

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS TÉCNICAS – O CENTRO PAULA SOUZA

Orientador: Fernando Luiz Abrucio
Coorientadora: Erica Farias de Ruiz
Estudante: Luisa Kimie Tagusagawa

São Paulo, 05 de fevereiro de 2014

AGRADECIMENTOS

Sou grata por ter passado por essa experiência.

Apesar de tudo, ou talvez seja melhor dizer, graças a tudo, o que veio acontecendo nesse processo pude descobrir muitas coisas das quais não fazia a menor ideia.

Saio dessa iniciação transformada e fico com a impressão que ainda tem muita coisa pra mudar.

Agradeço do fundo do coração a todos que de alguma maneira acompanharam essa história ou simplesmente me inspiraram:

Daniela Mansour, Isolete Rogeski, Rafael Alcadipani, Erica Farias, Fernando Abrucio, Renata Suedan, Alexandre Donizetti, Eliana Yumi, Silvia Tagusagawa, Eduardo Koji, Taeko Hatayama, Edson Tagusagawa, Rosana Yoshimi, Roberto Minoru, Lucas Kazuto, Talita Yurika, Leina Makishi, Tatiana Sandim, Fabiana Moura, Kate Abreu, Fernando Burgos, Lúcio Bittencourt, Laís Atanaka, Ricardo Bresler, Veronika Paulics, Peter Spink,

Sumário

Introdução	4
Centro Paula Souza	6
Referencial Teórico	8
Metodologia de Pesquisa	11
Seleção de Casos	13
As Escolas Escolhidas	15
Casos	16
ETEC Guaracy Silveira	17
ETEC Martin Luther King	18
ETEC Carlos de Campos	21
ETEC Zona Sul	22
Conclusões	24
Desafios Encontrados e Lições Aprendidas	25
Bibliografia	26

Introdução

Há muito o debate das políticas educacionais tem mantido-se na discussão acerca da oferta e qualidade de ensino. Enquanto o Ensino Fundamental já há algum tempo tem-se estabelecido como uma etapa já consolidada, o Ensino Médio luta pela regulamentação de uma oferta universalizada. Antes da Lei nº 12.061 de 27 de outubro de 2009, o Estado oferecia apenas acesso universal para o ensino fundamental, restando à educação infantil e ao Ensino Médio, a luta pela universalização. Somente em 25 de agosto de 2009, a Comissão de Constituição e Justiça da Câmara dos Deputados sancionou o projeto de lei do Senado que determinou a universalização do Ensino Médio público e gratuito (art.1, inciso II).

A luta pela universalização de um Ensino Médio gratuito aponta, de certa perspectiva, para uma ampliação dos direitos do cidadão e o reconhecimento da educação como um elemento, senão responsável, ao menos corretor de desigualdades sociais. No entanto, para além da formulação de políticas públicas mais focadas, a garantia do direito à educação traz consigo, de maneira implícita, a crença de que a escola é capaz de fazer a diferença. E essa não é uma discussão recente.

O papel das Escolas Técnicas (ETECs), todavia, faz parte de um debate ainda mais antigo. A primeira oferta de Ensino Profissionalizante obrigatório no País¹ foi sancionada pelo Congresso Nacional em 1927. Já em 1937, a Constituição Brasileira de 1937 foi a primeira a tratar do Ensino Técnico, conforme se lê em:

“O ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas é, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais. É dever das indústrias e dos sindicatos econômicos criar, na esfera de sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários ou de seus associados. A lei regulará o cumprimento desse dever e os poderes que caberão ao Estado sobre essas escolas, bem como os auxílios, facilidades e subsídios a lhes serem concedidos pelo poder público.”
(Portal Mec – Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica)

¹ Projeto de Fidélis Reis, conforme http://www.portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf

Apesar de haver diversos trabalhos que tratam da Escola Técnica, sob diferentes perspectivas, grande parte da literatura desse tema tem concentrado os maiores esforços em debater especialmente o objetivo do modelo profissionalizante, com vistas à promoção de uma educação de natureza propedêutica em detrimento de uma educação voltada apenas ao suprimento da demanda do mercado de trabalho.

Para essa pesquisa, porém, optou-se por adotar outro foco. Em primeiro porque as escolas técnicas estaduais de São Paulo são, no Estado, administradas pelo Centro Paula Souza, Autarquia associada à Secretaria do Desenvolvimento de Ciência e Tecnologia, que guarda algumas peculiaridades que acabam por tornar a rede bastante diferente das Escolas de Ensino Médio Regulares, jurisdicionadas à Secretaria Estadual de Educação.

No entanto, sabe-se que as escolas técnicas (ETECs) afiliadas ao Centro Paula Souza nem sempre apresentaram as características que tem hoje; tampouco são iguais entre si. Houve um grande movimento de expansão, dos anos de 2006 a 2008, que acabou por separar as escolas em dois grandes grupos: as escolas anteriores à fase de ampliação, mais tradicionais e localizadas em áreas mais centralizadas geograficamente e as escolas nascidas do modelo de expansão, situadas em áreas mais periféricas e com um perfil de aluno diferente do aluno já associado ao modelo de escola técnica da rede.

Dois elementos, portanto, são possíveis de ser analisados a partir dessa nova fase. O primeiro deles diz respeito à delimitação de um perfil de alunado pertencente à rede do Centro Paula Souza. Quem é o aluno do Centro Paula Souza? Ainda continua sendo aquele advindo de Ensino Fundamental cursado nas escolas públicas de melhores resultados? Ou passa a ser também o aluno que busca uma alternativa de melhor qualidade, nos bairros mais periféricos, à escola de ensino médio regular? A ampliação da oferta de vagas no ensino técnico, seguindo esse modelo, estimula uma homogeneidade ou reforça certas desigualdades socioeconômicas?

O outro aspecto está associado à cultura organizacional. Ainda com respeito ao perfil do estudante das ETECs, existem alunos que buscam diferentes unidades escolares em função de algum elemento relacionado à identidade, à cultura dessa escola? E a cultura organizacional, por sua vez, é a formação de uma identidade a partir dos atores que compõem a escola ou é a expressão de um grupo de comportamentos meramente associado à observância às normas e procedimentos estabelecidos pelo Centro Paula Souza?

O Centro Paula Souza

O Centro Paula Souza gere 213 ETECs no estado de São Paulo que atendem 216 mil estudantes distribuídos em três categorias, estudantes de ensino médio, estudantes de ensino técnico e do técnico integrado ao médio. Na gestão do Centro Paula Souza existe uma divisão por unidades e cada uma delas é responsável por um campo de atividades. Uma delas é a Unidade de Ensino Médio e Técnico (CETEC) no qual se encontra o Grupo de Supervisão Educacional (GSE), departamento que gere as Escolas Técnicas.

Para apresentar um pouco mais a realidade do Centro Paula Souza temos aqui alguns pontos colocados no site da organização. Em relação à oferta de cursos técnicos profissionalizantes, o Centro Paula Souza tem como missão a promoção da educação profissional pública dentro de referenciais de excelência, visando o atendimento de demandas sociais e do mundo do trabalho. E dentro de seus objetivos estratégicos estão aspectos como a satisfação daqueles que interagem com o Centro; aperfeiçoamento contínuo dos processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas; alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem; estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica; reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de tecnologias; promover o capital humano; incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos, e, assegurar a sustentabilidade financeira da instituição.

Abaixo se encontra um mapa com a localização geográfica das escolas e as divisões administrativas nas quais se encontram: Araçatuba, Santos, São José do Rio Preto, Barretos, Franca, Ribeirão Preto, Central, Bauru, Presidente Prudente, Marília, Sorocaba, Registro, Região Metropolitana de São Paulo, Campinas e São José dos Campos.

Referencial Teórico

A literatura utilizada neste trabalho se centra em duas perspectivas teóricas. A primeira, para fornecer embasamento, parcialmente, para o debate sobre o perfil de aluno do Centro Paula Souza, literatura que trata da formulação das políticas públicas. Foram principalmente duas as fontes que serviram de base à construção dessa pesquisa:

A questão da reformulação da política pública pode ser observada por mudanças nos modelos adotados pelo Centro Paula Souza ao longo do tempo. Na compreensão dos processos de formulação de políticas públicas com ênfase na tomada de decisão racional – seleção da melhor solução, ou alternativa, para um problema claramente definido (CAPELLA, 1996). Mas também o ponto de vista incremental, com a retomada de parâmetros já utilizados também. No caso do Centro Paula Souza, ao analisarmos as mudanças encontradas quanto à oferta do Ensino Técnico, em especial quando da ampliação da rede, nos anos de 2006 a 2008, muitos elementos que constavam da formulação inicial da política – sua missão, visão, objetivos – foram revisitados para que pudessem elencar novos anseios, de novos atores, mesmo alguns que eventualmente não estavam envolvidos no processo (LINDBLUM, 1950).

Há, todavia, um lado negativo e um positivo investigados no campo com respeito a essas mudanças e que corroboram a utilização da literatura de incrementalismo como base. O próprio movimento de expansão, por um lado, ampliou a oferta de vagas do Ensino Técnico aos bairros mais periféricos do município de São Paulo, o que acabou por tornar o modelo mais inclusivo. De outro lado, porém, a construção de novas escolas nesses bairros acabou por abrigar nessas unidades apenas os alunos residentes dessas regiões, e manteve os alunos de nível socioeconômico mais elevado nas escolas mais centrais, antigas e tradicionais. Como na literatura que trata do incrementalismo, os efeitos que impactam nas reformulações políticas são os mais diversos e podem atender aos interesses de agentes distintos. No que tange ao estudo das escolas jurisdicionadas ao Centro Paula Souza, essa mudança incremental acabou por modificar também o perfil de aluno das ETECs – não há mais como definir quem é o aluno da Escola Técnica. O aluno da ETEC Guaianazes é um, o da ETEC de São Paulo, outro.

Isso porque, para além dos diferentes *backgrounds* socioeconômicos dos alunos das ETECs, há também outros elementos que tornam uma escola mais procurada do que outras, pelos

candidatos ao Ensino Técnico da rede. Com base em algumas entrevistas já realizadas, como no caso da ETEC Guaracy Silveira, vê-se que há alunos que procuram determinadas escolas pelo conjunto de características pelo qual é conhecida, por sua identidade. A professora Regina, Coordenadora da ETEC Guaracy Silveira afirma:

“A Martin Luther King é uma ETEC forte, tem uma identidade e isso inclusive é simbolizado pelo leão deles, na entrada da Luther King[...] e os alunos tem orgulho de estudar naquela escola. [...]. Pedagogicamente, se o aluno assume a identidade da escola ele assume o projeto da escola em si. E o Guaracy, por exemplo, ele tem uma tradição em humanas, essa é uma escola onde o aluno é conhecido por sua postura crítica, ele não aceita só o não, ele quer saber o porquê do não. E tudo muito bem argumentado. O Cacá [ETEC Carlos de Campos] tem uma tradição, de um pessoal mais envolvido nas artes, na liberdade de expressão cultural muito grande, a ETESP tem a tradição dos “nerds”, é isso mesmo!” (Professora Regina, Coordenadora Pedagógica da ETEC Guaracy Silveira).

Com isso é possível abrir uma porta a uma terceira perspectiva teórica: a que trata da cultura organizacional. Há diferentes visões sobre o que pretende avaliar sobre a denominação de “cultura organizacional”. Wilson (2000), por exemplo, afirma que uma organização estabelece sua cultura – ou seu senso de missão – quando não tem apenas respondida a questão: “*o que devemos fazer?*”, mas “*o que devemos ser?*”.

Ao falar das diferenças entre as culturas organizacionais, Motta (1997) afirma:

“Outra visão da cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Em face de determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como o simbolismo que assumem, é o estudo da cultura” (MOTTA, 1997, p.16).

Para este estudo, caberá compreender como o perfil dos alunos e corpo de funcionários das escolas do Centro Paula Souza contribuem para a construção de uma identidade escolar e de que modo são também influenciados por essa cultura. Valerá ainda avaliar de maneira mais apurada qual o grau de permeabilidade da rede à participação do corpo escolar – alunos, professores e estrutura diretiva – de modo a permitir o estabelecimento e manutenção de uma cultura organizacional forte, em cada escola e compreender as mais diversas formas pelas quais essa identidade é expressa e percebida.

No que tange à missão de uma instituição e da definição de sua tarefa crítica é possível perceber que nas quatro escolas temos itens comuns que tratam da questão da autonomia e mesmo do respaldo existente devido ao Centro, percebe-se que a política possui um norte, ainda que as maneiras de fazer de cada diretor e sua equipe estará se adaptando ao contexto daquele lugar (WILSON, 1989).

Metodologia de Pesquisa

A metodologia adotada inicialmente tinha as seguintes etapas: revisão de literatura; organização de dados e seleção de escolas; entrevistas na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia; entrevistas no Centro Paula Souza; campo nas escolas; elaboração de conclusões; redação; revisão e finalização. No entanto, ao longo do processo alguns itens deixaram a listagem devido à impossibilidade de execução ou alterações na pesquisa como um todo.

Do que foi planejado num primeiro momento, as entrevistas na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia deixaram de participar do campo de pesquisa. A ideia de ir até ela era a de observar como a política pública de ensino técnico era pensada dentro de um panorama mais amplo que considerasse a secretaria à qual o Centro Paula Souza é vinculado. Mas à medida que os trabalhos avançavam percebemos que a pesquisa se aproximava mais do que se passava nas escolas e do CPS e do que ocorre entre esses atores do que processos e decisões que ocorram na SDECT, principalmente após uma conversa na ETEC Guaracy Silveira e a percepção de que não seria possível realizar todos os itens que surgiam com os propostos inicialmente.

Antes dessa alteração o processo seguia o que foi descrito no início da seção. A revisão de literatura foi feita, as escolas selecionadas, houve uma alteração, pois uma escola foi visitada antes de entrevista no Centro Paula Souza ser realizada. Mas com a entrega parcial a questão da cultura que surgia de tempos em tempos emergiu e permaneceu. Com isso a literatura que trata de Cultura Organizacional foi incluída e os trabalhos continuaram com a visita às escolas ocorrendo em paralelo a uma segunda revisão de literatura.

Antes de seguir para os processos quantitativos temos a listagem de atores e atrizes entrevistados:

- Professora Malu e Professora Regina, diretora e coordenadora pedagógica da ETEC Guaracy Silveira
- Professor Almério, coordenador de Ensino Médio e Técnico
- Professora Ieda, diretora da ETEC Martin Luther King
- Alunos e alunas da ETEC Martin Luther King durante o período de almoço

- Professora Hebe e Professora Meire, coordenadora pedagógica e diretora da ETEC Carlos de Campos

Na entrega parcial informamos que tínhamos a intenção de entrevistar pessoas que trabalhassem nas escolas, estudantes e integrantes da comunidade familiar. No entanto, foi inviável a realização de uma busca tão ampla em todos os ambientes. Quando possível se desenrolaram conversas com os estudantes, fossem do ensino médio integrado ao médio do CPS ou jovens que frequentam os cursos técnicos modulares e que cursam o ensino médio em outras instituições.

Com as entrevistas, começava o processo de sistematização das informações e retorno ao que foi lido anteriormente, assim como a busca por novas fontes de informações para realizar a parte analítica da pesquisa. A partir dos materiais e referências coletados no processo passamos a um processo de estruturação de ideias a fim de chegarmos à conclusão da Iniciação Científica.

Seleção de Casos

Nos estudos sobre educação há uma questão sensível: ao que atribuímos o desempenho dos alunos? Às variáveis extraescolares como os *backgrounds* socioeconômicos e o nível de escolaridade dos pais dos estudantes? Ou às variáveis que são internas às escolas como métodos de ensino, a comunidade de alunos, famílias, professores, gestores ou o modo como se dão as relações diárias?

Um marco nos estudos sobre educação é o relatório Coleman. A partir dele vem a teoria de que as relações sociais de amizade ou aquelas estabelecidas nas famílias tem maior influência sobre o desempenho do aluno do que as variáveis escolares. E para pensar o efeito das escolas e sua influência no desempenho dos alunos como variáveis importantes e que não tem uma correlação determinante com os círculos sociais foi adotado o modelo de seleção desenvolvido por Farias (2013).

Esse modelo foi pensado para a realidade das ETECs e são três os critérios iniciais para a seleção, o primeiro deles é que as escolas estivessem localizadas na cidade de São Paulo. Isso porque é preciso levar em consideração que a variedade que existe na rede do CPS poderia inviabilizar comparações, algumas das ETECs são únicas em seus municípios devido à proporção da demanda local por cursos técnicos, e por isso elas acabam tendo uma natureza diferente da que existe na cidade de São Paulo. Em segundo lugar, era necessário que as escolas tivessem um mínimo de setenta por cento de participação no ENEM, exame que foi utilizado como *proxy* para avaliar o desempenho dos estudantes e que também fornece informações relevantes sobre o *background* socioeconômico das famílias. E o terceiro critério coloca que só se considera a etapa do Ensino Médio, porque o CPS oferece tanto cursos técnicos como o Ensino Médio, então foi preciso isolar somente os estudantes que cursam a etapa do ensino médio no CPS, desconsiderando aqueles que porventura estão no ensino médio em outras escolas e aqueles que já concluíram essa etapa de ensino.

Desse primeiro recorte restaram 18 ETECs: ETEC Zona Sul, ETEC Horácio Augusto da Silveira, ETEC José Rocha Mendes, ETEC Guaianazes, ETEC Guaracy Silveira, ETEC Albert Einstein, ETEC Professor Aprígio Gonzaga, ETEC Getúlio Vargas, ETEC Professor Camargo Aranha, ETEC Professor Basílides de Godoy, ETEC Martin Luther King, ETEC Parque da

Juventude, ETEC Carlos de Campos, ETEC de Itaquera, ETEC São Paulo, ETEC de Sapopemba, ETEC Cidade Tiradentes e ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira.

A partir desse grupo foi feita uma padronização para descobrir quais escolas seriam interessantes para a pesquisa de campo. A padronização se baseou em duas variáveis de controle: o nível socioeconômico das famílias e o desempenho dos alunos. O primeiro é importante para verificar se o nível socioeconômico e o desempenho dos alunos estão altamente correlacionados e o segundo para verificar se há variação no desempenho dos estudantes entre o momento de entrada no ensino médio e a conclusão dessa etapa.

Para possibilitar essa última comparação foi elaborado o conceito ETEC que segue a lógica do conceito ENADE, no qual se avalia o aluno antes do início de seu curso universitário e após o período de formação através da padronização e normalização dos resultados de duas avaliações. No caso das ETECs foi considerada como métrica de entrada o Vestibulinho e para a saída foi adotado o ENEM.

Os dados do ENEM de 2012 e os do Vestibulinho referentes à seleção para o ano de 2010 geraram pontuações graduadas numa escala de um a seis para cada exame. Mas outro elemento considerado foi a verificação das taxas de reprovação e abandono das escolas que faziam parte da amostra, para garantir que o grupo de estudantes inicial era similar ao grupo final.

Quanto ao quesito socioeconômico, foi utilizado o questionário do ENEM e consideradas questões sobre a escolarização de mães e pais, a renda total da família, a renda *per capita* média assim como gastos com educação para a elaboração de um indicador que tratasse do nível socioeconômico das famílias, o indicador NSE ETEC.

O que foi demonstrado por regressão linear simples, feitas com o NSE de cada família e os desempenhos individuais no ENEM, é que as pontuações no exame não tem no NSE familiar uma variável que consiga explicar as diferenças entre as pontuações dos estudantes. Além disso, os posicionamentos das escolas em desempenho nem sempre equivalem à posição que tem na escala de NSE, ocorrendo inversões positivas e negativas.

As escolas escolhidas

A ETEC Guaracy Silveira é uma das escolas que apresenta diferentes posições nos *rankeamentos* entre nível socioeconômico e desempenho no ENEM, seu NSE médio é o sétimo maior da amostra e sua posição quanto ao ENEM está duas posições acima, na quinta colocação. Dentre as escolas com maior NSE ela tem a maior inversão positiva entre NSE e desempenho no ENEM e no conceito ETEC ela melhora duas posições em relação ao Vestibulinho.

A ETEC Martin Luther King e a ETEC Carlos de Campos são outras duas escolas criadas antes do surgimento do CPS e que apresentam um NSE elevado, mas com elas ocorrem inversões negativas. No Vestibulinho elas tem as posições de quarta e sétima escolas em pontuação, mas quando se fala em ENEM estão na sétima e décima primeira posição. Nesse primeiro grupo de escolas se tem características como: elevado NSE, uma alta taxa de acertos para entrada nessas escolas, um período de existência mais longo e a localização em regiões centrais da cidade, mas é possível observar também que ocorrem diferenças no aspecto de desempenho assim como existem diferentes características em relação aos cursos oferecidos.

Outra escola selecionada foi a ETEC Zona Sul, diferente das anteriores ela é uma escola nova, criada em 2006 e gerida pelo CPS desde seu nascimento. Além desse fator existem também outros aspectos que tornam essa escola relevante, ela se localiza em uma região que não era atendida pela rede de escolas técnicas antes da expansão. E dentro da amostra é ela que tem a maior diferença entre NSE e resultados no ENEM e Vestibulinho, além disso, o desempenho dos estudantes no ENEM, visto através do conceito ETEC, tem um deslocamento de seis posições frente ao NSE e nove na comparação com o Vestibulinho.

Casos

Informações básicas das quatro escolas selecionadas

Nome da ETEC	Ano de fundação	Incorporação à rede do CPS	Localização da escola (Bairro, Região)	Cursos técnicos modulares	Adoção ETIM	Cursos ETIM	Alunos ETIM	Possui Ensino Médio Regular	Número de alunos EM Regular
Carlos de Campos	1911	1994	Brás, Centro	Comunicação Visual, Cozinha, Design de Interiores, Edificações, Enfermagem, Modelagem do Vestuário, Nutrição e Dietética	2013	Comunicação Visual, Edificações, Design de Interiores, Nutrição e Dietética	240	Sim	240
Guaracy Silveira	1950	1993	Pinheiros, Zona Oeste	Administração, Design de Móveis, Edificações, Eletrônica, Meio Ambiente, Redes de Computadores, Comércio, Marketing, Programação de Jogos Digitais	2013	Administração, Edificações, Marketing	240	Sim	480
Martin Luther King	1965	1993	Tatuapé, Zona Leste	Administração, Automação Industrial, Manutenção Automotiva, Marketing, Mecânica, Mecatrônica	2012	Administração, Automação Industrial, Mecatrônica, Marketing	480	Não	0
Zona Sul	2006	2006	Jardim São Luís, Zona Sul	Administração, Eletrônica, Enfermagem	?	Eletrônica	40 vagas/ano, em 2014	Sim	120 vagas/ano, em 2014

Fonte: Elaboração própria

Abaixo são apresentados os motivos para a escolha de quatro das 18 escolas da amostra para a realização do campo. Na seção seguinte apresentamos com maiores detalhes as informações documentais e das entrevistas. Coletadas em campo e por meio de documentos.

A ETEC Guaracy Silveira é uma das escolas que apresenta diferentes posições nos *rankeamentos* entre nível socioeconômico e desempenho no ENEM, seu NSE médio é o sétimo maior da amostra e sua posição quanto ao ENEM está duas posições acima, na quinta colocação. Dentre as escolas com maior NSE ela tem a maior inversão positiva entre NSE e desempenho no ENEM e no conceito ETEC ela melhora duas posições em relação ao Vestibulinho.

A ETEC Martin Luther King e a ETEC Carlos de Campos são outras duas escolas criadas antes do surgimento do CPS e que apresentam um NSE elevado, mas com elas ocorrem inversões negativas. No Vestibulinho elas tem as posições de quarta e sétima escolas em pontuação, mas quando se fala em ENEM estão na sétima e décima primeira posição.

Nesse grupo de escolas acima se tem características como: elevado NSE, uma alta taxa de acertos para entrada nessas escolas, um período de existência mais longo e a localização em regiões centrais da cidade, mas é possível observar também que ocorrem diferenças no aspecto de desempenho assim como existem diferentes características em relação aos cursos oferecidos.

Outra escola selecionada foi a ETEC Zona Sul, diferente das anteriores ela é uma escola nova, criada em 2006 e gerida pelo CPS desde seu nascimento. Além desse fator existem também outros aspectos que tornam essa escola relevante, ela se localiza em uma região que não era atendida pela rede de escolas técnicas antes da expansão. E dentro da amostra é ela que tem a maior diferença entre NSE e resultados no ENEM e Vestibulinho, além disso, o desempenho dos estudantes no ENEM visto através do conceito ETEC, tem um deslocamento de seis posições frente ao NSE e nove na comparação com o Vestibulinho.

ETEC Guaracy Silveira

Visita realizada com Erica Farias

Localizada na Zona Oeste de São Paulo, a ETEC Guaracy Silveira está a poucas quadras da Avenida Brigadeiro Faria Lima, na qual se encontra um dos centros financeiros e comerciais da cidade de São Paulo. A ETEC fica em um prédio dos anos 50, em uma região arborizada que contrasta com a aridez da Faria Lima. Ao chegar às proximidades é possível reconhecer a escola

por uma placa branca grande que informa os cursos lecionados e o “Escola Técnica Estadual ‘Guaracy Silveira’”.

O clima na entrada era de obras, passamos pelo portão branco gradeado, informamos que tínhamos um horário com a diretora e passamos a uma recepção próxima ao portão da escola.

A diretora Maria de Lourdes, a Malu, nos recepcionou e adentramos o local reservado para a direção, coordenação, sala de professores e alguns outros espaços. Regina Lopes, coordenadora pedagógica, chegou pouco depois à sala e a conversa começou.

Dentre os assuntos abordados por elas estava um caráter crítico dos alunos do ensino médio, que tem uma organização em torno de um grêmio e se movimentam quando consideram que uma postura dentro da escola não está de acordo com o que deveria. A exemplo de um professor que não deu conteúdos do currículo ou que tem um método de avaliação que não está de acordo com as propostas do Centro Paula Souza. Falaram também das mudanças que ocorreram no ensino como um todo e os desafios que isso traz para a gestão de uma escola, como no caso em que os métodos adotados por professoras e professores já não dão conta do que é a juventude atual, e chegamos a alguns procedimentos e documentos elaborados para o planejamento, como o Plano Plurianual de Gestão (PPG), que abrange quatro anos e tem uma série de informações, do histórico da escola ao Plano Político Pedagógico, o PPP.

Escutamos histórias de incidentes e como foi preciso lidar com eles, a diretora contou um pouco de sua rotina, que inclui momentos em que ela fica no mesmo espaço que os alunos nos intervalos, a coordenadora deu exemplo de um dia em que uma estudante teve de passar um tempo em sua sala.

E ao final do período no Guaracy conversamos brevemente com duas professoras que dão aulas na ETEC e que tinham experiências recentes nas escolas da Secretaria de Educação do Estado. Uma forte impressão que ficou dessa troca é que realmente a gestão parece fazer uma grande diferença, e não no sentido de uma gestão que depende somente da figura do diretor, mas de algo de maior proporção que tivesse algo a ver com legitimidade e valor.

ETEC Martin Luther King

Foram duas visitas à ETEC Martin Luther King, ETEC dos Leões do Tatuapé. Na primeira visita ocorreu um desencontro com a diretora, a professora Ieda, e naquele mesmo dia a

coordenadora pedagógica, Nelita, estava em uma reunião na Supervisão Regional Grande São Paulo Leste que se localiza no mesmo espaço no qual está a ETEC Martin Luther King.

O encontro com a direção e coordenação não havia dado certo, mas a pessoa que me recebeu foi muito gentil e me apresentou partes da escola enquanto procurávamos e depois esperávamos uma chance de trocar algumas palavras com a coordenadora pedagógica que estava em reunião. Acabamos encontrando o Diretor de Serviços, que foi aluno na ETEC e retornou para dar aulas, assim como um professor que dava aulas técnicas nos cursos de administração. Nesse meio tempo fiquei sabendo mais sobre os cursos da indústria e me contaram que um dos professores antigos desenhou o Leão que simboliza a Martin Luther King. E que pouco tempo antes, na semana Paulo Freire da Martin Luther King, momento cultural que ocorre em todas as escolas do Centro Paula Souza, no qual uma série de atividades culturais são desenvolvidas, uma das salas havia feito uma pesquisa no centro e, a partir dela, construído uma ponte de papelão para representar parte do que viram em campo com alguns deles representando mendigos e todos caracterizando a sala, entre muitas outras coisas.

Mas é preciso retornar à reunião da Supervisão. Tudo indicava que ela se estenderia por mais um período considerável, e por isso decidi que era melhor ir embora e reagendar a conversa com Nelita e Ieda. Mas por conta do horário adiantado e da logística que teria que fazer, perguntei se não incomodava se eu sentasse em algum dos bancos da escola e almoçasse.

E mais uma vez me surpreendi, me disseram que tinham um refeitório, e que poderia esquentar minha marmitta e almoçar em uma mesa. Conseguimos talheres e entrei no refeitório. Era horário de almoço e os estudantes do técnico integrado ao médio saíam pelos portões para almoçar, mas muitos outros estavam nas filas dos microondas.

Deixei minha marmitta em uma das “filas” e como o espaço estava lotado, pedi licença para sentar em uma das mesas ocupadas. Depois de um tempo conversando e explicando o que fazia ali descobri que as pessoas na mesa eram da sala que havia construído a ponte na semana Paulo Freire. Fiquei sabendo um pouco mais do processo de criação da sala assim de um pouco das razões que levaram os estudantes a escolher a ETEC Martin Luther King e o curso de Mecatrônica. Depois fui ver como estava a fila e pensei se não valia a pena deixar a comida fria mesmo, mas me ensinaram que dava pra colocar umas duas ou três marmittas ao mesmo tempo e

acabei conhecendo duas pessoas do integrado em administração que estavam no terceiro ano, ano de TCC.

Assim acabou o almoço e tomei meu caminho, quando saía pelo portão a moça da portaria me indicou Nelita e disse que ela era a pessoa que eu estava procurando. Acabamos deixando um combinado de que retornaria na semana seguinte e teve fim a primeira visita.

Na entrevista seguinte Ieda me recebeu, Nelita infelizmente não poderia participar porque estava em uma banca de processo seletivo para professores. Ieda começou relatando sua trajetória e seu percurso no Centro Paula Souza, começou a dar aulas de português na ETEC José Rocha Mendes, lecionou na ETEC Jorge Street em São Caetano, deu aulas por um ano na Martin Luther King, atuou como Assistente Técnico Administrativa na implantação da ETEC Tiquatira em 2009, passou pela Supervisão Regional Grande São Paulo Leste, e quando estava aprendendo o trabalho da Supervisão, já tinham a convencido a prestar o concurso à direção da Martin Luther King onde a encontrei.

Ela colocou que ainda está aprendendo o funcionamento da direção e que não é uma “diretora formada”, alguém que já passou por um mandato e já encontrou uma série de situações. Para exemplificar, naquela noite ela teve de atender ligações, ligar para vários colegas de um aluno e receber o pai desse aluno que estava procurando seu filho. O estudante tinha ido a uma visita técnica em uma região em que ocorreu uma greve de motoristas de ônibus e parecia que ele não havia conseguido voltar ou contatar seu pai. No fim tudo acabou bem, mas não se poderia chamar aquilo de uma atividade que fazia parte de uma rotina da direção. Parecia mais o imprevisível acontecendo.

Ao longo da entrevista tivemos também o relato de uma parceria com a OAB de São Paulo, Ordem dos Advogados do Brasil, que explicitou a ligação da escola com os espaços profissionais. Foi possível conversar sobre a experiência em sala de aula, e uma coisa que ela disse com clareza é que gostava muito de dar aulas e que nem de longe considera um retorno para as aulas como um retrocesso na sua carreira.

É importante pontuar que ela estudou em uma escola técnica, a Carlos de Campos, e cursou o ensino médio integrado ao técnico em desenho de comunicação. Ela também foi traçando em sua história os diferentes modelos de ensino técnico com os quais teve contato e colocou que o ensino técnico e o ensino médio tiveram diferentes arranjos ao longo do tempo. O

ensino que ela teve não era igual ao que encontrou no Rocha Mendes, que já no ano seguinte tinha um outro arranjo que era diferente do ensino técnico separado do ensino médio que antecedeu o ensino médio integrado ao ensino técnico integral que já está implantado a partir deste ano.

ETEC Carlos de Campos

Na ETEC Carlos de Campos ocorreu algo similar ao que foi descrito na escola acima, a primeira tentativa não deu certo, mas na segunda conversei com Hebe, a coordenadora pedagógica, que depois me encaminhou para Meire que entrevistei algum tempo depois.

Dizem que nas águas dos bebedouros ou nas paredes do Caca, como é chamada a ETEC Carlos de Campos, tem um não sei o quê que faz com que as pessoas gostem da escola de um jeito que não se consegue explicar. Alunos formados pedem para participar de uma aula ou outra, era tradição pedir para tocar o sinal da escola em festas de formados, muitos tanto do médio como do técnico modular retornam para agradecer os professores e às vezes voltam mesmo para serem professores.

A Diretora tem uma história de 25 anos na escola, cursou o ensino médio técnico, voltou como professora, passou algum tempo como coordenadora de curso, se tornou coordenadora pedagógica do Caca, foi trabalhar em outra escola, a ETEC Roberto Marinho como coordenadora pedagógica e quando voltou ao Caca era diretora. Ela comenta que quando começou a trabalhar no Caca, antigos professores dela eram seus colegas de trabalho e que hoje já tem cinco ex-alunos seus dando aulas na escola.

A tradição do Caca é forte. A escola foi fundada em 1910, muito antes do surgimento do Centro Paula Souza. Atualmente, e historicamente, ela oferece cursos reconhecidos nas áreas da saúde e da moda: design, modelagem, enfermagem, nutrição, entre muitos outros, que são dos mais concorridos no processo de ingresso dos alunos, o Vestibulinho.

Mas a tradição é acompanhada por uma estrutura mais antiga que nem sempre é acessível. Como a escola é grande e tem cursos que trabalham muito com equipamentos que passam por muitas renovações tecnológicas, quando é necessário comprar novos computadores as compras são grandes, não se tratam de 30 ou 50 aparelhos novos. Pedidos da gestão passada

foram finalizados agora, entre eles os elevadores nos dois prédios da escola. Mas foi pontuado que de pouco em pouco as coisas vão acontecendo.

Ao lado de uma diretora, que tem um percurso desde sua juventude no Caca, a escola tem uma coordenadora pedagógica que trabalhava em uma grande empresa e que depois de atuar com capacitações e desenvolvimento de pessoas descobriu que gostava de ensinar. Hebe saiu do ramo da administração de restaurantes depois de 11 anos, tinha tomado conhecimento do Caca pela irmã de uma colega de trabalho e levou seu currículo para a escola. Firmou contrato temporário, ou seja, atuaria como professora substituta na área da nutrição. Quando esse contrato estava acabando, abriram um concurso público que ela prestou e no qual foi aprovada, a partir de então ela continuou lecionando e trabalhando com consultorias. E após nove anos de experiência como professora, assumiu a coordenação do curso de nutrição, levou à frente a abertura do técnico em cozinha e, em 2011, assumiu a coordenação pedagógica da escola.

A coordenação pedagógica teve papel central no ano passado, 2013, e neste ano, 2014. A mudança de um modelo no qual o ensino médio era separado do técnico para um ensino médio integrado ao técnico e que é integral tem sido um grande desafio.

A partir da integração os conteúdos da base comum e da base técnica precisam dialogar. Um conteúdo de matemática, por exemplo, pode ter diferentes aplicações e exemplificações nos cursos de nutrição e no curso de design de interiores. E, para conseguir compreender melhor como fazer as interconexões, e, passar a um trabalho que integre os professores da base comum e os professores técnicos, ela aponta que teve que pedir diversas reuniões com sua Supervisão Pedagógica para dar suporte aos professores.

Mas outro aspecto que ela coloca como desafio, além da integração de conhecimentos, é o aspecto estrutural. As instalações do Caca foram construídas na década de 1910, sua estrutura não foi pensada para um ensino em que o aluno fique o dia todo na escola. O refeitório é pequeno, o pátio passou a ter cadeiras e mesas, não há espaços de convivência confortáveis e isso faz diferença para quem passa 8 horas na escola diariamente.

ETEC Zona Sul

A ETEC Zona Sul foi aberta em 2006, no Jardim São Luís, na zona sul de São Paulo. Ela nasce com o movimento de ampliação da rede de escolas técnicas do Centro Paula Souza e

atualmente é a escola com o maior número de classes descentralizadas, a contagem dos alunos da ETEC e dos cinco CEUs com classes descentralizadas levam a um número de cerca de 2000 alunos, o que conseqüentemente gera um número alto de processos que devem ser realizados pela secretaria e todos os outros profissionais. A diretora Maria Lucia pontuou que eles estão fazendo esse trabalho há tempos e que é algo relevante ter essas descentralizadas em uma região na qual não se tinha uma escola técnica anteriormente.

Maria Lucia tem experiência no Centro Paula Souza, já passou por três mandatos completos como diretora e está em seu quarto atualmente. Sua experiência anterior foi na ETEC Carlos de Campos e depois disso a ETEC Zona Sul. Quando perguntei o que ela percebia de diferente entre as escolas, ela colocou que mais do que comparar escolas, era necessário se atentar aos cursos que existiam em cada uma delas. Segundo ela a postura de um enfermeiro tem diferenças de uma postura de um designer, que vai possuir características distintas de um técnico em eletrônica e assim segue.

Quando passamos ao assunto do que poderia existir de comum pelo Centro Paula Souza ela comentou sobre a filosofia do Centro, algo que ela foi aprendendo desde sua entrada nas capacitações que o Centro oferece. A filosofia do Centro Paula Souza é a formação voltada para o mercado. E podemos perceber isso não somente pelos cursos, mas também pelos murais e divulgações que podemos encontrar na ETEC Zona Sul, na Carlos de Campos, na Martin Luther King e na Guaracy Silveira. Nesses espaços se tem de vagas de estágios a peças de teatro e cursos de línguas. E o mural de oportunidades está presente em todas as escolas.

E quando passamos às motivações que ela tem em seu trabalho, a questão da empregabilidade é central. A qualificação leva a novas oportunidades e ela conhece muitas histórias de alunos que passaram a ter um emprego melhor remunerado após a conclusão dos cursos técnicos. Enquanto a entrevista ocorria entrou uma pessoa na sala e comentou que uma aluna que trabalhou no administrativo por um tempo estava lá. E nisso, entra uma jovem que contou novidades sobre seu novo trabalho e que estava muito bem. Mas ela colocou também desafios da gestão da escola técnica. A evasão é um problema, não só na ETEC Zona Sul, mas na rede como um todo, e é necessário segundo ela enfrentar essas dificuldades.

Conclusões

Foi possível observar em cada uma das escolas, com exceção da Zona Sul que é uma ETEC mais jovem e que já nasce dentro do Centro Paula Souza, um aluno, uma administração e um processo quase que de retroalimentação dessa cultura e a atração de alunos que se identificam com uma determinada identidade. Mas ao mesmo tempo, o que dá respaldo a essas expressões e a garantia de que existe um acompanhamento da qualidade do ensino que está presente através dos instrumentos de planejamento, acompanhamento, avaliação e continuidade da formação do professor, do diretor, da coordenadora pedagógica, que é contínua e que de formas diretas e indiretas reforça uma cultura institucional que trespasa as ETECs de forma geral.

Mas não foi possível avaliar se o aumento da oferta de vagas reforça certas desigualdades econômicas. Ainda que os níveis socioeconômicos mostrem disparidade, pudemos perceber que existem mecanismos comuns como a divulgação de estágios, faculdades e eventos culturais em todas as escolas. E na fala da diretora Ieda, “eu sei o que era ir para o Caca todo dia morando na Zona Leste” e a posição de Maria Lucia também vai nesse sentido, ter a descentralização é uma maneira de promover acesso e novas oportunidades se desenvolverem. Um estudo mais aprofundado teria que ser feito para analisar a questão das desigualdades.

Desafios Encontrados e Lições Aprendidas

Não é à toa que tenho tantos agradecimentos na parte inicial do trabalho. A iniciação científica foi uma das coisas que estava ocorrendo em um determinado período, momento de várias mudanças pequenas e grandes. O que posso dizer com toda certeza é que aprendi muito.

E nesse processo todo, que é finalizado com este relatório, posso apontar alguns desafios. O primeiro deles foi lidar com a lógica acadêmica, seu formato, suas etapas de produção, suas regras e sutilezas. A familiarização foi ocorrendo pouco a pouco, e somente com a prática foi chegando a compreensão. E com isso, além de ter aprendido sobre a estrutura de um texto científico e o processo de pesquisa, descobri que gosto bastante da academia, ou pelo menos de investigar, buscar descobrir novas coisas, seus funcionamentos e descrevê-los.

O segundo desafio foi lidar com a autonomia, ter uma iniciação científica é muito diferente de estar em um curso e ter que realizar as atividades elaboradas pela sua professora ou professor. Os moldes estão aí, mas o conteúdo, tema e forma podem ser moldados com muito mais liberdade. Mas, com a autonomia também vem uma maior responsabilidade pelo percurso e pelo resultado final o que faz com que as tarefas tenham um peso maior que um trabalho comum da graduação, pro bem e pro mal.

Considero que essa foi a primeira experiência em um trabalho que era mais exigente intelectualmente, e por isso coloco isso como um terceiro desafio. Não é preciso somente ter disposição e tempo, às vezes não conseguia analisar ou interpretar um dado, perdia foco, não ia para frente. É uma questão de prática e de maturidade e às vezes não seguimos os caminhos mais construtivos. Nesse sentido poderia citar uma série de coisas, mas o cumprimento de prazos foi a pior de todas as ocorrências. Em alguns momentos senti asco do meu trabalho e era difícil encará-lo e finalizá-lo. Mas o mínimo que podia fazer era terminá-lo. E mesmo que ele não esteja lá aquelas coisas está terminado.

E, só para terminar com um toque mais alegre, queria dizer que graças a tudo isso cresci e pude estar próxima a pessoas que me inspiram e que espero encontrar por muito mais tempo.

Bibliografia

CAPELLA, Ana Cláudia N. Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. In *BIB: revista brasileira de informação bibliográfica em ciências sociais* / Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. n. 41 (1996). São Paulo : ANPOCS, 1996. P. 25 – 52.

Centro Paula Souza, <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>>, acessado em 26 de abril de 2013 às 00h24

FARIAS, E.R., 2014. *O efeito da burocracia no desempenho escolar*.

LINDBLOM, Charles E. The Science of "Muddling Through". In *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2. (Spring, 1959), pp. 79-88.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M.P. Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M.P.. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

WILSON, James Q. *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books, 1989.