

## ABORDAGEM MULTIRREFERENCIAL, DIÁRIO DE PESQUISA E A PRÁTICA DO GESTOR ESCOLAR.

Sergio Ricardo Moura Mendes (UERN)<sup>1</sup>  
Cíntia Gurgel de Medeiros (UERN)<sup>2</sup>

No presente texto o objetivo é desenvolver reflexão, ainda que inicial, sobre as potencialidades que a abordagem multirreferencial e a prática do Diário de Pesquisa podem apresentar ao gestor escolar em sua prática. Trata-se de uma temática que se insere no contexto da realização da pesquisa para efeito de conclusão do mestrado intitulada: “Gestão escolar e subjetividade: estudo à luz da abordagem multirreferencial”, mas que, no momento, o objetivo é desenvolver breves apontamentos sobre a abordagem multirreferencial e Diário de Pesquisa e suas contribuições para com o gestor, com o propósito de contribuir para uma prática menos burocrática e instrumentalizada, e sim, com vistas a uma prática reflexiva a partir da ação e para com a ação, no sentido da práxis. Para desenvolver o proposto, estarei usando como referência os trabalhos de BARBOSA (2010) e MACEDO (2012), enfatizando a importância de o gestor saber reconhecer-se sujeito atuante e interativo com todo o corpo escolar, e a abordagem multirreferencial como ampliação do campo visionário das ideias que dão sustentação a sua ação administrativa. Trata-se de um estudo oriundo de uma pesquisa ainda em andamento, portanto, a pretensão é oferecer uma reflexão inicial sobre a problemática proposta.

Palavras-Chaves: Gestor escolar, Abordagem Multirreferencial, Diário de Pesquisa.

### INTRODUÇÃO

Quando o assunto é voltado para a área da educação escolar em uma visão geral, as temáticas mais relevantes estão direcionadas a organização e a gestão das escolas, em parâmetro a esses subtemas estão entrelaçados alguns questionamentos do tipo: Quem administra? Como ocorre esse processo? E para quem? Embora essas questões encaminhem a várias outras, antes de pensar em respondê-las é mais oportuno refletir sobre o (a) responsável soberano (a) desse gerir educacional. Se a escola é um conjunto e o trabalho é coletivo, sabe-se que por trás de toda essa engrenagem precisa-se de alguém que administre e coordene toda a equipe escolar, sendo este o gestor escolar. Segundo Paro (2015, p. 20, apud JUNIOR, 1935, p. 173):

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação (POSEDUC), da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: revsergiormm@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação POSEDUC/UERN. da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN) E-mail: cintiagurgelfg@hotmail.com

Essa valorização do diretor da escola [...] quer como aquele que coordena (e controla) o trabalho de todos, quer como líder que estimula subordinados e comanda a proposição e o alcance de metas, o diretor é considerado por todos como o elemento mais importante na administração da escola. [...] é ele o grande animador do trabalho de todos, a força reguladora que estimula ou modera, a sanção cotidiana, que adverte ou que louva. E concluía, não sem certo exagero, que “cada grupo escolar vale o que vale o seu diretor”.

Pretende-se com auxílio da abordagem multirreferencial e do jornal de pesquisa trazer contribuições que possam resignificar a prática gestora de forma mais potencializadora, dando ênfase a sua heterogeneidade, particularidades de cada momento de acordo com o contexto em que se está inserido e como atuar perante as situações cotidianas contemplando uma visão mais pluralizada com vista na reflexão-ação, no sentido da práxis, oferecendo nesse momento apenas alguns apontamentos iniciais sobre a temática proposta. Segundo Barbosa, 2010:

[...] O importante é esse exercício de registro sempre a partir de dupla perspectiva: tanto o que se vê externamente, [...], quanto o que se passa interiormente no sujeito que se coloca na posição de observador do movimento e da ação que estão em curso, levando em conta imagens, percepções, angustias, compreensões, relações estabelecidas [...]. Considero extremamente ricas tais relações decididamente provisórias, mas que amanhã poderão se apresentar significativas [...] é nesse processo que sutilmente abrimos uma fenda para nossa presença, como sujeito capaz de significar e imprimir sentido ao que fazemos e, portanto, autor de sentido para escrita e para a vida.

Nesse contexto fica evidenciado que no decorrer dos anos, com uma prática “engessada”, envoltos (as) numa rotina conturbada os (as) gestores (as) deixam passar despercebidos alguns momentos e situações de grande valia para a reflexão e avaliação de ações futuras, é nesse sentido que o jornal de pesquisa vem exercer o papel de confidente ou mesmo como meras anotações de acontecimentos considerados significativos pelo escritor, utilizando se da escrita convencional que há pouco tempo era mais utilizada e valorizada, usufruindo desse dispositivo narrativo como aporte de apoio e fortalecimento do seu íntimo, com foco no aprimoramento da sua atuação profissional e alteração pessoal.

Esta pesquisa se configura de natureza qualitativa cuja coleta dos dados será subsidiada pela revisão de literatura com foco na abordagem multirreferencial e no jornal de pesquisa como colaboradores para um gestor mais atuante, desenvolvendo breves apontamentos sobre ambas as temáticas com o propósito de contribuir para uma prática gestora menos instrumentalizada.

O arcabouço teórico metodológico de autores como: Barbosa (2010), Macedo (2012), Paro (2015), ressaltando a importância do gestor reconhecer seu verdadeiro papel no processo educacional e os subsídios que a abordagem multirreferencial e o jornal de pesquisa podem acrescentar a essa prática. Os autores e suas publicações literárias foram selecionados para o alcance do objetivo da pesquisa com foco no objeto que é o gestor educacional apresentando as temáticas supracitadas como aportes essenciais para obtenção da intenção proposta.

O desenho do trabalho está formado da seguinte maneira: primeiro discutiremos uma breve percepção sobre abordagem multirreferencial e o jornal de pesquisa, logo após traremos os enlaces entre as temáticas supracitadas na prática do gestor escolar.

## **UMA BREVE PERCEPÇÃO SOBRE ABORDAGEM MULTIRREFERENCIAL E O JORNAL DE PESQUISA.**

A multirreferencialidade relacionada à compreensão ou definição conceitual encontrasse num nível mais abrangente, pois não se limita a classificações ou denominações, tem como foco principal a importância do sujeito saber analisar holisticamente as situações e o contexto nela inserido, produzindo uma visão mais completa, clara e eficaz de acordo com a análise realizada, tanto em teor epistemológico como metodológico.

A multirreferencialidade é esta pluralidade de olhares e de esclarecimentos que supõe, por sua vez, diferentes linguagens descritivas e interpretativas que não devem ser confundidas ou reduzidas umas às outras porque derivam, de fato, normalmente, de paradigmas bem distintos (ARDOINO, 1998).

Resultamos de uma formação derivada de um sistema de linguagem e análise unidimensional, buscando sempre uma conceituação, uma definição fechada para todo e qualquer assunto. Segundo Ardoino 1998, nós estamos habitualmente prisioneiros de uma linguagem unidimensional, ainda mantida pela função indiferenciadora, sincrética, da mídia.

Não é porque a abordagem multirreferencial não esteja presa a um conceito que perde sua riqueza ou precisão na sua perspectiva analisada ou no seu objeto de estudo compreensão de acontecimentos sociais pode ser utilizada tanto nos objetos de estudo teóricos como nos práticos, partindo sempre de um princípio pluralista de análise, utilizando-se de visões,

linguagens e descrições próprias, até porque são perspectivas heterogêneas. Segundo Barbosa (1998, p.30, apud Ardoino)

[...] Mas o procedimento multirreferencial parece finalmente mais apropriado ainda à análise de alguns objetos (práticos ou teóricos) que se deseja interrogar, contraditoriamente, numa perspectiva explicativa, tendo em vista ampliar sua inteligibilidade, qualificada a partir de diferentes pontos de vista.

É de suma importância para o pesquisador ter uma visão holística e diferenciada sobre todo o percurso da pesquisa, perante essa ótica não podemos esquecer a importância do pesquisador se encontrar dentro deste contexto, sabendo diferenciar o ator do autor do projeto, visando sempre que o autor é de fundamental importância para que tudo venha acontecer, pois é através do mesmo que é gerado desde a elaboração das idéias até a execução considerando todos os ângulos: sociológico, psicológico, psicossocial, econômico, organizacional, institucional dentre outros. E ainda entender a particularidade e o ângulo em que quer ser analisada, a mesma situação pode variar de acordo com a abordagem analisada.

A multirreferencialidade tem um olhar mais refinado que busca mais entender do que explicar, objetivando numa realidade explicitamente heterogênea, não encarando isso como uma característica ou uma propriedade natural de alguns objetos de estudo, mas ser concebida como uma condição natural que o pesquisador formula a respeito do objeto. Essa abordagem multirreferencial vem dar uma qualidade ao olhar do pesquisador, formando uma pluralidade de conhecimentos adquiridos, ocasionando nesse processo rupturas originadas pela raiz do conhecimento, quando uma teoria existente já não é mais capaz definir um fato científico acontece uma ruptura epistemológica .

A abordagem multirreferencial vai, portanto, se preocupar em tornar mais legíveis, a partir de uma certa qualidade de leituras (plurais), tais fenômenos complexos (processos, situações, práticas sociais etc.). Essas óticas (psicológica, etnológica, histórica, psicossocial, sociológica, econômica, etc.) tentarão olhar esse objeto sob ângulos não somente diferentes (o que é “diferente” pode permanecer encerrado na sua própria natureza, bem como a multidimensionalidade, a multicriterialidade etc.), mas sobretudo outros (que implicam, portanto, alteridade e heterogeneidade). Dito de outra forma: assumindo, a cada vez, rupturas epistemológicas.

A abordagem multirreferencial vem trazer uma nova roupagem ao olhar de quem vê a pessoa que está olhando, a situação que está sendo observada e o contexto em que ambas estão inseridas, sendo assim um único momento, a mesma situação está aparada por vários ângulos de um mesmo olhar, com prismas diferenciados e é esse o encantamento e a singularização ao mesmo tempo tão pluralizada que a multirreferencialidade nos traz, pois

mesmo não havendo recebido uma formação motivadora para utilização dessa perspectiva epistemológica podemos utilizá-la sem maiores complicações como aporte profissional e pessoal.

No que diz respeito ao jornal de pesquisa o primeiro ponto a ser retratado é o conceitual porque jornal e não diário de pesquisa? Relacionado ao diarismo, ser alimentado diariamente, encontrasse em concordância, mas na sua origem são diferentes, pois o jornal de pesquisa envolve uma linha de informação mais definida, utilizado como instrumento de teoria e prática de análise de quem o escreve. Segundo Barbosa (2010, p. 29, apud BORBA, 2001, p.110-112) vem reforçar essa nomenclatura ao afirmar que:

O jornal de pesquisa engloba o diarismo (pois recorre a todos os recursos e diversidade), no entanto vai além dos objetivos de um diário: [...] objetiva permitir ao pesquisador perceber a “complexidade” como parte integrante do seu ser existencial e profissional.

É possível afirmar com a prática do jornal de pesquisa que podemos estudar acontecimentos e fatos bem distantes do contexto que estamos inseridos e outros tão intrínsecos como sentimentos, ideias, pensamentos e outros, sem perder o domínio do que está sendo escrito e/ou estudado.

Nessa perspectiva, é possível afirmar que se pode estudar com rigor tanto os fenômenos distantes e fora de nós quanto aqueles que estão próximos. Mantendo presente a perspectiva do rigor, para que se possa admitir como científico o resultado da reflexão em curso, [...] mas a capacidade interpretativa do sujeito, sua influência singular na produção daqueles resultados, principalmente assumindo como parte do processo suas angústias perante a árdua tarefa de construir saber a partir do pouco que se conhece. (BARBOSA, 2010)

Sendo válido ressaltar que a nomenclatura “diário de pesquisa” engloba algo mais pessoal, íntimo, remete a uma escrita mais voltada ao cotidiano de quem o escreve e o “jornal de pesquisa” tem um direcionamento mais público por ser tratar de um aporte teórico metodológico que terá uma repercussão maior por se tratar de uma escrita voltada a um determinado público. Barbosa (2010, p.33) afirma que:

Penso que a melhor argumentação sobre o uso da expressão “jornal de pesquisa” e não “diário de pesquisa” tem a ver com a necessidade de uma expressão que mantenha as duas dimensões da palavra original, ou seja, a ideia de diário como escrita íntima, pessoal – e veremos mais à frente a importância dessa perspectiva – e a dimensão pública, presente no jornal como instrumento de comunicação com o público.

É necessário reaprendermos a escrever, é importante entender a importância do hábito da escrita convencional e este só acontecerá quando com perseverança e com o passar do tempo se tornar algo natural e prazeroso, a partir do momento que fica perceptível a pertença pelo que está sendo produzido, mesmo que depois aquela escrita sofra modificações ou quem sabe nem venha ter tanto sentido. Barbosa (2010, p.46) afirma que:

Há uma aprendizagem a ser reescrita em nosso inconsciente. A aprendizagem da própria escrita. E tal aprendizagem somente se dará se houver a dedicação, a insistência, a descoberta do lúdico do prazer da escrita. [...] com a qual nos sentimos autores daquilo que expressamos, embora no dia seguinte possamos deixar de lado muito do que foi escrito por não vermos sentido algum, mas, pelo menos, escrevemos, sentimo-nos donos do nosso texto e, como tais, podemos nos autorizar a reescrevê-lo, se julgarmos interessante fazê-lo ou, então, simplesmente desprezá-lo.

É interessante não deixar de fora a importância do leitor nesse processo construtivo, salientando que por mais que a sua escrita seja de cunho pessoal ou informal sempre existirá um destinatário e é nesse momento que iniciamos o encontro com o outro, oportunizando um aprendizado engrandecedor a partir do instante que nos deparamos com limitações, incertezas, ideias e pensamentos diferentes do que sentimos. De acordo com Barbosa (2010, p. 68), nós não escrevemos por escrever, mesmo quando redigimos nossos diários íntimos. Escrevemos para alguém. [...] a escrita do jornal de pesquisa, é um lugar rico para exercitarmos nossa diferenciação do outro.

## **ENLACES ENTRE ABORDAGEM MULTIRREFERENCIAL E O DIÁRIO DE PESQUISA NA PRÁTICA DO GESTOR ESCOLAR.**

De início e para melhor discorrer essa temática envolta na gestão escolar é necessário se desprender de certos equívocos que foram absorvidos no decorrer dos anos que é o pensamento de ter uma visão onde o gestor escolar executa atividades pedagógicas e atividades administrativas de forma separada ou em etapas, mesmo que elas tenham essa classificação elas acontecem simultaneamente. Conforme Paro (2015, p.25) “No fundo, no fundo, o administrativo está a serviço do pedagógico.” Portanto, o administrativo sozinho não tem sentido.

Concomitantemente a esse pensamento está atrelada também a ideia de que o administrativo antecede o pedagógico. É importante compreendermos enquanto



educador, mesmo estando na função de gestor que o administrar está presente em todo o processo envolto na escola, pois todas as ações que estão acontecendo no ambiente escolar estão sendo embasadas com cunho pedagógico, não é apenas o professor ou a equipe pedagógica que tem essa habilidade de executar o pedagógico é uma atividade conjunta. Se as ações não forem executadas sem objetivar sempre na aprendizagem do aluno, se tornarão apenas ações mecanizadas, cumprimento de tarefa do burocrático. Paro (2015, p.25) descreve bem essa descrição ao discorrer:

Na verdade, se o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educa-lo. É, portanto, o pedagógico que dá a razão de ser o administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir.

Entrelaçada a essa dicotomia entre pedagógico e administrativo encontramos outro ponto a ser evidenciado que merece destaque, pois não se pode falar em ocupação de cargo público de destaque, do ato administrativo sem citar a importância da coletividade e do respeito mútuo que deve existir nas relações interpessoais. O gestor deve ter em mente que o trabalho se dá através da união, da persistência, do respeito com os sujeitos, lembrando sempre que ao estar em contato com o próximo nos deparamos com um sujeito na integralidade com suas aspirações, opiniões, ideias e ideais, a forma de agir e pensar enfim suas singularidades que em tantos momentos podem causar divergências graves se o poder vir à tona na atuação do gestor. Paro (2015, p.35) nos mostra isso ao comentar.

É importante destacar que a gerência é apenas uma das alternativas de coordenação do esforço humano coletivo, ou seja, aquela que é utilizada nas empresas em que o poder está nas mãos de quem estabelece os objetivos contra aqueles a quem cumpre realiza-los. Nada impede que, em circunstâncias políticas diversas, concebam se tipos de coordenação em que não haja dominação e que o esforço humano coletivo seja coordenado, de modo a respeitar a condição do sujeito daqueles que o empregam.

Ao compreender a abordagem multirreferencial é possível reavaliar a real função do gestor escolar, pois esse olhar pluralista sobre as situações oportuniza o real sentido do gerir educacional, onde o gestor poderá reaprender a se conhecer, reavaliar sua prática, se desvencilhando das amarras burocratizadoras que essa atuação por vezes

oferece, para conviver com a heterogeneidade do outro, deixando assim fluir o real sentido educacional que é a perspectiva pedagógica, nessa relação de convivência e troca diária que acontece no ambiente escolar. Juntamente com essa visão a prática do jornal de pesquisa vem reforçar essa reconstrução do sujeito a partir dos seus escritos, dos seus anseios e da percepção de certas situações antes não tão visadas, pois os registros do que aconteciam ficavam apenas no inconsciente. De acordo com Barbosa (2010, p.70-71) podemos perceber:

O jornal de pesquisa como exercício processual de construção da própria autoria, [...], pois se apresenta como ferramenta eficaz para estabelecer a ponte entre os conteúdos da ciência aprendidos racionalmente e os conteúdos vividos internamente, resultando no que estamos chamando de “aprendizagem existencial”. [...] O jornal de pesquisa, uma prática que tem sua origem no pensamento institucionalista, pode aqui nos socorrer e nos auxiliar no trato com essa rede sofisticada de ligações e ramificações que constitui nossa vida cotidiana na escola.

Para que aconteça um bom funcionamento do ambiente escolar é preciso que os alunos alcancem as metas estabelecidas e o trabalho em equipe apresente bons resultados, para que isso possa acontecer é necessário um exercício de criticidade antes, durante e após todo o processo de atuação e não fomos educados para agir dessa forma, mas podemos começar idealiza-la a partir do momento que dedicarmos um pouco do nosso tempo para a escrita livre e a leitura de nossos registros do cotidiano, através da prática do jornal de pesquisa, pois através da escrita, leitura e releitura de como agimos perante as situações adversas que acontecem na nossa vida profissional, teremos a oportunidade de repensá-las e numa próxima vez, ter a chance de quem sabe, fazer diferente. A escrita pode exercer um papel curador e reparativo em nossas vidas, por vezes na escrita deixamos transparecer algo que a fala nos inibe de expressar e dessa forma nos sentiríamos mais libertos e menos oprimidos pelas obrigações e tarefas a serem executadas no dia a dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto que a abordagem multirreferencial nos propicia uma visão mais pluralizada e com vista nas diferenças que o outro possui, podemos perceber a importância de nos conhecermos, para saber conviver e interagir com o outro.



O gestor escolar precisa estar disponível para si mesmo e para o outro, propiciando momentos de análise e autorreflexão e suas ações mediante a prática gestora, permitindo com que possa acontecer a compreensão do que está acontecendo ao seu redor.

O jornal de pesquisa vem trazer sua forte contribuição através da prática e do hábito de utilizar se da sua escrita para análise e reflexão das ações executadas visando à qualidade e o sentido da práxis.

O gestor deve ter consciência da sua função e do papel que exerce na instituição escolar, sem esquecer que o pedagógico está sempre presente em todo o processo administrativo. O pedagógico deve reger toda a engrenagem, para a obtenção de resultados satisfatórios.

Em síntese é de suma importância que o gestor escolar possa se permitir a aprender e conhecer novas metodologias e/ou dispositivos que possam auxiliá-los (las) na execução de suas funções no ambiente escolar e que de certa forma contribuem para a sua própria auto formação como sujeito, pois estamos tão adaptados a realizar nossas ações de certa forma tão mecanizadas, principalmente quando a anos estamos na mesma função que nem percebemos o quão empreendedor pode ser em nossas vidas o início da prática do jornal de pesquisa e os benefícios que o mesmo pode nos propiciar.

## REFERÊNCIAS

ARDOINO, Jacques. **Abordagem multirreferencial (plural) das situações educativas e formativas**. In: BARBOSA, J. G. (coord.) *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. Revisão da tradução: Sidney Barbosa. São Carlos: EdUFSCAR, 1998, p. 24-41.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves; revisão da tradução Sidney Barbosa. **Multirreferencialidade nas ciências e na educação**. São Carlos: EdUFSCar, 1998. 204 p.

PARO, Vitor Henrique; **Diretor Escolar: Educador ou Gerente?**. São Paulo: Cortez, 2015.

ROBERTO, Sidnei Macedo; Joaquim Gonçalves Barbosa, Sergio Borba; **Jacques Ardoino & a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves. **O Diário de pesquisa: o estudante universitário e seu processo formativo**. Brasília, Liberlivro, 2010.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves. **Reflexões em torno da abordagem multirreferencial**, São Carlos. EdUFSCar, 1998. p.126.