

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**A Complexidade e a Gestão da Educação Pública: o
Caso de uma Escola de Educação Profissional
do Rio de Janeiro**

Madalena Thiry Penna Firme

2007



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**A COMPLEXIDADE E A GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA: O
CASO DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

MADALENA THIRY PENNA FIRME

Sob a orientação da professora
Diva Lopes da Silveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso Pós-Graduação em Estratégia e Gestão de Negócios.

Seropédica, RJ
Agosto de 2007

379.8153

F524c

T

Firme, Madalena Thiry Penna, 1964-

A complexidade e a gestão da educação pública : o caso de uma escola de educação profissional do estado do Rio de Janeiro / Madalena Thiry Penna Firme. - 2007.

87f.

Orientador: Diva Lopes da Silveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciência Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 60-62.

1. Educação e Estado - Rio de Janeiro (Estado) - Teses. 2. Ensino profissional - Rio de Janeiro (Estado) - Teses. 3. Escolas profissionais - Organização e administração - Teses. I. Silveira, Diva Lopes da. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciência Humanas e Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

MADALENA THIRY PENNA FIRME

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Estratégia Empresarial.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20/08/2007

Diva Lopes da Silveira

Diva Lopes da Silveira Ph.D. UFRRJ
(Orientador)

Hedy Silva Ramos de Vasconcellos

Hedy Silva Ramos de Vasconcellos D.Sc. PUC-RJ

Aloísio Jorge de Jesus Monteiro

Aloísio Jorge de Jesus Monteiro D.Sc. UFRRJ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Maria, ao Mateus e ao Thiago, que são os amores da minha vida, a minha ordem e a minha desordem.

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Mateus e Maria, pela paciência e pela compreensão que tiveram comigo, principalmente nos momentos em que não pude lhes dar atenção.

À Deus, por ter me dado saúde e força para trabalhar.

À minha mãe, pelo amor imenso e pela fé que depositou em mim e ao meu pai, que me deixou uma herança de fé e espiritualidade, sem as quais não teria chegado até aqui.

Às minhas irmãs, pelas palavras de incentivo e pelo carinho que sempre me deram.

À tia Thereza, pelo seu amor à educação e aos sobrinhos e pelas orientações que me deu.

À minha querida orientadora Diva Lopes da Silveira, por me permitir a criação, sem esquecer da organização.

À Professora Stella Regina Reis, por ter me incentivado a trilhar esse caminho.

Ao Professor Aloísio Monteiro, por me abrir as portas do pensamento complexo.

À Professora Hedy Vasconcellos, por ter aceitado o nosso convite, na urgência.

À Professora Ana Alice Vilas Boas, pela ética e honestidade de seu trabalho como professora e coordenadora.

À Professora Heloísa Nogueira, pelas sugestões que me deu na qualificação.

Ao Rodrigo, meu amigo de mestrado, que me deu força para caminhar juntos e que foi fundamental na relação com a Rural.

À amiga e colega de trabalho, Luciana, por ter me ajudado tantas vezes nos trabalhos acadêmicos.

Ao Luís Fábio, meu grande amigo e incentivador acadêmico, por não me deixar desistir.

À Kátia, que se mostrou uma amiga verdadeira, me substituindo sempre que eu precisei.

À Denise e à Soninha, por estarem sempre dispostas a me receber e a me ajudar.

Aos amigos do Ferreira Viana, pela paciência, pelas conversas e pelo exemplo de dedicação à educação que demonstraram.

Às amigas Beth e Núccia por terem me socorrido nos momentos difíceis.

RESUMO

FIRME, Madalena Thiry Penna. **A complexidade e a gestão da educação pública: o caso de uma escola de educação profissional do Rio de Janeiro.** 2007. 87p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócios, Estratégia Empresarial) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

O presente trabalho tem como tema a complexidade na gestão da educação pública. Novas tecnologias, novas relações de trabalho, novas idéias nas organizações, conduziram transformações na forma de pensar a educação. A educação não pode ser ingênua e as dimensões política, econômica e social interagem e interferem na escola, gerando assim, uma diversidade. Ao mesmo tempo, a organização de educação tem uma singularidade própria, distinta das demais organizações, pois seus fins a distinguem das outras. A unidade e a diversidade convivem na educação e a consciência dessa perspectiva pode trazer um novo olhar, um novo paradigma para a sua gestão. O objetivo geral neste trabalho é contribuir para o estudo sobre a gestão da educação pública, a partir da combinação de conceitos, de idéias e da vivência em uma escola de educação profissional do Rio de Janeiro. Baseado nesse pensamento, este trabalho tem como suposição que da complexidade de uma organização de educação pública emerge a sua singularidade. A evolução do pensamento científico ocidental; a complexidade; a evolução das principais teorias de organizações e modelos de gestão; o pensamento crítico sobre a gestão da educação pública no Brasil e a evolução da educação profissional no Brasil formaram os pilares da fundamentação teórica. Este trabalho tem como base metodológica o pensamento complexo, baseado em proposições de Edgar Morin. Sob a luz do pensamento complexo, então, este trabalho utilizou uma combinação de métodos e técnicas. Foi realizado um estudo de caso de uma escola de educação profissional para se tentar buscar a complexidade na base. Existe a consciência aqui de que não se percebe de maneira simples e quantitativa o acaso, a desordem, a incerteza. Nesse sentido, o método de pesquisa escolhido foi o etnográfico, a partir do qual poder-se-ia perceber e retirar da realidade o que não se percebe apenas por meio de métodos convencionais de pesquisa. Uma pesquisa com perguntas abertas foi feita para identificar as singularidades da escola pesquisada. E, a partir de entrevistas em profundidade e de uma observação participante, foi possível fazer relações com os antagonismos propostos por Perrenoud e com as avenidas da complexidade apresentadas por Morin. Dessas relações, foi possível viver a complexidade e identificar a singularidade como um de seus aspectos.

Palavras-chave: Complexidade, Gestão da educação pública, Educação profissional.

ABSTRACT

FIRME, Madalena Thiry Penna. **Complexity and public education management: the case of a professional school in Rio de Janeiro.** 2007. 87p. Dissertation (Management and Business Strategy Master) – Human Science and Social Institute. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

The present work focuses the complexity in the management of public education. New technologies, new job relations, new ideas in the organizations lead to transformations in the way education is viewed. Education can not be naïve as political, economic and social dimensions interact and interfere in the school, thus generating a diversity. At the same time, the education organization has a proper, distinct singularity, different from other organizations, which distinguishes its goals from those of others. The unit and the diversity coexist in education and the conscience of this perspective can bring a new look and, a new paradigm for its management. The main objective of this work is to contribute to the study of management of public education, from the combination of concepts, ideas and the experience in a school of professional education in Rio de Janeiro. Based on this thought, the work assumes that its singularity emerges from the complexity of an organization of public education. The evolution of western scientific thought; the complexity; the evolution of main theories of organization and models of management; the critical thought about public education management in Brazil and the evolution of the professional education in Brazil formed the pillars of the theoretical study. This work is methodologically based in complex thought, especially on proposals by Edgar Morin. Under the light of complex thought, then, this work used a combination of methods and techniques. A case study of a school of professional education was carried through search for its basic complexity. It is believed that chance, disorder and uncertainty are not perceived in a simple and quantitative way. For this reason, the ethnographic method of research was chosen were it is possible to perceive and choose from reality that which is not perceived by conventional research methods. A research with open questions was made to identify the singularities of the target school. Besides, through interviews and participant observation it was possible to establish relations between antagonisms considered by Perrenoud and the complexity presented by Morin. From these relations, it was possible to live the complexity and to identify the singularity as one of its aspects.

Key words: Complexity, Public education management, Professional education.

LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

TABELAS

Tabela 1: Distribuição de turmas por série / turno	27
Tabela 2: Características da escola pelos alunos.....	31
Tabela 3: Características da escola pelos professores	34
Tabela 4: Problemas enfrentados pelos professores.....	35
Tabela 5: Motivação dos professores	36

QUADROS

Quadro 1: Alterações sofridas pela escola	24
Quadro 2: Etapas da pesquisa.....	30
Quadro 3: Irredutibilidade do acaso e da desordem	53
Quadro 4: O singular, o local e o temporal	54
Quadro 5: Complicação.....	54
Quadro 6: A organização: uma unidade e uma multiplicidade	54
Quadro 7: Crise de conceitos	55

FIGURAS

Figura 1: Modelo básico para a cibernética e a teoria geral dos sistemas	8
Figura 2: Formas de autoridade segundo Weber.....	13
Figura 3: Visão sistêmica da organização	16
Figura 4: Atribuição da direção.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problemática.....	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Geral.....	2
1.2.2 Específicos	2
1.3 Justificativa	3
1.4 Suposição	3
1.5 Limitações de Estudo	3
2 BASE TEÓRICA	4
2.1 Paradigma da ciência.....	4
2.1.1 O pensamento clássico	4
2.1.2 A ordem e a desordem.....	6
2.2 Avenidas da complexidade e o pensamento complexo	9
2.3 Teorias das organizações e modelos de gestão	12
2.3.1 Perspectivas estrutural e humanista.....	12
2.3.2 Perspectiva integrativa	15
2.4 Gestão da educação pública no Brasil.....	18
2.4.1 Educação profissional no Brasil	21
2.4.2 História da escola pesquisada.....	23
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	25
3.1 Metodologia	25
3.2 Aspectos descritivos da escola pesquisada.....	26
3.3 Procedimentos da pesquisa.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 Etapas II e IV: A singularidade	31
4.1.1 Etapa IV: Outras questões	35
4.2 Etapas III e V: A complexidade na base	37
4.2.1 Entrevistas do grupo A.....	37
4.2.2 Grupo A e os antagonismos de Perrenoud	41
4.2.3 Entrevistas do grupo B	43
4.2.4 Grupo B e os antagonismos de Perrenoud.....	50
4.2.5 Todas as entrevistas e as avenidas da complexidade	53
4.3 Etapa I: O pesquisador e o observador.....	56
4.4 A singularidade e a complexidade	56
5 CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICES	63
A – Tabela 2 – Respostas antes da categorização	63
B – Tabela 3 – Respostas antes da categorização	65
C – Tabelas 4 e 5 – Respostas antes da categorização	66
D – Roteiro inicial das entrevistas.....	67
E – Entrevistas na íntegra.....	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Os problemas da educação no Brasil são conhecidos e não são de hoje, sendo a falta de recursos e a desvalorização de docentes, alguns exemplos. As leis ou instrumentos criados em nome de um desenvolvimento na área de educação, muitas vezes, não passaram de “modismos” ou de interesses políticos. Não é difícil encontrar na literatura inúmeros textos que evidenciam a falta de políticas educacionais sérias ou de continuidade de projetos que deram certo.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei Federal nº 9394/96 (BRASIL, MEC, 1996), pela primeira vez, se observa uma mudança de mentalidade em relação à educação. Essa mudança se deve à valorização da educação decorrente das transformações no mundo, notadamente a partir dos anos 90. Novas tecnologias, novas relações de trabalho, novas idéias nas organizações, conduziram transformações também na educação. A educação sempre refletiu e ainda reflete a ideologia dominante de uma sociedade industrial, marcada por uma visão mecânica, tecnicista. A nova LDB traz um caráter de flexibilização, de inovação, refletindo também uma visão mais aberta, mesmo que de forma ainda muito tímida.

Debates e críticas sobre o texto da Lei e sobre ações do governo a partir dessa legislação passam então a ocorrer com frequência. Demo (2006, p.19), como um desses críticos, diz que “como a lei não faz a realidade, é bem possível que, apesar desse texto, tudo continue como antes. Mas, temos pelo menos um texto arejado.”

A finalidade da educação, dentro dessa nova concepção, é enunciada no artigo 2º da LDB, como: “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

Em seu artigo 3º, a LDB declara também os princípios e fins da Educação Nacional¹, dentre eles, são destacados aqui, a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” e a “garantia do padrão de qualidade”.

A Lei mostra uma preocupação com a descentralização e com a democratização da escola, concedendo maior autonomia aos estados e municípios para organizarem seus sistemas de ensino, como está evidenciado em seus artigos 14 e 15².

Demo alerta para dois riscos, a partir dos artigos citados acima. Primeiro, há uma preocupação da Lei com os meios (modos de organização), quando o foco maior, em educação, deve estar sempre nos fins. Em segundo, a Lei insiste numa flexibilização que pode

¹Princípios e fins da Educação Nacional: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extra-escolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

²Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art.15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

ser confundida com um “vale-tudo”, no qual não se prestam contas a ninguém (DEMO, 2006, p.19; 26).

A educação e, em particular, a escola, não pode ser ingênua e o espírito crítico deve permear o debate sobre sua realidade. As dimensões política, econômica e social interagem e interferem no pedagógico, gerando assim, uma diversidade. “A escola é um espaço de conflitos onde convivem interesses diversos.” (MELO, 2004, p.246). Ao mesmo tempo, a escola é singular por sua finalidade. Bordignon (2004, p.2 99) distingue a escola das outras organizações: “a organização escolar é *sui generis*, tem uma singularidade própria, distinta das demais organizações”. Para o autor, sua missão, sua estrutura de poder e sua produção são características que distinguem a escola das demais organizações, por serem revestidas pelas propriedades da cidadania. A unidade e a diversidade convivem na educação e a consciência dessa perspectiva pode trazer um novo olhar, um novo paradigma para a sua gestão.

O contexto histórico-social-econômico-político é de fundamental importância para a compreensão de uma teoria ou de uma idéia, portanto, há uma forte relação entre as teorias apresentadas ao longo deste trabalho. Segundo Morin (2003, p.36), “o conhecimento das informações ou dos dados isolados é insuficiente. É preciso situar as informações e os dados em seu contexto para que adquiram sentido”. A evolução do pensamento científico, as teorias das organizações e os caminhos da educação brasileira em um momento ou em outro se esbarram ou se integram. Modelos de gestão são concebidos segundo teorias científicas que, por sua vez, inspiram leis aplicadas na educação. Através da educação, são formados cidadãos, cidadãos estes que pensam e produzem novas idéias e, assim por diante. Não necessariamente nessa ordem e a partir de outros tipos de relações e inter-retroações, é possível verificar a união entre a unidade e a multiplicidade, ou seja, complexidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral neste trabalho é contribuir para o estudo sobre a gestão da educação pública, a partir da combinação de conceitos, de idéias e da vivência em uma escola de educação profissional do Rio de Janeiro.

1.2.2 Objetivos específicos

Neste trabalho, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Relatar a evolução do pensamento científico ocidental;
2. Apresentar a origem do conceito de complexidade e a base teórica do pensamento complexo;
3. Apresentar algumas teorias de organizações e modelos de gestão, confrontando-os em alguns momentos;
4. Apresentar alguns autores e seu pensamento crítico sobre a gestão da educação pública no Brasil;
5. Relatar a evolução da Educação Profissional no Brasil e sua relevância;
6. Descrever o estudo de caso de uma escola de educação profissional, contando sua história, mostrando suas características, seu funcionamento e as percepções das pessoas envolvidas através de um trabalho etnográfico;
7. Sugerir formas de pensar a gestão da educação pública.

1.3 Justificativa

A discussão sobre a educação não pode ser ingênua, e sendo crítica, ela vai ao encontro dos fins da educação, isto é, da construção da verdadeira cidadania. Segundo Vieira Pinto (1986, p.61), “a consciência ingênua é sempre nociva, pois engendra as mais equivocadas idéias e juízos que não coincidem com a essência do processo real, que não são pois *verdadeiras*”.

Diante de um cenário de dificuldades e carências que a educação no Brasil apresenta, um trabalho que leve à reflexão, a um outro olhar, mesmo que não seja inédito, é sempre uma contribuição. Se um trabalho como este acrescenta um ponto no campo das idéias então, ele se justifica.

1.4 Suposição

Segundo o dicionário Aurélio, ser singular significa ser “único, raro, diferente, que se aplica a um só sujeito.” Em uma linguagem científica, “A singularidade corresponde ao resultado da aglomeração de um conjunto de diferenças que, com certo tipo aleatório de composição, produz um efeito específico e representável. A partir disso podemos deduzir facilmente que um sujeito é uma singularidade.” (VESCHI, 1993, p.178)

Para Morin (2005, p.65), “Hoje não só a física nos põe num cosmos singular, mas as ciências biológicas nos dizem que a espécie não é um quadro geral no qual nascem indivíduos singulares, a espécie é ela própria um *padrão* singular muito preciso, um produtor de singularidades.” Como foi dito anteriormente, a organização de educação tem uma singularidade própria, distinta das demais organizações, pois seus fins a distinguem das outras. Baseado nesse pensamento, este trabalho tem como suposição que da complexidade de uma organização de educação pública emerge a sua singularidade.

1.5 Limitações de Estudo

As teorias científicas e as teorias do campo da educação e da administração são apresentadas neste trabalho de forma a pontuar principalmente a evolução de tais teorias no tempo. O objetivo foi fazer paralelos e, em muitos momentos, cruzamentos entre tais teorias. Dessa forma, não houve a preocupação em aprofundar nem esgotar os assuntos abordados, até porque demandariam uma discussão muito mais detalhada.

Uma outra limitação deste trabalho está na pouca quantidade de entrevistas com os alunos e professores. Essas se concentraram mais nos setores ligados diretamente à gestão da escola, embora tais setores sejam compostos, em grande parte, por professores. Funcionários de serviços gerais e pais, pelo mesmo motivo, não participaram da pesquisa.

2 BASE TEÓRICA

2.1 Paradigma da Ciência

A estrutura do pensamento científico, desde o século XVII, é baseada no pensamento lógico racional determinista no qual o reducionismo e a simplificação constituem métodos de abordagem em situações ou problemas. A partir dessa estrutura de pensamento, grandes descobertas e estudos científicos foram produzidos e, ainda hoje, esse é o pensamento dominante e utilizado por grande parte da comunidade científica. A ciência moderna ocidental se desenvolveu e ainda se baseia em concepções como a dualidade entre sujeito e objeto, divisão entre espírito e matéria, fragmentação, linearidade, repulsa à contradição e ao erro, etc. Para Morin (2005, p.11), “vivemos sob o império dos princípios de *disjunção*, de *redução* e de *abstração* cujo conjunto constitui o que chamo de o *paradigma de simplificação*.”

2.1.1 O pensamento clássico

A física clássica, por exemplo, fundamenta-se numa visão mecanicista do mundo. Segundo Capra (1982, p.44), “pensava-se que a matéria era a base de toda a existência, e o mundo material era visto como uma profusão de objetos separados, montados numa gigantesca máquina.” As ciências sociais, por sua vez, trataram de “importar” essa estrutura de pensamento das ciências naturais, utilizando a mesma visão mecanicista determinista em relação às relações sociais e humanas. Nas organizações, a visão mecanicista pode ser evidenciada através da “ânsia pelo equilíbrio – o equilíbrio de produtividades estáveis ou sempre crescentes, de mercados estáveis ou sempre crescentes, de lucros estáveis ou sempre crescentes.” (BAUER, 1999, p.168)

O paradigma dominante até o final da Idade Média era baseado nas concepções Aristotélicas e da Igreja, no qual razão e fé se conciliavam e “sua principal finalidade era compreender o significado das coisas e não exercer a predição ou o controle.” (CAPRA, 1982, p.49)

A era moderna então surge a partir de uma verdadeira revolução científica baseada em concepções e visões bem diferentes das vigentes na era medieval. O pensamento científico moderno surge por volta do século XVII, com as idéias de Nicolau Copérnico, Galileu Galilei e Francis Bacon, como se encontra bem relatado em Bauer (1999) e Capra (1982). Copérnico revoluciona o pensamento da época com sua teoria heliocêntrica, na qual a Terra giraria em torno do Sol, e não, ao contrário, como se pensava. Galileu confirma a teoria de Copérnico e foi o “primeiro grande cientista a conjugar raciocínio teórico, observação experimental e rigorosa linguagem matemática.” (BAUER, 1999, p.23)

Bacon foi o criador do empirismo, da experimentação, como método de investigação científica. Foi também o primeiro a formular o método indutivo que, ao partir de uma situação particular, chega-se a conclusões gerais.

Mas, com René Descartes e Isaac Newton é que o racionalismo científico toma a forma que existe até hoje e que serviu de base para o desenvolvimento da ciência moderna. Descartes formulou os métodos analítico e dedutivo de investigação. O método analítico consiste em decompor um objeto em partes e o método dedutivo se caracteriza em partir da generalização para se chegar ao particular. O método cartesiano apóia-se em rígidas leis matemáticas e a sua concepção para o homem e para a natureza é a de uma máquina. Para Descartes, matéria e mente eram entes separados, concepção que conduziu a uma fragmentação de pensamento até os dias atuais, como se vê, por exemplo, nas disciplinas acadêmicas.

Mas, foi Newton quem combinou e desenvolveu com mais rigor os métodos de Descartes e Bacon, sintetizando os métodos analíticos – dedutivo e indutivo. “Ultrapassando

Bacon em sua experimentação sistemática e Descartes em sua análise matemática, Newton unificou as duas tendências e desenvolveu a metodologia em que a ciência natural passou a basear-se desde então.” (CAPRA, 1982, p.59)

O *paradigma reducionista* denominado cartesiano-newtoniano, segundo Bauer (1999, p.24, grifo do autor), é fundamentado:

- o Na busca das relações ordenadas de causa e efeito entre os eventos;
- o Na percepção da realidade pelos cinco sentidos humanos;
- o Numa relação sociedade-natureza que forneça o que não oferece, isto é, que *produza* de acordo com as demandas da sociedade;
- o Na atitude de perseguir-descobrir ordem e uniformidade;
- o Na dualidade sujeito-objeto;
- o Na decomposição do objeto em seus componentes básicos;
- o Na busca da máxima objetividade, apoiada no ideal de uma observação neutra e imparcial;
- o Na tendência à quantificação, previsibilidade, regularidade e controle;
- o No determinismo mecanicista;
- o No rigor metodológico;
- o Na razão.

O paradigma cartesiano-newtoniano influenciou o campo das idéias e, portanto, das ciências humanas e sociais do século XVIII, período que ficou conhecido como *Iluminismo*. Toda a concepção racional do mundo que embasava áreas como a física e a biologia, passou a fazer parte também de áreas como a filosofia, a economia e a psicologia. A filosofia de John Locke exerceu grande influência nesse período já que, como confirma Capra (1982, p.64):

Locke desenvolveu uma concepção atomística da sociedade... assim como os físicos reduziram as propriedades dos gases aos movimentos de seus átomos, ou moléculas, também Locke tentou reduzir o padrões observados na sociedade ao comportamento de seus indivíduos.

Para Morin, os cientistas, de Descartes a Newton, concebiam um *paradigma simplificador*, que “é um paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio” (MORIN, 2005, p.59, grifo do autor). A ciência até então eliminava a desordem, a aleatoriedade, a incerteza, o erro.

O racionalismo científico dominante desde o século XVII tem sua estrutura de pensamento abalada a partir do século XIX, a partir de descobertas nos campos da física e da biologia. Na física, Faraday e Maxwell criam a teoria da eletrodinâmica na qual o conceito de força é substituído pelo conceito de campo de força e na qual a luz se propaga sob a forma de ondas eletromagnéticas e não de partículas, como se pensava. Surge também, na biologia, o pensamento evolucionista, inicialmente com Lamarck e, consolidada posteriormente por Charles Darwin. Segundo Capra (1982, p.66), “Lamarck foi o primeiro a propor uma teoria coerente de evolução, segundo a qual todos os seres vivos teriam evoluído a partir de formas mais primitivas e mais simples, sob a influência do meio ambiente.” A concepção de evolução foi fundamental na mudança de paradigma de diversas áreas da ciência como as ciências humanas e a própria física. A Segunda Lei da Termodinâmica, proposta por Sadi Carnot, que estabelece o princípio de funcionamento das máquinas térmicas, desempenhou um papel muito importante na física do século XIX. Essa lei, também conhecida como Princípio da Degradação ou Dissipação da Energia, estabelece que em processos irreversíveis, toda a forma de energia tende a se transformar em energia térmica, que também pode ser chamada de energia degradada e não pode ser totalmente recuperada. É o caso de uma gota de tinta em uma porção de água, uma vez misturados, não se separam espontaneamente. Como os processos naturais ou mecânicos são em geral irreversíveis, a tendência natural de um sistema

é a de sempre aumentar a desordem. E esse conceito está associado ao conceito de entropia, que é uma medida da evolução de um sistema. Como um sistema tende a uma desordem crescente, a entropia também pode ser entendida como uma medida de desordem. Para Morin (2005, p.61), “a desordem está pois no universo físico, ligada a qualquer trabalho, a qualquer transformação.”

Mas foi no início do século XX que o pensamento cartesiano-newtoniano começa de fato a ser abalado, basicamente a partir do surgimento da Teoria dos Quanta e da Teoria da Relatividade, com as idéias de Max Planck e Albert Einstein, respectivamente. A Teoria Quântica mostra que, no mundo subatômico, as coisas não se comportam como no mundo macroscópico, ou seja, as leis de Newton não funcionam. Esta teoria derruba outros alicerces da física clássica: a luz tem um caráter dual, se comporta como onda e partícula ao mesmo tempo e a matéria não é mais a substância fundamental.

Segundo Bauer (1999, p.37), a partir da física quântica, Einstein demonstrou que:

- massa é uma forma de energia variante em função da velocidade, o que liquidou com a noção de objetos sólidos;
- o espaço e o tempo estão em permanente interação, ou seja, são relativos em vez de absolutos, dependentes do observador, e partes integrantes de um *continuum* quadridimensional – o espaço-tempo;
- a força da gravidade tem o efeito de “curvar” o espaço-tempo, o que pôs por terra, além da geometria euclidiana, o conceito de espaço vazio.

A partir daí, teorias como as de Werner Heisenberg e Neils Bohr corroboram a revolução conceitual na física. O Princípio da Incerteza formulado por Heisenberg declara que a microfísica ou física atômica é probabilística e não determinista. Ele provou matematicamente a impossibilidade de se calcular a posição e a velocidade das partículas, num determinado instante de tempo. Com Bohr, surge o conceito de complementaridade no qual partícula e onda são complementares numa mesma realidade. Para Capra (1982, p.75):

A descoberta do aspecto dual da matéria e do papel fundamental da probabilidade demoliu a noção clássica de objetos sólidos. A nível subatômico, os objetos materiais sólidos da física clássica dissolvem-se em padrões ondulatórios de probabilidades.

A física quântica traz também à tona o papel do observador, do sujeito. O sujeito e o objeto são indissociáveis, “o observador é imprescindível não só para que as propriedades de um fenômeno atômico sejam observadas, mas também para ocasionar essas propriedades.” (CAPRA, 1982, p.81).

2.1.2 A ordem e a desordem

Um outro conceito surge também nas ciências exatas e passou a ter uma importância muito grande na compreensão de fenômenos físicos. Inicialmente com um significado de falta de ordem, de desorganização, o termo *caos* passou a ter uma outra conotação, a partir dos estudos de Edward Lorenz sobre meteorologia, na década de 60.

Nas ciências exatas, existem sistemas que podem ser modelados com equações lineares e outros em que isso não é possível, como é o caso da maioria das situações físicas ou da natureza, nos quais os problemas têm uma origem não linear. Quando o problema ou o sistema é linear, perturbações iniciais geram respostas proporcionais às perturbações. No caso de sistemas não-lineares, não se sabe que respostas serão geradas. Têm-se, nesse caso, os sistemas caóticos. Segundo Lorenz (1996, p.39, grifo do autor), “um *sistema caótico* é aquele

que é sensivelmente *dependente de mudanças interiores nas condições iniciais.*” Os sistemas caóticos não são considerados aleatórios, mas *parecem aleatórios.* Aleatoriedade é a ausência de determinismo, uma “*seqüência aleatória* de eventos é aquela em que qualquer coisa ocorrida tem possibilidade de se repetir” (LORENZ, 1996, p.19). Nos sistemas caóticos, existe uma ordem, apesar de esses sistemas não serem previsíveis. Há um padrão recorrente, no limite da aleatoriedade, mas com a característica da fractalidade.

Um atrator é um ponto para o qual um movimento é atraído. No caso de um pêndulo, por exemplo, este é atraído para o centro da oscilação. Um atrator representa estabilidade, comportamento previsível. No caso dos sistemas caóticos, os atratores estão em toda parte do sistema e sua dimensão não é um número inteiro, é fracionário. Benoit Mandelbrot (década de 70) descobriu essa dimensão fracionária, que chamou de *fractal*, ao perceber que muitas coisas na natureza não têm uma dimensão inteira. Os fractais possuem a propriedade da auto-similaridade, isto é, a existência de um padrão dentro de um mesmo padrão, repetindo infinitamente. É o caso dos litorais, das folhas, dos flocos de neve, das nuvens, é a geometria da natureza. Veschi (1993, p.147) diz que Mandelbrot procurava uma resposta à seguinte pergunta:

Já que não se pode encontrar na natureza as formas ideais e exatas, por que não expressar a complexidade, os fragmentos, as torções, os emaranhados e as irregularidades, em vez de calcar formas ideais inexistentes sobre as existentes, criando um desconforto desnecessário?

Para Morin, o início do século XX foi marcado por um paradoxo: enquanto a física caminhava rumo à desordem, a biologia rumava da desordem à ordem, concebendo o universo como uma organização viva que se desenvolve segundo uma complexidade crescente. Mas, para o autor, “o universo começa como uma desintegração, e é ao se desintegrar que ele se organiza.” (MORIN, 2005, p.62). Na idéia de ordem aparecem termos como regularidade, estabilidade, equilíbrio, mas há também uma conotação de controle, determinação, que pode ter sido útil para o desenvolvimento científico de um período. Já a desordem relembra termos como acaso, instabilidade. Mas, a partir da própria natureza percebe-se que a desordem não é contrária à ordem e, sim, complementar a ela, a desordem aparece das células às estrelas quando essas morrem e se desintegram para gerarem outras que se desenvolvem e criam a vida, o universo.

Não seria concebível, entretanto, um universo baseado somente na ordem, determinista, nem tampouco um universo aleatório, onde reinasse a desordem. Ao primeiro faltaria a inovação, a criação, e, no segundo, não existiria a organização, necessária ao desenvolvimento. Nas palavras de Morin (2000, p.203), “temos, portanto, de misturar esses dois mundos que, todavia, se excluem – se quisermos conceber o nosso mundo.”

O conceito de sistema surge como uma possível resposta ao dilema imposto no início do século XX a partir das limitações da concepção analítica que consiste em se desmembrar o todo em suas partes. Ludwig Von Bertalanffy, como mentor da Teoria Geral dos Sistemas, ressalta que a concepção analítica depende de duas condições: “a primeira é que as interações entre as *partes* ou não existam ou sejam suficientemente fracas... a segunda condição é que as relações que descrevem o comportamento das partes sejam lineares.” (BERTALANFFY, 1973, p.37, grifo do autor). Para o autor, ainda, o problema do sistema pode ser expresso pela proposição *o todo é mais do que a soma de suas partes.*

Existem sistemas fechados que são aqueles isolados de seu ambiente e os sistemas abertos que representam todos os organismos vivos. Nos sistemas fechados, a entropia tende sempre a aumentar, como já foi mencionado anteriormente. Mas, nos sistemas abertos, a entropia pode ser negativa, com a importação de neguentropia (entropia negativa), gerando ordem e organização crescentes. Com a teoria dos sistemas aparece o conceito de organização, não existente na ciência clássica, na visão mecanicista. “Em vez de se concentrar

nos elementos ou nas substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização” (CAPRA, 1982, p.260). Para Bertalanffy, a teoria dos sistemas pressupõe que é possível encontrar organização em todos os níveis, nas células, nos animais, no cérebro humano, ou até nos sistemas sociais.

Bauer (1999, p.47), apresenta um modelo básico (Figura 1) para a teoria geral dos sistemas e para a cibernética. Esta última, tendo sido idealizada por Wiener e Ashby, é uma teoria dos sistemas baseada na comunicação de informações dentro do próprio sistema ou entre o sistema e o ambiente e no controle da função do sistema em relação ao ambiente. A cibernética acabou sendo conhecida mais pela sua aplicação em máquinas, embora sua teoria fosse mais ampla.

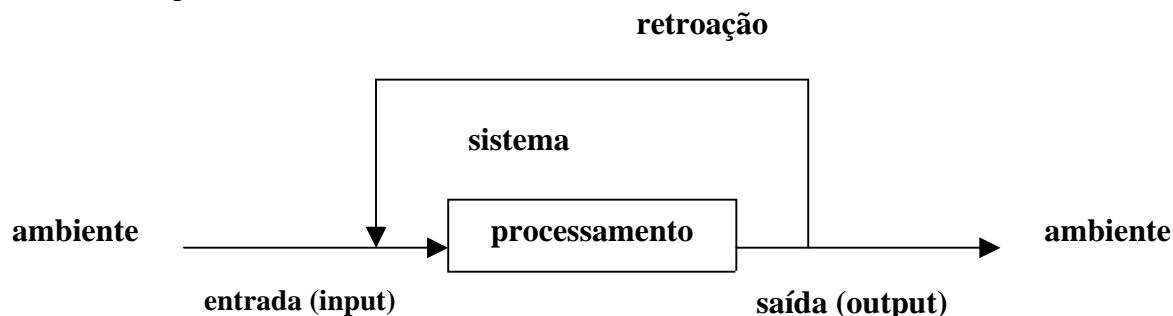


Figura 1: Modelo básico para a cibernética e a teoria geral dos sistemas

Fonte: (BAUER, 1999, p.47)

Além dos elementos básicos que estão representados na Figura 1, a teoria dos sistemas conta com a *homeostase* que é a busca pelo equilíbrio do sistema. O mecanismo consiste, de forma bastante sintética, na entrada de insumos (informação), processamento desses insumos e devolução ao ambiente, incluindo também o *feedback* ou retroalimentação no qual os *outputs* podem servir de *inputs* ao sistema para corrigir algum desvio. A homeostase acontece justamente nesse último processo, no momento em que o sistema trabalha em busca do equilíbrio. Para Bauer (1999, p.48), “a deficiência que se constata hoje na teoria dos sistemas é justamente essa noção de equilíbrio.” Atualmente, o que se percebe é que situações de estabilidade, de equilíbrio, são cada vez mais raras, seja na política, na economia ou nas questões sociais e humanas. Além disso, na região de *processamento* é onde surge a noção de *caixa preta* para justificar o desconhecido de um sistema.

Os organismos vivos são considerados sistemas abertos, pois necessitam do ambiente para sua sobrevivência, para sua auto-organização. Diferentemente dos seres vivos, as máquinas não precisam interagir com o exterior para funcionarem, são sistemas isolados e, seguirão o 2º princípio da termodinâmica, tendendo à degradação, à desordem. A constante troca que os sistemas abertos mantêm com o ambiente, permite que tais sistemas permaneçam em um estado de não-equilíbrio. “Um alto grau de não-equilíbrio é absolutamente necessário para a auto-organização; os organismos vivos são sistemas abertos que operam continuamente sem qualquer equilíbrio.” (CAPRA, 1982, p.264)

O prefixo *auto* (de auto-organização), segundo Morin (2000, p.313), surge com a cibernética, na teoria dos *automata*, mas somente com Von Neumann é que se estabelece uma diferença entre a “máquina viva” (auto-organizadora) e a “máquina artificial”. Na “máquina viva”, as partes são pouco confiáveis (células que se degradam), mas seu conjunto é altamente confiável, pois é capaz de se organizar. Na “máquina artificial”, ocorre o contrário, seus elementos são altamente confiáveis, porém seu conjunto pode falhar se um dos componentes apresentar uma alteração. Morin justifica essa diferença ao afirmar que “o fenômeno de desorganização (entropia) segue seu percurso no ser vivo, mais rapidamente ainda do que na

máquina artificial; mas, de modo inseparável, há o fenômeno de reorganização (neguentropia).” (MORIN, 2005, p.31)

O conceito de autonomia está vinculado ao conceito de auto-organização a partir do momento em que os sistemas abertos são autônomos em relação ao ambiente e, portanto, são livres. Por outro lado, tais sistemas dependem do ambiente para se desenvolverem. Sendo assim, a autonomia dos sistemas auto-organizadores é relativa. E, segundo Capra (1982, p.263), “a relativa autonomia dos organismos geralmente aumenta com sua complexidade, e atinge o auge nos seres humanos.”

Evidenciando a noção de complexidade dos sistemas mencionada por Capra anteriormente, Morin (2000, p.305) didaticamente explica:

A noção de complexidade dificilmente pode ser conceitualizada. Por um lado, porque está emergindo e, por outro, porque não pode deixar de ser complexa. Todavia, já podemos reconhecer a complexidade biológica como noção fundamental de ordem organizacional e de caráter auto-organizacional.

2.2 Avenidas da Complexidade e o Pensamento Complexo

O termo complexidade é muitas vezes relacionado à confusão, à complicação, ao que não é simples. Mas, atualmente, para muitos autores, não é apenas isso. Para Morin (2005, p.5), “é complexo o que não pode se resumir numa palavra-chave, o que não pode ser reduzido a uma lei nem a uma idéia simples”. Complexo vem da palavra *complexus* que significa “o que foi tecido junto”:

De fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade. (MORIN, 2003, p.38)

Segundo Mariotti (2006), “a complexidade não é um conceito teórico e sim um fato da vida. Corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural.”

Prigogine e Stengers (1990, p.87, grifo do autor), ao definirem a diferença entre o simples e o complexo, dizem que de um lado, estão os fenômenos ou os objetos determinísticos, como um pêndulo, de outro, estão os seres humanos e suas sociedades.

Entre os dois está o enigma de um processo progressivo de *complexificação* e de *emergência* do complexo a partir do simples. No entanto, a situação que descobrimos hoje é bem mais sutil. Para onde quer que olhemos, estamos perante uma *mistura*, em que simples e complexo se relacionam sem se oporem de modo hierárquico.

A complexidade apareceu nas ciências exatas: onde se pensava que havia ordem, há também a desordem, onde se pensava ter chegado à parte elementar, chegou-se às relações entre as partes, onde se pensava ser possível prever e determinar, chegou-se à aleatoriedade.

Resulta daí uma consequência capital: o simples (as categorias da física clássica que constituem o modelo de qualquer ciência) não é mais o fundamento de todas as coisas, mas uma passagem, um momento entre complexidades, a complexidade microfísica e a complexidade macrocosmofísica. (MORIN, 2005, p.19)

A prática de simplificar ou reduzir a natureza a modelos ou padrões parece não ser mais uma metodologia adequada para compreender o mundo de hoje, como afirmam vários autores. “Buscar um princípio explicativo simplificado, depurado de toda e qualquer contradição, é tão equivocado quanto insistir em perceber uma natureza também simplificada.” (BAUER,1999, p.52).

Para falar em complexidade, é preciso destacar dois mal-entendidos enunciados por Morin (2000, p.176):

- o A complexidade não deve ser concebida como uma receita ou uma resposta e sim, como desafio e como uma motivação para pensar.
- o A complexidade não deve ser confundida com a completude, o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional.

O autor indica diferentes *avenidas* ou caminhos que conduzem ao *desafio da complexidade* (MORIN, 2000, p.177-185, grifo do autor):

1. Irredutibilidade do acaso e da desordem – o acaso e a desordem estão presentes no universo e as noções de ordem e desordem trazem uma incerteza.
2. O singular, o local e o temporal não podem ser trocados pelo universal – devem unir-se.
3. Complicação – número incalculável de interações, de inter-retroações.
4. Relação antagônica e complementar – entre a ordem, a desordem e a organização.
5. A organização – uma unidade e uma multiplicidade. (*unitas multiplex*).

A organização contempla três princípios:

- 5.1. Um sistema é mais ou menos do que a soma das partes – É mais porque podem surgir propriedades ou qualidades nas partes que geram novas relações; e menos porque a organização pode provocar inibições ou restrições nas partes.
- 5.2. Holograma – cada um dos pontos da imagem do holograma contém quase toda a informação do todo; logo, não só a parte está no todo como também o todo está nas partes.
- 5.3. Organização recursiva – os efeitos e produtos da organização são necessários à sua própria produção; são causas e produtores do que os produz.
6. Crise de conceitos fechados e claros – ruptura com a idéia cartesiana de que não pode haver uma verdade impossível de ser expressa de modo claro e nítido.
 - 6.1. Autonomia – o conceito de autonomia só pode ser concebido a partir de uma teoria de sistemas ao mesmo tempo aberta e fechada
7. Observador – o observador-conceptor deve se integrar na sua observação e na sua concepção.

O pensamento clássico simplificador e determinista não é preparado para associar o uno ao múltiplo e nem a lidar com o emaranhado, com a desordem, com o incerto, eliminando estes para seu desenvolvimento. Sendo assim, a ciência torna-se *cega*, termo usado por Morin. A proposta do pensamento complexo é de uma unificação da ciência; da integração do acaso; do reconhecimento do sujeito até então visto como um “ruído”, um erro; da aceitação da

criação e da inovação. Princípios do pensamento complexo serão necessariamente princípios de disjunção, de conjunção e de implicação. Mas, é importante ressaltar um alerta feito por Morin: “O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ele os considera insuficientes, sabe que não se podem programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação.” (MORIN, 2005, p.83)

A complexidade também está presente na educação, como explica Perrenoud (2001, p.35): “a complexidade insere-se na própria natureza da relação educativa e dos sistemas de ensino.” Perrenoud, a partir do pensamento de Morin, indica três pontos da realidade escolar:

- A complexidade está na base, constitui a natureza das coisas, do pensamento, da ação, da organização, o que significa que não podemos fazer com que desapareça;
- É feita da *irrupção dos antagonismos no centro dos fenômenos organizados*;
- Para dominar a complexidade, devemos conseguir pensar essas contradições de forma conjunta.” (PERRENOUD, 2001, p.31, grifo do autor)

Perrenoud ainda lista uma série de contradições encontradas no âmbito da educação que não acontecem somente no ambiente da sala de aula, mas também nas relações com a escola e com o sistema de educação como um todo. Há contradições entre (PERRENOUD, 2001, p.31-35, grifo do autor):

1. A pessoa e a sociedade – A tensão manifesta-se no debate social sobre as finalidades do sistema educativo;
2. A unidade e a diversidade – Educar e instruir é fazer com que o aprendiz compartilhe uma cultura, *aceite uma herança, enquadre-se em um molde*. Esse desejo de unidade *empobrece* progressivamente a diversidade dos modos de vida e de pensamento;
3. A dependência e a autonomia – A relação pedagógica tem uma vocação para trabalhar em prol do seu próprio desaparecimento: o professor alcança seu principal objetivo quando o aluno não precisa mais dele;
4. A invariância e a mudança – Educar ou instruir é permitir que o aprendiz mude sem perder sua identidade. A organização escolar também deve se renovar sem se desfazer.
5. A abertura e o fechamento – Um sistema aberto está perpetuamente sobre o fio da navalha: se for aberto demais, perde sua identidade; se for fechado demais, asfixia-se, não se renova e desaparece como sistema.
6. A harmonia e o conflito – A educação contém em si mesma um sonho de harmonia. No entanto, sem conflitos não há aprendizagens fundamentais nem mudanças sociais.
7. A igualdade e a diferença – Como conciliar essa exigência de igualdade com a diversidade de interesses, das aptidões, das formas de espírito?

Para Morin (2005, p.91), um dos aspectos da complexidade, é a existência de relações que são antagônicas e complementares, ao mesmo tempo: “As relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo”. Qualquer auto-organização se mantém viva exatamente pela coexistência da ordem com a desordem, sem a primeira, só há aleatoriedade e sem a segunda, não há criação.

Os antagonismos vividos pelos profissionais da educação, para Perrenoud, devem ser reconhecidos e enfrentados como algo intrínseco à natureza da educação. Não se pode negá-los e, sim, aprender com eles trabalhá-los de forma consciente e conjunta.

2.3 Teorias de Organizações e Modelos de Gestão

Para conhecer as principais teorias das organizações é necessário compreender o contexto histórico-político-econômico-social e, portanto, as bases filosóficas nas quais estão apoiadas. As concepções de Frederick Taylor e Henri Fayol (início do século XX), por exemplo, estão inseridas no contexto da Revolução Industrial e baseiam-se numa concepção mecânica e cartesiana.

2.3.1 Perspectivas estrutural e humanista

Com a economia em expansão em consequência do advento da máquina, houve conseqüentemente um aumento de produtividade. A administração científica, como ficou conhecida o modelo de gestão utilizado por Taylor, teria como objetivo um aumento da eficiência, através de uma divisão mais racional das tarefas e de uma estruturação da organização. As indústrias sofreram uma verdadeira mudança na forma de trabalhar, a visão cartesiana, baseada no pensamento racional, influencia definitivamente os processos de produção e a relação dos trabalhadores com as organizações.

Enquanto Taylor agia predominantemente sobre a classe operária, Fayol concebeu suas idéias sobre as funções gerenciais, propondo cinco funções básicas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Assim como Taylor, Fayol enxergava o homem como um insumo de produção, um executor de tarefas programadas. Suas idéias e práticas estão presentes até os dias de hoje, embora sejam criticadas por diversos autores. As organizações capitalistas, em grande parte, se desenvolveram apoiados no pensamento cartesiano-newtoniano e pode-se dizer que grande parte da tecnologia foi criada a partir desse pensamento, como foi exposto no capítulo anterior. A visão do homem como máquina, como insumo, ainda é presente como mostra o próprio termo mão-de-obra. Segundo Ramos (1989, p.93):

O tailorismo é hoje apresentado na literatura como um estágio histórico encerrado, da ciência da organização. Mas a definição do homem como um ser econômico, atenuada e disfarçada como freqüentemente o é, continua a determinar as ações dos planejadores organizacionais e dos formuladores de políticas.

O termo modelo de gestão é utilizado na administração para especificar as práticas de uma gestão, baseadas em uma teoria organizacional. A palavra *modelo*, segundo o dicionário Aurélio, tem os seguintes significados, dentre outros: “objeto destinado a ser reproduzido por imitação; representação em pequena escala de algo que se pretende executar em grande; aquilo que serve de exemplo ou norma; molde”. E a palavra *gestão*, ainda segundo o Aurélio, significa: “ato de gerir; gerência; administração.” A literatura mostra, a partir de concepções distintas ou até complementares, modelos de gestão que são utilizados por empresas e divulgados, muitas vezes, como *receitas* ou *molde*s a serem copiadas e implantados.

Segundo Ferreira et al (2006, p.17), num modelo de gestão, existem duas dimensões: “a forma e a função, entendidas, respectivamente, como a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas.” Para os autores, as teorias administrativas seriam diferenciadas, ao longo do tempo, por enfoques que se deslocam da forma para a função. Além disso, enfatizam a necessidade de se compreender que não existem modelos permanentes, nem soluções universais: “qualquer modelo de gestão jamais pode oferecer receitas prontas aos gestores e demais membros da organização.”

Como continuidade à apresentação das principais teorias administrativas e conseqüentemente, dos principais modelos de gestão, este trabalho utiliza três perspectivas compreendidas por Ferreira et al (2006, p.20): “perspectiva estrutural, perspectiva

humanística e perspectiva integrativa.” Usando as dimensões dos modelos de gestão sugeridos pelos autores, a perspectiva estrutural teria a preocupação com a forma, a integrativa, com a função e, a humanística seria uma transição da forma para a função.

Na perspectiva estrutural, localizam-se a administração científica e a teoria clássica protagonizadas principalmente por Taylor e Fayol. Os autores apresentam algumas críticas a essa perspectiva (FERREIRA et al., 2006, p.62-63):

- Visão mecanicista – toda a organização, incluindo os seus trabalhadores, era gerenciada com base na lógica mecânica;
- Superespecialização dos operários – contribuiu para a desumanização do trabalhador, uma vez que promoveu o afastamento do trabalhador da percepção do fruto de seu esforço;
- Visão limitada do ser humano – o trabalhador era orientado apenas por interesses financeiros; sua vida pessoal deveria ser isolada; o bom empregado era passivo e submisso aos superiores;
- Abordagem limitada das organizações – as empresas eram vistas como ilhas, separadas da sociedade;
- Propostas prescritivas e generalizantes – as formulações dos autores clássicos eram apresentadas como regras, modelos a serem seguidos.

Como modelo de gestão dessa abordagem, destaca-se a burocracia, cuja base filosófica encontra-se na racionalidade de Max Weber (1864-1920). Com o advento de uma economia capitalista, as estruturas sociais começam a se transformar e a gestão não é mais baseada nas tradições ou nos costumes, como ocorria nas sociedades medievais. Surge a necessidade de um novo tipo de autoridade para garantir a máxima eficiência possível no atingimento de objetivos. Dessa forma, Weber elencou três tipos de autoridades: tradicional, carismática e racional-legal. A Figura 2 mostra essas autoridades e suas características.

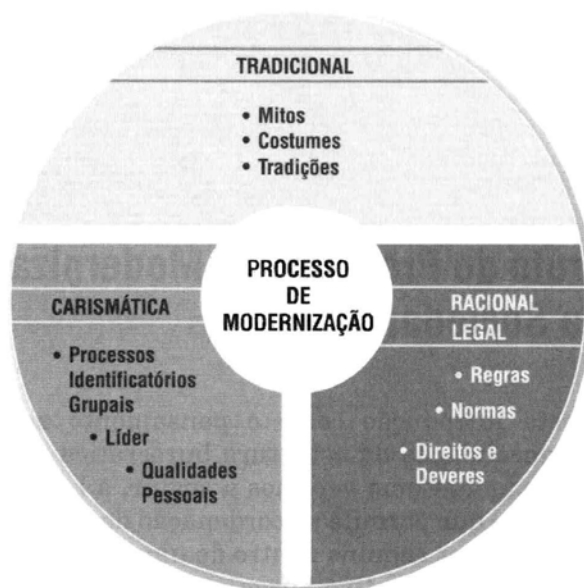


Figura 2: Formas de autoridade segundo Weber

Fonte: Motta e Vasconcelos, 2004, p.12

A autoridade racional-legal baseia-se em regras e normas estabelecidas e o exercício dessa autoridade acontece na obediência a essas leis, que possuem um caráter universal. A burocracia, inicialmente, começou a ser adotada em organizações públicas, estendendo-se depois a empresas privadas e outros tipos de organizações como igrejas e universidades.

A autoridade burocrática pode ser vista como aquela que tem como base não as qualidades pessoais do indivíduo que a exerce, como ocorre na autoridade carismática, e tampouco a crença no direito de mando, que caracteriza a autoridade tradicional. O poder detido pelos funcionários passou a ter como base o cargo e não a pessoa que o ocupa. (FERREIRA et al., 2006, p.65)

A partir da década de 40, a burocracia passa a ser um modelo de gestão de organizações. O modelo burocrático atende aos interesses do sistema capitalista uma vez que possui características como a utilização de regulamentos e normas rígidas, padronização de procedimentos, competência técnica, impessoalidade nas relações. Com tais características, as organizações esperavam atingir máxima eficiência e qualidade, com a garantia de um controle rígido e de previsibilidade.

As organizações burocráticas, ao contrário, acabaram se tornando exemplos de ineficiência, morosidade, má qualidade dos serviços. Apesar de tais características negativas, a teoria da burocracia ainda hoje serve de base estrutural para muitas organizações, já que buscam também atingir seus objetivos através do controle e da previsibilidade.

A segunda perspectiva, a humanista, surge a partir do momento em que se enxerga o ser humano nas organizações. A experiência de Hawthorne, executada por Elton Mayo, em 1927, representou um marco na teoria das organizações, quando se descobriu que existia relação entre fatores psicológicos e sociais e a produtividade. Dessa experiência em diante, outros estudos e teorias surgiram em clara oposição à visão mecanicista, à administração clássica. Como algumas características da abordagem humanista, destacam-se: o conceito de liderança toma o lugar do conceito de autoridade hierárquica; o comportamento humano dentro do contexto organizacional passa a ser importante; teorias de motivação surgem; os aspectos informais aparecem como reflexo da necessidade do trabalho coletivo; a cultura organizacional é percebida.

Não faltaram críticas às teorias da perspectiva humanística, obviamente. Apesar de constituir uma oposição à visão clássica, tal perspectiva também recorreu a padrões de teorias, de proposições. Uma outra crítica seria a de que não se preocupava com a relação entre a organização e o meio ambiente, somente com a relação entre o trabalhador e a organização. Alguns autores ainda defendem a idéia de que a demasiada preocupação com o comportamento do trabalhador na organização seria uma forma de manipulação, de controle. Como bem esclarece Ramos (1989, p.94, grifo do autor):

Desde o advento da chamada *escola de relações humanas*, nos últimos anos da década de 20, e mesmo em nossos dias, um número cada vez maior de teóricos e praticantes da ciência da organização afirma adotar enfoques *humanistas* no planejamento organizacional. No entanto, quando se examina cuidadosamente esse humanismo, descobre-se que é falso [...]

O autor explica ainda que os teóricos organizacionais passam a utilizar a abordagem humanista exatamente no momento em que se vive uma “sociedade organizacional”, que significa uma sociedade centrada no trabalho. No período da administração clássica, ao

contrário, a sociedade ainda não vivia em função do mundo do trabalho, havia um certo distanciamento entre suas vidas e as organizações.

Ramos faz uma crítica contundente à teoria organizacional ao dizer que esta comete uma “colocação inapropriada de conceitos”, e afirma que:

A colocação inapropriada de conceitos contamina, presentemente, o campo da teoria organizacional, e ocorre quando a extensão de um modelo ou teoria ou conceito do fenômeno *a* ao fenômeno *b* não se justifica, após minuciosa análise, porque o fenômeno *b* pertence a um contexto peculiar, cujas características específicas só limitadamente correspondem ao contexto do fenômeno *a*. (RAMOS, 1989, p.71)

2.3.2 Perspectiva integrativa

Ainda nas categorias propostas por Ferreira et al., a terceira perspectiva é a integrativa. A partir do término da Segunda Guerra, um cenário de instabilidade, incerteza e de crescente complexidade começa a se revelar, num contexto de crescimento da economia mundial e de progresso tecnológico. Novas teorias da administração surgem como resposta a esse cenário, propondo uma visão mais flexível de organização e uma relação maior com o ambiente em que estão inseridas. “Essas teorias [...] exibem como denominador comum a integração entre as organizações, os indivíduos, o ambiente e a tecnologia.”(FERREIRA et al., 2006, p.103)

A busca pela flexibilização e pela adaptação das organizações às mudanças de seu ambiente é encontrada na concepção de organização como sistemas sociotécnicos, proposta pela escola de Relações Humanas de Tavistock, Inglaterra. Segundo Motta e Vasconcelos (2004, p.181), o modelo de Tavistock propõe que uma organização eficiente “precisa levar em conta tanto as importações que o subsistema social faz do ambiente, isto é, valores e aspirações, como também as que faz o subsistema técnico, ou seja, matérias-primas, equipamentos, etc.” A concepção sociotécnica, assim como outras, são inspiradas basicamente na Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Na visão clássica, as organizações eram percebidas como sistemas fechados mas, a partir da teoria de Bertalanffy, estas passam a ser consideradas sistemas abertos.

Segundo Ferreira et al. (2006, p.114), os pontos básicos da TGS podem ser aplicados à administração. São eles:

- Os sistemas existem dentro de outros sistemas – toda organização pode ser vista como um sistema, constituído de diversos subsistemas (setores, departamentos)
- Os sistemas são abertos – uma organização mantém uma interação dinâmica com seu meio ambiente. (entrada de insumos, pessoas e saída de produtos, de insumos processados)
- As funções de um sistema dependem de sua estrutura – o funcionamento de uma organização depende de sua estrutura.

O esquema representado na Figura 3 é uma adaptação do esquema mostrado na Figura 1. A Figura 3 mostra a visão sistêmica nas organizações.



Figura 3: Visão sistêmica da organização

Fonte: Motta e Vasconcelos, 2004, p.196

Para Motta e Vasconcelos (2004, p.188; 203), na abordagem sistêmica, “há uma tendência muito grande a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas”. Ainda como críticas, os autores elencam o “biologismo” da teoria das organizações ao utilizar nestas os mesmos princípios das ciências físicas e “uma importância excessiva” ao papel desempenhado pelo ambiente nas organizações.

Outros autores também têm críticas ao modelo sistêmico, como é o caso de Silveira (1997, p.228) ao defender que a abordagem sistêmica com “suas categorias de diagnóstico, controle, *feedback* e correção de conflitos salientam, desde o início, as características harmônicas, regulares e previsíveis do meio ambiente, ocultando as caóticas, aleatórias e imprevisíveis.”

A teoria da contingência, ainda dentro da perspectiva integrativa, também é um reflexo ou uma resposta às constantes mudanças e conseqüente necessidade de adaptação das organizações. É uma concepção que busca dar conta da resolução de problemas de acordo com a situação, com a “contingência”. É uma visão que passa a admitir a imprevisibilidade, não se apegando a nenhum modelo pré-determinado. Tudo, nesse contexto é relativo.

O conceito de gestão estratégica surge também a partir de uma necessidade de adaptação das organizações às mudanças ou às exigências do ambiente externo. O termo *estratégia* foi importado da guerra e configura uma preocupação com a competitividade constante do meio empresarial. Muitos são os autores e as escolas estratégicas que apareceram, desde a década de 60.

As teorias das organizações são comumente classificadas como prescritivas ou descritivas. As primeiras são aquelas que exercem o papel de “receitar”, de criar normas e modelos a serem seguidos. As descritivas desempenham um papel de descrição ou explicação das práticas organizacionais. Para Ferreira et al (2006, p.129), “os modelos mais prescritivos devem ser associados aos modelos mais mecânicos de administração, enquanto os descritivos devem ser associados às abordagens mais orgânicas e contemporâneas.”

Na concepção de Mintzberg (2000, p.14), são dez as escolas de estratégia, classificadas segundo suas perspectivas. Para o autor, ainda, tais escolas vão dos níveis de prescrição aos níveis de descrição, numa ordem cronológica, na qual as últimas escolas (anos 80) seriam as mais descritivas. “Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática”. (MINTZBERG, 2000, p.15).

Um conceito também muito utilizado nos modelos organizacionais, surgido a partir dos anos 80, é o conceito de qualidade. Sua origem vem da experiência japonesa com a técnica de melhoria contínua, desenvolvida a partir do fim da 2ª guerra mundial. No Japão, o

kaizen (kai = mudança e zen = bom) é uma filosofia de progressiva melhoria dos trabalhadores, a partir de eliminação de desperdícios e elevação da qualidade do seu trabalho. O conceito de *qualidade total* se estende a toda a organização e, assim como na melhoria contínua, prevê a participação de todos, o comprometimento e o trabalho em equipe são fundamentais. Segundo Silva et al (2004, p.131), o modelo de gestão para a qualidade foi “impulsionado pela necessidade de melhoria da qualidade dos produtos e aumento da produtividade das empresas americanas”. Dentro desse modelo, a gestão de pessoas tornou-se imprescindível para as organizações, pois a qualidade depende das pessoas envolvidas em todo o processo.

A partir dos anos 80, cresce o número de autores críticos das teorias das organizações. Tenório (2004, p.23) defende que, a partir dos postulados comportamentalista e sistêmico, a teoria da administração busca um “esforço interdisciplinar”, inexistente nas abordagens clássica e humanista. Mas, para o autor, “este esforço não trazia, contudo – ingênua ou propositalmente –, à discussão as causas estruturais que desmotivam o homem no trabalho”. Para o autor, há que se buscar uma saída “antiparadigmática” ou a utilização de nenhum paradigma, pois os existentes são impregnados de uma razão funcional, de uma visão técnica.

A teoria crítica da Escola de Frankfurt, através de Jurgen Habermas, propõe uma nova concepção de razão, a *razão comunicativa*, que se contrapõe à razão instrumental típica dos modelos clássicos de gestão. A razão comunicativa é baseada na linguagem, no diálogo entre as partes envolvidas numa organização. “O que tem predominado no agir instrumental dentro das organizações formais é o processo decisório burocratizado, que nega a possibilidade do administrado manifestar ao administrador sua razão, não só no que tange aos aspectos de produção, mas também de cidadania” (TENÓRIO, 2004, p.36).

As teorias das organizações ou os modelos de gestão, até então conhecidos, estiveram e ainda estão, em muitos casos, impregnadas de “modismos gerenciais, que desconsideram a singularidade de cada organização” (FERREIRA et al, 2006, p.29). Os autores entendem singularidade como o conjunto de valores construídos a partir da relação e vivência entre as pessoas numa determinada organização. Além disso, as práticas administrativas ocidentais se calcaram em uma busca incessante pelo equilíbrio e por relações de causa e efeito nos fenômenos.

Senge (1990, p.12), com suas “organizações de aprendizagem” traz novos conceitos para a teoria das organizações. Para o autor, todas as pessoas são aprendizes, “o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, todo ser humano gosta de aprender”. Pensando dessa forma, Senge afirma que, a partir do domínio de *cinco disciplinas*, as organizações de aprendizagem podem ser criadas, diferenciando-se das organizações tradicionais. São elas: raciocínio sistêmico; domínio pessoal; modelos mentais; objetivo comum e aprendizado em grupo. Para o autor, o raciocínio sistêmico é a base das organizações de aprendizagem, pois as cinco disciplinas têm que estar juntas, funcionando como um conjunto:

É por isso que raciocínio sistêmico é a quinta disciplina, pois é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização. (SENGE, 1990, p.21)

A teoria da complexidade, segundo Ferreira et al, também tem contribuído para os estudos no campo organizacional, ao trazer a visão de um conhecimento multidimensional, em detrimento de uma concepção fragmentada, baseada no controle e na previsibilidade, típica da concepção tradicional.

Para Morin, de acordo com o pensamento complexo, a empresa ou a organização, enquanto organismo vivo, se auto-organiza e faz sua autoprodução. “O produtor é seu próprio

produto”. A empresa está inserida num ambiente externo (mercado) e produz objetos e serviços que ela mesma consome. Dessa forma, “não só a parte está no todo como o todo está no interior da parte que está no todo”. O ambiente, mercado, o universo, enfim, é constituído de ordem e desordem. Para Morin, ainda, as relações no interior de uma organização são “complementares e antagônicas”, a partir do momento em que surgem resistências ao ambiente rígido, de maneira informal ou mesmo velada. Tal fato contribui para uma necessária flexibilidade da organização. Surge então, “um problema histórico global: como integrar nas empresas as liberdades e desordens que podem trazer a adaptabilidade e a inventividade, mas também a decomposição e a morte” (MORIN, 2006, p.86-93).

2.4 Gestão da Educação Pública no Brasil

Na *introdução* deste trabalho, foram destacadas características da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Foi dada uma ênfase a dois princípios da Educação Nacional – “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” e a “garantia do padrão de qualidade”. Os artigos 14 e 15, que também foram mencionados, tratam exatamente da gestão da educação, um sobre a democratização e, o outro, sobre a autonomia das escolas. Este capítulo tem como intenção apresentar alguns autores e suas idéias sobre a gestão da educação pública no Brasil.

Demo concebe aspectos positivos e negativos na nova LDB e alguns desses aspectos serão mencionados aqui. O autor diz que a Lei traz uma inovação na educação, apesar de esta não constituir uma revolução, apontando para uma flexibilização da organização dos sistemas escolares. Como pontos positivos são citados: o compromisso com a avaliação e a visão do professor como eixo central na qualidade da educação. O autor chama atenção para que o conceito de qualidade não seja o da “qualidade total” e, sim, uma qualidade que ele chama de “formal e política”. Sobre a autonomia financeira das escolas, proposta pela Lei, o autor alerta para o utilitarismo dessa proposta: “a correlação entre investimento financeiro e qualidade da educação pratica uma leviandade bancária”. (DEMO, 2006, p.58).

Das críticas feitas por Pedro Demo sobre a nova LDB, a que merece mais destaque neste trabalho é a de que a Lei traz inovações na forma, mas não exatamente no conteúdo. Uma discussão mais profunda sobre as questões da educação e de sua complexidade não parece ser a finalidade da Lei. Esta, também, não se preocupa com os novos rumos das teorias e das idéias da educação.

A Lei [...] precisa, certamente, acompanhar os tempos, porque, no fundo, essa é a sua função maior. Falamos, assim, de esforço reconstrutivo, sob o qual podemos agrupar todas as teorias modernas da aprendizagem de sentido emancipatório. Um professor realmente competente jamais aceitaria ser enquadrado numa teoria qualquer, porque imagina ser capaz de fazer a própria. (DEMO, 2006, p.75)

Historicamente, no Brasil, o tratamento dado à educação parece não ter mudado muito. Políticas educacionais, via de regra, são atreladas a interesses de minorias ou de segmentos da sociedade que detêm o poder. Segundo Azevedo (2004, p.19), o tratamento dado à educação no Brasil, no início do século XIX, era o mesmo que era dado à cidadania. Numa sociedade em que mais de um terço dos indivíduos eram escravos, a cidadania era reservada apenas a alguns indivíduos. “Cidadãos plenos, ou ativos, em termos e gozo dos direitos políticos, foram considerados apenas uns poucos.” (COSTA, 1968, apud AZEVEDO, 2004, p.19).

Azevedo ainda relata que, nesse período, existia um sistema dual de educação. De um lado, uma educação voltada para as elites e, de outro, uma educação para o povo. O primeiro sistema tinha por objetivo formar bacharéis, letrados e políticos e era predominantemente

oferecido pela iniciativa privada ou pela Igreja. Já o segundo, de responsabilidade do governo, destinava-se à população livre e pobre, com o caráter basicamente vocacional. Este último sistema será o gerador do ensino público e gratuito e como era o único acesso dos pobres à educação, tornou-se um “fator de desqualificação social” (AZEVEDO, 2004, p.20-21).

A educação somente começa a ser concebida como um setor a partir do século XX. Assim mesmo, o sistema dual ainda permanece e as políticas educacionais são voltadas para atender interesses como o de moralizar as massas, adestrar para o trabalho, criar fontes de votos ou criar mercado consumidor.

A Constituição de 1934 foi o primeiro documento a reconhecer o direito universal ao ensino fundamental e a responsabilidade do Estado pela oferta do mesmo. Tal direito garantido por lei, teria sido um reflexo da demanda social, a partir da ascensão da classe média. Mesmo garantida por lei, a realidade brasileira sempre foi outra. Os problemas estruturais da educação permaneceram.

Como exemplo de um desses problemas, pode-se mencionar Oliveira (2004), ao defender que existe uma separação, injustificável ou indesejável, entre as gestões da educação básica e da superior. Dessa forma, a busca pela universalização do ensino básico sempre esteve desvinculada das políticas de democratização do ensino superior. “O que se observa na história da educação brasileira é o desenvolvimento das duas modalidades de ensino como dois sistemas distintos” (OLIVEIRA, 2004, p.92).

Ainda, segundo a referida autora, a luta pela educação básica sempre foi associada às camadas mais populares da sociedade, como o mínimo a que todos têm direito e, a educação superior, às camadas médias e intelectuais, como um privilégio. Assim, essa separação torna-se “injustificável” pois os dois sistemas constituem uma unidade, na medida em que educação básica deveria ser a “infra-estrutura” e o nível superior, a “superestrutura” (OLIVEIRA, 2004, p.93).

Como foi dito anteriormente, apesar de constar, na legislação brasileira, o direito à educação básica para os cidadãos, o Estado não consegue dar conta da garantia do acesso, mostrando assim, a sua ineficiência. E, para responder às pressões populares pela democratização da escolarização, o Estado responde com políticas educacionais baseadas mais no aspecto quantitativo, em detrimento do qualitativo.

Garcia (2004, p.128), definindo como gestão educacional “o conjunto de ações articuladas de política educativa, em suas distintas esferas”, afirma que a gestão da educação pública brasileira vive dilemas. Como causas de tais dilemas, o autor cita o abandono de programas e projetos, na falta de continuidade entre governos. O autor também lembra o “distanciamento entre a cúpula do sistema e as escolas” (GARCIA, 2004, p.116), que, para ele, os pais, professores e dirigentes das escolas também poderiam contribuir na discussão de questões relacionadas à educação.

Os anos 90 trazem grandes modificações nas políticas educacionais brasileiras, fato constatado por vários autores como Vieira (2004), Oliveira (2004) e Mello (1997).

Segundo Vieira (2004, p.129), “a escola permaneceu como a grande esquecida das políticas educacionais brasileiras. Anos 90: trazem a escola para o centro do debate, ressignificando o sentido de uma reflexão sobre função política e social na formação da cidadania.”

Para Mello (1997, p.29), “a educação volta a ocupar lugar central nas estratégias de desenvolvimento”. Isso se deve, explica a autora, às transformações advindas com a modernidade. Dessa forma, a educação precisa responder a uma nova demanda, pautada nos seguintes itens: “necessidade de um novo perfil de qualificação de mão de obra, novas formas de exercício da cidadania, novos parâmetros de difusão do conhecimento dados pela informática e pela comunicação de massa.”

As novas diretrizes da educação, a partir dos anos 90, apontam para um ideal de eficiência, onde ocorre um resgate de teorias da administração como solução para problemas estruturais da educação. Segundo Oliveira (2004, p.96), “os conceitos de eficácia, excelência e eficiência serão importados das teorias administrativas para as teorias pedagógicas.” Tal direção tem sua origem na ineficiência do próprio Estado, que não consegue “responder qualitativa nem quantitativamente às demandas da sociedade.” A luta social pela democratização da educação é respondida pelo Estado através de um paradigma racionalista com contenção de custos e otimização de recursos. Nesse contexto, a escola ganha maior autonomia de gestão, pelo menos nas questões administrativa e financeira.

Garcia (2004, p.113) lembra os regimes militares, nos anos 60 e 70, quando houve uma presença expressiva de técnicos em cargos de alta importância para o país. A partir daí, para o referido autor, a expressão “tecnocrata” passa a idéia de “legitimidade, certeza”. Programas e projetos educacionais que dão visibilidade imediata são utilizados pelos governos, em nome da “técnica”. O autor ainda explica que a propaganda e o marketing são utilizados para dar ênfase a tais programas e omitir os principais problemas relacionados à educação. Dessa forma, os programas educacionais, em geral, são de curto prazo ou são caracterizados pelas descontinuidades típicas de mudanças políticas.

Melo (2004, p.243) relaciona a gestão educacional ao contexto político, no Brasil. Para a autora, idéias conservadoras e autoritárias vigentes em períodos anteriores, ainda são encontradas na educação hoje. O paradigma da “qualidade total”, através da busca de resultados, do pragmatismo pedagógico, da eficiência e eficácia de modelos, colocam em segundo plano o caráter público e democratizante da educação. “A estratégia usada tem até a aparência de novas políticas para melhorar a educação, mas a essência do discurso é facilmente desmistificada se questionarmos o seu caráter público e democratizante e a sua perspectiva de inclusão social” (MELO, 2004, p.244).

Perrenoud (2000, p.95), considera que o modelo de gestão dos sistemas educacionais continua arcaico e burocratizado, baseado mais na “liberdade clandestina do que na autonomia assumida, na ficção do respeito escrupuloso aos textos do que na delegação de poderes a partir de objetivos gerais”. A autonomia, ainda segundo Perrenoud (2004, p.304), “constitui-se na estratégia essencial para a realização de sua missão.”

Ferreira (2004, p.306, grifo da autora) define gestão como a atividade que leva uma organização a atingir sua finalidade. Para a autora, a gestão da educação tem princípios fundamentais para o seu exercício:

Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da administração da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão da escola.

A gestão democrática é baseada em princípios sociais, na formação de cidadãos e é construída coletivamente, com a participação da comunidade. Dessa forma, não pode ser concebida dentro de princípios da administração clássica. “Todavia é realidade, ainda, que a compreensão teórico-prática da gestão democrática da educação ainda está se fazendo, no próprio processo de construção do projeto político-pedagógico e da autonomia da escola” (FERREIRA, 2004, p.308).

2.4.1 Educação profissional no Brasil

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional também prevê a educação profissional, como pode se verificar nos artigos 38 a 42. Destacam-se aqui dois desses artigos:

Art.39-A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

Art.40-A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

A LDB apenas menciona a educação profissional, que somente será regulamentada pelo Decreto 2208/97, posteriormente revogado e substituído pelo Decreto 5154/04. Os pareceres CNE/CEB nº17/97 (BRASIL, 1997) e CNE/CEB nº16/99 (BRASIL, 1999) também merecem destaque, o primeiro “estabelece as diretrizes operacionais para a educação profissional em nível nacional” e, o segundo, “trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.”

O parecer CNE/CEB nº17/97 pontua uma mudança de visão com relação à educação profissional proposta pela LDB:

Pela primeira vez consta em uma lei geral da educação brasileira um capítulo específico sobre educação profissional que integre-se e articule-se às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência, e à tecnologia e conduza ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva.

O relator desse parecer refere-se ao histórico descaso dos governos pela educação profissional que durante muitos anos foi permeada por um caráter assistencialista. Do final do século XIX até meados dos anos 70, a educação profissional no Brasil foi entendida como uma modalidade destinada às classes menos favorecidas. Inicialmente, para atender aos desvalidos são criadas escolas ou instituições para que esses aprendam um ofício, para que não fiquem sem ocupação. Posteriormente, com o desenvolvimento industrial na década de 30, surge a necessidade de mão-de-obra para tarefas não só industriais, mas também comerciais e de serviços. Segundo o relato do Parecer CNE/CEB nº16/99, a Constituição de 37 trata de “escolas vocacionais” e “pré-vocacionais” como um “dever do Estado” para as “classes menos favorecidas”. O Parecer ainda relata a criação das Leis Orgânicas da Educação Nacional, a partir de 1942, que mostra claramente o caráter preconceituoso dado à educação profissional:

No conjunto das Leis Orgânicas da Educação Nacional, o objetivo do ensino secundário e normal era o de *formar as elites condutoras do país* e o objetivo do ensino profissional era o de oferecer *formação adequada aos filhos de operários, aos desvalidos da sorte e aos menos afortunados, aqueles que necessitam ingressar precocemente na força de trabalho*. A herança dualista não só perdurava como era explicitada.

A Lei Federal nº5692/71 também contribuiu para dar continuidade ao caráter assistencialista e preconceituoso da educação profissional, ao profissionalizar o segundo grau (atual ensino médio) de maneira generalizada, sem critérios. Essa lei permitiu uma redução da carga horária do conteúdo de formação geral, ao integrar o segundo grau com o ensino profissionalizante. O resultado desastroso foi a proliferação de um ensino de baixa qualidade. Segundo o Parecer CNE/CEB nº16/99, essa lei contribuiu para a “criação de uma falsa imagem da formação profissional como solução para os problemas de emprego, possibilitando

a criação de muitos cursos mais por imposição legal e motivação político-eleitoral que por demandas reais da sociedade”.

A partir da década de 80, com o desenvolvimento de novas tecnologias, novas competências são exigidas dos trabalhadores. Com esse fato, a educação profissional começa a ser vista não mais como uma política de geração de empregos ou de assistencialismo. A LDB traz essa nova concepção de educação profissional, como atesta o Parecer CNE/CEB nº16/99: “A educação profissional requer, além do domínio operacional de um determinado fazer, a compreensão global do processo produtivo, com a apreensão do saber tecnológico, a valorização da cultura do trabalho e a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões”.

O ensino médio, de acordo com a LDB, é a etapa final da educação básica e tem como uma de suas finalidades a preparação para o trabalho. Mas, isso não significa que ensino médio e ensino técnico concorram ou que um substitua o outro. Ao contrário, para a LDB, as duas modalidades são independentes e, ao mesmo tempo se articulam. Os artigos 1 e 4 do Decreto 5104/04 (resumidos abaixo), explicam bem essa questão:

- o Art.1 – A educação profissional será desenvolvida por meio de cursos e programas de *formação inicial e continuada de trabalhadores; educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação.*
- o Art.4 - A educação profissional técnica de nível médio será desenvolvida de forma articulada com o ensino médio. E essa articulação dar-se-á de forma³: *integrada, concomitante* ou subsequente.

O termo *articulação* utilizado no artigo 40 da LDB, de acordo o Parecer CNE/CEB nº16/99, implica em *intercomplementaridade* entre os ensinos médio e técnico:

Propõe uma região comum, uma comunhão de finalidades, uma ação planejada e combinada entre o ensino médio e o ensino técnico. Nem separação, como foi a tradição da educação brasileira até os anos 70, nem conjugação redutora em cursos profissionalizantes, sucedâneos empobrecidos da educação geral, tal qual a propiciada pela Lei Federal nº5692/71.

Alguns autores fazem críticas em relação à questão da articulação entre os ensinos médio e técnico. Para Ramos (2004, p.40), a LDB é contraditória ao prever, em seu art.36 (2º parágrafo) que “o ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas” e, ao mesmo tempo, a regulamentação da educação profissional. Tal contradição, segundo a autora, “impossibilitou a construção de um projeto de

³I – integrada: oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno;

II – concomitante: oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental ou esteja cursando o ensino médio, na qual a complementaridade entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio pressupõe a existência de matrículas distintas para cada curso, podendo ocorrer:

- a) na mesma instituição de ensino, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis;
- b) em instituições de ensino distintas, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; ou
- c) em instituições de ensino distintas, mediante convênios de intercomplementaridade, visando o planejamento e o desenvolvimento de projetos pedagógicos unificados;

III – subsequente: oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino médio.

ensino médio que integrasse formação básica e profissional de forma orgânica num mesmo currículo”.

Para Demo (2006, p.90; 92), o capítulo sobre educação profissional da Lei tem uma utilidade duvidosa. “Com efeito, uma concepção mais arredondada de educação dispensaria o capítulo sobre educação profissional” e “é incongruente propor o direito à educação de jovens e adultos que não seja, naturalmente, profissionalizante, porque se incide na balela da separação artificial entre educação e mercado, ou na pieguice pedagógica que imagina poder dispensar o mercado”.

Frigotto (2004, p.67; 68) ainda defende que a proposta de concomitância do nível médio e técnico é inviável, pois muitos alunos não conseguem acompanhar o curso, provocando uma grande evasão no curso técnico. Uma pesquisa feita pelo referido autor com dirigentes e professores de Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), constatou tal fato que seria, de acordo com os entrevistados, uma consequência da necessidade dos jovens ingressarem no mercado de trabalho precocemente. Para Frigotto, “o ensino integrado, com a duração de quatro anos, que vinha sendo oferecido pela rede de Escolas Técnicas Federais, hoje Cefets, e por escolas técnicas estaduais ou municipais, cumpria, de forma mais efetiva, a formação básica e a formação profissional”.

A questão, para alguns autores, é a de que o ensino médio precisa definir sua identidade como última etapa da educação básica, como previsto no artigo 35 da LDB. Segundo Frigotto e Ciavatta (2004, p.19), “pretende-se uma base unitária e de educação tecnológica para o ensino médio, que proceda à revisão das distorções introduzidas pelas reformas do tempo da ditadura e as da última década, que protagonizou a mercantilização da educação no Brasil”.

2.4.2 História da escola pesquisada

A escola utilizada nesta pesquisa é uma escola pública de educação profissional, denominada Escola Técnica Estadual Ferreira Viana (ETEFEV), situada no Rio de Janeiro, vinculada à rede FAETEC (Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro).

Essa escola foi fundada no dia 9 de agosto de 1888 pelo então ministro da justiça, Antônio Ferreira Viana. Fundada como “asilo para crianças desvalidas”, recebeu o nome de Casa de São José. Inicialmente, a intenção do ministro era abrigar menores carentes, abandonados ou órfãos, muitos sendo filhos de ex-escravos. O Rio de Janeiro passava por um grave problema social neste período. “A Casa de São José, fundada em 1888, representou uma resposta institucional ao problema de crianças desamparadas” (MACHADO, 2004, p.42).

Ferreira Viana teve uma atuação de destaque na vida pública brasileira e era conhecido por demonstrar preocupação por causas sociais. A Casa de São José foi criada a partir de sua iniciativa e com o apoio de verbas oficiais e doações. A instituição, que abrigava meninos de 6 a 12 anos em regime de internato, logo se transformou numa escola com a finalidade de oferecer aos jovens o curso primário e aulas de trabalhos manuais. “O objetivo de iniciar os pequenos alunos em práticas de atividades manuais, possibilitando aquisição de habilidades profissionais, marcou sempre esse estabelecimento”(MACHADO, 2004, p.76). A escola tinha um regimento interno com leis rígidas de disciplina, horários e hábitos de higiene, este último era uma preocupação das autoridades da época.

A Casa de São José tornou-se pública com o advento da República e em 1896, mudou-se para o endereço atual, pois sua fundação havia sido em um outro prédio. Essa instituição, na época, constituía um exemplo de instituição de educação pela sua disciplina, pelo bom tratamento dado aos asilados e por sua organização administrativa. Como conta Machado (2004, p.128): “A Casa de São José causava boa impressão aos visitantes. Eram aprovadas e

elogiadas as práticas assistenciais e pedagógicas empreendidas por Diretores, professores e demais funcionários, no cuidado das crianças abrigadas”.

A partir de 1916, a Casa de São José sofreu diversas alterações de nome e de estrutura. O Quadro 1 mostra algumas dessas alterações:

Quadro 1: Alterações sofridas pela escola

ANO	NOME	OUTRAS ALTERAÇÕES
1916	Instituto Ferreira Viana	Torna-se uma escola primária mista, em regime de internato.
1933	Escola Pré-Vocacional Ferreira Viana	
1942	Escola Artesanal Ferreira Viana	
1948	Escola Artesanal Ferreira Viana	Introduzido o curso ginásial secundário, mantendo as aulas de oficinas.
1954	Escola Industrial Ferreira Viana	Regime de semi-internato. Eram ministrados cursos de pintura, marcenaria, fundição, serralheria, mecânica, máquinas e instalações elétricas.
1966	Colégio Estadual Ferreira Viana	Ensino de segundo grau.
1972	Centro Interescolar Ferreira Viana	O ginásio é extinto gradualmente. O segundo grau deveria ser feito em outra escola. Passou a oferecer apenas o curso profissionalizante: edificações, eletricidade, mecânica.
1976	Colégio Estadual Ferreira Viana	Extinção dos Centros Interescolares.
1988	Escola Técnica Estadual Ferreira Viana	Ensino técnico industrial em nível de segundo grau.
1996	Escola Técnica Estadual Ferreira Viana	A escola é desvinculada da Secretaria Estadual de Educação e integrada à Secretaria de Ciência e Tecnologia.
1998	Escola Técnica Estadual Ferreira Viana	Passou a oferecer também os cursos de Eletromecânica e Telecomunicações.
2003	Escola Técnica Estadual Ferreira Viana	Passou a oferecer também o curso de Eletrônica.

Fonte: ETEFEV,2007.

As transformações ocorridas na ETEFEV, desde o tempo da Casa de São José, mesmo que expostas de maneira resumida, denotam as constantes mudanças de finalidade propostas pelo governo para a educação. A escola acompanhou toda a evolução da educação profissional no Brasil, relatada no capítulo anterior, através das diferentes legislações.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

3.1 Metodologia

Este trabalho tem como base metodológica o pensamento complexo, baseado em proposições de Edgar Morin. Segundo Morin (2005, p.6), “não se trata de retomar a ambição do pensamento simples que é a de controlar e dominar o real. Trata-se de exercer um pensamento capaz de lidar com o real, de com ele dialogar e negociar.”

Sob a luz do pensamento complexo, então, este trabalho utilizou uma combinação de métodos e técnicas. “Era próprio da ciência, até o momento, eliminar a imprecisão, a ambigüidade, a contradição. Ora, é preciso aceitar certa imprecisão e uma imprecisão certa, não apenas nos fenômenos, mas também nos conceitos.” (MORIN, 2005, p.36)

Foi utilizado um estudo de caso da Escola Técnica Estadual Ferreira Viana, onde esta pesquisadora faz parte do corpo docente há dez anos, para se tentar apontar ou perceber a complexidade dentro da mesma. Existe a consciência aqui de que não se percebe de maneira simples e quantitativa o acaso, a ordem, a desordem, a incerteza. Nesse sentido, o método de pesquisa escolhido foi o etnográfico, a partir do qual poder-se-ia perceber e retirar da realidade o que não se percebe apenas por meio de métodos convencionais de pesquisa.

Segundo Vergara (2005, p.72), “a pesquisa etnográfica é marcada pela obra clássica *Argonautas do Pacífico Ocidental*, de Malinowski (1976), cuja abordagem volta-se para a perspectiva de conversão, de *viver como vivem os nativos*.” O termo *ethnos* vem do grego e significa povo, raça, dessa forma, etnografia é um estudo em profundidade da cultura de um povo, de um grupo social. Um trabalho etnográfico é feito através de observação participante, na qual o pesquisador, ao conviver com o grupo, participa dos eventos, da rotina, faz anotações em um diário de campo e através de entrevistas em profundidade nas quais ocorre a escuta da linguagem verbal e não-verbal das pessoas daquele grupo.

E, ainda justificando tal metodologia, “deve-se buscar a complexidade lá onde ela parece em geral ausente, como, por exemplo, na vida cotidiana [...] cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham sua vida” (MORIN, 2005, p.57).

Segundo Rocha et al. (2005, p.123), “A etnografia permitiria que, através da observação participante e da realização de entrevistas em profundidade, se possa chegar a uma compreensão profunda do objeto de estudo apresentado, revelando assim a sua singularidade dentro de um elenco de fenômenos sociais”.

Os estudos organizacionais sempre estiveram distantes dos estudos antropológicos, em função de sua objetividade e da busca de soluções práticas, típicas da administração. Atualmente a utilização de um estudo antropológico nas organizações tem tomado mais espaço na literatura e trazido contribuições às teorias das organizações. Mascarenhas (2002, p.93) defende o uso do estudo antropológico nas organizações, pois “poderá representar novas perspectivas à teoria organizacional, já que possibilitará a diminuição da distância entre a realidade da base organizacional e a percepção dessa realidade pelos membros dirigentes”.

Vergara (2005, p.74) sugere alguns procedimentos para a utilização desse método, descritos abaixo:

- o Definem-se o tema e o problema de pesquisa.
- o Procedem-se a uma revisão da literatura pertinente ao problema de investigação e escolhe(m)-se a(s) orientação(ões) teórica(s) que dará(ão) suporte ao estudo.
- o Negocia-se o início da pesquisa de campo, ou seja, a entrada no ambiente do grupo investigado (nos casos em que há necessidade de negociação prévia)
- o Iniciam-se os trabalhos em campo, com os primeiros contatos com o grupo.

- Coletam-se os dados por meio de observação simples e participante.
- Seleccionam-se os sujeitos a serem entrevistados.
- Coletam-se os dados por meio de entrevistas, fotografias ou outros procedimentos.
- Registram-se os dados em um diário de campo.
- Codificam-se os dados.
- Comparam-se os dados obtidos por meio de entrevistas, observação e outros procedimentos utilizados.
- Analisam-se os dados.
- Resgata-se o problema que suscitou a investigação.
- Confrontam-se os resultados obtidos com a(s) teoria(s) que deu(ram) suporte à investigação.
- Formula-se a conclusão.
- Elabora-se o relatório de pesquisa.

O roteiro acima descrito não foi seguido em sua totalidade, nesta pesquisa, pelo fato de que a própria ação, a própria realidade, foi trazendo à tona dificuldades, obstáculos, imprevisibilidades. Não se teve a preocupação, portanto, de simplificar ou sacrificar a pesquisa etnográfica para atender a uma lista de procedimentos. Morin (2005, p.81) mesmo salienta esse fato ao dizer que “desde o momento em que um indivíduo empreende uma ação, qualquer que seja ela, esta começa a escapar de suas intenções”.

É importante ressaltar que um estudo de caso é indicado em situações em que se deseja responder a perguntas do tipo “como” e “por que”. Segundo Yin (2004, p.26), “a primeira e mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada.”

Foi realizado também um levantamento histórico da educação profissional no Brasil como também da escola pesquisada, além de um estudo descritivo da mesma, com suas características físicas, humanas e pedagógicas. Para isso, foram utilizados arquivos e registros da escola, a legislação em vigor e a literatura específica.

3.2 Aspectos Descritivos da Escola Pesquisada

O curso nessa escola é oferecido em *concomitância interna*⁴, isto é, com a possibilidade de cursar simultaneamente o Ensino Médio e a Educação Profissional de Nível Técnico, com a duração de 3 anos (diurno) e 4 anos (noturno). São oferecidos os cursos de Edificações, Mecânica, Eletrotécnica, Telecomunicações e Eletrônica. No curso noturno, a escola oferece também o curso de pós-médio ou *subsequente* nas áreas de Edificações, Mecânica, Eletrotécnica e Telecomunicações.

A escola é composta de aproximadamente 1700 alunos, sendo 1360 alunos do curso concomitante e 340 do curso de pós-médio. De um total de 394 servidores, 282 são professores e 112 são funcionários, estes divididos em administrativos e técnico pedagógicos. A Tabela 1 mostra a distribuição de turmas, por série e turno. As turmas possuem, em média, 25 alunos.

⁴ Sobre as modalidades de articulação com o ensino médio, ver item 2.4.1 deste trabalho.

Tabela 1: Distribuição de turmas por série / turno

série / turno	manhã	tarde	noite	total
1 ^a	8	7	4	19
2 ^a	6	8	4	18
3 ^a	8	6	4	18
4 ^a	0	0	4	4
total	22	21	16	59

Fonte: ETEFEV, 2007.

Sua estrutura física é composta de:

- Laboratórios e ambientes de aula: salas de aula (31); laboratórios de eletrônica (2); laboratórios de telecomunicações (2); laboratório de eletrotécnica (3 ambientes); laboratório de mecânica (5 ambientes); canteiro de obras (4 ambientes); carpintaria (2); laboratório de Física; laboratório de química; laboratório de informática; salas de desenho (4); ginásio coberto; quadra externa; sala de educação artística; sala de vídeo
- Outros setores e/ou instalações: biblioteca; núcleo de educação ambiental; centro de idiomas; centro de lutas; auditório; centro cultural; diretoria; secretaria; setor de estágio; setor de apoio de informática; núcleo de pessoal; mecanografia; patrimônio; coordenação técnica; supervisão e orientação pedagógica; serviço de psicologia; coordenação de turno; sala dos professores; pátio externo; grêmio escolar; cantina; almoxarifado; refeitório; cozinha; sanitários (3 femininos e 3 masculinos).

A equipe técnico-administrativa-pedagógica é composta de:

- Um diretor geral; dois diretores de articulação com a comunidade; dois diretores pedagógicos, um responsável pela formação geral e outro, pelo curso técnico; um responsável pelos bens patrimoniais; um coordenador técnico por curso da educação profissional; um coordenador pedagógico por disciplina do ensino médio; um coordenador de turno para cada turno; uma equipe de supervisão/orientação/psicologia educacional; um secretário escolar; um coordenador do setor de estágio; um responsável pelo núcleo de pessoal; um responsável pela cozinha.

O organograma da Figura 4 apresenta as principais atribuições da diretoria geral e das diretorias adjuntas. Esse esquema foi elaborado pela equipe de gestão atual e sofreu alterações ao longo da gestão.

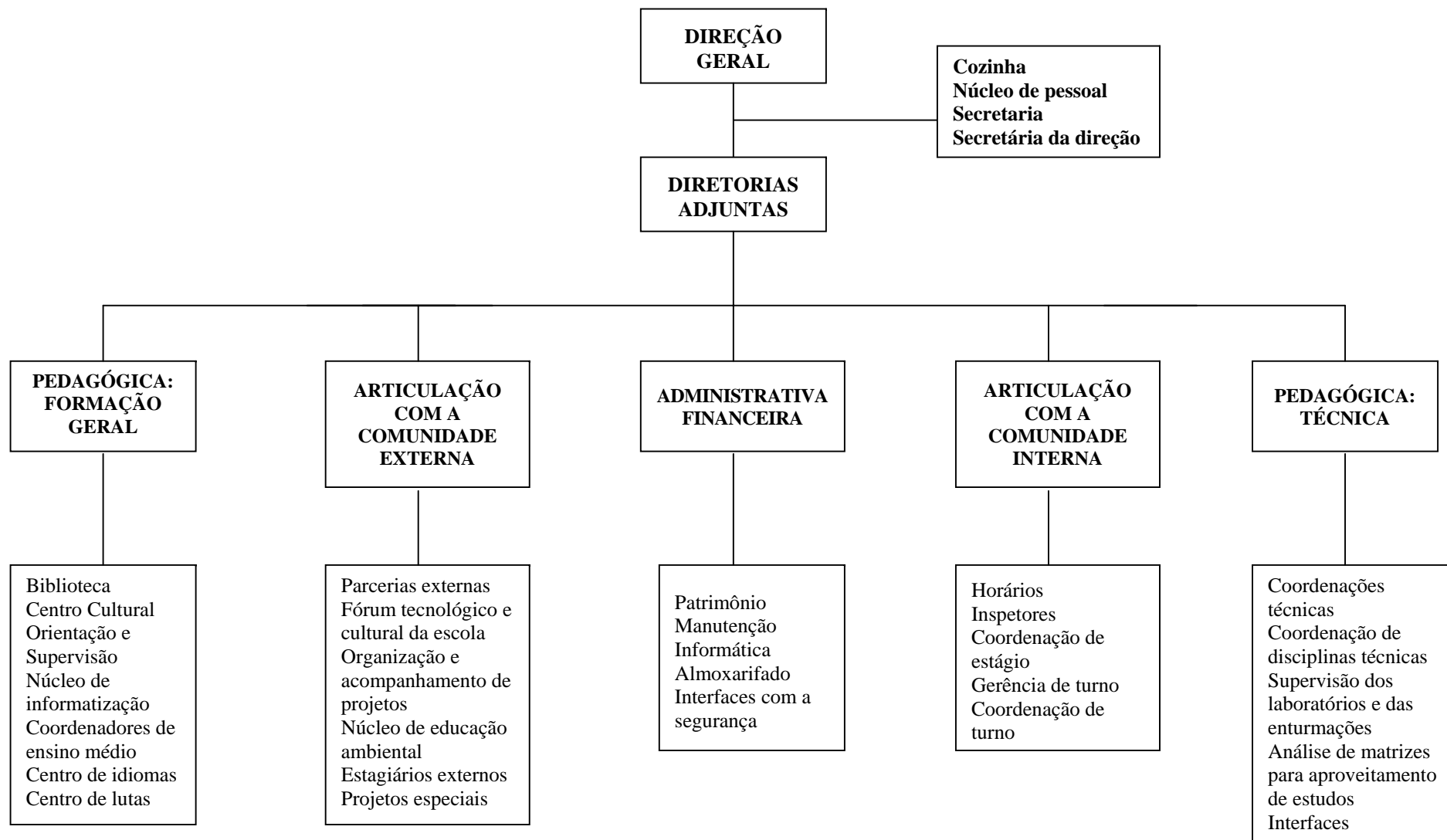


Figura 4: Atribuições da direção

Fonte: ETEFEV, 2006.

A direção escolar é escolhida pela FAETEC, a partir de uma lista tríplice retirada após consulta à comunidade escolar. A atual direção é formada por uma equipe que iniciou sua gestão em janeiro de 2005 e terminou em junho de 2006. Embora cada diretor tenha sua atribuição específica, a equipe trabalha em conjunto e se reveza nas atividades quando necessário. Como a ETEFEV funciona em três turnos, os diretores trabalham em horários em forma de escalas para que nenhum horário fique sem a presença de algum membro da direção. Dessa forma, todos conhecem a dinâmica da escola e são capazes de tomarem decisões.

Essa equipe, quando da consulta à comunidade escolar para a escolha da direção, apresentou um plano de gestão, baseado em suas crenças e valores, norteados pelos interesses e necessidades da comunidade e respaldados pelo regimento interno da rede FAETEC. Em seu plano de gestão, apresentaram a missão da escola:

A Missão da Escola é preparar o aluno para o setor produtivo, primando por um ensino de qualidade. Destacamos que é mister atentar para uma formação pautada no resgate da cidadania, formando jovens com consciência crítica e autonomia intelectual. (PLANO DE GESTÃO, 2004)

A equipe também propõe, nesse documento, uma gestão democrática participativa, através de um sistema de representatividade com todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, funcionários, pais). Tal sistema, para a equipe gestora, proporcionaria “um melhor conhecimento de seu funcionamento e de todos os seus atores, implicando que estes membros sejam co-gestores e não apenas fiscalizadores”.

No regimento da FAETEC constam as finalidades e os objetivos das unidades escolares; a proposta pedagógica; o sistema de avaliação; as atribuições das equipes técnico-administrativo-pedagógicas; as atribuições dos docentes; os direitos e os deveres dos alunos e dos profissionais; enfim, a estrutura das escolas submetidas à rede.

3.3 Procedimentos da Pesquisa

Este trabalho, utilizando a pesquisa etnográfica, contou com a observação participante da pesquisadora e com entrevistas feitas com alguns membros da comunidade escolar. Pelo fato de alunos e professores serem em grande quantidade, optou-se por utilizar também a técnica de questionários com perguntas abertas.

A pesquisa teve início no mês de novembro de 2006, quando foram feitas seis entrevistas preliminares, não gravadas. Nesse mesmo mês, foram também realizados questionários com 241 alunos, contando com a ajuda de alguns professores, seguindo um critério de seleção por séries e turnos.

Em dezembro de 2006, questionários também foram oferecidos aos servidores (professores e funcionários), seguindo o critério de escolha aleatória: foram selecionados numa lista de servidores, a partir do primeiro nome, seguindo a cada cinco nomes. Nesse período, a pesquisadora também começou a observar o dia-a-dia de alguns setores da escola, ouvindo as pessoas, tentando acompanhar seu funcionamento. Tais observações não foram registradas em um diário de campo, como é sugerido por Vergara, mas em anotações informais, nas quais não se teve a preocupação de registrar os dias exatos. No mês de janeiro, a pesquisa foi interrompida devido às férias escolares.

Em fevereiro de 2007, foi retomada a pesquisa, com as observações, as entrevistas e os questionários dos servidores. Como o mês de dezembro é um mês tumultuado na escola, com entrega de resultados e fechamento das aulas, poucos servidores responderam ao questionário.

Optou-se, nesta pesquisa, por utilizar questionários com três perguntas abertas para os servidores e com uma única pergunta para os alunos, pelo fato de serem em grande número. As perguntas feitas aos servidores foram as seguintes:

Cite três características dessa escola; Cite dois problemas que você enfrenta na sua rotina de sala de aula, nessa escola e Cite dois itens que o(a) motivam na sua rotina de sala de aula, nessa escola. Para os alunos, foi feita uma única pergunta, igual à primeira dos servidores: **Cite três características dessa escola.**

Com a pesquisa reiniciada em fevereiro, 241 alunos de um total de 1360 (18%) e 31 professores de um total de 282 (11%), responderam às perguntas. Como poucos funcionários responderam às perguntas, somente 3 em 112 (2,7%), optou-se por não utilizar tais respostas, ficando o grupo de servidores representado apenas pelos professores.

As entrevistas foram feitas com os principais setores da gestão da escola. Foram feitas 16 entrevistas semi-estruturadas, gravadas, em que se procurou deixar que o depoimento das pessoas conduzisse às indagações da pesquisadora. Nas entrevistas, perguntas sobre as funções do entrevistado, sua formação profissional, sua rotina de trabalho, suas dificuldades, em geral, eram feitas. Outras perguntas foram surgindo ao longo da conversa com o entrevistado. Um roteiro inicial das entrevistas está exposto no APÊNDICE D.

As observações e as entrevistas não foram planejadas, de início. Não existiu um cronograma fechado nem uma ordem de execução das mesmas. A própria rotina da escola, com suas imprevisibilidades, foi mostrando a necessidade de se entrevistar ou conhecer um setor ou uma determinada pessoa, num momento específico. Muitas vezes, a pesquisadora chegava na escola disposta a observar ou a entrevistar alguém, mas era conduzida para uma outra situação e, a partir daí, aproveitava a informação que dali surgia.

O contato com a escola era feito de segunda a quinta feira e, em algumas ocasiões, na sexta feira. Houve contato, nesses dias, com os três turnos, de forma que a observação não privilegiou um determinado turno. Tal fato se torna importante, pois a escola tem aspectos diferenciados nos três turnos, especialmente o turno da noite.

A pesquisadora trabalha na escola há dez anos como professora de Matemática e atua como coordenadora dessa disciplina, desde 2006. A observação participante ocorreu de maneira muito natural e foi realizada mais nos setores que a pesquisadora não conhecia, como nos técnico-administrativos. As visitas à sala da direção foram freqüentes e sempre informais, objetivando acompanhar o cotidiano das pessoas ligadas à gestão.

O Quadro 2 representa um resumo das etapas da pesquisa, com os objetivos didático e de organização do cenário para a discussão posterior:

Quadro 2: Etapas da pesquisa

ETAPAS DA PESQUISA	INSTRUMENTO	PESSOAS ENVOLVIDAS	PERÍODO
I	Observação participante	Todos	Nov/06 a jun/07
II	Questionários (1 pergunta)	241 alunos	Nov/06
III	Entrevistas (não gravadas)	2 professores 3 alunos 1 funcionário	Nov/06
IV	Questionários (3 perguntas)	31 professores	Dez/06 a mar/07
V	Entrevistas (gravadas)	3 professores; 1 coordenador de disciplina; 1 coordenador de turno; 1 orientador; 1 psicólogo; 1 secretário escolar; 1 funcionário da secretaria; 1 funcionário do núcleo de pessoal; 1 responsável pelo patrimônio; 4 diretores	Fev/07 a jun/07

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

4.1 Etapas II e IV: A singularidade

Como indicado no Quadro 2, nestas etapas da pesquisa, 241 alunos e 31 professores responderam à seguinte questão: **Cite três características dessa escola.** As respostas foram tabuladas e categorizadas separadamente: **Tabela 2 (alunos)** e **Tabela 3 (professores)**.

Foram registradas 723 respostas de alunos, já que cada um citou três características da escola. O mesmo foi feito com os professores, totalizando 93 respostas. As Tabelas 2 e 3, na sua forma detalhada, antes da formatação em categorias, encontram-se nos APÊNDICES A e B.

As respostas dos questionários foram tabuladas segundo categorias concebidas pela pesquisadora, a partir de semelhanças e repetições. Procurou-se, entretanto, não reduzir as diferentes respostas a padrões, pois isso poderia implicar em empobrecimento da pesquisa. Tais categorias foram criadas de acordo com a natureza da resposta. Não necessariamente elementos de uma mesma categoria são sinônimos, muitas vezes são formas de dizer a mesma coisa ou até originários de um mesmo sentimento ou percepção. Tomou-se o cuidado de registrar todas as respostas dos participantes, com as suas próprias palavras.

O objetivo dessa etapa da pesquisa foi tentar captar a singularidade da Escola Ferreira Viana, através de suas características mais marcantes. Esse objetivo também foi perseguido mais adiante, nas entrevistas e nas notas de campo. As características foram classificadas como positivas ou negativas, numa ordem decrescente de frequência relativa e não há uma preocupação estatística mais profunda, apenas mostrar que, mesmo na diversidade das respostas, parece haver uma tendência a determinadas categorias.

Foram escolhidas três grandes categorias que, dependendo da necessidade, podem ter sido desmembradas em categorias menores. Tais categorias são:

Ambiente físico: diz respeito aos aspectos físicos como instalações ou até recursos materiais ou pedagógicos; **Ambiente humano/social:** relativo aos profissionais e aos alunos da escola, no que concerne às suas atribuições ou às suas relações; **Ambiente organizacional/administrativo:** relativo à gestão interna (direção da escola) ou externa (governo).

Em **Outras características**, estão aquelas que não apresentaram uma repetição significativa, podendo ser positivas ou negativas; e na categoria **Em branco/inutilizadas** constam cada uma das respostas deixadas em branco ou que apresentaram respostas consideradas inválidas como palavras mal escritas ou sem significado.

Tabela 2: Características da escola segundo os alunos (em categorias) (continua)

Respostas de 241 alunos (3 respostas por aluno)	Frequência Relativa (%)
I. CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS	
• Ambiente físico	
Instalações e recursos materiais	
Salas, laboratórios e instrumentos depredados; Sem infra-estrutura; Infra-estrutura precária; Salas mal conservadas; Destruída; Mal cuidada; Deteriorada fisicamente; Mal conservada; Degradada; Condições precárias; Péssimo estado de conservação; Condições ruins de estudo; Laboratórios “capengas”; Salas destruídas; Salas com reboco caindo; Laboratórios sem material; A escola está toda pichada; As salas caindo aos pedaços; Necessita de reformas físicas; Materiais de laboratórios quebrados; Acabada; Salas mal arejadas; Sucateada; Péssima iluminação nas salas; Falta de equipamentos; Má conservação do prédio; Abandonada; Estrutura fraca; Péssima estrutura; Estrutura decadente; Estrutura destruída; Falta de estrutura; Má estrutura; Más condições estruturais; Esquecida; Falta de manutenção; Sem cuidados; Material precário; Não é confortável; Salas ruins; Antiga; Velha.	22,7

Tabela 2: Características da escola segundo os alunos (em categorias) (continuação)

Limpeza e higiene Suja; Pouca higiene; Má higiene em alguns lugares; Suja e fedorenta; sujeira; Falta de higiene; Banheiros imundos; Fedorenta (banheiro); Mau cheiro; Salas sujas.	6,9
Alimentação Alimentação ruim; Algumas irregularidades no refeitório; Lanche e comida ruins; Lanche ruim; Falta de refeitório; Lanches miseráveis; Não tem alimentação adequada.	2,9
<ul style="list-style-type: none">• <u>Ambiente organizacional/administrativo</u>	
Organização interna Desorganizada; Falta de ordem; Falta de organização; Bagunça; Mal organizada; Pouco organizada; Um pouco indisciplinada; Mau funcionamento; Indisciplinada; Direção incompetente; Falta de organização da direção e coordenadores; Mal administrada; Direção ruim; Mal dirigida; Diretoria e coordenação desinteressadas; Direção ausente.	7,9
Recursos financeiros Falta de dinheiro; Sem recursos; Falta de verbas; Pouco recurso no geral; Carência; Mal remunerada; Falta de recursos; Necessitada de atenção; O governo não ajuda; Muita burocracia sem eficácia; Falta de professores; Poucos inspetores.	2,2

II. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS

<ul style="list-style-type: none">• <u>Ambiente humano/social</u>	
Pedagógico Bons professores; Esforço dos professores; Professores dedicados (alguns); Professores capacitados; Qualidade no ensino; Bom ensino; Qualidade; Ensino de qualidade; Professores qualificados; Ótimos professores; Ensino completo; Bom ensino médio e técnico; Bom ensino; Forma bons alunos; Ensino regular; Conhecimento técnico; Boa formação de técnicos; Ensino Excelente; Boa educação; Educadora; Bom método de ensino.	19,2
Social Acolhedora; Agradável; Bonita; Tranqüila; Divertida; Interessante; Ambiente legal; Calma; Alegre; Solidária; Formação de uma nova família; Super animada; Humana; Pessoas divertidas; Limpa; Liberdade de ir e vir; Poder entrar e sair a qualquer hora; Liberdade; Liberal.	4,3
Profissional Boa assistência profissional; Profissionais aptos para realizar suas funções; Bom atendimento ao aluno; Qualidade profissional; Bons profissionais; Atendimento bom; Apoio profissional; Ótimos profissionais; Boa vontade de todos; Inspetores maneiros; Bons inspetores; Funcionários dedicados; Alguns bons funcionários; Ótimos funcionários.	3,0
<ul style="list-style-type: none">• <u>Ambiente organizacional/administrativo</u>	
Organização; Boa estrutura; Muito boa; Boa entre muitas; Boa escola; Organizada em partes; Ótima escola; Dedicção; Séria; Boa; Bons laboratórios; Vontade de vencer; Ensina até onde pode; Direção boa.	2,4
OUTRAS CARACTERÍSTICAS	17,3
EM BRANCO/INUTILIZADOS	11,2
TOTAL(*)	100,0

(*) Percentual relativo a 723 respostas (241x3)

Da Tabela 2, emergiram algumas observações e suposições:

- Para os alunos, há uma predominância de características negativas (42,6%), em comparação com as positivas (28,9%).
- As respostas dos alunos sugerem que uma das características mais marcantes seria a de uma escola com uma infra-estrutura precária, com instalações deterioradas, com laboratórios sem material ou danificados, além de ser considerada suja e sem condições de higiene. Portanto, o *ambiente físico* aparece como uma forte característica negativa.
- A categoria *ambiente organizacional/administrativo* aparece, ao mesmo tempo, como característica positiva e negativa. É considerada negativa por alguns, em relação à organização interna, à direção e em relação aos recursos financeiros, que seriam de competência externa, governamental. E é considerada positiva, com uma frequência bem menor, em relação à seriedade, ao fato de ser considerada uma escola organizada. Uma escola mal administrada, com uma direção incompetente parece esbarrar com uma escola organizada, com uma boa estrutura.
- .O *ambiente humano/social* aparece como característica positiva, merecendo destaque os aspectos pedagógico e profissional. Essa categoria foi sub-dividida em *pedagógico e profissional*, apenas para realçar respostas que mencionaram os professores. Na sub-categoria *profissional* podem estar incluídos os funcionários que não são professores.
- Nota-se uma forte tendência para uma boa qualidade do ensino, tendo como um de seus fatores, a qualidade dos docentes, na opinião dos alunos. Ainda nesse ambiente, os profissionais, de uma maneira geral, incluindo aí os funcionários (não professores), estão entre as características positivas. Aliados a esses, aparece o aspecto social, caracterizando a escola como *acolhedora, agradável*.
- Há uma frequência alta de características categorizadas como *outras categorias* (17,3%), denotando uma pulverização das opiniões dos alunos, ou seja, esses apontam como características da escola aspectos muito díspares.

Tabela 3: Características da escola segundo os professores (em categorias)

Respostas de 31 professores (3 respostas por professor)	Frequência Relativa (%)
I. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente humano/social</u> 	
<p>Social Bom relacionamento professor/professor; Bom ambiente de trabalho; União entre os professores; Funcionários agradáveis; Existe uma boa vontade de bom trabalho; Acolhedora; Amabilidade entre colegas de trabalho e alunos; Alegre; Companheirismo/Generosidade dos colegas de trabalho; Equipe bem entrosada; Agradável; As pessoas são boas; Amizade e respeito reúnem os colegas; Sociabilidade; Respeitosa; União para se fazer alguma coisa apesar da falta de estrutura; Bom relacionamento entre alguns colegas; Bom relacionamento aluno/professor.</p>	21,5
<p>Profissional Séria/Seriedade no que faz; Compromissada com a educação; Potencial; Competente; Preocupação com a qualidade; Responsabilidade; Preocupação com o conteúdo programático; Boa imagem; Igualitária; Flexível; Participativa; Criatividade; Autêntica; Autonomia em sala; Prática docente crítica; Liberdade de escolha; Dinamismo.</p>	18,3
<p>Pedagógico Compromisso dos docentes; Bons professores; Potencial do corpo docente e discente; Excelente corpo docente; Parte significativa do corpo docente comprometida com o trabalho; Potencial de melhora do ensino; Bons profissionais; Qualidade regular (ensino); Um grupo de alunos bem interessados; Interesse dos alunos.</p>	15,1
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente organizacional/administrativo</u> <p>Exigente; Formalista; Legalizada; Organizada; Tradicional; Tecnicista; Escola técnica; Diretoria competente; Empenho e assertividade de alguns membros da direção.</p>	8,6
II. CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente físico</u> <p>Condições de trabalho muito precárias; Falta de recursos para serviços básicos; Falta de recursos técnicos; Falta de material adequado para o trabalho; Mal conservada; Falta de estrutura; Prédio deteriorado; Quente demais no verão; Muito suja.</p>	8,6
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente organizacional/administrativo</u> <p>Burocrática; Conservadora; Elitista; Não estimula o trabalho em grupo; Não desenvolve uma política de reciclagem com o corpo docente; Falta de incentivo referente às questões culturais; Falta de integração de alguns setores; Desmotivada.</p>	8,6
OUTRAS CARACTERÍSTICAS	9,7
EM BRANCO/INUTILIZADOS	9,7
TOTAL(*)	100,0

(*) Percentual relativo a 93 respostas (31x3)

Da Tabela 3, emergiram algumas observações e suposições:

- Para os professores, há uma predominância de características positivas (63,5%), contra as negativas (17,2%).
- Assim como na Tabela 2, as características foram classificadas em positivas ou negativas e foram utilizadas as mesmas categorias, não necessariamente na mesma ordem.

- Nota-se uma tendência forte à característica relacionada ao bem estar das pessoas. A relação agradável entre colegas de trabalho e o ambiente é nítida. Termos como companheirismo, amizade, respeito e generosidade aparecem reforçando isso.
- A categoria *ambiente humano/social* é responsável por grande parte das características positivas. Os professores parecem ver a escola com bons profissionais e comprometida com a educação.
- A escola parece ser vista como burocrática e tradicional, mas, ao mesmo tempo, é classificada como séria e competente.
- Como aspectos negativos, os professores lembram as condições precárias de trabalho, com instalações ruins e falta de material e de recursos.

4.1.1 Etapa IV: Outras questões

Ainda na etapa IV, os professores responderam a duas outras questões:

Cite dois problemas que você enfrenta na sua rotina de sala de aula, nessa escola e Cite dois itens que o(a) motivam na sua rotina de sala de aula, nessa escola.

O objetivo dessas questões foi perceber um pouco a rotina da escola, segundo a ótica dos professores. Os professores que responderam a tais questões são os mesmos que participaram da Tabela 3. Foram utilizadas as mesmas categorias das Tabelas 2 e 3. Na Tabela 4, os professores citam **dois problemas** e, na Tabela 5, **dois itens que o motivam**.

Tabela 4: Problemas enfrentados pelos professores

Respostas de 31 professores (2 respostas por professor)	Frequência Relativa (%)
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente humano/social</u> Falta de motivação dos alunos; Falta e atrasos dos alunos; Indisciplina; Falta de compromisso dos alunos; Falta de interesse dos alunos; Conversa; Falta de concentração dos alunos; Falta de hábito de estudo dos alunos; Evasão; Descaso em relação à língua estrangeira; Falta de formação básica dos alunos; Diferentes níveis dos alunos; Desinteresse; Falta de compromisso; Falta de maturidade; Falta de motivação; Falta de boas maneiras; Falta de respeito. 	55,6
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente físico</u> Falta de infra-estrutura/recursos; Falta de limpeza; Calor excessivo; Iluminação inadequada; Falta de informatização; Recursos materiais; Falta de estrutura; Salas sujas; Quadros precários; Falta de recursos didáticos; Ambiente físico deteriorado. 	31,7
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente organizacional/administrativo</u> Enturmações no meio do curso; desorganização; Turma heterogênea; Desrespeito institucional; Baixos salários; Falta de comprometimento de algum profissional com a instituição pública. 	7,9
EM BRANCO/INUTILIZADOS	4,8
TOTAL (*)	100,0

Percentual relativo a 62 respostas (31x2)

Da Tabela 4, emergiram algumas observações e suposições:

- Mais da metade das respostas dos professores foi relativa ao desinteresse dos alunos e a falta de compromisso desses.
- O *ambiente físico* também parece ser um forte aspecto de dificuldade na rotina do professor, apontando para a infra-estrutura precária da escola.
- O *ambiente organizacional* aparece em menor número, mostrando que tanto aspectos da gestão interna como da externa podem trazer dificuldades para sua rotina.

Tabela 5: Motivação dos professores

Respostas de 31 professores (2 respostas por professor)	Frequência Relativa (%)
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente humano/social</u> Pedagógico/Profissional Possibilidade de trabalhar com o aluno de forma crítica; Amadurecimento gradativo do aluno; Acreditar na educação; Relação do conteúdo com o cotidiano; Faço o que gosto; Mostrar o valor da aprendizagem; Construir e mediar o conhecimento com os alunos; Tentar mudar os problemas (indisciplina e falta de base); Desafio; Transmitir conhecimento; Verificar que alguns alunos poderão ter um futuro promissor; Gostar do que faço; Acreditar no que eu faço; Acreditar no trabalho desenvolvido; Contribuir com o crescimento do aluno fora da escola; Vontade de contribuir para uma boa formação dos alunos; Resultados dos alunos após o curso; Possibilidade de melhorar o ensino; Ampliação do campo cultural na relação com o alunado; Alunos carentes de base de ensino e de postura como alunos; Troca de experiências; Formação humanista; Auto-percepção cidadã; Gosto de lecionar; Gosto dos meus alunos; Compromisso; Dedicção; Responsabilidade; Qualidade de alguns profissionais; Bons profissionais; Alunos são de bons princípios (valores familiares); Interesse dos alunos (ou de alguns alunos); Motivação dos alunos; Alunos ainda interessados; Respeito dos alunos; Relação professor/ aluno; Dedicção de certos alunos; Bom ânimo dos alunos; Os alunos; Carinho dos alunos; O relacionamento com os alunos; Valorização profissional pelos alunos; Interesse de alguns; Interesse dos alunos. 	79,0
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente organizacional/administrativo</u> Social Acolhida; Amizade; Ambiente feliz de trabalho; Bom ambiente; Relacionamento interpessoal. 	9,7
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ambiente organizacional/administrativo</u> Valorização profissional pela equipe pedagógica; Relação professor/ administração; Organização; Trabalho de inclusão digital; Material didático; Turmas reduzidas de língua estrangeira. 	9,7
EM BRANCO/INUTILIZADOS	1,6
TOTAL (*)	100

Percentual relativo a 62 respostas (31x2)

Da Tabela 5, emergiram algumas observações e suposições:

- O *ambiente humano/social* parece ser o aspecto que mais motiva o professor (88,7%).
- Os resultados sugerem também que os profissionais dessa escola consideram a própria finalidade da educação, um forte fator de motivação. Fica nítido que o

crescimento do aluno, através da educação, é ao mesmo tempo, um prazer e um desafio para eles.

- O outro aspecto que motiva os profissionais da educação é a própria motivação dos alunos e a relação com eles.
- Uma boa gestão interna também foi apontada como um aspecto de motivação.

4.2 Etapas III e V: A complexidade na base

Como indicado no Quadro 2, nestas etapas da pesquisa, foram realizadas 21 entrevistas. A seguir, são apresentados trechos selecionados de tais entrevistas, gravadas ou não. As entrevistas, na sua íntegra, estão no APÊNDICE E. Não houve, neste trabalho, a preocupação de registrar todas as perguntas, pois o intuito foi enfatizar as falas das pessoas. Quando foi necessário, o trecho foi contextualizado com a pergunta. O objetivo dessas etapas da pesquisa foi de perceber a escola em profundidade, ouvir seus atores, participar de suas vivências. As entrevistas foram separadas em dois grupos, sendo o grupo A composto de pessoas mais ligadas ao aspecto pedagógico e o grupo B, de pessoas ligadas ao aspecto técnico-administrativo-pedagógico:

- ❖ Grupo A: Entrevistas com 3 alunos, 1 inspetor, 5 professores, 1 coordenador de disciplina, 1 coordenador de turno, 1 orientador educacional e 1 psicólogo.
- ❖ Grupo B: Entrevistas com 2 funcionários da secretaria, 1 funcionário do núcleo de pessoal, 1 responsável pelo patrimônio, 4 diretores.

Para entender e buscar a *complexidade na base*, buscou-se fazer uma relação de cada uma das entrevistas com os **antagonismos** propostos por **Perrenoud** e com as **avenidas da complexidade**, apresentadas por **Morin**, citados no item 2.2, deste trabalho. Cada grupo de entrevistas será imediatamente seguido pelas relações com os antagonismos de Perrenoud e, em seguida, são apresentadas as relações de todas as entrevistas com Morin, nos Quadros 3, 4, 5, 6 e 7.

4.2.1 Entrevistas do grupo A

- ❖ Entrevista 1 (Aluno da 2ª série / Diurno)

Faço 21 matérias. Teve semanas que fizemos 10 provas. Tem que escolher as matérias, tem que deixar uma de fora. As exatas eu estudo mais.

A amizade com as pessoas [...] facilita a vinda à escola, o ambiente.

A escola é um complemento da vida. Você se torna um cidadão [...] Aprende não só a matéria, mas coisas importantes da vida.

O único problema dessa escola é a carga horária. Não dá tempo de se desligar do stress.

❖ Entrevista 2 (Aluno da 3ª série / Diurno)

Estudo e trabalho. É difícil. Muita correria.
Aprende a ser um profissional. Ajuda você a se desenvolver. Entra menino e sai homem. *(sobre a importância da escola)*
As aulas geralmente são boas. O que atrapalha são as salas, não são boas. Alguns professores usam métodos arcaicos. O ideal é mesclar os métodos.

❖ Entrevista 3 (Aluno da 2ª série / Diurno)

Faço 19 matérias [...] Estudo no ônibus, em casa, onde for possível. Quando tem muita avaliação ao mesmo tempo, fico muito cansada.
Tem que estudar para alcançar os objetivos, ter um bom futuro.
As aulas são cansativas quando o professor não interage com o aluno. E as aulas são interativas quando o professor troca com o aluno. O grupo, ao mesmo tempo que pode ajudar, pode atrapalhar.
Pra mim, é uma segunda casa. Eu aprendo muito. Experiência de vida e conhecimento.
Seria melhor se a escola tivesse mais condições, para se passar o dia.

❖ Entrevista 4 (Inspetor de alunos)

Fazer a ponte entre o aluno e a coordenação, supervisão. Orientá-los quanto ao horário de aulas. Se houver falta de professores, encaminhá-los para outra aula ou para o pátio. Auxiliar os professores quando têm algum problema relacionado aos alunos. Dependendo do problema, a gente mesmo resolve, conversando com o aluno. *(sobre as tarefas dos inspetores)*
A falta de respeito dos adolescentes. Esses são poucos. *(sobre os principais problemas)*
Para exercer essa função, precisa de paciência, saber lidar com os adolescentes. Gosto do que faço.
Não tenho problemas com os colegas. Sinto um pouco de diferença entre os colegas da manhã e os da tarde.

❖ Entrevista 5 (Professor de Física)

Adoro dar aula. Mas é cansativo. Os alunos não têm mais o interesse de antes. Os alunos são interesseiros.
O professor tem que sentar pra preparar aula. Para renovar. Existem problemas novos.
O professor tem que ser psicólogo, pai e mãe.
Os alunos dos cursos são diferentes. A turma de mecânica é difícil.
Salas sem condições físicas.
Falta de tempo para estudar.
O professor não apóia o outro nos projetos.
Tem colega que entra em sala, não dá aula.

❖ Entrevista 6 (Professor de História)

Não é possível, é claro, a escola deixar de reproduzir a sociedade, já que não está isolada da realidade.
Infelizmente, a escola está sendo formadora de atitudes que condenamos.

Sim, ainda se tenta por parte de alguns profissionais que temos aqui, como supervisores e uma parte dos professores. *(respondendo se a ETEFEV carrega ainda o caráter formativo)*

A maioria delas (escolas) embota a cabeça do jovem.

A escola tem duas opções: impor a disciplina, ou pôr em discussão essa disciplina. O que vemos atualmente não é nenhuma das duas situações, mas sim a ausência total de disciplina e o preço que então se paga por isso.

Desde que me conheço professor reclama. Só que agora essa reclamação está embutida em um comodismo, que faz com que nada aconteça.

Com qualidade física haverá qualidade no ensino e vice-versa. Uma escola é limpa não só pelos cuidados que se têm, mas por haver nela um projeto de escola, os alunos são educados para isso.

Acho que aqui não há uma filosofia de escola, não sabemos ao certo o tipo de aluno que desejamos ter.

Por conta de autoritarismo ocorrido em tempos anteriores, a autoridade foi extremamente minada de nossa realidade.

❖ Entrevista 7 (Professor de Desenho Técnico)

Atualmente tem as turmas do pós-médio e eles só fazem as matérias técnicas. As aulas são diferenciadas daquelas turmas que estão entrando aqui para fazer o seriado. Então, cada turma tem um tratamento diferenciado, apesar de ser a mesma matéria.

O jeitinho brasileiro é justamente aquilo que é muito valorizado em países da Europa. A pessoa que tem capacidade de adaptar-se à situação atual, usar o que dispõe, resolver as suas necessidades.

❖ Entrevista 8 (Professor de Espanhol)

Profissão muito cansativa. Muito trabalho. Falta valorização do profissional. Falta de tempo.

O professor tem que se atualizar. Senão o professor fica obsoleto.

Tem alguns alunos que não se motivam de maneira nenhuma.

❖ Entrevista 9 (Professor de Biologia)

Você quer ter uma atitude e cobrar do aluno outra, eu não consigo.

Mudou muito do ano que eu entrei aqui, eu entrei em 87. Nesses vinte anos, mudou muito. O perfil da escola, mudou o grupo de professores.

Mas, essa escola tem um espírito, alguma coisa diferente, tem uma alma. E eu to sentindo, to até ficando meio triste, parece que essa alma ta ficando meio cansada, ta se desvanecendo.

(Essa impressão de que o FV tem uma alma, é uma coisa da escola pública ou é do FV?) É do FV por que eu trabalhei em outras duas escolas públicas e não sentia isso. Aqui é diferente, eu não consigo explicar o que acontece.

É uma escola difícil, complicada, pouca gente de apoio. É complicado trabalhar aqui, dar notícias aqui. Divulgar normas, informações aqui, é difícil.

A dificuldade seria em termos da gente oferecer coisas melhores pros alunos.

Nós não temos condições de trabalhar num lugar só.

Você vê os nossos colegas adoecendo por causa disso, perdendo a voz. *(os professores precisam trabalhar em vários lugares)*. As dificuldades são materiais.

Eu acredito que 90% dos professores fazem além da conta. Imagina um professor que tem 21 turmas. O que eu posso fazer tendo 21 turmas? Mas aí você tem que fazer meio no improvisado porque você não tem tempo pra planejar, pra elaborar, pra testar.

A realidade social afeta a escola porque o professor, e eu dou graças a Deus por isso, é muito mais humano.

A gente vive essa angústia. Quando a gente pode ajudar, a gente vai segurar porque ele não absorveu esse conteúdo?

Mesmo com todas as dificuldades, você entra em sala, você tem respostas. O que vale para as outras instituições não vale para a escola.

As pessoas adoecem não porque não gostam do que fazem, é porque não agüentam, fazem além do limite.

Cada matéria tem uma necessidade física. *(sobre a organização nas aulas)* O celular, não deixo atender, a princípio. Meu celular fica no armário. Mas, há casos e casos. O professor precisa entender que não tem mais “no meu tempo”, o tempo é agora.

Você tem que se expor. O aluno fica esperando que o professor se exponha. Uma gargalhada pode ser uma coisa horrorosa ou uma coisa maravilhosa. Então, o que é inadequado?

O que eu posso fazer é estar sempre bem-humorada porque isso já é alguma coisa. É alguma coisa que eu posso dar.

❖ Entrevista 10 (Coordenador de Física)

É difícil o pessoal da supervisão, da direção se comunicar com todos.

A gente como coordenador faz essa interface entre a supervisão/direção e os professores. E aí a gente se reúne periodicamente, com a supervisão.

A gente trabalha fazendo essa interface para que as informações sejam passadas de maneira correta, para que todo mundo trabalhe da mesma forma, porque a escola é muito grande.

(Sobre as reuniões com os professores) Eu acho que sempre é produtivo.

Se os professores seguirem exatamente o que é passado na reunião, eu acho que elas são válidas sim.

Ou às vezes acontece algum contra-tempo e o professor não pode vir, aí você tem que ficar ligando pra casa.

Na equipe todo mundo procura seguir o que foi passado. Às vezes eles não concordam com alguma coisa levada para a reunião.

Como você trabalha direito, as coisas são feitas para as pessoas que não trabalham da forma correta.

Ao contrário, os professores estão sempre dispostos a colaborar.

Você age com uns de uma forma, com outros de outra forma. Cada caso é um caso. *(sobre a forma de comunicação com cada um)*

O mesmo trabalho que eu desenvolvo aqui, eu desenvolvo na escola particular, aliás, lá eu sou muito mais cobrada, pedagogicamente, administrativamente.

Agora, eu tenho pessoas na minha equipe que não pensam dessa forma, que trabalham em escola particular e trabalham de outra maneira.

No emprego público, ele sabe que não vai ser mandado embora.

Pra mim, o interesse dos alunos aqui já é uma motivação.

Tem a questão pedagógica e tem a questão administrativa. Você tem que trabalhar bem, não pode deixar falha nas duas partes.

Eu tenho mais dificuldades com o aluno que não tem interesse

O que mais me motiva, é entrar e ver que o aluno está me esperando, tá querendo aquela aula, que ele me respeita.

Aqui eu acho que os alunos são bastante interessados. Tem sempre alunos que não querem estudar, que não gostam. Mas, é uma minoria. O professor não escreve nada, não registra. (*Sobre as estratégias de aula*) Essas estratégias, então, a gente usa aqui. Às vezes eu dou aula com o vídeo. [...] Eles gostam. Eu acho que é legal você variar. É uma forma de você atrair um pouco a atenção deles. Claro que vai dar um pouco mais de trabalho, mas vale a pena. A gente tem que ter sempre boa vontade, senão você não vai fazer nunca nada.

❖ Entrevista 11 (Coordenador de turno)

Sou professora de língua portuguesa, literatura e redação. Nessa escola, nesse momento estou na coordenação do 2º turno. Por rotina, devo chegar alguns minutos antes do turno, pra abrir o turno, pra receber os professores. É uma escola com muitas turmas. É preciso ver o que vai ter antes de chegar o turno. É preciso que eu saiba tudo que está acontecendo, quem faltou, quem saiu mais cedo, pra escola caminhar. Eu não tenho um serviço meramente burocrático, eu tenho um serviço que é também pedagógico. Em princípio, a escola sempre teve um professor nesta função. Pelo regimento da Faetec, alguns inspetores podem exercer essa função. E hoje, não tem quem queira assumir. A função de coordenação de turno é complicada porque toda a escola fica ali dependendo, a rotina depende do coordenador. E a gente tem que ter algum jogo de cintura para lidar com isso. A coisa mais complicada na coordenação não é o aluno, mas a relação com o professor. Graças a Deus, eu posso dizer que a maioria é muito cumpridora. Estar em sala de aula é muito mais fácil. [...] O aluno do serviço público reconhece que é um trabalho feito para ele. São só os problemas. [...] O aluno bom não chega à coordenação. Se o professor não trabalha bem na escola pública, ele também não vai trabalhar bem na particular, de alguma forma. É uma questão de foro íntimo. Nós temos um estatuto, então têm normas disciplinares pra cada setor. Há uma transgressão, o boné está fazendo parte do uniforme. (*o boné é proibido na escola*) É um desgaste tremendo. A gente tem que rever essa questão. Eu acho que a escola tem um grave problema de comunicação, porque tem pouca gente pra divulgar e tem também as trocas de situação. A escola tem seu espaço democrático, tem que ouvir os alunos sim, tem que propor mudança para os alunos, mudar seu status social. E aí, o que acontece, a escola pública tem essa função. A escola particular também. Mas o que acontece com a escola particular, é a manutenção do *status quo*.

4.2.2 Grupo A e os antagonismos de Perrenoud

Para efeito de organização, são lembrados aqui os antagonismos: **1.** Entre a **pessoa** e a **sociedade**; **2.** Entre a **unidade** e a **diversidade**; **3.** Entre a **dependência** e a **autonomia**; **4.** Entre a **invariância** e a **mudança**; **5.** Entre a **abertura** e o **fechamento**; **6.** Entre a **harmonia** e o **conflito**; **7.** Entre a **igualdade** e a **diferença**.

- Na entrevista 1, as frases *A escola é um complemento da vida; Você se torna um cidadão; Aprende não só a matéria, mas coisas importantes da vida*, sugerem o antagonismo 5. A escola é um sistema aberto, está o tempo todo em contato com o ambiente, a sociedade.
- Na entrevista 2, o trecho *Aprende a ser um profissional. Ajuda você a se desenvolver. Entra menino e sai homem*, se relacionam com o item 3, no qual a autonomia do aluno deveria ser a finalidade da educação.
- Na entrevista 2, *Alguns professores usam métodos arcaicos. O ideal é mesclar os métodos*, indicaria a presença do item 4. Muitos profissionais temem a mudança.
- Na entrevista 3, a frase *Tem que estudar para alcançar os objetivos, ter um bom futuro*, sugere o antagonismo 1, no qual as pessoas esperam da escola um futuro pessoal e, ao mesmo tempo, a escola serve ainda a interesses da sociedade.
- Na entrevista 3, podem ser percebidas as relações com os itens 4 e 5, respectivamente, nos trechos: *As aulas são cansativas quando o professor não interage com o aluno. E as aulas são interativas quando o professor troca com o aluno* e *Eu aprendo muito. Experiência de vida e conhecimento*.
- Na entrevista 4, os trechos *Dependendo do problema, a gente mesmo resolve, conversando com o aluno* e *Para exercer essa função, precisa de paciência, saber lidar com os adolescentes*, podem denotar uma relação com o item 7, que diz que, na educação, tenta-se buscar a igualdade de tratamento, apesar das diferenças pessoais. Nesse caso, a inspetora sabe que é preciso conhecer o comportamento de um adolescente, reconhecendo suas diferenças em relação aos outros.
- Na entrevista 5, a frase *Os alunos são interesseiros*, se relaciona com o antagonismo 1.
- Na entrevista 5, o trecho *O professor tem que sentar pra preparar aula. Para renovar. Existem problemas novos* se relaciona com o item 4. E a frase *Os alunos dos cursos são diferentes. A turma de mecânica é difícil*, mostra o antagonismo 2, já que ao oferecer o mesmo diploma aos cursos técnicos, muitas vezes a escola não leva em conta os diferentes públicos que procuram áreas diferentes, como é o caso da Mecânica.
- Na entrevista 6, o antagonismo 5 pode estar presente na frase *Não é possível, é claro, a escola deixar de reproduzir a sociedade, já que não está isolada da realidade*.
- Na entrevista 6, a frase *A escola tem duas opções: impor a disciplina, ou pôr em discussão essa disciplina* se relaciona com o antagonismo 3. E o trecho *Acho que aqui não há uma filosofia de escola, não sabemos ao certo o tipo de aluno que desejamos ter* vai ao encontro do item 1.
- Na entrevista 6, o trecho *Por conta de autoritarismo ocorrido em tempos anteriores, a autoridade foi extremamente minada de nossa realidade*, sugere o item 6, pelo fato do autoritarismo ser uma busca forçada pela harmonia, pelo controle, pela não aceitação da incerteza, do imprevisível.
- Na entrevista 7, o antagonismo 2 está presente no trecho *As aulas são diferenciadas daquelas turmas que estão entrando aqui para fazer o seriado. Então, cada turma tem um tratamento diferenciado, apesar de ser a mesma matéria*.
- Na entrevista 9, o trecho *Nesses vinte anos, mudou muito. O perfil da escola, mudou o grupo de professores. Mas, essa escola tem um espírito, alguma coisa diferente, tem uma alma*, mostra o item 4.
- Na entrevista 9, o item 5 pode ser percebido na frase *A realidade social afeta a escola porque o professor, e eu dou graças a Deus por isso, é muito mais humano*.

- Na entrevista 9, a frase *Mesmo com todas as dificuldades, você entra em sala, você tem respostas*, se relaciona com o antagonismo 6.
- Na entrevista 9, o trecho *O celular, não deixo atender, a princípio. Meu celular fica no armário. Mas, há casos e casos. O professor precisa entender que não tem mais “no meu tempo”, o tempo é agora*, pode estar relacionado a dois itens, 4 e 5.
- Na entrevista 9, a frase *Você tem que se expor. O aluno fica esperando que o professor se exponha*, denota o item 5. A abertura e o fechamento mencionados neste item, também podem dizer respeito ao professor, a sua abertura é necessária, obviamente em complementaridade com o seu fechamento, para que sua relação com o aluno possa acontecer.
- Na entrevista 10, o trecho *A gente trabalha fazendo essa interface para que as informações sejam passadas de maneira correta, para que todo mundo trabalhe da mesma forma, porque a escola é muito grande*, denota o antagonismo 2. Com tantos cursos, tantos professores, em três turnos, a função dos coordenadores é tentar uma linguagem comum.
- Na entrevista 10, o trecho *Você age com uns de uma forma, com outros de outra forma. Cada caso é um caso*, pode se relacionar com o item 7, já que o coordenador cobra ou comunica igualmente seus professores, sabendo e respeitando suas diferenças individuais.
- Na entrevista 10, o item 1 pode estar presente na frase *O mesmo trabalho que eu desenvolvo aqui, eu desenvolvo na escola particular*, se o professor pensar em finalidades distintas para o público e o particular.
- Na entrevista 11, o trecho *A função de coordenação de turno é complicada porque toda a escola fica ali dependendo, a rotina depende do coordenador. E a gente tem que ter algum jogo de cintura para lidar com isso*, mostra o antagonismo 6, na busca de harmonia usada no termo *jogo de cintura*.
- Na entrevista 11, o item 7 pode estar presente no trecho *São só os problemas.[...] O aluno bom não chega à coordenação*, no qual a lida com os alunos deve levar a uma percepção das diferenças entre eles.
- Na entrevista 11, o trecho *Há uma transgressão, o boné está fazendo parte do uniforme (o boné é proibido na escola). É um desgaste tremendo. A gente tem que rever essa questão*, sugere o item 4.
- Na entrevista 11, o trecho *E aí, o que acontece, a escola pública tem essa função. A escola particular também. Mas o que acontece com a escola particular, é a manutenção do status quo*, pode estar relacionado ao antagonismo 1.

4.2.3 Entrevistas do grupo B

❖ Entrevista 12 (Orientador educacional)

O orientador vai trabalhar na questão pedagógica.

A função do orientador é ouvir, fazer pedagogicamente o que o aluno precisa para aprender.

Sugerir ao professor algumas formas de avaliação. Sugerir ao professor, se ele quiser ouvir, uma discussão filosófica, algumas metodologias.

As pessoas têm a mania de achar que o orientador passa a mão na cabeça de aluno. As pessoas são diferentes.

Muitos professores aceitam, vêm procurar a gente.

Eu tenho um compromisso com a escola pública e de qualidade. A maioria esmagadora dos professores do FV também tem.

A instituição pública, a escola pública, tem uma função social.
(Sobre as limitações da escola) A falta de autonomia. A falta de dinheiro.

❖ Entrevista 13 (Psicólogo)

As atribuições do psicólogo ficam muito junto da orientação[...]É um trabalho de parceria.

Trabalho de orientação profissional com a questão do mercado de trabalho.

O psicólogo tem que trabalhar muito junto do pedagógico.

O hospital é o lugar do médico e a escola é o lugar do professor. Esses dois são os senhores do espaço.

O psicólogo não é natural da escola, como o professor é.[...] a resistência era muito maior.

A Faetec ainda é muito emperrada. Ela não dá autonomia.

Eu ainda acho que as pessoas aqui são muito comprometidas.

A direção fica também muito amarrada. Ela tinha um projeto de gestão participativa, mas fica amarrada.. (Sobre as limitações da escola)

❖ Entrevista 14 (Secretário escolar)

As minhas atribuições são orientar e supervisionar o cumprimento das tarefas de cada um e as minhas, em particular. Receber e controlar os fluxos dos processos e correspondências oficiais. Controlar e expedir históricos, certificados e diplomas. Providenciar o cumprimento de prazos de quadros estatísticos. Conhecer e cumprir as legislações existentes.

Problema é o que mais se tem, embora não se procure. A secretaria, por si só, é um setor muito complexo, muito generalizado, muito aberto a tudo.

Porque no fundo a secretaria é o coração da escola. Tudo começa na secretaria com a matrícula do aluno e tudo termina na secretaria com a emissão da vida escolar do aluno.

Como somos um todo, necessariamente as coisas deveriam andar mais comuns, mais organizadas.

As atribuições da gente são muitas porque a gente lida com todo tipo de solicitação do aluno.

O pessoal que trabalha na secretaria se esforça demais para fazer um trabalho legal, com o material que tem, com a estrutura que tem, com as carências que nós temos. Às vezes pelo amor à educação ou o respeito ao contribuinte e por respeito a si próprio.

A questão das estatísticas fora do comum que eles inventam. Inventam do nada. [...] O cara muitas vezes não entende nada de educação. Em seis meses, um ano, muda a política, joga tudo aquilo fora e inventam outra coisa. É essa a estrutura da escola pública.

❖ Entrevista 15 (Funcionário da secretaria)

Sou agente administrativo, atendo o pessoal no balcão. Passo declaração se alguém pedir. Histórico escolar, certificado, ficha individual do aluno. Arquivo documentação de aluno, ficha de matrícula de aluno.

Tem caso de aluno vir pedir documentação sem nunca ter estudado na escola. Na cabeça deles, a escola pública é uma bagunça, então eu vou tentar a sorte.

(Sobre problemas no trabalho) Na época de lançar as notas, muitos professores não entregam no prazo.[...] Muita quantidade de papel pra dar conta. Tudo muito manual.

A gente se acha aqui. Raramente a gente perde alguma coisa.

❖ Entrevista 16 (Funcionário do núcleo de pessoal)

(Sobre suas funções) A gente cuida de toda a vida funcional do servidor aqui. Parte de licença, dos benefícios, dos direitos e dos direitos dos servidores.

Aprendi com um funcionário que não está mais aqui e com o dia-a-dia e com a experiência de casos anteriores.

Eu chego na hora da entrada dos professores. Então, a primeira coisa aqui é me colocar à disposição para um atendimento. O cara chegou, quer contracheque, o outro quer reclamar de falta. Pedir alguma contagem de tempo para tirar licença, tirar dúvidas, bater papo[...] Depois eu vou para aquela parte mais reservada pra tocar o serviço. Aí eu pego a demanda do dia.

Uma limitação é fazer com que os funcionários entendam o nosso trabalho, porque ali é um setor complicado. A gente ali dá falta pra pessoa, dá o atraso pra pessoa. Ao mesmo tempo que a gente é amigo, tem que ser o X9 do negócio.

Esses caras *(alguns professores)* que trabalham em outra empresa, trabalham tão bem aqui quanto lá. Outros não, que trabalham só aqui, sabem que não vão ser demitidos, então, não estão nem aí.

Uma certa oposição da direção. Porque é da direção, então não presta.

Outra limitação: a gente tem pouco treinamento. Eu, particularmente eu já estudei o estatuto, eu gosto de ler. [...] Pouca gente conhece, os direitos, os deveres dos servidores, as punições.

Às vezes os diretores não sabem o que fazer com um funcionário problemático, quando, na verdade, pode pedir uma punição para ele. Não pode dar uma punição, mas pode pedir uma punição. Amplia seu horizonte, até aonde você pode ir.

Algumas coisas continuam lentas porque o Estado não investe na capacitação dos funcionários.

Se você parar pra pensar, tem muita falta, muita licença. Eu acho que é um pouco do trabalhador aqui estar um pouco desmotivado.

Eu acho que adoecem, porque o serviço é estressante. [...] Lidar com adolescente não é fácil.

(Sobre o comprometimento das pessoas) A grande maioria sim. Só que a gente vê casos de pessoas que não têm o menor comprometimento. [...] Ele finge que me paga e eu finjo que trabalho.

Os funcionários, não é profissão, a maioria está de passagem. O professor não, é a profissão dele. Só que alguns (funcionários) se acomodaram. E ficam aqui reclamando e trabalham mal. [...] O grande mal é isso, o cara tá e não está. Ele é e não é funcionário.

Uma minoria que seria fundamental no andamento da escola, que não fazem e porque não fazem, desanda tudo.

❖ Entrevista 17 (Responsável pelo patrimônio)

Eu faço todo tipo de serviço de manutenção da escola em geral. Desde pintar uma sala, consertar uma cadeira, reformar um quadro. O processo de descentralização é o seguinte: a Faetec dá uma verba mensal de R\$ 4161,00.

E esse dinheiro é para manter o mês inteiro fazendo manutenção da escola. [...] Mais ou menos de limpeza eu devo gastar uns R\$ 1500,00. Essa descentralização é essa verba que a gente tem dividir de acordo com a necessidade da escola.

Ontem eu tive a fiscalização sanitária na cozinha. Já está dentro do relatório da Faetec refazer os banheiros, na reforma da escola. E vai melhorar um pouco.

A manutenção é que é mais ligada a mim. Nós temos atualmente quatro funcionários.

Eu sou contador, tenho a formação de professor, tenho a licenciatura plena e duas pós. Aqui eu dou aula de organizações e normas, administração pura. Ultimamente estou fazendo os dois pontos (na sala de aula e no patrimônio). Eu vejo a escola como uma organização, não como uma empresa. Como uma empresa, ela estaria muito longe.

Eu vou fazendo uma relação de prioridades e vou, na medida do possível, fazendo só aquela prioridade acontecer.

A melhoria da escola, nós estamos melhorando os nossos alunos também. A gente tá fazendo o possível por eles. [...] Então, nós estamos fazendo tudo isso pela educação.

Eu me sinto até um pouco realizado quando encontro vários alunos que me agradeceram a matéria que eu dou.

Se tivesse uma verba maior do que essa você deixaria o aluno mais à vontade.

É a juventude. São esses alunos que ainda não sabem o que querem. Imaturidade. Sempre foi assim. É uma minoria. Essa minoria que é terrível, chega a quebrar até banheiro.

❖ Entrevista 18 (Diretor adjunto)

Tenho curso técnico em eletrotécnica, sou engenheiro de telecomunicações, tenho licenciatura em Matemática e estou fazendo a minha terceira pós graduação. Pós em docência superior, marketing e segurança no trabalho. Sou professor de telecomunicações e diretor adjunto técnico.

A principal função é coordenar os cursos técnicos. A área técnica é muito dinâmica em termos de desenvolvimento tecnológico então você tem que manter sempre as matrizes curriculares dentro da realidade do mercado, que é o primeiro grande desafio. E segundo, acompanhamento dos laboratórios e fazer com que eles realmente atuem.

Uma outra atribuição é fazer a interface. Como nós não temos autonomia aqui na escola, nós temos que interfacear as coisas com a Faetec.

Existe toda uma dificuldade de acompanhamento, você sair, ir nas empresas, visitar. Eu tenho que conhecer não só ao nível de desenvolvimento, mas a nível de mercado.

A área tecnológica depende de investimento, depende de sazonalidade. Isso oscila. Essa sazonalidade é normal dentro das áreas tecnológicas.

O desafio é a inserção. Você tem que formar o aluno e fazer efetivamente que ele entre no mercado. E de uma forma diferenciada.

A finalidade da escola, isso é a minha ótica, é a formação do cidadão, mas um cidadão que é mão-de-obra técnica altamente qualificada.

Nós temos alguns problemas. Quando houve a entrada da LDB e reestruturou o ensino profissional, criou o ensino concomitante que trouxe uma quantidade de componentes muito grande dentro da área.

Dentro da estrutura do ensino concomitante, isso trouxe uma complexidade muito grande tanto para a parte nossa pedagógica quanto para o aluno.

E no ensino, o professor tem que ter qualidade e condições de trabalho. Os laboratórios têm que ter qualidade, ter as ferramentas de suporte. A informática como um recurso pedagógico. *(Sobre a qualidade no ensino)*

A qualidade mexe com muita coisa, mexe com segurança, mexe com meio ambiente. A educação de qualidade é uma série de fatores que precisam ser considerados e trabalhados.

(Sobre trabalhar com padrões e normas na escola) Você pode ter as normas e os padrões, o grande problema é o controle dos processos. Como controlar perante situações diversas, você tem o ser humano.

Você tem lá o padrão de avaliação, proposto pela equipe pedagógica, mas nada te impede de fazer uma variante de, no final, você compor com aquele padrão. As coisas têm que existir, mas tem que haver uma certa flexibilidade.

Existem variantes porque não é máquina, é ser humano.

Nós temos três escolas. Nós temos o turno da manhã que tem um comportamento. Tem o turno da tarde, que tem outro comportamento, devido à qualidade que eles vêm da seleção. E tem o turno da noite que a cabeça é totalmente diferente porque é adulto.

Todo mundo tem que ter um tratamento igual.

Ainda têm as diferenças. [...] As diferenças são problemáticas. A escola visa igualar. A idéia da escola é uniformizar.

Quando algum aluno tem um nível de entendimento diferente dos outros, ou muito acima ou muito abaixo, ele aparece logo.

Nós temos que tentar lidar, nós não podemos excluir essas situações. Eu diria que as diferenças são trabalhos pontuais.

Esses pontos que estão muito fora da curva ou eles evadem, ou eles saem do processo, e esse não é o nosso objetivo e sim, trazer, acabar com essa evasão.

Aproximar dessa curva da média que é difícil. Esse é um desafio.

Pela quantidade de alunos que nós temos, nós temos quase uma estrutura de uma empresa.

Acho que a parte humana nossa é muito importante, agora é super difícil de lidar. Cada uma tem um comportamento diferente, uma expectativa diferente. Problemas diferentes, é o dia-a-dia.

❖ Entrevista 19 (Diretor adjunto)

Eu tenho mestrado em Engenharia de Produção. Atualmente estou trabalhando com uma turma de 3ª série, noturno. Leciono Resistência dos materiais.

Sou o diretor adjunto que cuida da rotina do 2º turno, inspetores, coordenação de turno. Tem a gestão do quadro de horários. É uma coisa extremamente dinâmica, não é tão simples como a gente pensa.

A gente acaba aqui, um se envolvendo no trabalho do outro.

Nem todo mundo tá disposto a trabalhar com a jornada correta, as pessoas sempre visam o seu lado, o benefício próprio e esquecem um pouco a coletividade, a escola. Muita gente coloca o trabalho aqui como um plano secundário. É uma minoria que causa um problema grande. Pequena parte que age dessa forma, acaba causando um transtorno enorme.

Na direção, a gente fica mais exposto.

(Sobre a finalidade da escola) Eu diria que a finalidade nossa é formar cidadãos com uma profissão, que é para atender uma necessidade do mercado de trabalho e contribuir socialmente para o desenvolvimento de uma maneira geral, do país.

No final, pouquíssimos concluem o ensino técnico. Concluir a educação profissional significa fazer todos os componentes do ciclo profissional e concluir as 400h de estágio.

Não é uma coisa racional, não. Eles não entram aqui pensando fazer o médio, mas acabam mudando.

Alguns têm dificuldade, porque não é um curso fácil, muitos componentes.

(Sobre qualidade no ensino) É uma pergunta complexa, porque é muita coisa. Pra gente falar em qualidade, tem que voltar, ver qual é o nosso objetivo, que é formação, não só no âmbito da educação profissional, mas no âmbito da cidadania.

Os elementos que estariam implicados aí nesse conceito de qualidade pra nossa educação, educação profissional, que já é um pouco diferente, passaria pela qualificação e pela formação do próprio corpo docente. Que eu acho que a gente dispõe disso. Instalações físicas que é uma coisa importante, os recursos materiais que a gente utiliza pra oferecer essa educação de qualidade. Nesse aspecto, a gente deixa muito a desejar ainda porque a gente tem problemas sérios de instalações físicas.

De certa forma, a desmotivação do professor acaba gerando, é o efeito cascata, vai disseminando pro aluno, que perde o interesse, a motivação.

❖ Entrevista 20 (Diretor adjunto)

Eu tenho mestrado em Educação. Eu dou aula de Francês, no Centro de idiomas, tenho três turmas. Tenho uma matrícula da Faetec, que trabalho com a área pedagógica.

Eu sou do setor pedagógico. Todos nós sabemos o que o outro faz, todos nós damos sugestões para melhorar o trabalho. A gente divide muito as angústias, um pede socorro ao outro.

A escola tem uma imagem de fazer tudo certinho na Faetec.

As pessoas, os funcionários falam que gostam de trabalhar num lugar que funcione, que eles sintam que há seriedade.

O grande problema da gestão é lidar com o conflito, porque as pessoas não têm noção de que eles fazendo parte de uma equipe, eles não estão fazendo a parte deles, alguém vai fazer a parte deles.

(Sobre estar na direção) É diferente de quando você está na equipe. Você assume um compromisso. Você não muda, mas as pessoas te vêm completamente diferente.

Ela não cumpre essa finalidade dela pelo próprio sistema. Na última lei que obrigou a concomitância, foi uma tragédia.

Os professores são de primeira qualidade, é excelente mesmo. Então, os alunos vêm pra cá e só querem ensino médio.

É um curso caro pro Estado. E o resultado é catastrófico.

Os professores do ensino médio cobram, os professores da educação profissional cobram e os que chegam ao fim, são reconhecidos porque são bons alunos, excelentes.

E é um funil da primeira série para a segunda.

Nós daqui da escola, somos os que mais lutamos para o ensino integrado.

Mas, não depende da escola. A rede optou por não mudar.

Não é o uniforme que importa, não é o boné que importa, o que importa é que ele tem que seguir uma regra. Esse trabalho é insano e é um trabalho de formação.

Então, o que nós notamos é o seguinte: o professor comprometido, ele dá qualidade, mesmo com todos esses problemas que nós temos.

E, eu acho que a qualidade está ligada ao bem estar. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, um ambiente gostoso, que as pessoas gostem de vir.

Os professores não comprometidos, os alunos que não querem nada, é uma minoria.

A escola reproduz a sociedade. Por mais que a gente gostaria que não fosse, não tem como.

Você tem sim que estar atendendo o mercado de trabalho, só que a gente não só faz isso. Tá educando também enquanto pessoa.

Só que é complicado, os apelos da sociedade hoje são imensos. Competir com os apelos da sociedade é muito difícil.

Por isso, a responsabilidade da gestão quando a gente chama a atenção de professor, a gente não pode compactuar com professor que tá agindo errado. É muito sério isso.

Tudo que você decide ir contra, ou reivindicar, dá trabalho. Ou chamar atenção, dá trabalho. Quando você se reúne com um grupo e quer que as pessoas falem, se coloquem, dá trabalho.

O professor que não concorda com o colega, ele não vai falar que não concorda, ele fica quieto. [...] Isso é muito comum acontecer.

❖ Entrevista 21 (Diretor geral)

Fiz curso técnico de eletrotécnica. Fiz letras. Pós-graduação em administração escolar.

Entrei na escola dando aula de Francês. Depois fui pra coordenação, depois pra direção adjunta e, agora, na direção geral.

Ser diretor geral é você acumular um pouquinho de cada função, pra você conciliar o administrativo com o pedagógico. E o que eu acho mais complicado que é lidar com as pessoas.

Porque cada dia há uma nova situação. Por mais que você tenha uma experiência, sempre tem uma novidade.

Eu acho que a gestão participativa acontece. Eu não vejo essa gestão centralizadora porque damos abertura para que as pessoas, falem, contribuam. E tudo aqui é discutido.

Não creio que a gestão democrática se aplique totalmente à escola. Não aqui, nesta unidade, que pertence a Faetec. Nos não temos autonomia pra tomar as nossas decisões.

Eu acho meio difícil porque cada setor pensa de uma forma. Cada um puxa pro lado porque acaba vendo seus próprios interesses.

E pra atender os alunos, funcionários, a coisa fica meio que assim muito complexa.

Nós temos a prática de que o aluno tem que estar devidamente uniformizado. E o aluno? O aluno não quer, ele quer vir com a bermuda que ele quer, usar o boné, e aí?

É possível, mas se chegar a um consenso, num universo, que aqui na escola é grande, fica complicado.

As pessoas querem participar, querem opinar, mas quando você coloca essa responsabilidade nas mãos delas, elas fogem.

Ninguém quer bater de frente com o outro.

Não só o professor, mas o funcionário, vê infelizmente ainda, a instituição pública como um bico.

Satisfação geral não dá pra acontecer não.

A diversidade de funções, de horários, de atendimentos, das rotinas mesmo.

É diferente, só você estando ali, no dia-a-dia, que você vai entender essa necessidade. Eles têm uma visão ampla, mas cada escola é uma realidade.

Se aqui dentro da nossa escola, por mais que a gente queira dizer que é uma escola só, que tenha uma unidade, nós não conseguimos. Aqui na escola, são três escolas diferentes. Cada turno é uma realidade.

Diz que o diretor tem autonomia, mas não tem.

Por exemplo, você tem a descentralização de verbas. [...] Isso é uma determinada autonomia, mas não é uma autonomia total. A autonomia pedagógica.

A gente tem que ser assim mesmo, faz um monte de coisas ao mesmo tempo.

(Sobre a facilidade de acesso à sala da direção) Eu acho ruim e bom ao mesmo tempo. Eu acho ruim pras pessoas de fora. [...] Agora, acho que é bom com a comunidade interna.

Deveria ser formá-los técnicos, porque é uma escola técnica. Mas infelizmente isso não acontece.

Eu acredito que a equipe aqui do corpo docente é muito boa.

Eles cada vez mais entram novos na escola [...]E aí é uma carga horária muito grande.

A clientela aqui é heterogênea, cada vez mais atendemos alunos de escola particular. Chegam aqui, pensam que é uma bagunça a escola pública.

Eles acham que são livres, que podem fazer o que quiser, na verdade, é uma liberdade vigiada.

A concomitância é o ensino médio, a formação geral com o curso técnico. Ele acaba concluindo o ensino médio e o técnico vai ficando para trás.

A gente dá o melhor que a gente tem.

O curso de eletrônica é mais novo, tem muita oferta de estágio. [...] Eles são mais questionadores, mais falantes, mais dinâmicos, mais levados. Mas têm notas boas. [...] Dentro dos cursos, têm coisas que são peculiares. [...] As turmas de mecânicas sempre foram as piores.

O que eu sinto é que é uma escola carismática, uma escola alegre, que te dá liberdade pra trabalhar, que é envolvente.

E tem que ter um objetivo maior que é o aluno.

Porque nós temos excelentes professores, o nível deles é muito elevado, nossos laboratórios estão sendo reformados pra melhor a qualidade.

Agora, pra ser uma qualidade total, geral, é claro que nós não temos uma infra-estrutura adequada. [...] Então, o que a gente peca é nessa parte aí de recursos.

A comunicação, a informação na escola é falha. [...] A gente tenta consertar isso, mas nós não conseguimos.

Com tudo isso que está acontecendo aí, o aluno traz muita coisa pra escola, pra sala de aula. Toda essa vivência dele de fora, ele traz pra escola.

A gente às vezes quer impor determinadas regras, normas e que eles já estão muito a frente. A gente fica pensando muito nas conseqüências, ao mesmo tempo, a gente tem que repensar.

Eu mesma, não vejo porque ter que usar uniforme [...] Mas aí eu tenho que seguir as regras, aí eu tenho que cobrar deles, aí fica um conflito mesmo dentro de mim. Porque realmente eu não vejo o porquê de ter que usar o uniforme.

E é uma tarefa árdua para o professor congregar tudo isso. Ter que passar o conteúdo e ter que formar, lidar, saber distinguir, aceitar o outro como ele é, respeitar a individualidade. Pra ser professor, é um dom e é uma missão.

4.2.4 Grupo B e os antagonismos de Perrenoud

Para efeito de organização, novamente são lembrados aqui os antagonismos: **1.** Entre a **pessoa** e a **sociedade**; **2.** Entre a **unidade** e a **diversidade**; **3.** Entre a **dependência** e a **autonomia**; **4.** Entre a **invariância** e a **mudança**; **5.** Entre a **abertura** e o fechamento; **6.** Entre a **harmonia** e o **conflito**; **7.** Entre a **igualdade** e a **diferença**.

- Na entrevista 12, o trecho *Eu tenho um compromisso com a escola pública e de qualidade. A maioria esmagadora dos professores do FV também tem*, sugere o antagonismo 1.
- Na entrevista 13, o antagonismo 1 também pode estar presente na frase *Trabalho de orientação profissional com a questão do mercado de trabalho*. E na frase *O psicólogo não é natural da escola, como o professor é.[...] a resistência era muito maior*, mostra o antagonismo 6. A equipe de orientação/ psicologia já foi, em algumas casos, recebida com restrições pela equipe de professores.
- Na entrevista 14, o trecho *Porque no fundo a secretaria é o coração da escola. Tudo começa na secretaria com a matrícula do aluno e tudo termina na secretaria com a emissão da vida escolar do aluno*, mostra o caminho natural do aluno dentro da escola, entrar e sair formado, portanto, sugere o item 3.
- Na entrevista 15, o item 6 é percebido nos trechos *Muita quantidade de papel pra dar conta. Tudo muito manual. [...] A gente se acha aqui. Raramente a gente perde alguma coisa*, ao mostrar uma certa harmonia, apesar das limitações.
- Na entrevista 16, também percebe-se o antagonismo 6 em *A gente ali dá falta pra pessoa, dá o atraso pra pessoa. Ao mesmo tempo que a gente é amigo, tem que ser o X9 do negócio*.
- Na entrevista 16, o trecho *Esses caras que trabalham em outra empresa, trabalham tão bem aqui quanto lá. Outros não, que trabalham só aqui, sabem que não vão ser demitidos, então, não estão nem aí*, pode se relacionar com o item 4, já que o entrevistado menciona alguns exemplos de pessoas que têm uma visão arcaica sobre o serviço público.
- Na entrevista 16, o item 4 pode estar presente na frase *Algumas coisas continuam lentas porque o Estado não investe na capacitação dos funcionários*.
- Na entrevista 17, o trecho *A melhoria da escola, nós estamos melhorando os nossos alunos também. A gente tá fazendo o possível por eles. [...] Então, nós estamos fazendo tudo isso pela educação*, mostra o item 1.
- Na entrevista 18, o item 5 pode ser percebido no trecho *A área técnica é muito dinâmica em termos de desenvolvimento tecnológico então você tem que manter sempre as matrizes curriculares dentro da realidade do mercado, que é o primeiro grande desafio*.
- Na entrevista 18, ainda, a frase *A finalidade da escola, isso é a minha ótica, é a formação do cidadão, mas um cidadão que é mão-de-obra técnica altamente qualificada*, mostra o item 1.
- Na entrevista 18, no trecho *Dentro da estrutura do ensino concomitante, isso trouxe uma complexidade muito grande tanto para a parte nossa pedagógica quanto para o aluno*, é sugerido o antagonismo 2, já que é um desafio para os alunos e professores, trabalhar com tantos componentes curriculares.
- Na entrevista 18, também, o antagonismo 7 pode ser notado nos trechos *Todo mundo tem que ter um tratamento igual. Ainda têm as diferenças.[...] As diferenças são problemáticas. A escola visa igualar. A idéia da escola é uniformizar e Acho que a parte humana nossa é muito importante, agora é super difícil de lidar. Cada uma tem um comportamento diferente, uma expectativa diferente*.
- Na entrevista 19, a frase *Nem todo mundo tá disposto a trabalhar com a jornada correta, as pessoas sempre visam o seu lado, o benefício próprio e esquecem um pouco a coletividade, a escola*, sugere o antagonismo 2.
- Na entrevista 19, pode-se perceber o item 5 na frase *Na direção, a gente fica mais exposto*.

- Na entrevista 19, o trecho *No final, pouquíssimos concluem o ensino técnico.[...] Não é uma coisa racional, não. Eles não entram aqui pensando fazer o médio, mas acabam mudando*, sugere o antagonismo 1, que esbarra na finalidade de uma escola de educação profissional.
- Na entrevista 19, o trecho *De certa forma, a desmotivação do professor acaba gerando, é o efeito cascata, vai disseminando pro aluno, que perde o interesse, a motivação*, pode denotar um antagonismo do tipo 3. Um professor desmotivado pode influenciar na construção da autonomia do aluno.
- Na entrevista 20, a frase *A escola tem uma imagem de fazer tudo certinho na Faetec*, mostra o item 2.
- Na entrevista 20, o trecho *O grande problema da gestão é lidar com o conflito, porque as pessoas não têm noção de que eles fazendo parte de uma equipe, eles não fazendo a parte deles, alguém vai fazer a parte deles*, sugere o item 6.
- Na entrevista 20, pode-se perceber o antagonismo 2 na frase *E é um funil da primeira série para a segunda*.
- Na entrevista 20, o trecho *Nós daqui da escola, somos os que mais lutamos para o ensino integrado. Mas, não depende da escola. A rede optou por não mudar*, sugere os antagonismos 4 e 5.
- Na entrevista 20, o antagonismo 1 pode ser encontrado no trecho *Você tem sim que estar atendendo o mercado de trabalho, só que a gente não só faz isso. Tá educando também enquanto pessoa*.
- Na entrevista 20, o trecho *Só que é complicado, os apelos da sociedade hoje são imensos. Competir com os apelos da sociedade é muito difícil*, sugere o item 5, no qual a escola não pode deixar de reconhecer o que o aluno traz com ele para dentro dela.
- Na entrevista 20, o antagonismo 6 pode estar presente no trecho *O professor que não concorda com o colega, ele não vai falar que não concorda, ele fica quieto.[...] Isso é muito comum acontecer*, já que, muitas vezes os professores preferem se omitir a entrar em conflito com um colega de trabalho.
- Na entrevista 21, a frase *E o que eu acho mais complicado que é lidar com as pessoas*, sugere o item 7.
- Na entrevista 21, o antagonismo 3 pode ser encontrado no trecho *Não creio que a gestão democrática se aplique totalmente à escola. Não aqui, nesta unidade [...] Nós não temos autonomia pra tomar as nossas decisões*, uma vez que também existe uma forte relação de dependência com o sistema da Faetec.
- Na entrevista 21, o trecho *Eu acho meio difícil porque cada setor pensa de uma forma. Cada um puxa pro lado porque acaba vendo seus próprios interesses*, pode denotar uma relação com o item 2.
- Na entrevista 21, o item 6 pode estar presente no trecho *As pessoas querem participar, querem opinar, mas quando você coloca essa responsabilidade nas mãos delas, elas fogem. Ninguém quer bater de frente com o outro*, na medida em que as pessoas consideram negativo o conflito.
- Na entrevista 21, os trechos: *Satisfação geral não dá pra acontecer não. A diversidade de funções, de horários, de atendimentos, das rotinas mesmo e Aqui na escola, são três escolas diferentes. Cada turno é uma realidade*, sugerem o antagonismo 2.
- Na entrevista 21, no trecho *(Sobre a facilidade de acesso à sala da direção) Eu acho ruim e bom ao mesmo tempo. Eu acho ruim pras pessoas de fora. [...] Agora, acho que é bom com a comunidade interna*, pode-se perceber o antagonismo 5.

- Na entrevista 21, a frase *Deveria ser formá-los técnicos, porque é uma escola técnica. Mas infelizmente isso não acontece*, pode mostrar o item 1.
- Na entrevista 21, o trecho *O curso de eletrônica é mais novo, tem muita oferta de estágio. [...] Eles são mais questionadores, mais falantes, mais dinâmicos, mais levados. Mas têm notas boas. [...] Dentro dos cursos, têm coisas que são peculiares. [...] As turmas de mecânicas sempre foram as piores*, sugere o antagonismo 7.
- Na entrevista 21, o item 5 pode estar presente no trecho *Com tudo isso que está acontecendo aí, o aluno traz muita coisa pra escola, pra sala de aula. Toda essa vivência dele de fora, ele traz pra escola*.
- Na entrevista 21, o trecho *A gente às vezes quer impor determinadas regras, normas e que eles já estão muito a frente. A gente fica pensando muito nas conseqüências, ao mesmo tempo, a gente tem que repensar*, sugere o item 4, com as necessidades de mudança e de reflexão constante sobre as práticas da escola.

4.2.5 Todas as entrevistas e as avenidas da complexidade

Os Quadros 3, 4, 5, 6 e 7 trazem seleções das 21 entrevistas e uma tentativa de correspondência com as **avenidas ou caminhos da complexidade**, propostas por Morin: *Irreduzibilidade do acaso e da desordem; União do singular, do local e do temporal; Complicação; Organização como uma unidade e uma multiplicidade; Crise de conceitos*. Em cada trecho é indicado, entre parênteses, o número da entrevista/entrevistado correspondente.

Existem dois itens que não constam dessa relação, mas que são também **avenidas** da complexidade: *Relação antagônica e complementar* e *Observador*. O item *relação antagônica e complementar* não consta nesta discussão, por já ter sido feito de forma detalhada a partir dos **antagonismos** de Perrenoud. E o item *observador* não aparece pelo fato de que, em todas as falas, está a presença do observador, com sua observação, sua percepção e sua concepção das coisas.

Quadro 3: Irreduzibilidade do acaso e da desordem

Trechos Selecionados
Os alunos dos cursos são diferentes (5) / Tem sempre alunos que não querem estudar, que não gostam. Mas, é uma minoria (10) / A questão das estatísticas fora do comum que eles inventam. Inventam do nada (15) / Uma minoria que seria fundamental no andamento da escola, que não fazem e porque não fazem, desanda tudo (18) / Existem variantes porque não é máquina, é ser humano (18) / Quando algum aluno tem um nível de entendimento diferente dos outros (18) / É uma coisa extremamente dinâmica, não é tão simples como a gente pensa (19) / Os professores não comprometidos, os alunos que não querem nada, é uma minoria (20) / Porque cada dia há uma nova situação. Por mais que você tenha uma experiência, sempre tem uma novidade (21) / Chegam aqui, pensam que é uma bagunça a escola pública (21).

Quadro 4: O singular, o local e o temporal

Trechos Selecionados
Seria melhor se a escola tivesse mais condições (3) / A falta de respeito dos adolescentes (4) / Salas sem condições físicas (5) / Os alunos dos cursos são diferentes (5) / As aulas são diferenciadas daquelas turmas que estão entrando aqui para fazer o seriado (7) / Falta valorização do profissional (8) / Mas, essa escola tem um espírito, alguma coisa diferente, tem uma alma (9) / As dificuldades são materiais (9) / Os professores estão sempre dispostos a colaborar (10) / Aqui eu acho que os alunos são bastante interessados (10) / É uma escola com muitas turmas (11) / Eu acho que a escola tem um grave problema de comunicação (11) / Graças a Deus, eu posso dizer que a maioria é muito cumpridora (11) / Falta de autonomia (12) / O hospital é o lugar do médico e a escola é o lugar do professor (13) / Em seis meses, um ano, muda a política, joga tudo aquilo fora e inventam outra coisa (14) / A área tecnológica depende de sazonalidade (18) / A gente tem problemas sérios de instalações físicas (19) / A escola tem uma imagem de fazer tudo certinho na Faetec (20) / Os professores são de primeira qualidade, é excelente mesmo (20) / Os alunos vêm pra cá e só querem ensino médio (20) / Só que é complicado, os apelos da sociedade hoje são imensos (20) / Porque cada dia há uma nova situação. Por mais que você tenha uma experiência, sempre tem uma novidade (21) / É diferente, só você estando ali, no dia-a-dia, que você vai entender essa necessidade (21) / Cada escola é uma realidade (21) / Aqui na escola, são três escolas diferentes (21) / Cada turno é uma realidade (21) / A equipe aqui do corpo docente é muito boa (21) / A clientela aqui é heterogênea (21) / Dentro dos cursos, têm coisas que são peculiares (21) / O que eu sinto é que é uma escola carismática, uma escola alegre, que te dá liberdade pra trabalhar, que é envolvente (21) O que a gente peca é nessa parte aí de recursos (21) / A comunicação, a informação na escola é falha (21).

Quadro 5: Complicação

Trechos Selecionados
Faço 21 matérias (1) / Muita correria (2) / É complicado trabalhar aqui, dar notícias aqui (9) / Porque a escola é muito grande (10) / É uma escola com muitas turmas (11) / Muita quantidade de papel pra dar conta (15) / As atribuições da gente são muitas porque a gente lida com todo tipo de solicitação do aluno (15) / Uma quantidade de componentes muito grande dentro da área (18) / Pela quantidade de alunos, temos quase uma estrutura de uma empresa (18) / A diversidade de funções, de horários, de atendimentos, das rotinas mesmo (21) / Faz um monte de coisas ao mesmo tempo (21) / Uma carga horária muito grande (21).

Quadro 6: A organização: uma unidade e uma multiplicidade

Trechos Selecionados
Fazer a ponte entre o aluno e a coordenação, supervisão (4) / Não é possível, é claro, a escola deixar de reproduzir a sociedade, já que não está isolada da realidade (6) / É um trabalho de parceria (13) / A secretaria, por si só, é um setor muito complexo, muito generalizado, muito aberto a tudo (14) / Como somos um todo (14) / Ele finge que me paga e eu finjo que trabalho (16) / O grande mal é isso, o cara tá e não está (16) / Você tem que formar o aluno e fazer efetivamente que ele entre no mercado (18) / Nós temos três escolas (18) / A gente acaba aqui, um se envolvendo no trabalho do outro (19) / Pequena parte que age dessa forma, acaba causando um transtorno enorme (19) / A desmotivação do professor acaba gerando, é o efeito cascata, vai disseminando pro aluno, que perde o interesse, a motivação (19) / Todos nós sabemos o que o outro faz, todos nós damos sugestões para melhorar o trabalho (20) / A escola reproduz a sociedade (20) / Ser diretor geral é você acumular um pouquinho de cada função, pra você conciliar o administrativo com o pedagógico (21) / Não creio que a gestão democrática se aplique totalmente à escola (21) / Cada um puxa pro lado porque acaba vendo seus próprios interesses (21) / Toda essa vivência dele de fora, ele traz pra escola (21).

Quadro 7: Crise de conceitos

Trechos Selecionados
Você se torna um cidadão (1) / A escola tem duas opções: impor a disciplina , ou pôr em discussão essa disciplina (6) / Com qualidade física haverá qualidade no ensino (6) / A falta de autonomia (12) / A secretaria, por si só, é um setor muito complexo , muito generalizado (14) / Como nós não temos autonomia aqui na escola (18) / A finalidade da escola, isso é a minha ótica, é a formação do cidadão (18) / Isso trouxe uma complexidade muito grande (18) / A qualidade mexe com muita coisa (18) / É uma pergunta complexa , porque é muita coisa. Pra gente falar em qualidade , tem que voltar, ver qual é o nosso objetivo, que é formação, não só no âmbito da educação profissional, mas no âmbito da cidadania (19) / Não creio que a gestão democrática se aplique totalmente à escola. Não aqui, nesta unidade (21) / Nós não temos autonomia pra tomar as nossas decisões (21) / A coisa fica meio que assim muito complexa (21).

Dos Quadros 3, 4, 5, 6 e 7, emergiram algumas suposições:

- O Quadro 3 mostra como pode ser percebido o aspecto da complexidade **irreducibilidade do acaso e da desordem**, na escola. Diante de um cenário de incertezas e de acaso, muitas vezes se busca ainda uma simplificação ou uma generalização de situações, pois isso traz um certo controle. Daí, uma situação fora dos padrões é vista como exceção, minoria. Exemplos: *Tem sempre alunos que não querem estudar, que não gostam. Mas, é uma minoria (10); Quando algum aluno tem um nível de entendimento diferente dos outros (18).*
- O Quadro 4 mostra o **singular, o local e o temporal**, através da união desses, tendo no contexto da escola, a percepção das singularidades, em vários níveis: nos alunos, nos turmas, no Ferreira Viana, na educação pública. Alguns exemplos:
 - *Falta valorização do profissional (8):* singularidades na escola pública
 - *Mas, essa escola tem um espírito, alguma coisa diferente, tem uma alma (9):* singularidades no Ferreira Viana
 - *Dentro dos cursos, têm coisas que são peculiares (21):* singularidade nos cursos
 - *Porque cada dia há uma nova situação (21):* singularidades diárias, na escola
 - *A área tecnológica depende de sazonalidade (18):* singularidades nos cursos técnicos, de acordo com o mercado
- O Quadro 5 mostra uma das avenidas da complexidade mais conhecidas pelas pessoas que é a **complicação**, através de um aspecto mais quantitativo, como uma quantidade grande de alunos, de matérias, diversos professores. São alguns exemplos: *Faço 21 matérias (1)* e *Uma quantidade de componentes muito grande dentro da área (18).*
- No Quadro 6, a escola pode ser entendida sob três princípios: **é mais ou menos que a soma das partes**; é como um **holograma**, no qual a parte está no todo e o todo, nas partes; é **recursiva**, pois é produto e produtor ao mesmo tempo. Exemplos:
 - *Mais que a soma das partes: É um trabalho de parceria (13)*
 - *Menos que a soma das partes: A desmotivação do professor acaba gerando, é o efeito cascata, vai disseminando pro aluno, que perde o interesse, a motivação (19); O grande mal é isso, o cara tá e não está (16)*
 - *Holograma: Como somos um todo (14); Nós temos três escolas (18)*

- Organização recursiva: *Não é possível, é claro, a escola deixar de reproduzir a sociedade, já que não está isolada da realidade (6); Você tem que formar o aluno e fazer efetivamente que ele entre no mercado (18).*
- O Quadro 7 mostra a **crise de conceitos**, ao apresentar termos amplamente usados pelas pessoas entrevistadas, mas que guardam definições imprecisas e distintas, para cada um deles. Exemplos: cidadania, autonomia e complexo.

4.3 Etapa I: O pesquisador e o observador

Nesta etapa da pesquisa, conforme indicado no Quadro 2, são apresentadas algumas informações e percepções captadas pela pesquisadora, no processo de observação participante:

- A sala da direção é aberta, as pessoas entram a qualquer hora, a não ser quando há uma reunião;
- A escola tem sérios problemas de infra-estrutura: salas de aula com pintura velha, carteiras quebradas, ventiladores com defeito (quando tem), quadros-negros danificados, banheiros sujos e em mal estado.
- A escola tem poucos funcionários para o serviço de limpeza e manutenção.
- A verba de descentralização é muito pequena para o volume de gastos diários da escola;
- Quase todos os laboratórios estão sendo reformados e equipados através de projetos financiados pela FAPERJ, desenvolvidos por professores da escola;
- Uma boa parte dos professores possui alguma titulação em nível de pós-graduação;
- Os professores da área técnica, em sua maioria, trabalham como engenheiros, arquitetos em outras organizações não educacionais;
- As pessoas que trabalham na escola, em sua maioria, entendem substancialmente de educação;
- Os professores, especialmente, não registram suas práticas nem suas experiências, eles preferem relatos orais a documentos escritos;
- As pessoas não conhecem sua própria escola, muito menos o que os outros fazem;
- Os professores muitas vezes reclamam muito do seu trabalho, mas adoram falar do mesmo;
- A escola é vista, pelas pessoas que trabalham nela, como uma das melhores da rede estadual em termos acadêmicos;
- A escola também é vista, por sua comunidade interna, como uma escola que trabalha dentro do regimento e com seriedade.

4.4 A singularidade e a complexidade

Nas etapas II e IV da pesquisa, buscou-se a **singularidade** da escola, a partir de suas características percebidas pelos alunos (Tabela 2) e professores (Tabela 3) e a partir da rotina dos professores (Tabelas 4 e 5). Apesar de não ter sido dado um tratamento estatístico, este se limitando à frequência relativa, foi possível notar algumas tendências.

Os alunos apontam mais os aspectos negativos (42,6% de suas respostas), principalmente no que diz respeito ao ambiente físico da escola. Mas, também reconhecem características positivas no ambiente humano/social, notadamente em relação à qualidade dos professores. Já os professores apontam mais as características positivas (63,5%), principalmente no que diz respeito ao ambiente humano/social e como características negativas, apontam as questões relativas ao ambiente físico. Quando perguntados sobre sua rotina, os professores

apontam para o desinteresse dos alunos como um fator de desmotivação e, ao mesmo tempo, o aluno aparece como o maior fator de motivação de seu trabalho, ou seja, a própria finalidade da educação parece ser o aspecto que mais motiva o professor, nessa escola.

As singularidades são notadas também e principalmente, nas entrevistas. Alguns trechos apontam características semelhantes das encontradas nos questionários: *A falta de respeito dos adolescentes; Salas sem condições físicas; Mas, essa escola tem um espírito, alguma coisa diferente, tem uma alma; As dificuldades são materiais; Os professores estão sempre dispostos a colaborar; Aqui eu acho que os alunos são bastante interessados.* Uma das **avenidas** ou aspectos da complexidade apresentadas por Morin, **O singular, o local e o temporal** (Quadro 4), trata justamente disso. Ao observar os trechos selecionados nesse quadro, nota-se que não só as características da escola aparecem nas entrevistas, como também as singularidades em diversos níveis, nos alunos, nas turmas, no nível do Estado. E a proposta do pensamento complexo é de união dos três em substituição ao universal. A utilização do universal é que leva à padronização, aos modelos pré-definidos, à “colocação inapropriada de conceitos” (Ramos, 1989, p.71).

Nas etapas III e V da pesquisa, procurou-se perceber a **complexidade**, ao tecer relações entre as entrevistas, os antagonismos de Perrenoud e as avenidas da complexidade de Morin. As **contradições** ou **antagonismos** na educação, propostas por Perrenoud, constituem uma das **avenidas da complexidade** enunciadas por Morin e foi possível notar que estão presentes em quase todo o discurso das pessoas entrevistadas. A partir de suas palavras e da convivência no ambiente da escola, percebeu-se que essas estão realmente na base, como é o caso de trechos como: *A idéia da escola é uniformizar e Acho que a parte humana nossa é muito importante, agora é super difícil de lidar. Cada uma tem um comportamento diferente, uma expectativa diferente.* Esses trechos, por exemplo, sugerem o antagonismo existente entre a **igualdade e a diferença**. Esse é um desafio do educador, conciliar a necessidade de igualdade, respeitando as diferenças, as singularidades dos indivíduos.

Um outro exemplo está no trecho: *Só que é complicado, os apelos da sociedade hoje são imensos. Competir com os apelos da sociedade é muito difícil.* Este trecho sugere as contradições entre a **abertura e o fechamento**, já que, segundo Perrenoud (2001, p.31-35): “um sistema aberto está perpetuamente sobre o fio da navalha: se for aberto demais, perde sua identidade; se for fechado demais, asfixia-se, não se renova e desaparece como sistema”. Conviver com esses antagonismos na escola faz parte de sua finalidade. “O antagonismo é entendido aqui em um sentido amplo, de oposição entre diversas forças, tanto no interior das pessoas quanto no das organizações, com relação a valores, construções do mundo, interesses e projetos” (PERRENOUD, 2001, p.35).

Um outro aspecto da complexidade que merece destaque aqui, a **crise de conceitos fechados e claros**, remete à concepção cartesiana, na qual não existem conceitos que não podem ser expressos de uma maneira clara. As leis da educação falam, por exemplo, em *cidadania, gestão democrática e qualidade do ensino*, esses são exemplos de conceitos que, por si só, sem o contexto, sem as singularidades, tornam-se impossíveis de serem definidos com exatidão. Segundo Ferreira (1993, p.19), “não é possível visualizar a cidadania como um ‘em-si’, pois ela se fundamenta em pressupostos histórico-filosóficos [...] a cidadania só se configura quando encarnada em um indivíduo, o cidadão. É ele que realiza sua existência, enquanto ela lhe confere uma identidade”.

A *autonomia* também foi um termo que apareceu muito nas falas das pessoas e também sofreria dessa crise de conceitos, porque é muito utilizada na educação. Autonomia dos alunos, autonomia dos professores, autonomia da escola. O conceito de autonomia, sob a luz do pensamento complexo, prevê uma abertura e um fechamento. A autonomia é como a auto-organização, depende do ambiente para se desenvolver, portanto, dependência e autonomia são conceitos antagônicos e complementares.

A complexidade também foi percebida na organização escolar, a partir de uma outra avenida da complexidade, proposta por Morin: a **irreduzibilidade do acaso e da desordem**, evidenciada pelas constantes mudanças e imprevisibilidades do cotidiano. Um professor precisa lidar com pessoas diferentes, com situações diversas na sala de aula e a direção também, lida com problemas velhos e novos problemas a cada dia. Para Perrenoud “o professor é chamado a dominar em tempo real, muitas vezes com urgência, numerosos parâmetros que constituem o triângulo pedagógico e didático”. Ainda, para o autor, as direções das escolas enfrentam as mesmas contradições dos professores, pois “a profissão de educador é cada vez menos uma prática individual e também é exercida na escala da equipe pedagógica e do estabelecimento de ensino” (PERRENOUD, 2001, p.23).

A escola pesquisada foi percebida como uma **organização** complexa, a partir não só de sua **complicação**, ou seja, de seu número incalculável de interações e inter-relações, mas, e principalmente a partir de sua unidade e sua multiplicidade. A convivência do uno com o múltiplo é evidenciada nos princípios: a escola é ao mesmo tempo mais ou menos que a soma de suas partes; a escola é como um holograma, ou seja, não só a parte está no todo como também o todo está nas partes e na escola encontra-se o princípio recursivo, a escola produz o que ela própria precisará para produzir, ou seja, as pessoas, a educação, os valores.

O **observador**, de acordo com o pensamento complexo, deve se integrar na sua observação e na sua concepção, dessa forma, a escola foi percebida e concebida segundo o olhar de quem a está observando, de quem está vivendo nela. Nesta pesquisa, o observador foi representado pela comunidade escolar e pela pesquisadora.

5 CONCLUSÃO

A proposta essencial deste trabalho foi de apresentar um novo olhar sobre a gestão da educação pública. Ao penetrar no universo de uma escola pública de educação profissional, intencionava-se buscar a complexidade na base, e assim, justificar sua singularidade. Ao observar participando de um universo do qual já se faz parte, foi possível perceber que a complexidade não podia ser encontrada e, sim, vivida, o tempo todo. Escutar as pessoas, conhecer sua rotina de trabalho, visitar lugares dentro da própria escola, até então desconhecidos, levou a pesquisadora, sobretudo, a aprender muito. Foi possível, nesta pesquisa, perceber que a singularidade emerge da complexidade da organização, uma vez que a própria escola é uma organização que emerge da desordem, da incerteza, do caos, da não-linearidade.

As leis da educação ou os modelos de organizações parecem não dar conta da emergência de situações típicas de organizações formadas por seres humanos. Modelos e padrões de gerenciamento podem ser úteis em diversas atividades, mas as singularidades em todos os níveis de uma organização precisam ser consideradas ou tais modelos podem ser inúteis. Nas organizações de educação, as constantes relações entre alunos e professores, professores e direção, pais e escola, escola e sociedade, são antagônicas e complementares e, por isso, não são passíveis de redução e de simplificação.

Este trabalho utilizou como campo uma escola pública de educação profissional, com diversas singularidades: uma escola centenária, com tradição na área técnica; com um número elevado de profissionais e alunos; com um funcionamento em três turnos; com excelência acadêmica; localizada no Rio de Janeiro. Muitas singularidades ainda poderiam ser citadas, em vários níveis e concebidas a partir de diversos observadores.

Poder-se-ia perguntar sobre a validade da apresentação de um caso com tantas singularidades e se as discussões aqui levantadas serviriam de base para o universo das escolas públicas do Rio de Janeiro. A intenção deste trabalho, entretanto, foi de relatar o encontro com a complexidade numa realidade escolar específica. E como as escolas públicas parecem guardar uma certa semelhança, pelo menos na sua finalidade, a sugestão é de olhar para a gestão da educação pública a partir do pensamento complexo. Para Yin, há essa preocupação de os estudos de caso fornecerem pouca base para uma generalização e justifica: “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos” (YIN, 2001, p.29).

As entrevistas podem e devem conter, provavelmente, aspectos que escaparam das discussões realizadas, neste trabalho. A riqueza de informação que pode ser extraída da vivência das pessoas é incomensurável. Nas correspondências entre as entrevistas e os antagonismos ou contradições propostas por Perrenoud, inúmeras outras relações poderiam ser consideradas. Há uma sensação de que, quanto mais falas das pessoas, mais correspondências poderão ser feitas, até porque esses antagonismos estão em toda parte.

Entender a educação a partir do pensamento complexo é uma sugestão. Verificar a complexidade na vida da Escola Técnica Estadual Ferreira Viana foi um ensaio. Para Morin (2005, p.93) “A verdadeira solidariedade é a única coisa que permite o incremento da complexidade”. Essa solidariedade nasce a partir das relações informais, das anarquias, das desordens, da percepção das singularidades. E o pesquisador pode se permitir isso. Para Perrenoud (2001, p.46-47), reconhecer a complexidade significa “aceitar questionar constantemente os problemas e suas soluções, aceitar uma mudança periódica de paradigma, da maneira de pensar, para integrar novas perspectivas”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, J.M.L. de. O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M. da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** p.17-42. São Paulo: Cortez, 2004. 320 p. ISBN 85-249-0753-3.
- BAUER, R.. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999. 253 p. ISBN 85-224-2153-6.
- BERTALANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1973. 351p.
- BORDIGNON, G. Gestão democrática da escola cidadã. In: FRIGOTTO G., CIAVATTA M. (org.). **Ensino médio: ciência, cultura e trabalho,** p. 291-314. Brasília: MEC, 2004.
- BRASIL. CNE/CEB. **Parecer nº16/99,** da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação. Institui as diretrizes curriculares para a educação profissional de nível técnico. Brasília, 1999.
- BRASIL. CNE/CEB. **Parecer nº17/97,** da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação. Estabelece as diretrizes operacionais para a educação profissional em nível nacional. Brasília, 1997.
- BRASIL. MEC. **Decreto nº5154/04.** Regulamenta o 2º parágrafo do art.36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, 2004.
- BRASIL. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei Federal n. 9394. Fixa diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.** São Paulo: Cultrix, 1982. 447 p.
- DEMO, P. **A nova LDB: ranços e avanços.** 19 ed. Campinas: Papyrus, 2006. 111 p. ISBN 85-308-0448-1.
- FERREIRA, N. T. **Cidadania: uma questão para a educação.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993. 264 p. ISBN 85-209-0472-6.
- FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F.. **Modelos de gestão.** 2 ed. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 188 p.
- FRIGOTTO, G.. Sujeitos e conhecimento: os sentidos do ensino médio. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA (Orgs.). **Ensino médio: ciência, cultura e trabalho.** p.53-70. Brasília: MEC, SEMTEC, 2004. 340 p.
- FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.. A busca de articulação entre trabalho, ciência e cultura no ensino médio. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA (Orgs.). **Ensino médio: ciência, cultura e trabalho.** p.11-34. Brasília: MEC, SEMTEC, 2004. 340p.

GARCIA, W. TecnoCratas, educadores e os dilemas da gestão. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M. da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. p. 113-168. São Paulo: Cortez, 2004. 320 p. ISBN 85-249-0753-3.

LORENZ, N.E. **A essência do caos**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996. 278 p. ISBN 85-230-0442-4.

MACHADO, V. A.. **A Casa de São José: 1888 – 1916**. 182 p. Dissertação. Mestrado em Educação. Centro de Educação e Humanidades. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998.

MARIOTTI, H. **As paixões do ego: Complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MASCARENHAS, A. O.. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição à administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV. v. 42. n.2. p.88-94. Abr/Jun 2002.

MELLO, G. **Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1997. 204 p. ISBN 85-249-0511-5.

MELO, M. T. L. de. Gestão educacional – os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. P.243-254. São Paulo: Cortez, 2004. 320 p. ISBN 85-249-0753-3.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p. ISBN 85-7307-541-4

MORIN, E.. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 120 p. ISBN 85-205-0407-8.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2003. 8 ed. 116 p. ISBN 85-249-0741-X

_____. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 350 p. ISBN 85-286-0579-5.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2004. 441 p. ISBN 85-221-0308-9.

OLIVEIRA, D. A.. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. p. 91-112. São Paulo: Cortez, 2004. 320 p. ISBN 85-249-0753-3.

PERRENOUD, P. **Dez competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000. 192 p. ISBN 85-7307-637-2.

_____. **Ensinar: agir a urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001. 208 p. ISBN 85-7307-856-1.

VIEIRA PINTO, A. **Sete lições sobre educação de adultos**. 4ed. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1986. 118p.

PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. **Entre o tempo e a eternidade**. Lisboa: Gradiva, 1990. 1 ed. 267 p.

RAMOS, A. G.. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação das nações**. 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.210 p.

RAMOS, M. N.. O projeto unitário de ensino médio sob os princípios do trabalho, da ciência e da cultura. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA (Orgs.). **Ensino médio: ciência, cultura e trabalho**. p.37-52. Brasília: MEC, SEMTEC, 2004. 340p.

ROCHA, E.; BARROS, C.; PEREIRA, C.. Fronteiras e limites: espaços contemporâneos da pesquisa etnográfica. In: CAVEDON, N. R.; LENGELER, J. F.B. (Orgs) **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005. 195 p. ISBN 85-7578-101-4.

SENGE, P. M.. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.

SILVA, E. R.; COSTA, S. R. R. da; BOAS, A. A.V..**Utilização dos relatórios de avaliação de prêmios da qualidade na melhoria do desempenho de uma escola pública**. In: XX CONGRESSO NACIONAL DE CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE. Novo Hamburgo: Feevale, 2004.

SILVEIRA, D. L. da. Educação ambiental e conceitos caóticos. In: PEDRINI, A. de G. (Org.). **Educação ambiental: reflexões e práticas contemporâneas**, p.188-259. Petrópolis: Vozes, 1997.

TENÓRIO, F.G.. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional. 2 ed. Ijuí: Unijuí, 2004. 136 p. ISBN 85-7429-284-2

VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VESCHI, J. L. **Caos sensível**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1993. 211 p.

VIEIRA, S. L. Escola - Função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M. da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. P.129-145. São Paulo: Cortez, 2004. 320 p. ISBN 85-249-0753-3.

YIN, R. K. **Estudo e caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.205 p. ISBN 85-7307-852-9.

APÊNDICES

Apêndice A – Tabela 2 – Respostas antes da categorização

As respostas foram agrupadas, num primeiro momento, segundo a similaridade entre elas. Constituíram-se assim, 39 grupos preliminares de respostas que precederam uma categorização.

Tabela 2: Características da escola pelos alunos

Respostas de 241 alunos (3 respostas por aluno)	Quantidade de respostas
Salas, laboratórios e instrumentos depredados; Sem infra-estrutura; Infra-estrutura precária; Salas mal conservadas; Destruída; Mal cuidada; Deteriorada fisicamente; Mal conservada; Degradada; Condições precárias; Péssimo estado de conservação; Condições ruins de estudo; Laboratórios “capengas”; Salas destruídas; Salas com reboco caindo; Laboratórios sem material; A escola está toda pichada; As salas caindo aos pedaços; Necessita de reformas físicas; Materiais de laboratórios quebrados; Acabada; Salas mal arejadas; Sucateada; Péssima iluminação nas salas; Falta de equipamentos; Má conservação do prédio; Abandonada; Estrutura fraca; Péssima estrutura; Estrutura decadente; Estrutura destruída; Falta de estrutura; Má estrutura; Más condições estruturais; Esquecida; Falta de manutenção; Sem cuidados; Material precário; Não é confortável; Salas ruins.	148
Bons professores; Esforço dos professores; Professores dedicados (alguns); Professores capacitados; Qualidade no ensino; Bom ensino; Qualidade; Ensino de qualidade; Professores qualificados; Ótimos professores; Ensino completo; Bom ensino médio e técnico; Bom ensino; Forma bons alunos; Ensino regular; Conhecimento técnico; Boa formação de técnicos; Ensino Excelente; Boa educação; Educadora; Bom método de ensino.	139
Suja; Pouca higiene; Má higiene em alguns lugares; Suja e fedorenta; Sujeira; Falta de higiene; Banheiros imundos; Fedorenta (banheiro); Mau cheiro; Salas sujas.	50
Desorganizada; Falta de ordem; Falta de organização; Bagunça; Mal organizada; Pouco organizada; Um pouco indisciplinada; Mau funcionamento; Indisciplinada.	38
Alimentação ruim; Algumas irregularidades no refeitório; Lanche e comida ruins; Lanche ruim; Falta de refeitório; Lanches miseráveis; Não tem alimentação adequada.	21
Direção incompetente; Falta de organização da direção e coordenadores; Mal administrada; Direção ruim; Mal dirigida; Diretoria e coordenação desinteressadas; Direção ausente.	19
Boa assistência profissional; Profissionais aptos para realizar suas funções; Bom atendimento ao aluno; Qualidade profissional; Bons profissionais; Atendimento bom; Apoio profissional; Ótimos profissionais; Boa vontade de todos; Inspetores maneiros; Bons inspetores; Funcionários dedicados; Alguns bons funcionários; Ótimos funcionários; Direção boa.	22
Acolhedora; Agradável; Bonita; Tranqüila; Divertida; Interessante; Ambiente legal; Calma; Alegre; Solidária; Formação de uma nova família; Super animada; Humana; Pessoas divertidas; Limpa.	17
Organização; Boa estrutura; Muito boa; Boa entre muitas; Boa escola; Organizada em partes; Ótima escola; Dedicção; Séria; Boa; Bons laboratórios; Vontade de vencer; Ensina até onde pode.	17
Antiga; Velha.	16

Falta de dinheiro; Sem recursos; Falta de verbas; Pouco recurso no geral; Carência; Mal remunerada; Falta de recursos; Necessitada de atenção; O governo não ajuda; Muita burocracia sem eficácia; Falta de professores; Poucos inspetores.	16
Liberdade de ir e vir; Poder entrar e sair a qualquer hora; Liberdade; Liberal; Liberal demais.	14
Escola técnica; Escola estadual, técnico e médio; Ensino técnico; Profissionalizante.	12
Espaço; Bom espaço físico; Espaço bem dividido; Grandiosa; Grande; Espaço amplo.	10
A escola não ouve os alunos; Pouca confiança nos alunos; O aluno fica em segundo plano; Descaso com a saúde mental dos alunos; Falta de compreensão; Alunos sem voz; Falta de respeito aos alunos; Falta de compromisso com os alunos; Mal aproveitamento dos alunos.	9
Pouca flexibilidade; Exigente; Rigorosa; Cheia de frescura; Autoritária; Rígida; Pouco democrática.	7
Bem localizada; Bem movimentada; Horário acessível; Próxima a outras escolas técnicas.	6
Carga horária pesada; Rigidez nos horários; Carga horária exaustiva; Excesso de matérias; Cansativa.	6
Alunos desmotivados; Alunos mal educados; Alunos infantis; Alunos desinteressados; Alunos que não se empenham.	6
Boas oportunidades de emprego; Muitas atividades extra-classe; Centro cultural; Possui fóruns; Grêmios atuantes; Atualizada.	6
Professores que “se acham”; Professores chatos; Certos professores sem ética profissional; Profissionais mal preparados; Individualização dos professores.	5
Estranha; Feia.	5
Amizade; Ótimos companheiros; Alunos que às vezes se respeitam.	5
Muitas chances de passar de ano; Facilidade de passar; Rigorosa de menos; Coordenadores pouco exigentes; Fácil de sair como de entrar.	5
Estagnada (no tempo, no espaço, na auto concepção); Marasmo total; Falta de planejamento; Falta de bons projetos; Boas idéias não utilizadas.	5
Bem renomada (conhecida); Nome valorizado; Tradição; Conceituada.	4
Alunos esforçados; Ótimos alunos; Interesse dos colegas; Alunos interessados em aprender.	4
Desunião; Desunida.	4
Falta de informação; Falta de segurança.	4
Funcionários desestimulados; Funcionários desinteressados; Funcionários displicentes.	3
Pequena; Pouco espaço; Não há espaço para o lazer.	3
Alunos de diversas redes; Alunos de diversas classes sociais e lugares; Diversa.	3
Incoerente; Muita greve; Poucas atividades não relacionadas com o curso.	3
Diálogo aberto entre alunos e professores.	2
Não tem xerox; Não tem papelaria.	2
Lugar inadequado; Longe.	2
Má qualidade de ensino.	2
Sem moral; Gente louca.	2
Em branco/inutilizados	81
TOTAL (*)	723

(*) 241alunos x 3respostas

Apêndice B – Tabela 3 – Respostas antes da categorização

As respostas foram agrupadas, num primeiro momento, segundo a similaridade entre elas. Constituíram-se assim, 13 grupos preliminares de respostas que precederam uma categorização.

Tabela 3: Características da escola pelos professores

Respostas de 31 professores (3 respostas por professor)	Quantidade de respostas
Bom relacionamento professor/professor; Bom ambiente de trabalho; União entre os professores; Funcionários agradáveis; Existe uma boa vontade de bom trabalho; Acolhedora; Amabilidade entre colegas de trabalho e alunos; Alegre; Companheirismo/Generosidade dos colegas de trabalho; Equipe bem entrosada; Agradável; As pessoas são boas; Amizade e respeito reúnem os colegas; Sociabilidade; Respeitosa; União para se fazer alguma coisa apesar da falta de estrutura; Bom relacionamento entre alguns colegas.	19
Burocrática; Disciplina Excessiva; Exigente; Formalista; Legalizada; Organizada; Tradicional; Excesso de fragmentação (mais de 300 professores); Escola técnica; Conservadora; Elitista.	11
Séria/Seriedade no que faz; Compromissada com a educação; Potencial; Competente; Preocupação com a qualidade; Responsabilidade; Preocupação com o conteúdo programático; Boa imagem.	10
Compromisso dos docentes; Bons professores; Potencial do corpo docente e discente; Excelente corpo docente; Parte significativa do corpo docente comprometida com o trabalho; Potencial de melhora do ensino; Bons profissionais; Qualidade regular (ensino).	9
Condições de trabalho muito precárias; Falta de recursos para serviços básicos; Falta de recursos técnicos; Falta de material adequado para o trabalho; Mal conservada; Prédio deteriorado; Quente demais no verão; Muito suja.	8
Flexível; Participativa; Criatividade; Autêntica; Autonomia em sala; Prática docente crítica; Liberdade de escolha.	7
Bom relacionamento aluno/professor; Um grupo de alunos bem interessados; Interesse dos alunos.	6
Não estimula o trabalho em grupo; Não desenvolve uma política de reciclagem com o corpo docente; Falta de incentivo referente às questões culturais; Falta de integração de alguns setores; Desmotivada.	5
Clientela diversificada economicamente; Heterogênea; Com problemas de identidade.	3
Superação; Garra	2
Diretoria competente; Empenho e assertividade de alguns membros da direção.	2
Bem localizada.	2
Nenhuma resposta. / Inutilizados	9
TOTAL (*)	93

(*) 31 pessoas x 3 respostas

Apêndice C – Tabelas 4 e 5 – Respostas antes da categorização

As respostas foram agrupadas, num primeiro momento, segundo a similaridade entre elas. Constituíram-se assim, 8 grupos preliminares de respostas que precederam uma categorização, para cada uma das Tabelas 4 e 5.

Tabela 4: Problemas enfrentados pelos professores

Respostas de 31 professores (2 respostas por professor)	Quantidade de respostas
Falta de infra-estrutura/recursos; Falta de limpeza; Calor excessivo; Iluminação inadequada; Salas sujas; Quadros precários; Falta de recursos didáticos; Ambiente físico deteriorado.	20
Falta de motivação dos alunos; Falta e atrasos dos alunos; Indisciplina; Falta de compromisso dos alunos; Falta de interesse dos alunos; Conversa; Falta de concentração dos alunos; Falta de hábito de estudo dos alunos; Evasão.	22
Desinteresse; Falta de compromisso; Falta de maturidade; Falta de comprometimento de algum profissional com a instituição pública.	8
Falta de boas maneiras; Falta de respeito; Desrespeito institucional; Baixos salários.	4
Turma heterogênea; Falta de formação básica dos alunos; Diferentes níveis dos alunos.	3
Enturmações no meio do curso.	1
Descaso em relação à língua estrangeira.	1
Nenhuma resposta/Inutilizados	3
TOTAL (*)	62

(*) 31 professores x 2 respostas

Tabela 5: Motivação dos professores

Respostas dos professores (2 respostas pro professor)	Quantidade de respostas
Possibilidade de trabalhar com o aluno de forma crítica; Amadurecimento gradativo do aluno; Acreditar na educação; Relação do conteúdo com o cotidiano; Faço o que gosto; Mostrar o valor da aprendizagem; Construir e mediar o conhecimento com os alunos; Tentar mudar os problemas (indisciplina e falta de base); Desafio; Transmitir conhecimento; Verificar que alguns alunos poderão ter um futuro promissor; Gostar do que faço; Acreditar no que eu faço; Acreditar no trabalho desenvolvido; Contribuir com o crescimento do aluno fora da escola; Vontade de contribuir para uma boa formação dos alunos; Resultados dos alunos após o curso; Possibilidade de melhorar o ensino; Ampliação do campo cultural na relação com o alunado; Alunos carentes de base de ensino e de postura como alunos; Formação humanista; Auto-percepção cidadã; Gosto de lecionar; Gosto dos meus alunos.	27
Alunos são de bons princípios (valores familiares); Interesse dos alunos (ou de alguns alunos); Motivação dos alunos; Alunos ainda interessados; Respeito dos alunos; Relação professor/aluno; Dedicção de certos alunos; Bom ânimo dos alunos; Os alunos; Carinho dos alunos; Valorização profissional pelos alunos; Interesse de alguns; Interesse dos alunos.	17
Acolhida; Amizade; Ambiente feliz de trabalho; Bom ambiente.	6
Compromisso; Dedicção; Responsabilidade.	3
Valorização profissional pela equipe pedagógica; Relação professor/ administração; Organização.	3
Trabalho de inclusão digital; Material didático; Turmas reduzidas de língua estrangeira.	3
Qualidade de alguns profissionais; Bons profissionais.	2
Nenhuma resposta/Inutilizados	1
TOTAL (*)	62

(*) 31 professores x 2 respostas

Apêndice D – Roteiro inicial das entrevistas

ALUNOS:

- Qual a sua série e turno?
- Como é a sua rotina na escola?
- Como você estuda?
- Quais são as dificuldades que você enfrenta na sua rotina de aluno?
- Quais são os pontos positivos na sua rotina de aluno?

PROFESSORES:

- Qual a matéria que você leciona?
- Quais as séries que você leciona?
- Quais as dificuldades na sua rotina de sala de aula?
- Quais os pontos positivos na sua rotina de sala de aula?
- Para você, o que é qualidade de ensino?
- Qual é a finalidade da escola?

DIREÇÃO E PESSOAL TÉCNICO/ADMINISTRATIVO/PEDAGÓGICO:

- Qual a sua formação?
- Qual é a sua função na escola, suas principais atribuições?
- Quais as dificuldades na sua rotina de trabalho?
- Quais os pontos positivos na sua rotina de trabalho?
- Para você, o que é qualidade de ensino?
- Qual é a finalidade da escola?

Apêndice E – Entrevistas na íntegra

As entrevistas não estão acompanhadas das perguntas. Quando há necessidade de uma contextualização, essas são apresentadas em itálico.

Entrevista 1 (Aluno da 2a série / Diurno)

Faço 21 matérias. Teve semanas que fizemos 10 provas. Tem que escolher as matérias, tem que deixar uma de fora. As exatas eu estudo mais.

A amizade com as pessoas (professores, funcionários) facilita a vinda à escola, o ambiente.

A escola é um complemento da vida. Você se torna um cidadão, a escola te dá um futuro. Aprende não só a matéria, mas coisas importantes da vida.

O único problema dessa escola é a carga horária. Não dá tempo de se desligar do stress.

Entrevista 2 (Aluno da 3a série / Diurno)

Estudo e trabalho. É difícil. Muita correria.

Aprende a ser um profissional. Ajuda você a se desenvolver. Entra menino e sai homem. *(sobre a importância da escola)*

As aulas geralmente são boas. O que atrapalha são as salas, não são boas. Alguns professores usam métodos arcaicos. O ideal é mesclar os métodos.

Acho legal os projetos da escola, como a Semana da Cultura, meio-ambiente. Coloca a gente em contato com outras pessoas. Passa o dia inteiro, você fica interagindo com essas pessoas.

Entrevista 3 (Aluno da 2a série / Diurno)

Faço 19 matérias [...] Estudo no ônibus, em casa, onde for possível. Quando tem muita avaliação ao mesmo tempo, fico muito cansada.

Tem que estudar para alcançar os objetivos, ter um bom futuro.

As aulas são cansativas quando o professor não interage com o aluno. E as aulas são interativas quando o professor troca com o aluno. O grupo, ao mesmo tempo que pode ajudar, pode atrapalhar. Principalmente quando tiram a sua atenção.

Pra mim, é uma segunda casa. Eu aprendo muito. Experiência de vida e conhecimento.

Seria melhor se a escola tivesse mais condições, para se passar o dia.

Entrevista 4 (Inspetor de alunos)

Fazer a ponte entre o aluno e a coordenação, supervisão. Orientá-los quanto ao horário de aulas. Se houver falta de professores, encaminha-los para outra aula ou para o pátio. Auxiliar os professores quando têm algum problema relacionado aos alunos. Dependendo do problema, a gente mesmo resolve, conversando com o aluno. *(sobre as tarefas dos inspetores)*

A falta de respeito dos adolescentes. Esses são poucos. *(sobre os principais problemas)*

Para exercer essa função, precisa de paciência, saber lidar com os adolescentes. Gosto do que faço.

Não tenho problemas com os colegas. Sinto um pouco de diferença entre os colegas da manhã e os da tarde.

Entrevista 5 (Professor de Física)

Adoro dar aula. Mas é cansativo. Os alunos não têm mais o interesse de antes. Os alunos são interesseiros. Não é possível falar sobre assuntos que não caem na prova. Muita coisa eu não sabia. Tenho que correr atrás de outras coisas. O professor tem que sentar pra preparar aula. Para renovar. Existem problemas novos. Eu gosto de preparar aula.

O professor tem que ser psicólogo, pai e mãe. Eu ensino um pouquinho de cada coisa. Os jovens são muito parecidos. Não querem estudar. Querem nota. Querem passar. Os alunos dos cursos são diferentes. A turma de mecânica é difícil. Alguns são carentes de afeto.

Salas sem condições físicas (quentes, quadros quebrados)

Turmas grandes. Não é possível dar atenção a todos; falta de tempo para estudar; falta de valorização do profissional (de cima para a gente e entre nós).

O professor não apóia o outro nos projetos. O aluno tem que ter uma cultura. Os alunos não fazem questão disso. O professor é responsável por isso. Tem colega que entra em sala, não dá aula. E o aluno quer que seja assim em outras aulas.

Entrevista 6 (Professor de História)

Não é possível, é claro, a escola deixar de reproduzir a sociedade, já que não está isolada da realidade. A escola deveria ser formativa, dando a quem sai dela a consciência sobre a situação atual da sociedade, para que se comece finalmente a tomar novas atitudes. É necessário que sejam mostradas todas as opções ao invés de se ficar repetindo o que já acontece. Sem isso não haveria sentido na existência da escola [...] Infelizmente, a escola está sendo formadora de atitudes que condenamos.

Essa dimensão formativa se perdeu muito [...] Além disso, a política foi retirada da escola, dando seu espaço à “politicagem barata”.

Sim, ainda se tenta por parte de alguns profissionais que temos aqui, como supervisores e uma parte dos professores. (*respondendo se a ETEFEV carrega ainda o caráter formativo*)

A escola por obrigação deveria ser um lugar diferente. A sociedade está péssima, mas a escola não precisa estar da mesma forma.

Como exemplo, tenho a história de uma aluna que, extremamente inteligente, queria abandonar a escola por acreditar que esta “mediocriza” as pessoas, o que ocorre de fato. A maioria delas embota a cabeça do jovem.

A escola tem duas opções: impor a disciplina, ou por em discussão essa disciplina. O que vemos atualmente não é nenhuma das duas situações, mas sim a ausência total de disciplina e o preço que então se paga por isso. É daí que surge o cansaço em torno disso, o professor não agüenta mais lidar com o jovem, se cansa. Só que o professor também se acomoda, se cansa mas não tenta mudar a situação.

Muitos professores, ao verem outros engajados com a escola, entregando-se além, utilizam de um tom de deboche ao se referirem a tais atitudes .. ele não faz nada e, ainda por cima utiliza de uma ironia medíocre para falar do outro que está fazendo .. muitos já debocharam de mim dizendo: “por que não compra um quarto aqui na escola se gosta tanto?” Então quem se preocupa ainda tem que ouvir isso.

Aparentemente o que há, portanto, é a desesperança [...] a questão do salário, por exemplo [...] em alguns casos pode-se pagar 5000 a um professor e mesmo assim ele não fará o que tem que fazer.

Desde que me conheço professor reclama. Só que agora essa reclamação está embutida em um comodismo, que faz com que nada aconteça. Criticar é natural, irá se criticar o tempo inteiro, o problema é o nível de crítica que se faz. Resolvendo-se um problema, continuaremos a criticar outras questões, isso nunca irá cessar.

Só que também estou me acomodando, pois quando olhamos para os lados à procura daqueles que poderiam ser adeptos desse grupo interessado, engajado, não os encontramos mais .. acabamos caindo no turbilhão da mesmice.

É quando se fala diretamente no aspecto físico da escola. Uma escola limpa, para mim, é uma escola de qualidade. (*falando sobre a qualidade na escola*) Com qualidade física haverá qualidade no ensino e vice-versa. Uma escola é limpa não só pelos cuidados que se têm, mas por haver nela um projeto de escola, os alunos são educados para isso.

Acho que aqui não há uma filosofia de escola, não sabemos ao certo o tipo de aluno que desejamos ter, como esperamos que ele saia depois [...] o que implica também no tipo de professor que queremos ter. Aluno de qualidade, professor de qualidade.

Por conta de autoritarismo ocorrido em tempos anteriores, a autoridade foi extremamente minada de nossa realidade. Há na verdade dois tipos de autoridade, uma à base da conversa e outra como Nero.

Entrevista 7 (Professor de Desenho Técnico)

Atualmente tem as turmas do pós-médio e eles só fazem as matérias técnicas. As aulas são diferenciadas daquelas turmas que estão entrando aqui para fazer o seriado. Então, cada turma tem um tratamento diferenciado, apesar de ser a mesma matéria. Tem umas turmas que dá pra avançar um pouco mais e outras que você tem que começar do zero.

O Brasil é reconhecido mundialmente por ser o país que dá um jeitinho, que quebra galho, o que significa isso? O jeitinho brasileiro é meter a mão no dinheiro, mas pra nós que lidamos com a intelectualidade, o jeitinho brasileiro é justamente aquilo que é muito valorizado em países da Europa. A pessoa que tem capacidade de adaptar-se a situação atual, usar o que dispõe, resolver as suas necessidades.

Entrevista 8 (Professor de Espanhol)

O aluno pode escolher o idioma. Os alunos são mais interessados.

Profissão muito cansativa. Muito trabalho. Falta valorização do profissional. Falta de tempo [...] O professor tem que se atualizar [...] Senão o professor fica obsoleto. Tem alguns alunos que não se motivam de maneira nenhuma.

Entrevista 9 (Professor Biologia)

Você quer ter uma atitude e cobrar do aluno outra, eu não consigo. Por exemplo, o aluno não pode entrar comendo em sala de aula, e o professor pode? A fome do aluno não é diferente da fome do professor.

O FV sempre foi uma escola que eu me sinto bem, eu me sinto no meu lugar. Apesar de que aqui tem acontecido, de uns anos pra cá, algumas coisas bem desagradáveis. Mudou muito do ano que eu entrei aqui, eu entrei em 87. Nesses vinte anos, mudou muito. O perfil da escola, mudou o grupo de professores, praticamente não tem mais professor do ano que eu entrei aqui. Mas, essa escola tem um espírito, alguma coisa diferente, tem uma alma. E eu to sentindo, to até ficando meio triste, parece que essa alma ta ficando meio cansada, ta se desvanecendo. Mas, eu sempre senti o FV como a minha casa, eu tenho um amor por essa escola.

(Essa impressão de que o FV tem uma alma, é uma coisa da escola pública ou é do FV?) É do FV por que eu trabalhei em outras duas escolas públicas e não sentia isso. Aqui é diferente, eu não consigo explicar o que acontece. Eu converso com vários professores e muitos sentem dessa forma.

É uma escola difícil, complicada, pouca gente de apoio. É complicado trabalhar aqui, dar notícias aqui. Divulgar normas, informações aqui, é difícil.

Eu costumo dizer que, nos lugares, há três tipos de pessoas: aquele que vai ser mal, não importa o que aconteça (1%), aquele que vai ser bom, não importa o que aconteça (1%) e 98% fica em cima do muro pra ver pra que lado ele vai pular. Porque ele ta na dúvida. O que acontece aqui, no FV? Tem pulado muito mais gente pro lado bom. Tem muito mais gente tentando acertar, que quer ver a escola bem, que quer harmonia no grupo.

A dificuldade seria em termos da gente oferecer coisas melhores pros alunos (vídeos, laboratórios). A gente não consegue trabalhar integrado como a UERJ vem cobrando no Vestibular, como o Enem cobra. Nós não temos condições de trabalhar num lugar só. Eu e o professor de Matemática ficamos tentando resolver uma questão da UERJ porque eu já tinha esquecido a parte de Matemática e ele, a de Biologia. Então, se nós tivéssemos tempo de nos reunirmos [...] Isso não é um problema do FV e da escola pública, ninguém consegue planejar uma aula integrada.

Você vê os nossos colegas adoecendo por causa disso, perdendo a voz. *(os professores precisam trabalhar em vários lugares)*. As dificuldades são materiais. Porque o humano [...] O nosso aluno é um automóvel que você dirige para qualquer lugar. Mas como você vai levar se não tem material?

Eu acredito que 90% dos professores fazem além da conta. Imagina um professor que tem 21 turmas. O que eu posso fazer tendo 21 turmas? Não é difícil. Um professor 40h tem 12 turmas, mais 4 ou 6 no município, mais a escola particular, que é a regra, é o comum. Eu acho impossível um professor montar uma aula diferente pra qualquer colégio que ele trabalhe. Você vive de aproveitar as idéias.

Você escuta uma idéia aqui e diz: vou ver se consigo fazer. Mas aí você tem que fazer meio no improvisado porque você não tem tempo pra planejar, pra elaborar, pra testar. O professor, por menos que ele faça, ele faz muito mais do que qualquer outro profissional, pela carga de trabalho que ele tem que levar.

A realidade social afeta a escola porque o professor, e eu dou graças a Deus por isso, é muito mais humano. O professor acima de qualquer coisa é humano. Como é que você vai prejudicar uma pessoa que você convive há 3, 4 anos?

As condições sociais, elas acabam pressionando o professor. O menino é péssimo em Biologia e aí arruma um estágio na Petrobrás, no 3º ano e ele não passou. O que é melhor, ele continuar lá e ter a chance de ser efetivado? A gente vive essa angústia. Quando a gente pode ajudar, a gente vai segurar porque ele não absorveu esse conteúdo? E esse conteúdo? A gente tem tempo mesmo para desenvolver um conteúdo? Quanto tempo eu levei para entender o processo de fotossíntese? O aluno tem que ficar abstraído.

Apesar disso tudo, eu não troco. Porque é um trabalho diferente. Mesmo com todas as dificuldades, você entra em sala, você tem respostas. Não tem nada que pague o brilho do olhar de quem entendeu qualquer coisa que você explicou. Em qualquer festa, vem sempre alguém falar do tempo da escola. Tem dificuldade, mas não tem o vazio. O que vale para as outras instituições não vale para a escola. Você já parou para pensar que a escola é o lugar mais poluído do mundo? Não há papel em todos os banheiros, não há sabonete em todos os banheiros, não se lava a maçaneta de todos os banheiros. Temos 7 faxineiros. O próprio ar é um foco de contaminação. E se nós pegarmos todos os alunos, quantos já adoeceram durante o ano? Eu estou falando de doença infecto-contagiosa. Você não acha que o índice é muito baixo? Coincidência? A alegria que a gente passa, o prazer do convívio, o professor tem vergonha de dizer isso. É a fase do social, principalmente a escola de ensino médio. Eu acho que isso daí deixa o nosso sistema imunológico potente.

As pessoas adoecem não porque não gostam do que fazem, é porque não agüentam, fazem além do limite. E o que lê faz? Ele acaba atendendo onde ele é mais exigido. Claro que tem aquele 1% que não vai fazer mesmo que tenha só uma turma. E aquele 1% que vai fazer mesmo tendo 50.

Na verdade, eles mesmos se esquecem quem cobra o que. Cada matéria tem uma necessidade física. *(sobre a organização nas aulas)*

Há uma flexibilidade de acordo com o dia. Mas, tem que cobrar. *(organização de salas, material)*

Quem consegue persistir, consegue bons resultados. O professor que tem uma carga estafante já chega cansado.

O celular, não deixo atender, a princípio. Meu celular fica no armário. Mas, há casos e casos. O professor precisa entender que não tem mais “no meu tempo”, o tempo é agora.

Você tem que se expor. O aluno fica esperando que o professor se exponha. Se ele vai aquilo que ele falou. Igual filho.

Se o professor não resolve dentro da sala, a escola não resolve. Uma gargalhada pode ser uma coisa horrorosa ou uma coisa maravilhosa. Então, o que é inadequado? É esse senso que a gente tem que levar para a vida. A gente trabalha isso na escola.

Eu acho que as autoridades não deveriam fazer “a escola”, mas uma escola com condições de ser usada. São coisas pequenas. *(fala de projetos simples)* Tirar da cabeça desse pessoal que manda na educação que professor fora de sala é um vagabundo. Nós precisamos de pessoal, de salas ambiente.

O que eu posso fazer é estar sempre bem-humorada porque isso já é alguma coisa. É alguma coisa que eu posso dar. [...] Não ter vergonha de dizer que gosta de dar aula.

Entrevista 10 (Coordenador de Física)

Aqui no FV, como as equipes são muito grandes, a equipe de Física tem 13 professores. *(sobre a função de coordenador de disciplina)*. Então fica difícil a direção passar as informações pra todos os professores. Ainda mais porque você tem professores que trabalham em três turnos na escola. Tem gente que trabalha só de manhã, tem gente que trabalha só à tarde e só à noite. Então imagina, é difícil o pessoal da supervisão, da direção se comunicar com todos. Fica difícil contactar todos os professores, levando em conta que tem todos os de física, todos os de matemática, todos os de História.

A gente como coordenador faz essa interface entre a supervisão/direção e os professores. E aí a gente se reúne periodicamente, com a supervisão. Depois a gente faz reunião com os professores e passa o que foi passado pra gente o que foi passado em reunião com a direção da escola. A gente trabalha fazendo essa interface para que as informações sejam passadas de maneira correta, para que todo mundo trabalhe da mesma forma, porque a escola é muito grande. São informações tanto do pedagógico como do administrativo.

(Sobre as reuniões com os professores) Eu acho que sempre é produtivo. Tem alguns professores que não gostam porque tem que vir à escola só pra reunião. A gente tem dois horários de reunião. Mas, eles sabem que não tem outra forma. Não tem jeito, a gente tem que passar as informações, não dá pra ligar pra casa de todo mundo. Tem professor que eu me comunico por *email*. Mas tem gente que não tem tempo de ler *email*. Eu acho que as reuniões são sempre produtivas. Elas não são feitas toda semana. Se os professores seguirem exatamente o que é passado na reunião, eu acho que elas são válidas sim. Às vezes os professores esquecem. Ou às vezes acontece algum contra-tempo e o professor não pode vir, aí você tem que ficar ligando pra casa. E não dá pra não fazer isso. O professor não vem e aí ele não sabe e acaba fazendo diferente. Aí ele vai ser cobrado e vai dizer que não sabia. Na equipe todo mundo procura seguir o que foi passado. Às vezes eles não concordam com alguma coisa levada para a reunião. [...] Como você trabalha direito, as coisas são feitas para as pessoas que não trabalham da forma correta. Às vezes os professores têm alguma resistência com alguma decisão tomada pela direção, mas a gente conversa, tenta chegar a um consenso. Não tenho queixa de coisas que não funcionem, de professores que não querem ajudar. Ao contrário, os professores estão sempre dispostos a colaborar. Às vezes eu penso em fazer circular e colocar na pasta do professor (*com as informações das reuniões*), mas o professor olha e não tá vendo aquilo ali. Ele às vezes não lê. Tem pessoas que eu posso fazer isso. Têm outros que não. Então, você age com uns de uma forma, com outros de outra forma. Cada caso é um caso.

O mesmo trabalho que eu desenvolvo aqui, eu desenvolvo na escola particular, aliás, lá eu sou muito mais cobrada, pedagogicamente, administrativamente. Mas eu procuro dar aula da mesma forma. E eu tenho, aqui na escola, alunos muito mais interessados do que lá. Agora, eu tenho pessoas na minha equipe que não pensam dessa forma, que trabalham em escola particular e trabalham de outra maneira. Que pensam assim: Lá no Estado eles podem esperar, lá no Estado eu posso faltar. Mas, no colégio particular não pode. Infelizmente, têm pessoas que trabalham dessa forma. Pela atitude dos professores você acaba percebendo que eles trabalham dessa forma. No emprego público, ele sabe que não vai ser mandado embora.

(Aqui, então, você precisa de uma motivação interna?) Pra mim, o interesse dos alunos aqui já é uma motivação. Agora, pra outras pessoas, o comprometimento não é o mesmo. Continuo em sala de aula. Eu tenho uma redução de metade da carga horária. *(por causa da coordenação)*

(Sobre o que motiva e dificulta o trabalho, nessa escola) Tem a questão pedagógica e tem a questão administrativa. Você tem que trabalhar bem, não pode deixar falha nas duas partes. Você tem o trabalho de outras pessoas como a coordenação de turno, o próprio aluno, que precisam de você. Então não pode deixar furo. E no administrativo também, tem que cumprir prazos, tem que entregar talisca no dia certo. No administrativo, a coisa flui mais fácil. Por exemplo, eu sou muito exigida administrativa na escola particular. É uma pressão muito grande, mas isso eu tiro de letra. O mais importante pra mim é você entrar em sala e ver que tem alunos dispostos a prestarem atenção na tua aula. Eles te respeitam, estão interessados realmente na sua aula. Então, eu tenho mais dificuldades com o aluno que não tem interesse. Isso me desmotiva porque você vai, prepara a melhor aula e, às vezes entro numa turma e eles não estão nem aí. Ou você se descabelava ou você fala: deixa, vou continuar falando pras paredes. Mas, isso é ruim. O que mais me motiva, é entrar e ver que o aluno está me esperando, tá querendo aquela aula, que ele me respeita. Trabalhar com o administrativo, pra mim, é fácil. Agora, o meu desafio é tentar fazer com que aqueles alunos que não querem nada, que estão dormindo [...].

Aqui eu acho que os alunos são bastante interessados. Tem sempre alunos que não querem estudar, que não gostam. Mas, é uma minoria. Eu tenho uma turma de mecânica que é assim, de 3ª série. Não

gosta, tá doido pra terminar a 3ª série pra ir embora do colégio. Eles são meio que empurrados. Apesar de eles não gostarem, eles estão em sala, te respeitam. Eles só falam: eu não gosto disso. Mas, estão ali, correndo atrás. Tem professores que reclamam da 1ª série. Mas eu vejo que quando eles chegam na 2ª série, eles já aprenderam tanto. É uma coisa assim: eles vão aprender. Eles chegam na 1ª série e não sabem estudar, não estão acostumados. Mas, eles vão aprender. E aprendem realmente.

(*Sobre as estratégias de aula*) Tudo o que eu aprendi foi na Faculdade com o projeto de iniciação científica e depois no Centro de Ciências que eu trabalhei.[...] O professor não escreve nada, não registra. Eu tenho em casa todo o procedimento experimental, mas eu não dei nada daquilo. O procedimento foi eu chegar na sala e falar pra eles: faz assim. Eu podia ter pego aquele procedimento, xerocado, dado para eles. Poderia ter registrado, eu não fiz nada disso. Só falei pra eles, aula que vem vai ser uma aula diferente, nós vamos construir uma câmara escura. [...] Os alunos ficaram maravilhados com essa aula. Eles falaram: você podia fazer mais aulas assim.

Essas estratégias, então, a gente usa aqui. Às vezes eu dou aula com o vídeo. [...] Eles gostam. Eu acho que é legal você variar. É uma forma de você atrair um pouco a atenção deles. Não que se sua aula não seja dinâmica sem isso. Você pode dar uma aula dinâmica no quadro também. Mas, já que você tem material e pode trabalhar... [...] Claro que vai dar um pouco mais de trabalho, mas vale a pena. [...] O negócio é tentar. Não dá pra dar aula com um data show, não tem. Tem que usar o que tem. [...] A gente trabalha com o que a gente tem. [...] A gente tem que ter sempre boa vontade, senão você não vai fazer nunca nada. [...] Até nessas coisas simples, de você pegar material, até isso dá trabalho. Separar um vídeo...

Entrevista 11 (Coordenador de turno)

Sou professora de língua portuguesa, literatura e redação. Nessa escola, nesse momento estou na coordenação do 2º turno.

Por rotina, devo chegar alguns minutos antes do turno, pra abrir o turno, pra receber os professores. É uma escola com muitas turmas. É preciso ver o que vai ter antes de chegar o turno. Quando você chega com o turno já começado é como se você entrasse no meio da música e não sabe dançar direito. Eu faço um controle da rotina da escola. Eu não faço um controle oficial de horários, chegadas, saídas, faltas de professores. Isso é feito pelo núcleo de pessoal. Lá é o oficial. É preciso que eu saiba tudo que está acontecendo, quem faltou, quem saiu mais cedo, pra escola caminhar. Eu não tenho um serviço meramente burocrático, eu tenho um serviço que é também pedagógico na medida que a turma não pode ficar esperando muito tempo, há professores que entram de licença. Essas informações emanam da coordenação. Em princípio, a escola sempre teve um professor nesta função. Pelo regimento da Faetec, alguns inspetores podem exercer essa função. Inclusive, há um tempo atrás, os inspetores reclamaram e a direção fez, então, cumprir este pedido dos inspetores. Foi muito engraçado porque eles pediram, mas na hora de assumir, ninguém quis assumir. E hoje, não tem quem queira assumir. Os inspetores, em geral, não gostam. Eu acho que existe um problema de relação entre eles, inspetores e os outros inspetores. De alguma forma, o coordenador de turno também tem um gerenciamento sobre os inspetores de alunos. Eles trabalham muito direto à coordenação de turno e aos alunos. [...] Com certeza, reuniões e mais reuniões foram feitas, nesse sentido, de deixar clara qual era a função da inspetora (*no papel da coordenação de turno*). No momento da reunião, a coisa parece que vai, mas na prática, aí o ser humano tem outros caminhos, é complicado. A função de coordenação de turno é complicada porque toda a escola fica ali dependendo, a rotina depende do coordenador. E a gente tem que ter algum jogo de cintura para lidar com isso. Percebe-se claramente que professores são cuidadosos nas suas chegadas, atrasos acontecem. Outros usam um pouco isso. A coisa mais complicada na coordenação não é o aluno, mas a relação com o professor. Graças a Deus, eu posso dizer que a maioria é muito cumpridora. A escola funciona porque tem professor assim, porque política pública, não tem. Estar em sala de aula é muito mais fácil. A relação com o aluno do serviço público é uma relação muito boa. O aluno do serviço público reconhece que é um trabalho feito para ele. São respeitosos. Eu também lido com o aluno na coordenação de turno, mas quem é que me chega? São só os problemas. É o aluno que foi convidado a se retirar de sala, é o aluno que arranjou confusão no pátio, o aluno que não cumpre as normas por conta de uniforme, desrespeito ao professor.

O aluno problemático. O aluno bom não chega à coordenação. Por isso, é muito mais fácil o trabalho de sala.

Eu acho que quem trabalha no particular correto, também trabalha na escola pública de uma forma bastante paralela. Eu acho que a questão não está no serviço público. Um professor que é correto, que sabe a função dele na sociedade, ele trabalha igual. Ele vai lidar, na escola particular, com um aluno mais 'azeitadinho'. Por conta de não ter que enfrentar falta de professor, ele passa o ano com todas as matérias, ele tem, em geral, uma casa que contribui, tem pais com um nível de escolaridade. É um aluno atendido. No serviço público, têm as dificuldades das matérias, não tem um pai que está presente em todos os momentos, não está preparado porque não teve Matemática no ano anterior. Isso independe da atuação do professor. Se o professor não trabalha bem na escola pública, ele também não vai trabalhar bem na particular, de alguma forma. É uma questão de foro íntimo. Ele não fica. O comprometimento do professor é interno, é antes de qualquer coisa. Eu tenho quase certeza disso.

Nós temos um estatuto, então têm normas disciplinares pra cada setor. Eu acho que existe uma questão complicada de divulgação. A escola peca na questão da comunicação. Eu acho que tem pouca gente pra fazer esse serviço. E há informações conflitantes também porque há determinadas situações e aí se abre um precedente pra determinados segmentos. Esse precedente que é só pra um segmento, fica pra outro. [...] Há uma transgressão, o boné está fazendo parte do uniforme. (*o boné é proibido na escola*) É um desgaste tremendo. A gente tem que rever essa questão. Você não tem estrutura pra segurar isso. É uma questão que a gente tem que repensar em reuniões. Porque é um investimento enorme de tempo para uma coisa, que parece que é uma bobagem, a questão do uniforme. Se a gente não tem um uniforme que identifica o aluno, qualquer um entra. Teve casos aqui de alunos que vêm de outras escolas, não são nem do serviço público e a gente sabe que acontece. Uma escola enorme, você não sabe quem é, um mundo violento, a questão da droga é um complicador. A gente tem um trabalho muito grande nesse sentido, a orientação tenta fazer um trabalho aqui de cerceamento, mas é uma coisa muito complicada. A questão do boné, por exemplo, não representa nada. Poderia fazer um plebiscito com esses meninos. É uma tradição, é só cultural. Então eu ando atrás dos inspetores, é um investimento enorme de tempo, de emoção.

Foi dito que o resultado sairia amanhã, mas eu estou vendo tanta gente do 3º ano aqui. Ou será que não foi dito? Eu acho que a escola tem um grave problema de comunicação, porque tem pouca gente pra divulgar e tem também as trocas de situação. O conselho é no dia tal e muda, acontecem as greves, muda calendário, muitos cursos diferentes. É uma escola difícil, nesse sentido. Nesse sentido, a escola particular é mais 'azeitadinha'.

A escola tem seu espaço democrático, tem que ouvir os alunos sim, tem que propor mudança para os alunos, mudar seu status social. Não existem políticas efetivamente voltadas para o serviço público. Eu acho que quem faz essa política somos nós que estamos aqui. Eu acredito que a gente tem que fazer esses alunos entenderem que a possibilidade de eles mudarem o rumo da vida deles é investirem na educação, neles. Pra furar essa barreira, só com o esforço deles e a ajuda de nós professores, que estamos aqui. Porque não existe efetivamente um investimento em políticas públicas pra mudar a situação desses meninos. O menino que fura a barreira, que vão pra universidade, pra bons empregos, foi porque o professor dele investiu nele, dando uma aula legal pra ele. A única possibilidade que ele tem é essa. E alguns colegas ainda não perceberam isso. O meu aluno não vai necessariamente precisar do Casmurro que eu dei pra ele, mas ele vai precisar de pensar. E aí, o que acontece, a escola pública tem essa função. A escola particular também. Mas o que acontece com a escola particular, é a manutenção do status quo. O aluno vai pro serviço público, para as boas universidades. A maioria deles lá e aqui é uma minoria que consegue.

Entrevista 12 (Orientador educacional)

Sou orientadora pedagógica. Tem três orientadoras. Cada uma fica num turno.

O orientador vai trabalhar na questão pedagógica. Vou dar um exemplo, os alunos da noite ficavam muito prejudicados por causa da dependência porque são pessoas mais pobres e que trabalham, de uma maneira geral. A direção concordou em fazer um projeto de dependência. Geralmente Matemática, Física e Química são as matérias que o pessoal mais se enrola. As técnicas também, mas é mais difícil, porque aí requer laboratório. Aí é mais complexo. Mas as matérias mais teóricas é só exercício de reforço e depois as provas. Parece simples mas não é. Requer que você fique prestando atenção nos

alunos. A função da orientadora é ouvir, fazer pedagogicamente o que o aluno precisa para aprender. À noite, que é a minha área, o aluno tem menos tempo do que o aluno que não trabalha. A gente tem alunos que não trabalham, à noite. Mas é a garotada mais jovem. Até querem passar para o dia, por causa da violência, eu até entendo. Mas o pessoal que trabalha, não tem jeito. A gente tem batalhado para conseguir uma outra forma porque 4 anos é muita...

Esse trabalho de orientação profissional também é ligado à orientação.

A educação é reacionária. Ela custa a mudar, ela é um paquiderme. Porque o Estado é paquidérmico. Eu acho que trabalhar com o psicólogo é uma boa parceria, porque complementa. Porque eu não tenho uma visão clínica, que é boa.

Cada criança é uma criança [...] Você não pode ver o seu aluno enquanto um doente. Eu sou uma psicopedagoga institucional.

Qual é o papel do pedagogo? Sugerir ao professor algumas formas de avaliação. Sugerir ao professor, se ele quiser ouvir, uma discussão filosófica, algumas metodologias.

As pessoas têm a mania de achar que o orientador passa a mão na cabeça de aluno. As pessoas são diferentes. O pedagogo tem uma formação de sociologia, psicologia e filosofia. Muitos professores aceitam, vêm procurar a gente. O orientador tem uma formação de professor, muitos professores acham que a gente não é professor.

Eu trabalho muito, não falto. Eu tenho um compromisso com a escola pública e de qualidade. A maioria esmagadora dos professores do FV também tem. Muitos professores são muito sérios, só que paga pouco. Fica difícil ser sério.

O comprometimento é ideológico. No sentido corriqueiro de idéias, senso comum, não é na visão Marxista. No sentido de acreditar num ideal. A instituição pública, a escola pública, tem uma função social. O dinheiro é todos e para todos. Então isso é uma consciência social que você tem que ter na escola pública.

(Sobre as limitações da escola) A falta de autonomia. A falta de dinheiro.

Aqui é o único lugar que tem eleição. Em São Paulo é concurso para diretor, é um gestor.

Entrevista 13 (Psicólogo)

Dois psicólogos. As atribuições do psicólogo ficam muito junto da orientação. Só que a diferença básica é que a orientação atua no pedagógico. E o psicólogo, a partir do que o orientador traz pra gente. Então é um trabalho de parceria. E, além disso, a psicologia faz um trabalho de orientação profissional com a questão do mercado de trabalho, escolha profissional. A gente tenta trabalhar com o aluno de 3º ano essa questão.

O psicólogo não pode fazer um trabalho de clínica na escola. É um serviço de orientação. Não pode ter atendimento, tratamento. Faz palestras, faz um trabalho sobre drogas, alcoolismo. Com a questão institucional, o psicólogo entrou na escola com um olhar muito crítico. E aí ele não encontrou um lugar na escola. Ele chegava para apontar os defeitos. Nisso, ele perdeu mercado. Na verdade, o psicólogo não pode trabalhar em oposição, ele tem que trabalhar em parceria. O psicólogo tem que trabalhar muito junto do pedagógico.

Eu ainda vejo assim. O hospital é o lugar do médico e a escola é o lugar do professor. Esses dois são os senhores do espaço. O psicólogo não é natural da escola, como o professor é. Então, tudo que não é natural, causa uma certa estranheza. É um lugar a ser construído. Quando eu entrei aqui, a resistência era muito maior.

A Faetec ainda é muito emperrada. Ela não dá autonomia. Eu acho que o serviço de orientação/psicologia tem que ter autonomia. O FV é diferente do Adolpho Bloch. A pessoa tem que ficar o tempo todo respondendo como se ela estivesse errada.

Eu ainda acho que as pessoas aqui são muito comprometidas. Eu conheço gente que ganha bem e não é comprometido.

A direção fica também muito amarrada. Ela tinha um projeto de gestão participativa, mas fica amarrada.

Entrevista 14 (Secretário escolar)

Oito pessoas trabalham no setor. Dois professores.

As minhas atribuições são orientar supervisionar o cumprimento das tarefas de cada um e as minhas, em particular. Receber e controlar os fluxos dos processos e correspondências oficiais. Controlar e expedir históricos, certificados e diplomas. Providenciar o cumprimento de prazos de quadros estatísticos. Conhecer e cumprir as legislações existentes.

O fluxograma nos coloca diretamente ligados à direção geral.

Problema é o que mais se tem, embora não se procure. A secretaria, por si só, é um setor muito complexo, muito generalizado, muito aberto a tudo. Porque no fundo a secretaria é o coração da escola. Tudo começa na secretaria com a matrícula do aluno e tudo termina na secretaria com a emissão da vida escolar do aluno. Então, na realidade, nós somos o início e o final do barbante. A problemática é esse meio. Como somos um todo, necessariamente as coisas deveriam andar mais comuns, mais organizadas. Em muitas das vezes, o serviço de A, depende de B, que depende de C, mas A e B muitas das vezes não colaboram. Não é nem porque não querem. É porque as pessoas, às vezes são um pouco desorganizadas ou porque trabalham aqui e acolá. E, conseqüentemente, dificultam o trabalho das outras pessoas que movem essa máquina que é a escola.

As atribuições da gente são muitas porque a gente lida com todo tipo de solicitação do aluno.

As escolas do município já são informatizadas.

Levando em consideração uma secretaria informatizada, a gente aponta também a falta de material. Por exemplo, as pastas que a gente arquiva os documentos dos alunos, nós fazíamos até pouco tempo atrás. A escola comprava cartolina, nós cortávamos, montávamos a pasta e, manualmente escrevíamos o nome do aluno, a data de nascimento, o telefone. As sub-estruturas que colaborariam para o nosso trabalho ser melhor. O pessoal que trabalha na secretaria se esforça demais para fazer um trabalho legal, com o material que tem, com a estrutura que tem, com as carências que nós temos. Com muito suor, com muita alegria para fazer bem feito. Às vezes pelo amor à educação ou o respeito ao contribuinte e por respeito a si próprio. Porque uma vez que você optou por aquilo, faça bem feito.

Somos uma fundação ligada diretamente à Secretaria de Ciência e Tecnologia. E pelo próprio nome, seria fácil entender que as escolas ligadas à Ciência e Tecnologia tivessem um diferencial. Entende-se por Ciência e Tecnologia algo evoluído, moderno, organizado. A secretaria é a responsável pelo sistema de informação técnico-administrativo desta organização. Mas, falar em organização sem ter um projeto de organização vindo de cima, fica difícil nós nos organizarmos sem essa estrutura.

A questão das estatísticas fora do comum que eles inventam. Inventam do nada. Eles pediram dependência em matéria técnica. Não existe dependência em matéria técnica. Mas tudo é por causa da bendita política. O cara muitas vezes não entende nada de educação. Em seis meses, um ano, muda a política, joga tudo aquilo fora e inventam outra coisa. É essa a estrutura da escola pública.

Entrevista 15 (Funcionário da secretaria)

Sou agente administrativo, atendo o pessoal no balcão. Passo declaração se alguém pedir. Histórico escolar, certificado, ficha individual do aluno. Arquiva documentação de aluno, ficha de matrícula de aluno.

O atendimento de aluno é diário. A maior parte dos pedidos é de alunos atuais. Eventualmente aparecem os antigos.

Final de ano, em época de matrícula em universidades, vem muito aluno pedir certificado. O certificado a gente dá para quem concluiu o ensino médio. O diploma a gente dá para quem já fez o estágio.

Tem caso de aluno vir pedir documentação sem nunca ter estudado na escola. Na cabeça deles, a escola pública é uma bagunça, então eu vou tentar a sorte. Vou lá, vou pedir e se colar, colou. Tem gente que ainda pensa assim.

(Sobre problemas no trabalho) Na época de lançar as notas, muitos professores não entregam no prazo. Os professores não usam os códigos certos na hora de preencher as tirinhas. O nosso serviço atrasa muito, chega no final de ano, aluno ta querendo a nota. Não tem como dar a nota, a tirinha nem chegou na secretaria, às vezes. Muita quantidade de papel pra dar conta. Tudo muito manual. *(até então a secretaria não era informatizada)*. *(a secretaria é organizada em pastas, com cores, com códigos)*. A gente se acha aqui. Raramente a gente perde alguma coisa.

Quem formula as estatísticas, não tem conhecimento do que é uma escola, o que é uma secretaria. Eles pedem: eu quero isso, isso e isso. Mas, se eles vierem na secretaria vão ver que não é possível fazer aquilo de forma coerente. Eles têm pouco conhecimento da realidade da escola. Isso é uma dificuldade. Dinheiro, tem a falta de material. A gente tem que se contentar em ir tapando os buracos.

Entrevista 16 (Funcionário do núcleo de pessoal)

Três pessoas no setor.

(Sobre suas funções) Controle de horário, controle das pessoas, horário de entrada, horário de saída. E também a gente cuida de toda a vida funcional do servidor aqui. Parte de licença, dos benefícios, dos direitos e dos direitos dos servidores. Que envolve a parte licenças da pessoa, parte de aposentadoria, enfim, intermediar o contato dele com a Faetec. Registrar os afastamentos. No final do mês, repassamos todas essas informações pra Faetec. Fechamos a frequência com o nome de todo mundo para receber o pagamento. Tudo ligado à vida funcional do servidor aqui na escola.

(Como aprendeu a função) Aprendi com um funcionário que não está mais aqui e com o dia-a-dia e com a experiência de casos anteriores. Hoje eu não tenho mais medo de nenhuma informação que me chegue ali. No início tinha aquele receio de qual ia ser a demanda. Você tem medo de tomar a decisão, mas você acerta. Lógico, às vezes você erra. [...] Comecei a tomar decisão, comecei a consultar aqui, internamente sem ter mais a dependência do outro funcionário.

Eu chego na hora da entrada dos professores. Então, a primeira coisa aqui é me colocar à disposição para um atendimento. O cara chegou, quer contra-cheque, o outro quer reclamar de falta. Pedir alguma contagem de tempo para tirar licença, tirar dúvidas, bater papo[...] Depois eu vou para aquela parte mais reservada pra tocar o serviço. Aí eu pego a demanda do dia. Final do mês: fechamento de frequência. Eu sempre chego e listo o que eu tenho que fazer e vou ticando, o que eu não consigo fazer, deixo pro dia seguinte. Final do mês a prioridade é frequência.

Uma limitação é fazer com que os funcionários entendam o nosso trabalho, porque ali é um setor complicado. A gente ali dá falta pra pessoa, dá o atraso pra pessoa. Ao mesmo tempo que a gente é amigo, tem que ser o X9 do negócio. E que na verdade não é, faz parte da atribuição do nosso cargo. É fazer com que as pessoas entendam isso. Eu tenho aqui hoje caso de pessoas que não falam comigo. Professores que não falam comigo porque não souberam separar uma coisa da outra. É a minoria, mas existe.

Na minha visão, eu posso estar sendo injusto, mas existem professores que são só professores. E às vezes só professores daqui. Quer dizer, são só funcionários públicos e professores. Eu vejo que essas pessoas criam mais problemas. À noite, já pega um professor com uma carga horária menor, então já pega um professor que trabalha na Petrobrás, na Eletrobrás. Trabalham em outro lugar, têm uma outra visão da coisa. Esses caras que trabalham em outra empresa, trabalham tão bem aqui quanto lá. Outros não, que trabalham só aqui, sabem que não vão ser demitidos, então, não estão nem aí. Eu sinto um pouco isso, uma certa oposição da direção. Porque é da direção, então não presta. Aí o cara não faz pra provocar. Aí a gente fica com uma certa limitação [...] O servidor às vezes é isso, esquece um pouco dos deveres, só vê os direitos.

Em geral, são coisas bobas. Não conseguir receber uma informação ou não conseguir chegar uma informação que a gente pede. Essas coisinhas que atrapalham um pouco o trabalho [...] Outro problema: uma comunicação mais efetiva com o DRH da Faetec. [...] Outra limitação: a gente tem pouco treinamento. Eu, particularmente eu já estudei o estatuto, eu gosto de ler. Mas, em momento algum eu fui obrigado a ler o estatuto.

O regimento interno da Faetec é mais restrito, trata mais das atribuições. O estatuto é mais amplo. O estatuto dos servidores civis do Rio de Janeiro. Pouca gente conhece, os direitos, os deveres dos servidores, as punições. A gente acha que é servidor e não pode ser punido. Até isso eu acho interessante que os diretores leiam. Às vezes os diretores não sabem o que fazer com um funcionário problemático, quando, na verdade, pode pedir uma punição para ele. Não pode dar uma punição, mas pode pedir uma punição. Amplia seu horizonte, até aonde você pode ir.

Algumas coisas continuam lentas porque o Estado não investe na capacitação dos funcionários. Cursinhos de capacitação (de informática). Às vezes o setor não é informatizado por causa do desconhecimento de quem trabalha nele. [...] Eu e o outro funcionário, quando entramos, começamos a

jogar as coisas no computador e a chamar pra gente essa rotina de fazer ofícios, declarações. Porque antes, a gente mandava pra digitação fazer e demorava muito.

(Sobre licenças e ausências no trabalho) Até uma certa data, a gente podia apresentar até três atestados médicos particulares, por mês. A gente via que eram sempre as mesmas pessoas, os mesmos médicos. Lógico, às vezes a gente precisa mesmo. Vai um pouco da ética da pessoa. Depois de uma certa data, só poderia apresentar atestado da rede oficial do Estado. Isso reduziu muito o número de atestados, mas aumentou o número de licenças. [...] Se você parar pra pensar, tem muita falta, muita licença. Eu acho que é um pouco do trabalhador aqui estar um pouco desmotivado.

(Sobre se as pessoas adoecem com facilidade, na escola) Eu acho que adoecem, porque o serviço é estressante. Às vezes até as pessoas fazem o serviço ser estressante, as pessoas criam o estresse. Então, tem muita gente que sofre de problema psicológico. Lidar com adolescente não é fácil.

O núcleo é um setor diretamente ligado à direção geral. Porque pra assinar certos documentos, só a direção geral. Especificamente, essa direção, se tiver fazendo alguma coisa e a gente precisar, ela pára pra atender o pessoal do núcleo.

(Sobre o comprometimento das pessoas) A grande maioria sim. Só que a gente vê casos de pessoas que não têm o menor comprometimento. Eu acho que aí é um pouco do ranço do funcionalismo público. Porque o Estado paga mal. Ele finge que me paga e eu finjo que trabalho. Vai um pouco por aí. Não tem aumento. Realmente não tem, tá péssimo, ta tudo isso. Mas, é o seu, é o que é. Assume que ta aqui. Eu parei um pouco de reclamar do meu salário. Eu to insatisfeito, então eu vou buscar uma coisa melhor. Os funcionários, não é profissão, a maioria está de passagem. O professor não, é a profissão dele. Só que alguns (funcionários) se acomodaram. E ficam aqui reclamando e trabalham mal. Eles vêm aqui, assinam o ponto, mas não trabalham. Ele está na escola. Numa empresa privada, isso funcionaria uma semana. O grande mal é isso, o cara ta e não está. Ele é e não é funcionário. Ele tem um número, uma matrícula, só que a gente não pode contar com aquela pessoa. Infelizmente. Mas, acho que é a minoria. Uma minoria que seria fundamental no andamento da escola, que não fazem e porque não fazem, desanda tudo.

Entrevista 17 (Responsável pelo patrimônio)

Descentralização de uma verba que nós recebemos. Eu faço todo tipo de serviço de manutenção da escola em geral. Desde pintar uma sala, consertar uma cadeira, reformar um quadro. O processo de descentralização é o seguinte: a Faetec dá uma verba mensal de R\$ 4161,00. E esse dinheiro é para manter o mês inteiro fazendo manutenção da escola, principalmente a manutenção de banheiros, de limpeza. Mais ou menos de limpeza eu devo gastar uns R\$ 1500,00 aí. Porque nós temos a cozinha, os corredores, salas, banheiros. Manutenção de lâmpadas também. Há um tempo aí trocamos quase todas as lâmpadas, gastamos uma fortuna. Quando a gente fala em lâmpada a gente pensa que é fácil. Mas, às vezes a calha precisa de uma manutenção maior, os reatores.

Essa descentralização é essa verba que a gente tem dividir de acordo com a necessidade da escola. Então tem vários pontos, tem que comprar material dos alunos nas coordenações e comprar as necessidades do dia-a-dia. As contas de luz (e outras) são pagas pela Faetec. A empresa que pega o lixo ficou uma semana sem pegar o lixo por falta de pagamento pela Faetec. E nós fomos autuados por isso. E nós recebemos uma multa sobre isso aí. Aí eu mandei direto pra Faetec para eles pagarem esse auto de infração, já que eles pagam a empresa que tira nosso lixo aqui.

Cada setor tem o seu limite. Ex: eu nunca poderia dar R\$ 200,00 para as coordenações, eu deveria dar muito mais, entendeu? Devido a esse dinheiro ser pouco, eu tenho que fazer uma média. De repente eu penso em gastar R\$ 1500 de limpeza e gasto 2. Eu fiz uma pesquisa e vi que o detergente mais barato não estava sendo a contento. Então tive que comprar um detergente mais caro. Comecei a comprar o detergente bom para a cozinha porque a fiscalização é muito grande. Ontem eu tive a fiscalização sanitária na cozinha. Já está dentro do relatório da Faetec refazer os banheiros, na reforma da escola. E vai melhorar um pouco.

O pessoal de serviços gerais é ligado à direção, ela que faz a escala deles. A manutenção é que é mais ligada a mim. Nós temos atualmente quatro funcionários. Já comuniquei à Faetec. Eles me disseram, permanece esses quatro, depois da reforma da escola, eles vão passar a fazer a manutenção da escola. Eu outro dia gastei R\$400,00 só de madeira pra fazer aqueles quadros. Na medida do possível, a gente vai fazer os quadros.

Eu sou contador, tenho a formação de professor, tenho a licenciatura plena e duas pós. Aqui eu dou aula de organizações e normas, administração pura. Ultimamente estou fazendo os dois pontos (na sala de aula e no patrimônio).

Eu vejo a escola como uma organização, não como uma empresa. Como uma empresa, ela estaria muito longe. A não ser que ela tivesse livre arbítrio para fazer as coisas que ele quisesse e tivesse uma verba própria. Aqui o problema é que tem que estar subjugado a Quintino (Faetec). A gente faz tudo que Quintino quer. O lado positivo disso tudo é que a gente consegue fazer as coisas com pouco dinheiro. Devido a essa administração que eu tô te falando. Eu não posso comprar todo esse material aqui de uma vez só. Se eu não posso, vou comprando aos poucos. O pobre tem isso, ele tem tudo dentro da sua casa e não tem dinheiro. Mas ele compra lá na casa Bahia, onde for. Vai pagando aos pouquinhos, mas ele vai ter. É o que acontece aqui, nós não temos muito dinheiro, mas as coisas acontecem. Eu vou fazendo uma relação de prioridades e vou, na medida do possível, fazendo só aquela prioridade acontecer.

Olha só, o pessoal da educação visa mais o aluno, né? Então, a gente quer saber que o aluno se dê bem. Então a gente faz tudo isso por motivo do aluno. A melhoria da escola, nós estamos melhorando os nossos alunos também. A gente tá fazendo o possível por eles. [...] A única classe que não tem um aumento, uma gratificação melhorada e todos que ganha muito melhor do que a gente, passou pela nossa mão. Então, nós estamos fazendo tudo isso pela educação. É um carma, como diz o outro. Se pudesse ganhar mais você estaria aqui? A gente tá aqui, a gente não consegue sair, porque é um vício. A gente fica naquela luta e tentando melhorar. É um ideal nosso. Eu me sinto até um pouco realizado quando encontro vários alunos que me agradeceram a matéria que eu dou. Fui mandado embora da minha empresa e eu fiz as contas sozinho, o senhor me ensinou. Então isso tudo, eu me sinto gratificado. Não precisa gratificação, diploma, aquelas plaquinhas, troféu, não precisa. Só esse momento que a gente tem, é gratificante, a gente se sente lá no alto. Outro dia eu encontrei um aluno do pós-médio, um senhor, mais velho do que eu, no supermercado. Ele me parou no centro do supermercado pra me mostrar a família toda, a esposa, as filhas. Isso me deixa orgulhoso.

Se tivesse uma verba maior do que essa você deixaria o aluno mais à vontade. Eu tiraria todos os ventiladores que hoje já são proibidos das salas de aula, colocaria ar condicionado, colocaria umas cadeiras mais confortáveis. Isso aí seria melhor pro aluno. Agora, tem que usar uma cadeira quebrada. Tem que ficar consertando ela e zelando por ela porque o próprio aluno quebra. Eu corro a escola e vejo isso tudo: o meu filho, você tá sentado nessa mesa, ela vai quebrar. Essa mesa aí dá trabalho de consertar, a gente não tem dinheiro pra comprar outra. Os bebedouros vivem quebrados. Eles mexem numa pecinha que sai a água. Aí toda hora estão me chamando pra consertar o bebedouro. É a juventude. São esses alunos que ainda não sabem o que querem. Imaturidade. Sempre foi assim. É uma minoria. Essa minoria que é terrível, chega a quebrar até banheiro. Eles quebraram e tiraram do lugar um mictório, uma coisa que você não bota nem a mão. A direção contou isso numa reunião de pais. Um pai disse que a culpa era minha. Nós é que colocamos o mictório errado, mal colocado, por isso é que ele caiu e quebrou. Uma coisa que já estava lá há uns seis anos e agora é que ele foi cair. Bicas, eles quebram. Vaso sanitário. Mas é a minoria.

Estou preocupado com o ginásio. *(o ginásio foi recém reformado pela Petrobrás)*. É de primeira. Mesmo sendo de primeira, teve gente que reclamou. O cara fez a reforma, agora a gente vai melhorando.

(Sobre a rotina) Eu faço uma minuta para o dia, o que tem que fazer. Eu faço uma vistoria diária. E ali nós temos também o outro funcionário, que toma conta do patrimônio. Todo tipo de cadeira, mesa, computador, tudo que entra na escola, ele é responsável por isso. Doação...

Estou aqui há 16 anos.

Entrevista 18 (Diretor)

Tenho curso técnico em eletrotécnica, sou engenheiro de telecomunicações, tenho licenciatura em Matemática e estou fazendo a minha terceira pós graduação. Pós em docência superior, marketing e segurança no trabalho. Sou professor de telecomunicações e diretor adjunto técnico.

A principal função é coordenar os cursos técnicos. A área técnica é muito dinâmica em termos de desenvolvimento tecnológico então você tem que manter sempre as matrizes curriculares dentro da realidade do mercado, que é o primeiro grande desafio. E segundo, acompanhamento dos laboratórios e fazer com que eles realmente atuem. Ter laboratório é uma coisa, mas fazer com que esses laboratórios andem, dentro dessa realidade, dessa atualização, é outra estória. Mais difícil. Como atribuição principal eu diria essa. Uma outra atribuição é fazer a interface. Como nós não temos autonomia aqui na escola, nós temos que interfacear as coisas com a Faetec, em nível de negociação. Para conseguir recursos, vender a necessidade de atualizações frequentes.

Você precisa ter permanente contato com as pessoas da área, de empresas da área. Isso já requer uma dificuldade. Como as nossas funções já têm historicamente um perfil interno e essa coleta de dados é uma característica externa, você tem que saber procurar essas fontes de uma forma muito dinâmica. Ligar pra um colega, digamos, na Petrobrás e perguntar: o que vocês estão tendo de tecnologia desenvolvida? Outra coisa é eu ir visitar um laboratório, ir no centro de referência da Embratel, lá no Fundão e perceber o que essas empresas estão fazendo. Então existe toda uma dificuldade de acompanhamento, você sair, ir nas empresas, visitar. Eu tenho que conhecer não só a nível de desenvolvimento, mas a nível de mercado. A área tecnológica, depende de investimento, depende de sazonalidade. Isso oscila. Essa sazonalidade é normal dentro das áreas tecnológicas. O importante é conhecer esse mercado, é saber onde estão essas oportunidades inclusive para os nossos alunos, até pra focar os cursos. O desafio é a inserção. Você tem que formar o aluno e fazer efetivamente que ele entre no mercado. E de uma forma diferenciada. É concorrência.

A finalidade da escola, isso é a minha ótica, é a formação do cidadão, mas um cidadão que é mão-de-obra técnica altamente qualificada. Ele tem que ter uma visão geral como cidadão, mas ele tem que ter um perfil e uma postura própria pra entrar nesse mercado. Cada vez mais competitivo, que cada vez mais afunila em cima de uma série de fatores. Então, o nosso papel é esse. Preparar esse aluno pra entrar no mercado.

Nós temos alguns problemas. Quando houve a entrada da LDB e reestruturou o ensino profissional, criou o ensino concomitante que trouxe uma quantidade de componentes muito grande dentro da área. Dentro da estrutura do ensino concomitante, isso trouxe uma complexidade muito grande tanto para a parte nossa pedagógica quanto para o aluno. Ele sai da 8ª série, entra no ensino médio e encara uma quantidade de matérias que ele não estava acostumado. E todos esses componentes são de suma importância. A matriz é toda encadeada e é tudo muito relacionado. Se você for analisar determinados componentes a nível de pré-requisito, você vai ver que quase tudo é pré-requisito.

Cada vez mais nós temos que fundamentar nossos cursos em laboratórios. O técnico tem a característica da prática para enxergar a teoria de uma maneira eficiente e consolidada. Através dos projetos da Faperj, que foi uma forma de conseguirmos recursos, nós estamos tentando chegar num nível de atualização, mas ainda está sendo implementado. *(a escola teve projetos da Faperj aprovados para a reforma de laboratórios)*. Se esse processo continuar, nós vamos conseguir. De imediato, ainda existem deficiências.

A qualidade de ensino, eu vou um pouco mais além. Existem ondas em termos de qualidade. Existe qualidade a nível industrial, onde você pensa atacar determinados itens em nível de processos para colocar num padrão que você considere ideal. Existem normas de qualidade, normas ISO. E no ensino, o professor tem que ter qualidade e condições de trabalho. Os laboratórios têm que ter qualidade, ter as ferramentas de suporte. A informática como um recurso pedagógico. Ter um data-show para dar aula, ter um quadro branco. A qualidade começa no tipo de prédio que você tem, no grau de conforto que você pode dar, segurança que você pode dar para professor e aluno. Segurança e disciplina é qualidade. Segurança é cultura. Tem que fazer um trabalho muito grande para aquele grupo adquirir alguns hábitos. Você pode dar o componente da teoria, mas se você não viu na prática, você não viveu aquilo. A qualidade mexe com muita coisa, mexe com segurança, mexe com meio ambiente. A educação de qualidade é uma série de fatores que precisam ser considerados e trabalhados.

(Sobre trabalhar com padrões e normas na escola) Você pode ter as normas e os padrões, o grande problema é o controle dos processos. Como controlar perante situações diversas, você tem o ser humano. Você tem norma de segurança para tudo, porém você tem o ser humano. A escola tem situações muito diversificadas e você vai ter que saber conviver com o dia-a-dia. Você tem lá o padrão de avaliação, proposto pela equipe pedagógica, mas nada te impede de fazer uma variante de, no final, você compor com aquele padrão. As coisas têm que existir, mas tem que haver uma certa flexibilidade às coisas combinadas. Existem variantes porque não é máquina, é ser humano.

Estamos tratando com adolescentes, é outro ponto. Nós temos três escolas. Nós temos o turno da manhã que tem um comportamento. Tem o turno da tarde, que tem outro comportamento, devido à qualidade que eles vêm da seleção. E tem o turno da noite que a cabeça é totalmente diferente porque é adulto. Você tem que ter regimento? Tem. Tem que trabalhar com o regimento interno? Tem. Agora, você tem que adaptar determinadas situações e ter uma certa flexibilidade nas coisas. *(Com que frequência?)* Esse é um problema, com que frequência e com que isonomia, perante tantas pessoas que fazem os controles? Todo mundo tem que ter um tratamento igual. Tem que haver uma relação de respeito. Onde acaba o direito de um e começa o do outro. São essas fronteiras.

Ainda têm as diferenças. Principalmente num sistema de gestão, você vai seguir um padrão, geralmente são os regimentos, exatamente pra não criar muita distorção dentro do sistema. O conselho disciplinar é aquele que avalia as situações que fogem do controle da gestão. Quando você pede o apoio de um conselho, é porque você não consegue dar conta daquilo do jeito que você esperava. Você quer opiniões diversas para uma tomada de decisão. As diferenças são problemáticas. A escola visa igualar. A idéia da escola é uniformizar. Dentro de uma turma, quando você não tem homogeneidade, começam as diferenças. Quando algum aluno tem um nível de entendimento diferente dos outros, ou muito acima ou muito abaixo, ele aparece logo. E também as diferenças sociais. Não adianta você explicar um determinado conteúdo se o conteúdo que falta a ele é um outro completamente diferente do que ele estava esperando. Isso é complicado. Nós temos que tentar lidar, nós não podemos excluir essas situações. Eu diria que as diferenças são trabalhos pontuais. Quanto mais desnível você tem, mais dificuldades você encontra. Qual é a tendência? Esses pontos que estão muito fora da curva ou eles evadem, ou eles saem do processo, e esse não é o nosso objetivo e sim, trazer, acabar com essa evasão. Ou você de certa forma acaba criando rótulos que acabam cada vez mais separando ele do processo. É a avaliação, é a disciplina. Como você trazer isso à realidade é que é difícil. Aproximar dessa curva da média que é difícil. Esse é um desafio.

(Fale um pouco sobre os adultos) Pela quantidade de alunos que nós temos, nós temos quase uma estrutura de uma empresa. Nós temos gente terceirizada de limpeza, cozinha, núcleo que mexe com a vida de cada um no dia-a-dia. Nós temos que analisar cada setor desse separadamente. As pessoas que compõem esse dia-a-dia. Quando alguém do núcleo erra, tá influenciando na vida, na expectativa de alguém. Se alguém da cozinha não age bem, isso vai influir no dia-a-dia da alimentação. Se eu tenho uma nutricionista que não vem aqui, que está previsto em regimento, isso pode mexer [...] O regimento prevê isso, que pode ter uma nutricionista fora da escola. É diferente da presença de alguém que tá ali no dia-a-dia. Os inspetores são aqueles que vão trabalhar com a disciplina esperada. Se não existe uma coesão com a coordenação de turno, essas coisas não andam.

Acho que a parte humana nossa é muito importante, agora é super difícil de lidar. Cada uma tem um comportamento diferente, uma expectativa diferente. Problemas diferentes, é o dia-a-dia. Então, você jura que vai contar com uma equipe num dia, mas ela não está lá por algum motivo. É bem complicado. Quem vive num grupo, vai viver com isso. Essa movimentação de informações e aceitação vai muito da capacidade de cada um, como ser humano.

Entrevista 19 (Diretor)

Eu tenho mestrado em Engenharia de Produção.

Atualmente estou trabalhando com uma turma de 3ª série, noturno. Leciono Resistência dos materiais. Sou o diretor adjunto que cuida da rotina do 2º turno, inspetores, coordenação de turno. Tem a gestão do quadro de horários. É uma coisa extremamente dinâmica, não é tão simples como a gente pensa. Coordeno também os projetos da Faperj.

A gente acaba aqui, um se envolvendo no trabalho do outro. Como a gente não está aqui o tempo todo, quando surgem algumas coisas, embora seja atribuição de um outro colega, a gente tem que intervir, tomar uma decisão. Existem algumas interseções no trabalho.

(Sobre a imagem do FV ser correto) Às vezes isso gera alguns conflitos por parte dos funcionários. Nem todo mundo tá disposto a trabalhar com a jornada correta, as pessoas sempre visam o seu lado, o benefício próprio e esquecem um pouco a coletividade, a escola. *(Isso é um problema só do FV?)* Do serviço público, eu diria. Muita gente coloca o trabalho aqui como um plano secundário. É uma minoria que causa um problema grande. Pequena parte que age dessa forma, acaba causando um transtorno enorme.

Na direção, a gente fica mais exposto.

(Sobre a finalidade da escola) Eu diria que a finalidade nossa é formar cidadãos com uma profissão, que é para atender uma necessidade do mercado de trabalho e contribuir socialmente para o desenvolvimento de uma maneira geral, do país.

No final, pouquíssimos concluem o ensino técnico. Concluir a educação profissional significa fazer todos os componentes do ciclo profissional e concluir as 400h de estágio. E às vezes, o aluno chega na 3ª série, vai estudar uma outra coisa. Vai deixando as matérias técnicas pelo caminho ou, às vezes, conclui as matérias técnicas mas não faz o estágio, que é obrigatório. E aí acaba que o percentual de aluno formado, com a educação profissional, não deve chegar a 30% dos alunos que concluem a 3ª série. Se for dos que entram, não chega nem a 10%. Não é uma coisa racional, não. Eles não entram aqui pensando fazer o médio, mas acabam mudando. Até entram querendo fazer o curso. Alguns têm dificuldade, porque não é um curso fácil, muitos componentes, vinte e poucos componentes na 1ª série. E fica muito complicado, muito pesado pro aluno levar esse curso até o final.

(Sobre qualidade no ensino) É uma pergunta complexa, porque é muita coisa. Pra gente falar em qualidade, tem que voltar, ver qual é o nosso objetivo, que é formação, não só no âmbito da educação profissional, mas no âmbito da cidadania. E partir desse nosso objetivo, nossa finalidade. E aí, a gente vai ver os elementos que são imprescindíveis para se conseguir esse objetivo. Daí a gente define o que seria qualidade. Os elementos que estariam implicados aí nesse conceito de qualidade pra nossa educação, educação profissional, que já é um pouco diferente, passaria pela qualificação e pela formação do próprio corpo docente. Que eu acho que a gente dispõe disso. Instalações físicas que é uma coisa importante, os recursos materiais que a gente utiliza pra oferecer essa educação de qualidade. Nesse aspecto, a gente deixa muito a desejar ainda porque a gente tem problemas sérios de instalações físicas. Falta um pouco de conforto tanto pro aluno quanto pro professor, salas quentes, mal ventiladas, sujas, problemas de limpeza, que a gente não tem pessoal suficiente pra cuidar disso. A gente ficou agora o ano inteiro com problema de refeição. A gente não fornece condições pro aluno ficar aqui. Tem dia que o aluno fica aqui em horário integral e a gente não tem instalação pra isso. A gente precisava de uma infra-estrutura maior pra estimular a permanência do aluno na escola. Os laboratórios, a gente tá melhorando. Então a gente precisaria de material necessário pra repor. Verba pra manutenção dos equipamentos às vezes falta. Então, isso seria qualidade. Laboratórios que funcionassem, um corpo docente bem preparado, bem qualificado, instalações físicas adequadas, e aí, esses outros elementos como refeição.

(Sobre o comprometimento do professor) E também dos alunos e dos funcionários. Às vezes a gente vê aqui alunos que não têm interesse. De certa forma, a desmotivação do professor acaba gerando, é o efeito cascata, vai disseminando pro aluno, que perde o interesse, a motivação.

A cultura brasileira tem um pouco disso, querer ficar bem, não se expor nunca. Quase nunca isso é bom. A gente tem que ser justo.

Entrevista 20 (Diretor)

Eu tenho mestrado em Educação.

Eu dou aula de Francês, no Centro de idiomas, tenho três turmas. Tenho uma matrícula da Faetec, que trabalho com a área pedagógica.

Eu sou do setor pedagógico. Todos nós sabemos o que o outro faz, todos nós damos sugestões para melhorar o trabalho. A gente divide muito as angústias, um pede socorro ao outro. Nada é estanque, é tudo muito dinâmico. A gente trabalha muito junto.

A escola tem uma imagem de fazer tudo certo na Faetec. [...] O FV é considerado muito “caxias”. Tem professor que não quer vir pra cá, por causa disso.

Eu tenho uma imagem de que é uma minoria. (*que não valoriza o trabalho na escola*). Eu acho que a maioria gosta. As pessoas, os funcionários falam que gostam de trabalhar num lugar que funcione, que eles sintam que há seriedade. Muitos professores dizem isso, entendeu? A seriedade é sempre um sobre trabalho pra alguns. O grande problema da gestão é lidar com o conflito, porque as pessoas não têm noção de que eles fazendo parte de uma equipe, eles não fazendo a parte deles, alguém vai fazer a parte deles. Porque as coisas têm que acontecer. Por isso a sobrecarga. Não é todo mundo que tem essa visão.

(*Sobre estar na direção*) É diferente de quando você está na equipe. Você assume um compromisso. Você não muda, mas as pessoas te vêm completamente diferente. Antes, não era minha função cobrar, mas as pessoas acham que você mudou.

Eu não sei se hoje em dia, a escola técnica cumpre essa missão (*se referindo ao outro diretor*). Ela não cumpre essa finalidade dela pelo próprio sistema. Na última lei que obrigou a concomitância, foi uma tragédia. Porque antes o aluno tinha um curso integrado, era em outros moldes, mas o aluno que cursava o FV, sabia que ali era pra ser técnico, mesmo que ele passasse para a faculdade. Mas, o objetivo maior dele não era esse. Era o único diploma, ele não tirava um certificado separado do outro. No momento que houve a concomitância e a separação dos certificados, pelo FV ter uma característica muito forte do ensino médio, o ensino médio é muito bom. O técnico também. Os professores são de primeira qualidade, é excelente mesmo. Então, os alunos vêm pra cá e só querem ensino médio. É um trabalho absurdo que nós temos, de obrigar a concomitância. Não tem como obrigar ele a fazer. Ele vai enrolando e no 3º ano, ele desiste. Ele se matricula, mas não frequenta.

A escola é uma escola cara. Principalmente agora com essa verba da Faperj, os laboratórios têm aparelhos caríssimos. Os professores são bem melhor pagos do que na rede estadual. Os professores são de altíssima qualidade, o FV é das escolas da Faetec que têm os professores com melhor formação, com grande diferença, mestrado e doutorado, em relação às outras. É um curso caro pro Estado. E o resultado é catastrófico. Eles vêm aqui pro ensino médio mesmo.

Os professores do ensino médio cobram, os professores da educação profissional cobram e os que chegam ao fim, são reconhecidos porque são bons alunos, excelentes. Eles passam nos concursos, são requisitados pelas empresas. E é um funil da primeira série para a segunda. Porque a Faetec não faz uma seleção dos alunos da rede. Os alunos da rede entram automaticamente. Eles são extremamente fracos e eles não acompanham e esse funil já se dá na primeira série.

Nós daqui da escola, somos os que mais lutamos para o ensino integrado. Mas, não depende da escola. A rede optou por não mudar. Têm muitas escolas dentro da rede que interessa o concomitante. No sistema integrado, o aluno que entre aqui, sabe que é pra ser técnico.

A orientação poderia estar trabalhando em outros projetos pedagógicos e perde muito tempo com isso, chama a família, explica, às vezes a família é tão simples que diz: eu quero que ele fique aqui, porque aqui ele vai passar pra faculdade. Há muitos lugares que preferem os alunos do FV. Nós não temos autonomia pra mudar.

Existe a discussão permanente de a gente também estar formando um cidadão, no que ele vai encontrar aí fora. [...] Esse trabalho exaustivo do uniforme, das questões disciplinares. Não é o uniforme que importa, não é o boné que importa, o que importa é que ele tem que seguir uma regra. Esse trabalho é insano e é um trabalho de formação.

Tem uma coisa muito importante que eu acho que contribui para a qualidade do ensino, que é o comprometimento, porque mesmo que nós tenhamos todos esses problemas estruturais, há escolas muito piores. Então, o que nós notamos é o seguinte: o professor comprometido, ele dá qualidade, mesmo com todos esses problemas que nós temos. Em cada setor, por exemplo os inspetores, têm os comprometidos e os não comprometidos. Os comprometidos, as coisas acontecem normalmente com eles, eles fazem o trabalho como deve ser feito. Eles são exigentes, e os alunos gostam. Os alunos que são comprometidos, apesar de todos os problemas, eles vão indo, vão aprendendo e vão se dando bem. Os professores comprometidos, ficou sem giz, tá calor na sala, tá insuportável, mas o professor não

deixa de dar a sua aula, aquele dia ele dá uma aula pior, mas ele tá comprometido com o processo. Eu acho que é muito importante o comprometimento. E hoje em dia, a gente tá com um problema sério, do comprometimento das pessoas, da sociedade de uma forma geral. E, eu acho que a qualidade está ligada ao bem estar. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, um ambiente gostoso, que as pessoas gostem de vir. Como você vai dar uma boa aula se você vai pra uma escola que você odeia? Você não dá uma boa aula. Aquele dia nem tá muito bom, mas chega lá, encontra amigos que você gosta, até se anima um pouquinho e acaba dando uma boa aula. Nós temos isso no nosso projeto de gestão, tornar a escola agradável. Os pais dizem que os alunos adoram a escola. Não tem problema de insegurança, é um ambiente que a gente confia. Mas têm outros fatores negativos. A sorte é que são poucos. Os professores não comprometidos, os alunos que não querem nada, é uma minoria.

A escola reproduz a sociedade. Por mais que a gente gostaria que não fosse, não tem como. Pra que adianta formar profissionais que não vão encontrar mercado de trabalho? Você tem sim que estar atendendo o mercado de trabalho, só que a gente não só faz isso. Tá educando também enquanto pessoa. A escola reproduz a sociedade mesmo, não tem jeito.

Quando nós encontramos os alunos anos depois, todos eles vêm reconhecer. Professora: hoje em dia, eu vejo tudo que vocês falaram. Por que a gente não escuta vocês no momento certo? Eles falam, então a gente se sente bem, fizemos a nossa parte. Só que é complicado, os apelos da sociedade hoje são imensos. Competir com os apelos da sociedade é muito difícil. A gente tá muito aquém do que é apresentado pra eles, que é uma ilusão. O que eles vêm na televisão, é ilusão. Eles chegam aqui, encontram as coisas feias. Aí nós temos os meninos que não querem fazer educação física porque são gordos, se recusam.

Nós temos uma clientela classe média média e classe média baixa, com certeza nós ainda somos referência pra eles. Por isso, a responsabilidade da gestão quando a gente chama a atenção de professor, a gente não pode compactuar com professor que tá agindo errado. É muito sério isso. O professor quando tá agindo errado, dá um outro exemplo pro aluno, vai reforçar a sociedade lá fora. E a gente tem que mostrar que não é assim. Os professores que agem de maneira correta, podem nem se expressar, mas no fundo, aplaudem quando a gente faz isso. Tudo que você decide ir contra, ou reivindicar, dá trabalho. Ou chamar atenção, dá trabalho. Quando você se reúne com um grupo e quer que as pessoas falem, se coloquem, dá trabalho. Muitas não falam porque dá preguiça, não vou falar porque vai me comprometer. Você falar com o colega, dizer que não concorda, não tem nada a ver com amizade, é profissionalismo.

(Um exemplo) Na sala dos professores, vamos dizer que há uma determinação da direção, que não seja uma coisa muito agradável. Se um professor começar a reclamar, alto como acontece, porque é o espaço dele, é pra isso mesmo. O professor que não concorda com o colega, ele não vai falar que não concorda, ele fica quieto. Não sei é porque dá trabalho ou é um certo corporativismo. Não querer se expor também. Isso é muito comum acontecer.

Entrevista 21 (Diretor)

Fiz curso técnico de eletrotécnica. Fiz letras. Pós-graduação em administração escolar.

Entre na escola dando aula de Francês. Depois fui pra coordenação, depois pra direção adjunta e, agora, na direção geral.

Dava aula de língua portuguesa num Ciep, curso de formação de professores. Como eu quero fazer as coisas direitinho, achei que não conseguiria conciliar as aulas com a direção.

Fizemos curso de gestão na Faetec. Foi a primeira vez, isso nunca tinha acontecido lá. Esclareceu algumas partes da administração, de núcleo de pessoal. Leis, legislação. Duração de dois meses.

Ser diretor geral é você acumular um pouquinho de cada função, pra você conciliar o administrativo com o pedagógico. E o que eu acho mais complicado que é lidar com as pessoas. A gente aprende isso com o tempo, com a experiência, dia-dia. Porque cada dia há uma nova situação. Por mais que você tenha uma experiência, sempre tem uma novidade. Você tem que ser rápida pra tomar uma decisão.

A nossa função é dividida, porque nós seguimos o regimento da Faetec, mas não seguimos ao pé da letra. Exemplo, a cozinha é de responsabilidade de um dos adjuntos, mas acabou ficando comigo, devido a minha experiência.

Eu acho que a gestão participativa acontece. Eu não vejo essa gestão centralizadora porque damos abertura para que as pessoas, falem, contribuam. E tudo aqui é discutido. Eu não tomo uma decisão e vou lá e bato martelo. Geralmente, as decisões são tomadas em grupo. Eu dou essa liberdade pra eles (*os outros diretores*) terem autonomia. Se eles estão aqui, é porque nós somos uma equipe. E, para ser uma equipe, tem que ter confiança mútua. A gente erra, mas nós vamos resolver aqui o nosso erro.

Não creio que a gestão democrática se aplique totalmente à escola. Não aqui, nesta unidade, que pertence a Faetec. Nós não temos autonomia pra tomar as nossas decisões. Então, eu acho que não há essa gestão democrática. Também tem a questão dos pais. Pra haver uma gestão democrática, é necessária uma junção de todos os setores, professores, alunos, associação lá da Faetec. Eu acho meio difícil porque cada setor pensa de uma forma. Cada um puxa pro lado porque acaba vendo seus próprios interesses, eu vejo dessa forma. Tem que haver um interesse comum, mas que no fundo, acaba se voltando pros seus próprios interesses. E aí a direção segue um regimento, que ela tem que seguir, tem a Faetec, tem seu próprio pensamento. E pra atender os alunos, funcionários, a coisa fica meio que assim muito complexa. Eu acho que é complicado. Mesmo pra ser democrático, tem que ter normas. E o que acontece? As pessoas não estão acostumadas a seguir normas. Exemplo: o aluno e a questão do uniforme. Nós temos a prática de que o aluno tem que estar devidamente uniformizado. E o aluno? O aluno não quer, ele quer vir com a bermuda que ele quer, usar o boné, e aí? A gente deixa o aluno usar ou não? E os inspetores vão fazer a parte deles? O próprio professor...

(Se as normas fossem tiradas de uma assembléia) É possível, mas se chegar a um consenso, num universo, que aqui na escola é grande, fica complicado. Eu acho que você tem que fazer uma democracia não com autoritarismo, mas com autoridade. Há necessidade de ter uma liderança e de que sejam guiados. [...] As pessoas querem participar, querem opinar, mas quando você coloca essa responsabilidade nas mãos delas, elas fogem. Porque, infelizmente hoje em dia, ninguém quer puxar a responsabilidade pra si. Ninguém quer bater de frente com o outro. Quer falar, quer criticar, tem mil idéias, mas quando parte pro concreto, aí a coisa muda. Isso é de uma maneira geral na escola pública. Na escola particular, se você não age de acordo, você sabe que no final do ano, no mais tardar, você tá na rua. Na escola pública não é assim. Vai muito do caráter da pessoa. Mas tem muita gente que não quer se envolver. Tem que ter o todo, brigando por aquele ideal ali. É muito difícil.

Gestão democrática envolve todos. Mas eu acho que a nossa comunidade não está acostumada com isso, porque entram em choque. Os próprios professores entram em choque com os pais. É um trabalho difícil, árduo. Cada um tem que respeitar o espaço do outro, é a questão da convivência.

Não só o professor, mas o funcionário, vê infelizmente ainda, a instituição pública como um bico. Primeiro faz o seu horário lá fora, aí muda o horário aqui dentro. Não prioriza. Arranja emprego no setor privado, também são mal remunerados. A gente às vezes fica com um setor deficitário porque fica tentando atender às necessidades do outro. Satisfação geral não dá pra acontecer não. A gente procura fazer, mas tem uma hora que a gente tem que dizer não, não dá. Já teve caso aqui de funcionário de serviço geral trabalhar de madrugada. Como é que pode? A escola fecha às 22h40min. Tem que estar dentro das regras, não pode fugir assim.

(Sobre a rotina e as solicitações das pessoas) Se aqui fosse uma empresa privada, onde as pessoas tivessem o seu horário fixo. Não tem uma mobilidade de horário, cada um faz um horário. Então é assim, você tem que se encaixar naqueles horários. Diferente daqui, cada um tem o seu próprio horário. Então, pra você administrar isso, é muito pior. Fora que muda todo ano. Então pra você fazer a programação de limpeza, da cozinha, pra sair o almoço, tem que seguir a rotina da escola. E aí, cada funcionário quer fazer o seu próprio horário, não tem condições. Dentro de um esquema mais ou menos próprio, você vai fazendo os ajustes. Pra controlar essa entrada e saída de todo mundo. A diversidade de funções, de horários, de atendimentos, das rotinas mesmo. Eu acho que é porque a gente atende muito às pessoas, no sentido de deixar que cada um faça o seu horário.

A Faetec tem noção das carências da escola. Mesmo tendo tudo isso escrito, eles não mandam funcionário. Não tem concurso há muito tempo. É diferente, só você estando ali, no dia-a-dia, que você vai entender essa necessidade. Eles têm uma visão ampla, mas cada escola é uma realidade. Se aqui dentro da nossa escola, por mais que a gente queira dizer que é uma escola só, que tenha uma unidade, nós não conseguimos. Aqui na escola, são três escolas diferentes. Cada turno é uma

realidade. Não só pela clientela, mas pelos próprios funcionários, como a coisa se conduz. Imagina numa rede.

(Sobre autonomia) Não nos dão essa autonomia. Se diz que é isso, mas não é, é camuflado. Diz que o diretor tem autonomia, mas não tem. Por exemplo, você tem a descentralização de verbas. Então, você pode comprar, dentro das regras, ali. Você vai ver qual é a necessidade pra tua escola. E você vai comprando de acordo. Isso é uma determinada autonomia, mas não é uma autonomia total. A autonomia pedagógica, pra você mexer num calendário, você tem que pedir autorização.

(Sobre as solicitações diárias) A gente tem que ser assim mesmo, faz um monte de coisas ao mesmo tempo. Vem um e te faz uma pergunta, você tem que estar pronta pra resolver e você tem que saber. Eu tenho que estar pronta pra resolver esse problema. De alguma forma, eu tenho que ter essa solução.

(Sobre a facilidade de acesso à sala da direção) Eu acho ruim e bom ao mesmo tempo. Eu acho ruim pras pessoas de fora. No mundo de hoje, você fica muito exposta. Agora, acho que é bom com a comunidade interna. Facilita, tem que ter essa proximidade, essa relação próxima. Não tem mais que o diretor ficar longe, inacessível. Eu acho que eu deveria andar mais. Quando eu vou andar, eu não chego na porta. E vou parando, parando. Eu to indo, vem logo alguém atrás de mim. Então eu falo: vocês decidem, se vocês querem que eu ande ou se vocês querem que eu fique sentada, porque eu vou andar, vocês vêm atrás de mim.

(Sobre a finalidade da escola) A finalidade deveria ser formá-los técnicos, cidadãos. Cidadãos críticos. Deveria ser formá-los técnicos, porque é uma escola técnica. Mas infelizmente isso não acontece. Em dez documentos, eu assino nove certificados e um diploma. Nove certificados de conclusão do ensino médio e um diploma que terminou o técnico. É uma pena que a escola técnica não forme técnicos, na proporção que deveria ser. Os técnicos que se formam fazem e estágio, depois vão para as firmas. Normalmente as firmas os absorvem, então são bons. Eu acredito que a equipe aqui do corpo docente é muito boa. Eles aprendem, levam isso adiante. Aqueles que querem realmente conseguem. Eles cada vez mais entram novos na escola, não têm a capacidade de saber o que eles querem. Muito não sabem nem o que vão estudar. Qual é a função de técnico de telecomunicações? Vêm também porque é uma escola pública. A classe média não consegue mais pagar a escola particular para os filhos. E quer uma boa escola. Pra entrar aqui eles fazem cursinho. Eles estão se preparando pra entrar numa escola da rede pública. E aí vêm pra cá com uma outra visão. Uma visão deturpada do que eles vão ter pela frente. E aí é uma carga horária muito grande, é pesada pra esses meninos que têm 14, 15, 16 anos, pra ficar aqui o dia inteiro. Então, é uma mudança. Eles já estão numa mudança de idade e a outra mudança, sai do fundamental para o ensino médio, é um mundo novo pra eles. Uma escola diferente, colegas novos, colegas de diferentes áreas. A clientela aqui é heterogênea, cada vez mais atendemos alunos de escola particular. Chegam aqui, pensam que é uma bagunça a escola pública, que não é. Encontra essa rigidez, quanto às matérias, professores, regras. Tem que começar a ter o perfil de técnico. Então eles são cobrados. Eles acham que são livres, que podem fazer o que quiser, na verdade, é uma liberdade vigiada. Tem quase um atendimento individualizado, a orientação e a supervisão vão em cima. E eles não abandonam de vez o técnico, mas a supervisão tá pegando em cima, fazem um levantamento. Quem não está cumprindo as matérias técnicas, a família é chamada pra assinar um termo de compromisso. O aluno tem que fazer o técnico e o médio, porque o curso é concomitante. A concomitância é o ensino médio, a formação geral com o curso técnico. Ele acaba concluindo o ensino médio e o técnico vai ficando para trás. Aí é que ele tem o certificado e não o diploma. E a maioria deixa pra lá mesmo. Eles passam pra faculdade pública, mesmo sem fazer cursinho.

A gente dá o melhor que a gente tem. Todo corpo docente, a orientação, a supervisão, nós aqui na direção, nós somos educadores. Nós passamos pra ele não só a formação da matéria, do conteúdo, mas a gente também dá essa educação, esse embasamento que muita gente não tem em casa. Tem o setor de psicologia, a orientação, que conversa com eles, orienta e faz essa parte mesmo de formá-los como cidadãos. E os professores que ensinam uma visão de como olharem a vida por esse lado. Quando eles saem no 3º ano, você sente essa transformação.

O curso de eletrônica é mais novo, tem muita oferta de estágio. Para ingressar nesse curso, os alunos têm que ter a melhor classificação. Eles são mais questionadores, mais falantes, mais dinâmicos, mais

levados. Mas têm notas boas, eles conseguem. Dentro dos cursos, têm coisas que são peculiares. Mecânica, por exemplo, são os que dão mais trabalho, Tem mais meninos. Isso é antigo aqui na escola, as turmas de mecânicas sempre foram as piores. Eu notei uma coisa esse ano, pra ingressar em mecânica, as notas eram menores. Esse ano não foi assim, esse ano houve um equilíbrio. Eu senti essa diferença. Foi um grupo que entrou melhor mesmo.

Eu vou falar com o meu coração, eu amo essa escola. Os meninos, quando eles voltam aqui, eles ficam emocionados, sabe? Eles ficam com lágrimas nos olhos. Acho que a escola é carismática. Não necessariamente toda escola. Eu falo do FV. Eu estou aqui há 15 anos e eu costumo dizer que foi Deus que me colocou aqui. Fui trabalhando e cheguei à direção geral. O que eu sinto é que é uma escola carismática, uma escola alegre, que te dá liberdade pra trabalhar, que é envolvente. Você fica aqui na escola com prazer, você não fica por ter que ficar, você fica bem, quer fazer bem, quer fazer as coisas realmente porque quer que tudo dê certo. Parece que ela acolhe a gente. Porque para as coisas fluírem, tem que estar bem, em harmonia, você, o lugar, as pessoas, porque senão as coisas não andam. E aí quando você vem para um lugar que gosta, é muito melhor. Vou estar com pessoas legais, acho que isso é fundamental. E tem que ter um objetivo maior que é o aluno. Às vezes me dá uma sensação de medo, de impotência quando paro pra pensar por quantas pessoas eu sou responsável aqui. A minha responsabilidade é muito grande, é como se fosse uma missão. Quantas pessoas confiam os seus filhos a nós? É uma escola centenária, que todos passaram aqui.

(Sobre a qualidade no ensino) Quanto ao conteúdo, nós temos essa qualidade. Porque nós temos excelentes professores, o nível deles é muito elevado, nossos laboratórios estão sendo reformados pra melhorar a qualidade. Na questão de sermos uma escola pública, nós estamos na frente de muitas escolas. Agora, com a verba da Faperj, investindo em vários laboratórios também deu uma motivação. Quanto a isso, nós temos essa qualidade de ensino. Agora, pra ser uma qualidade total, geral, é claro que nós não temos uma infra-estrutura adequada. As salas, o quadro negro que tá quebrado, não temos esses recursos pra que seja dada uma aula com excelência. Então, o que a gente peca é nessa parte aí de recursos. Mas, é uma escola que tem alimentação, atividades físicas. Se você tá num ambiente saudável, você fica melhor fisicamente, pra você atuar bem. Às vezes também, o professor fica cansado e o clima influi, um calor desses. Se o aluno está bem alimentado, numa sala com ventilação própria, iluminação própria, o professor tem outros recursos, ele tem uma motivação. O que falta pra qualidade de ensino é essa parte.

(Sobre a comunicação na escola) A comunicação, a informação na escola é falha. Esse é um item que a gente até conversou no início dessa gestão, porque era uma falha que a gente via que acontecia na gestão anterior. A gente tentou não falhar, mas é meio que impossível cobrir isso, eu não sei se é porque a escola é muito grande e aí a gente não consegue passar todas as informações a tempo, se comunicar da mesma forma. Nós não conseguimos terminar o nosso assunto. Às vezes eu estou aqui conversando com o outro diretor e aí entra alguém aqui e já pergunta uma outra coisa, a gente para pra responder aquela pergunta e não volta mais ao assunto. E não há uma finalização. A gente tenta consertar isso, mas nós não conseguimos.

(A escola e a sociedade) A escola faz um papel também não só da escola, mas um papel das famílias, da comunidade, da sociedade em geral. Não é só informar o cidadão, é formar o cidadão. Com tudo isso que está acontecendo aí, o aluno traz muita coisa pra escola, pra salda de aula. Toda essa vivência dele de fora, ele traz pra escola. Às vezes a gente tem que trabalhar não só com o aluno, mas com a família. O mundo deles não é só o que tá aqui, dentro da escola. A gente às vezes quer impor determinadas regras, normas e que eles já estão muito a frente. A gente fica pensando muito nas seqüências, ao mesmo tempo, a gente tem que repensar. Porque o mundo está aí, acelerado. A gente não pode ficar parado no tempo com conceitos antigos que também não ajudam em nada. Eu mesma, não vejo porque ter que usar uniforme. Dizem que é para a identificação do próprio aluno. Mas, realmente, pra mim, pouco importa. Acho que isso não influencia para que o aluno aprenda ou deixe de aprender. Mas aí eu tenho que seguir as regras, aí eu tenho que cobrar deles, aí fica um conflito mesmo dentro de mim. Porque realmente eu não vejo o porquê de ter que usar o uniforme. Mas eu tenho que cobrar, porque tem essa regra. A sociedade passa do muro da escola, cada um tem os seus valores, traz pra dentro da sala de aula. E é uma tarefa árdua para o professor congregar tudo isso. Ter que passar o conteúdo e ter que formar, lidar, saber distinguir, aceitar o outro como ele é, respeitar a individualidade. Pra ser professor, é um dom e é uma missão.