhos não lineares, conduzem a gestão da escola. Essa característica da gestão escolar é acentuada pelo fato de a escola ser composta por diferentes profissionais, com distintas formações, histórias e percepções de vida que produzem sentidos diversos para as políticas educacionais.

Outra importante contribuição aos estudos acerca da subjetividade na gestão escolar é a pesquisa intitulada “Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010”, desenvolvida por Costa (2011) como dissertação de mestrado para o Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília. A autora estabelece como objetivo “analisar a dimensão da subjetividade, à luz da psicanálise, na prática da gestão escolar de uma instituição da educação básica” (COSTA, 2011, p. 9). Para tal fim apresenta algumas reflexões a respeito das organizações contemporâneas que visam, sob a pretensa objetividade, controlar o comportamento humano e alcançar padrões pré-estabelecidos de excelência. Ressalta que o gestor pode reagir de forma distinta àquelas que são estabelecidas formalmente pela organização.

Ao analisar o aspecto formal da Proposta Pedagógica da escola, Costa (2011) observa que este pode se constituir em mais um objeto formal para o cumprimento de lei, sem se constituir efetivamente

uma referência para a gestão participativa. Consideramos importante destacar sua compreensão sobre o paradoxo de uma das dimensões formais da gestão da escola:

Para além dos aspectos objetivos de elaboração da Proposta Pedagógica, o processo perpassa pela subjetividade dos atores envolvidos: o saber se posicionar, receber críticas, ser flexível rumo ao consenso, suportar a imprevisibilidade relacional e a natural emergência de atos de transferência. (COSTA, 2011, p. 130).

A gestão da instituição escolar, de acordo com a autora, é “entrelaçada à subjetividade intrínseca ao fenômeno humano” (COSTA, p. 130). Isso implica que há um desafio materializado na relação entre aquilo que é externo aos sujeitos, nesse caso, as políticas educacionais destinadas à gestão da escola, e o processo de acolhimento de tais políticas. Compreendemos, assim, que o processo de incremento das políticas requer, sobretudo, o exercício das relações humanas. Um desafio que se constitui na aproximação ou conciliação entre objetividade e subjetividade, formal e informal, bem como na construção/aproximação do “consenso” grupal.

Do ponto de vista de González Rey (2002), a objetividade dos sistemas, aqui correlacionados ao conjunto de planos, programas, projetos, leis etc., adquire sentido e significado nos diferentes agrupamentos e instituições sociais. A partir da subjetividade constituída nas relações desses agrupamentos se produzem as subjetividades individuais. Esta última é responsável pelo surgimento das “melhores forças de resistência à subjetividade social dominante” (GONZÁLEZ REY, 2002, p. 45).

A construção da subjetividade dos indivíduos nos espaços sociais é complexa. González Rey (2002, p. 44) menciona que “toda nova aquisição de sentido que aparece no desenvolvimento do subjetivo se integra nos processos mais gerais de sentidos que caracterizam o momento do desenvolvimento em que a nova aquisição se constitui”. Ao fazermos uma projeção desse pensamento para o campo da gestão escolar, podemos inferir que as novas políticas destinadas a esse campo, quando da sua aplicação, produzem novos sentidos e, por certo, sofrem certa flexão e perda de linearidade ao se incorporarem à subjetividade dos sujeitos responsáveis por sua execução. Isso implica dizer

que a formalização de políticas não é suficiente para garantir os resultados esperados.

A investigação a respeito da efetivação de políticas públicas no âmbito da gestão escolar, dessa forma, pode recorrer à utilização de aportes teóricos voltados à análise de aspectos subjetivos. A seguir, faremos uma abordagem introdutória aos conceitos de percepção e de produção de sentido, de modo a contribuir com os estudos no campo da investigação científica.

## Percepção

A relação entre objetividade e subjetividade é um aspecto que permeia a própria história do conhecimento. Nessa perspectiva, a percepção se constitui o processo pelo qual o sujeito é capaz de interpretar e dar sentido ao mundo. Do ponto de vista filosófico, por exemplo, Comte-Sponville (2003) chama atenção para a compreensão do conhecimento essencialmente como relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto, mediada pela percepção que o primeiro tem desse último. Quem conhece o faz por meio da sua percepção sensorial, limitado aos seus próprios sentidos.

A visão do autor supracitado está consubstanciada no pensamento de Kant (1978). Em sua obra clássica, “Crítica da Razão Pura”, ele destaca que o conhecimento estritamente objetivo, despojado de qualquer subjetividade, não é possível ser alcançado. A natureza das coisas em si mesmas é inatingível, pois “não conhecemos delas senão a maneira que temos de percebê-las [...]” (KANT, 1978, p. 37).

Embasados nessa visão, consideramos que a percepção se constitui na maneira pela qual os sujeitos atribuem significado aos fenômenos externos a partir de estímulos sensoriais. A importância de lançar um olhar sobre esse conceito no estudo sobre políticas e gestão escolar se justifica ante a necessidade de explorar com maior profundidade as relações entre políticas, gestão e gestores. Ou seja, como os gestores de escola percebem as políticas educacionais produzidas fora da escola e, sobretudo, externas a eles.

Tivemos a oportunidade de explorar o conceito de percepção em pesquisa realizada com os direto-

res das escolas públicas do município de Salvador (NOVAES, 2004). A exploração desse conceito, associando-o aos gestores de escola, cumpriu a finalidade de fornecer um aporte teórico, bem como subsidiar nossas análises e conclusões. A pesquisa apresentou como objetivo geral a análise da percepção dos diretores de escolas frente à descentralização da gestão das escolas públicas do município de Salvador.

Ressaltamos outras pesquisas cuja finalidade também se destinou a associar o conceito de percepção à gestão educacional, como, por exemplo, “As Comissões Próprias de Avaliação Frente ao Processo de Regulação do Ensino Superior Privado” (CARNEIRO, 2007), bem como “O Processo de Implantação e Implementação do PDE-Escola em Feira de Santana: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares” (TRINDADE, 2009), dentre outras.

A pesquisa desenvolvida por Carneiro (2007) teve como objetivo analisar, a partir da percepção dos coordenadores de Comissões Próprias de Avaliação das Instituições de Ensino Superior Privadas, como essas Comissões vêm exercendo suas atribuições normativas. Já a pesquisa desenvolvida por Trindade (2009) adotou o conceito de percepção para analisar as implicações relacionadas à gestão do Programa PDE-Escola.

A seguir serão apresentadas algumas perspectivas teóricas que embasaram as pesquisas mencionadas e podem contribuir para o maior aprofundamento teórico do conceito de percepção (ROCK, 1983; LEGENDRE, 1993; ROBBINS, 2005). Do ponto de vista de Rock (1983), por exemplo, a percepção decorre das representações mentais que os sujeitos fazem dos acontecimentos externos. Esse fenômeno ocorre a partir dos nossos órgãos sensoriais de maneira a dar sentido aos acontecimentos.

Para Legendre (1993), a percepção se constitui num processo pelo qual o sujeito adquire informação do ambiente em seu entorno. Na perspectiva de Robbins (2005, p. 104), a percepção se apresenta como processo sob o qual os “indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente”. Observamos que a percepção, na visão dos autores (ROCK, 1983; LEGENDRE, 1993; ROBBINS, 2005), é um

fenômeno que está intimamente relacionado ao processo de produção de sentido realizado pelos sujeitos.

É importante salientar que Robbins (2005) faz uma ressalva quando se trata de estabelecer uma relação entre percepção e realidade, ou seja, aquilo que uma pessoa percebe não corresponde à realidade objetiva. Isso significa que as pessoas orientam seu comportamento a partir daquilo que elas percebem da realidade e não na realidade em si.

Outros autores tais como Abric (1997) e Jodelet (1989) indicam que a percepção é uma dimensão não perceptível “do exterior”, isto é, dispõe de um poder de estruturação e de orientação da ação fornecido pelo sentido e significado dos elementos tangíveis do contexto. Em outro nível, as representações dos sujeitos são orientadas a partir de sua ação e em virtude da lógica das funções profissionais, organizacionais e das relações intergrupos (ABRIC, 1997).

Na nossa compreensão, a percepção é um processo pelo qual a informação sensorial é obtida e transformada por representações mentais utilizáveis. Assim, consideramos que é possível ativar essas representações quando os sujeitos, gestores de escola, são estimulados pelas informações externas, ou seja, pelas políticas educacionais de gestão. Então a percepção dos gestores de escola pode evidenciar a realidade tal como percebida e vivida por esses gestores. Isso não implica que essa realidade seja compartilhada igualmente por todos. Dessa forma, as políticas educacionais de gestão podem transmitir percepções distintas.

## Produção de Sentido

Na visão de Klein, Moon e Hoffman (2006), embora a noção de produção de sentido remonte ao início da década de 1980, ela emergiu a partir da década de 1990 como tema de pesquisa organizacional, pesquisa educacional, bem como de simpósios sobre tomada de decisão. Produção de sentido, na visão dos autores, tornou-se um termo abrangente para se referir aos esforços em construir sistemas inteligentes.

Por produção de sentido, pesquisadores modernos parecem querer dizer algo diferente de criatividade,

compreensão, curiosidade, modelagem mental, explicação, ou consciência situacional, embora todos esses fatores ou fenômenos possam estar envolvidos ou relacionados com produção de sentido. Produção de sentido é o esforço motivado e contínuo de compreender conexões (entre pessoas, lugares e eventos) de modo a antecipar trajetórias e agir efetivamente. (KLEIN; MOON; HOFFMAN, p. 71).

Muitos autores (GONZÁLEZ REY, 2002; CHOO, 2003; WIECK, 1995; WIECK; SUTCLIFFE, 2005; DERVIN et. al, 2003) compreendem a produção de sentido como processo social por meio do qual os sujeitos constroem o mundo ao seu redor. Choo (2003), por exemplo, caracteriza a produção de sentido como um processo social contínuo em que os sujeitos selecionam pontos de referência em recortes de experiências para produzir redes de significado, cujo produto é um ambiente interpretado.

Do mesmo modo, Wieck e Sutcliffe (2005) compreendem a produção de sentido como processo que envolve a transformação de circunstâncias em uma situação compreensível e capaz de ser expressa em palavras. A produção de sentido, para os autores, serve como mola propulsora para a ação, e o esforço em produzir sentido parece ocorrer de modo mais intenso quando o mundo se comporta diferente da expectativa, ou não há uma forma óbvia de engajar-se nele.

A produção de sentido, sob essa perspectiva, retira a centralidade da escolha individual para compreender tomadas de decisão, colocando ênfase na interpretação do contexto. “Quando a ação é o foco principal, a interpretação, e a não escolha, é o fenômeno central” (WIECK; SUTCLIFFE, 2005; p. 409).

Assim, a análise da organização escolar, a partir da noção de produção de sentido, sugere atenção ao movimento. Como afirma Wieck (1995), não existe organização e sim organizar-se. A ênfase em verbos (ação) em oposição a substantivos (estático) caracteriza um traço marcante desse tipo de abordagem. Destaca-se, portanto, a relação entre organização e os processos de comunicação.

Em relação às teorias mais tradicionais da administração e da organização, a abordagem com ênfase na produção de sentido destaca-se por não limitar-se apenas aos resultados organizacionais,



conferindo maior relevo para as formas como os indivíduos e organizações conferem sentido aos acontecimentos. Ao longo do tempo, produção de sentido tem sido explorada mais do que um aporte teórico, como método de análise (MILLS et al, 2010).

Dervin et al (2003), por exemplo, utilizam a ideia de produção de sentido como principal referência para forjar uma abordagem metodológica de investigação, a metodologia de Sense-Making, que significa produção de sentido em nossa língua. Com efeito, a referida metodologia foca na maneira como os sujeitos “utilizam suas próprias observações bem como as observações de outros (normalmente chamadas de informações ou mensagens) para construir imagens da realidade e utilizar essas imagens para guiar seu comportamento” (DERVIN et al, 2003, p. 225). O uso de tal metodologia no campo da gestão escolar, portanto, pode proporcionar a investigação em maior profundidade daquilo que constitui a ação/comportamento do gestor.

Do ponto de vista da aproximação do conceito de produção de sentido às teorias do campo educacional, identificamos forte relação com a concepção de esfera crítica em Freire (1979, p. 26): uma dimensão em que “a realidade se dá como objeto cognoscível e na qual o homem assume uma posição epistemológica”. Sob o ponto de vista da conscientização no pensamento freireano, os homens fazem e refazem o mundo, criando sua existência a partir do material que a vida oferece. Não se trata, portanto, da compreensão de consciência e mundo como instâncias estanques, mas sim como aspectos complementares da relação “consciência-mundo”.

Com efeito, Dervin et al (2003) reconhece a influência de Paulo Freire na construção teórica da metodologia de Sense-Making, que representa uma referência substancial no desenvolvimento de análises embasadas no conceito de produção de sen-

tido. A abordagem, para os autores, caracteriza-se como metodologia entre brechas e representa uma alternativa no desenvolvimento de procedimentos comunicacionais e no desenho e implementação de organizações e sistemas responsivos.

Em artigo publicado anteriormente (CARNEIRO; NOVAES; FIALHO, 2011), exploramos em maior profundidade as possibilidades de utilização da metodologia de Sense-Making no âmbito da gestão educacional. No referido artigo procuramos estabelecer relações entre produção de sentido (*sensemaking*) e tomada de decisão de gestores de organizações educacionais na efetivação de políticas públicas.

## Considerações Finais

A partir das reflexões e dos elementos de base epistemológicas, procuramos apresentar contribuições ao desenvolvimento de estudos e pesquisas acerca da subjetividade, percepção e produção de sentido na gestão escolar. Procuramos ainda destacar a gestão da escola como um campo potencial para o qual convergem aspectos objetivos, normas, programas, políticas etc., bem como aspectos subjetivos, percepção e produção de sentido. Esse destaque destinou-se a pôr em relevo enlaces e relações de complementaridade entre estas duas dimensões: objetividade e subjetividade. Nesse entremeio, enfatizamos o gestor escolar como sujeito responsável por dar sentido às políticas educacionais com o propósito de efetivá-las.

Com base em aporte teórico, concluímos que nem sempre o sentido produzido pelo sujeito corresponde às finalidades, metas e objetivos designados pelas políticas educacionais. De outra parte, consideramos que a análise dos problemas em torno da gestão da escola requer uma abordagem interdisciplinar, a qual possibilite uma visão multifacetada sobre um mesmo objeto.

## REFERÊNCIAS

- ABRIC, Jean-Claude. **Pratiques sociales et représentations**. 2. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1997.
- BRASIL. Senado Federal. Lei 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1996.
- CARNEIRO, Breno Pádua Brandão; NOVAES, Ivan Luiz; FIALHO, Nadia Hage. A utilização da metodologia de Sense-Making no campo da gestão educacional. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 34., 2011, Natal. **Anais**

**eletrônicos...** Natal: ANPEd, 2011. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalhos/GT05/GT05-654%20int.pdf>>. Acesso em: maio 2012.

CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **As comissões próprias de avaliação frente ao processo de regulação do ensino superior privado**. 2007. 68 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2007.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COMTE-SPONVILLE, André. **Dicionário filosófico**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

COSTA, Sonia Gláucia. **Sujetividade e complexidade na Gestão Escolar**: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010. 2011. 151 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

DERVIN, Brenda. et al. **Sense-Making methodology reader**: selected writings of Brenda Dervin. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2003.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**: teoria e prática da libertação, uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. São Paulo: Cortez e Moraes, 1979.

GONÇALVES, Carlos Luiz. **Gestão e participação**: subjetividade em relação. 2007. 179 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Estudos e Pós-graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luis. **Pesquisa qualitativa em Psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

JODELET, D. *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

KANT, Emmanuel. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Amazonas, 1978.

KLEIN, Gary; MOON Brian; HOFFMAN, Robert R. Making sense of Sense-making 1: alternative perspectives. **Intelligent Systems**, v. 21, n. 4, 2006. Disponível em: <<http://www.ihmc.us/research/projects/essaysonhcc/perspectives%20on%20sensemaking.pdf>>. Acesso em: nov. 2011.

LAPIERRE, Laurent. **La Subjectivité, l'Autorité et la Direction**. Leçon et contre-leçon inaugurales. Montréal, QC : HECMontréal, 1995. Cahier des leçons inaugurales. Disponível em : <[http://neumann.hec.ca/pages/laurent.lapierre/lecon\\_inaugurale.htm](http://neumann.hec.ca/pages/laurent.lapierre/lecon_inaugurale.htm)>. Acesso em : jun. 2012.

LEGENDRE, R. **Dictionnaire actuel de l'éducation**. 2<sup>e</sup> édition. Montréal, QC: Guérin, 1993.

LIBÂNIO, José Carlos. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: LIBÂNIO, J. C. et al. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

MARTINS, Ângela Maria; SILVA, Vandrê Gomes da. Gestão escolar, autonomia escolar e órgãos colegiados: a produção de teses e dissertações (2000-2008). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 26, n. 3, p. 421-440, set./dez. 2010.

MILLS, Jean Helms. et al. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. **Qualitative Research in Organizations and Management**: An International Journal, v. 5, n. 2, p. 182-195, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOVAES, I. L. **Une analyse du processus de décentralisation dans les écoles municipales de Salvador, à partir de la perception des directeurs d'école**. 2004. 108 f. Tese (Doutorado em Educação) – Université de Sherbrooke, Canadá, 2004.

PEREIRA, Gilson R. de M.; ANDRADE, Maria da Conceição Lima de. A construção da administração da educação na RBAE (1983-1996). **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 93, p. 1393-1411, set./dez. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-3302005000400017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-3302005000400017&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: dez. 2011.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

ROCK, G. **The logic of perception**. Cambridge, MA: MIT Press, 1983.

TRINDADE, Rosária da Paixão. **O processo de implantação e implementação do PDE-Escola em Feira de Santana**: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares. 2009. 87 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2009.

WIECK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. London, UK: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

\_\_\_\_\_; SUTCLIFFE, Kathleen M. Organizing and the process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 409-421, 2005.

*Recebido em 18.08.12*

*Aprovado em 02.09.12*